



مقرر المهارات الحياتية
للفرقة الثالثة
شعبة طفولة
مدرس المادة
أ.م.د رباب زمزمى

رسالة الكلية :

- رسالة كلية التربية بالگردقة تنبع من المهمة التربوية العريقة المكلف بها كليات التربية بوجه عام ، ومن رسالة جامعة جنوب الوادي التي تتمثل في التزامها بتقديم أفضل فرص للتعليم والخدمات البحثية للطلاب وللمجتمع الأكبر ، وذلك بمستوى من الجودة يضاهي المعايير الإقليمية، حيث تلتزم بإيجاد مناخ تعليمي وتعلمي قائم على البحث العلمي ، ليشجع الطلاب على بذل أقصى جهدهم ، ولتخريج خريجين ذوي خبرة ومؤهلين يستطيعون التكيف مع الظروف المتغيرة ، ولهذا تلتزم الجامعة بالمساهمة في تحسين جودة القوى البشرية في منطقة جنوب الوادي بالشكل الذي يلبي احتياجات هذا المجتمع الفريد.

- وبناء عليه ، فإن كلية التربية بالگردقة تعد جزءاً متكاملاً من منظومة جامعة جنوب الوادي تكمل مهمتها في تقديم الخدمات التعليمية أو البحثية أو المجتمعية ، ومن ثم فإن دمج هذه الإمكانيات تمكن الكلية من تعليم الطلبة كيفية تطوير حلول ملائمة للمشاكل الملحة في البيئة المحلية وما تطلبه المحافظات الواقعة في نطاق الجامعة وكذلك المجتمع المحلي وحتى على المستوى العالمي وهي بالطبع المشاكل المتعلقة بإعداد المربين المتوافقين مع المتطلبات التربوية العصرية الملحة لمواجهة تحديات القرن ٢١ وبناء على ما سبق ، فقد تحددت رسالة الكلية في الآتي :

نص الرسالة :

تهدف كلية التربية إلى التميز من خلال :

- عداد المربين والمعلمين المتخصصين والقادة في مختلف التخصصات التربوية
- تنمية القدرات المهنية والعلمية للعالمين في ميدان التربية والتعليم بتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة
- إجراء البحوث والدراسات في التخصصات التربوية المختلفة بالكلية
- نشر الفكر التربوي الحديث واسهاماته لحل مشكلات البيئة والمجتمع
- تبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات التعليمية والثقافية
- تنمية جميع جوانب شخصية الطلاب ورعاية الموهوبين والمبدعين

رؤية الكلية :

- تسعى الكلية إلى مساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال أن تكون واحدة من الكليات المتميزة والمنافسة داخلياً وخارجياً في التعليم وخدمة المجتمع والبحث العلمى من خلال تحقيق مستوى رفيع من الأداء وتقديم خريج متميز يقابل الاحتياجات المتعددة لسوق العمل المحلى والخارجى.

الأهداف الاستراتيجية :

- تم اعداد أهداف استراتيجية للكلية منبثقة من الأهداف الاستراتيجية للجامعة الواردة بالخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة لجامعة جنوب الوادى ، وبما يتناسب مع امكانيات الكلية وطموحاتها وطموحات المجتمع المحلى ، وتتمثل فى :

- اعداد الكوادر المتخصصة المؤهلة للتدريس والمزودة بالمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لمجال التخصص.
- العمل على إنشاء وتطوير أقسام الكلية لتصبح بيوت خبرة قادرة على خدمة المجتمع وتنمية البيئة .
- تنفيذ الأنشطة المتنوعة التى تنمى الجوانب المختلفة لشخصية الطالب
- تفعيل قنوات التواصل بين الكلية والمجتمع المحلى
- تحقيق التميز فى التعليم ، وأن تكون الكلية بيئة علمية تسهل وتشجع البحث العلمى
- خلق البيئة العملية المناسبة التى تمكن الطالب من القدرة على حل المشكلات والتفاعل مع التغيرات المحيطة
- توفير خريج متميز يقابل الاحتياجات المتجددة لسوق العمل المحلى والعالمى
- توفير فرص التعليم المستمر معرفياً ومهارياً ومهنياً
- المشاركة فى التنمية المستدامة للمجتمع المحلى
- زيادة كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية بالكلية

فهرس المحتويات

الفصل الأول: مهارة ادارة الوقت

مقدمة

١-١ اهمية ادارة الوقت

٢-١ مضيعات الوقت

٣-١ التفويض

٤-١ اهتمام علماء النفس بالضغوط

الفصل الثاني: مهارة الإتصال والتواصل

مقدمة

١-٢ عناصر الاتصال

٢-٢ معوقات الاتصال

٣-٢ لغة الجسد

الفصل الثالث: مهارة التفاوض

مقدمة

١-٣ خطوات عملية التفاوض

٢-٣ استراتيجيات التفاوض

الفصل الرابع: مهارة ادارة الضغوط

مقدمة

١-٤ الضغوط كمثيرات واستجابات

٢-٤ مصادر الضغوط ومحدداتها

٣-٤ قياس الضغوط

الفصل الخامس: مهارة القيادة وادارة فريق العمل

مقدمة

١-٥ تكوين فريق العمل

٢-٥ ادارة الصراع داخل فرق العمل

مقدمة

يفتقر كثير من الشباب في جميع أنحاء العالم إلى المهارات الكافية التي تؤهلهم للتنافس في سوق العمل الرسمي. ويرجع هذا إلى صعوبات الحصول على التعليم وفرص التدريب على العمل وكذلك بسبب المناهج المدرسية التي لا صلة لها بسوق العمل. ونتيجة للعولمة وما يصاحبها من تقدم في مجال التكنولوجيا وما أحدثته من زيادة كبيرة في الطلب على العمالة الماهرة أصبح الشباب الذين لا يمتلكون المهارات أو التعليم الأساسي معرضين بشكل خاص للبطالة ويتعذر توظيفهم من الناحية العملية.

إحدى طرق التصدي لهذه المشكلة هو تمكين الشباب من زيادة تحصيلهم العلمي وتعلم المهارات وقد اتخذت هذه الأنواع من التدخلات شكلين وهما التدريب على المهارات والتدريب الشامل على الخدمات المتعددة. تتكون برامج التدريب على المهارات من التدريب المهني أو التلمذة المهنية أو برامج الفرصة الثانية والتعليمية المعادلة التي تهدف إلى بناء المهارات الفنية للشباب. أما برامج التدريب الشاملة على الخدمات المتعددة فتتجاوز التدريب الفني لتركز على تطوير مهارات الشاب من خلال تزويده بطائفة واسعة من الدعم بما فيها التدريب على المهارات العامة والمهارات الحياتية ، والبحث عن الوظائف وتقديم المساعدة في التعيين المناسب وخدمات العمل الحر. ورغم أن برامج التدريب على المهارات هي الأكثر انتشاراً فإن برامج التدريب الشاملة على الخدمات المتنوعة هي التي حققت النجاح الأكبر حتى الآن، ولا سيما في البلدان النامية. على أن هذا النهج لم ينجح بالقدر ذاته في البلدان المتقدمة، مما يشير بوضوح إلى ضرورة انعكاس خصوصية ظروف كل بلد بما في ذلك مؤسساتها وسياساتها والظروف العامة للاقتصاد الكلي في تصميم وتنفيذ برامج التدريب على العمل.

الفصل الأول : مهارة ادارة الوقت

قلة من الناس يمكنهم تعريف الوقت بشكل مرضى، ففي داخلنا نشعر تماماً بماهية الوقت لكننا نبقى غير مدركين أن هناك أيضاً من يفهم الوقت بطريقة مختلفة تماماً، هذا الاختلاف فى إدراك الآخرين للوقت إدراكك أيضاً يمكنك أن تصبح مدير أكثر فعالية .

هذا الاختبار يكشف بوضوح عن مفهوم الشخص للوقت وقد أستنتج من الدراسات السابقة أن الأفراد الذين يعانون من ميول انفعالية معينة لديهم مفاهيم خاصة للوقت، بعد لحظات قليلة ستكتشف مفهومك الخاص للوقت وستفهم بشكل أفضل أسلوبك فى الإدارة وستقيس الفرص المتاحة لك لكي تتجح كإداري. بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض مفاهيم الوقت هي أساساً أعراض لمشكلات صحية وانفعالية محتملة .

والآن قم فوراً بأخذ ورقة وأرسم ثلاث دوائر تعبر عن ماضيك وحاضرك ومستقبلك ثم حدد ما تكشف لك الدوائر الثلاثة عن مفهوم للوقت.

مفهوم الوقت:

الوقت : مورد محدود- لا يمكن تعويضه -يمضى بسرعة - استغلاله يزيد من قيمته - أعلى ما يملك الانسان
”هو وعاء لكل عمل ونتاج وهو المقياس الذي نعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة“

الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت:

تزداد مشكلة الوقت فى المجتمعات الأقل نموا عنها فى المجتمعات المتقدمة، وتتمثل أهم الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت فى الآتى:

النظام الإجماعى السائد وأثره على سلوك العاملين
شغل بعض الأفراد لوظائف لا تتوافر بهم متطلبات شغلها
عدم توجيه العاملين فى بداية حياتهم الوظيفية على مهارات إدارة الوقت
العمل فى ظروف الافتقار الى المعلومات

الوقت ومشكلة الإدارة:

العمل الإدارى يهدف إلى تحقيق الأهداف فى ضوء الإمكانيات والظروف والوقت المتاح، لذلك فإنه يسعى إلى:

١- إتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب: حيث أن القرار هو قلب العملية الإدارية وتوقيت إتخاذ القرار يسهم فى دعم عملية إتخاذ القرار والحصول على النتائج المرجوة

٢- معالجة المشاكل والموضوعات المطروحة عليهم بالتسلسل السليم وفى الوقت السليم

مظاهر مشكلة الوقت

نقص الانتاج، قلة الجودة ، زيادة تكلفة المنتج ،الانتاج ،سلعة، خدمة، فكرة، ثقافة

إدارة الوقت:

هى: علم أو فن استخدام الوقت بشكل فعال وهى عنصر أساسى من عناصر الإدارة الفعالة

أهمية ادارة الوقت:

• تجعلنا نحدد مهام واختصاصات العاملين ونحدد ما هو ضروري

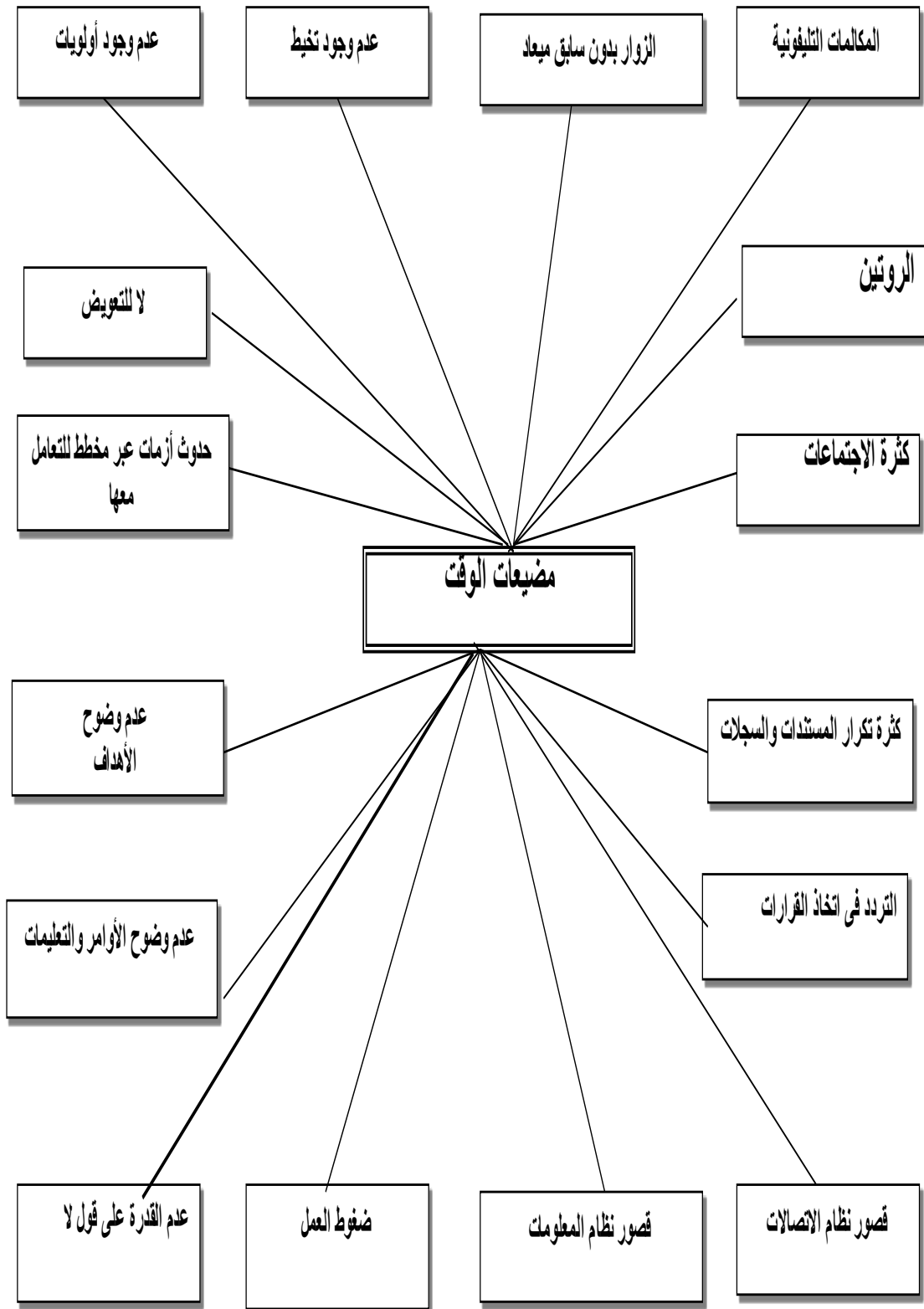
- تمكنا من كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها -- الرقابة
- تمكنا من إتمام أعمالنا بشكل أسرع وبمجهود أقل
- تساعد على رفع مستوى انتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل
- تمكنا من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله
- تمكنا من انجاز الأعمال الهامة ... وايجاد وقت للتخطيط للمستقبل والراحة والاستجمام
- تحقيق لأكبر عدد ممكن من الإنجازات فى العمل .
الشعور بالرضا وتحقيق الذات.
- التوفيق بين العمل وحياتك الخاصة .
- تنظيم وحسن استخدام التنظيم المبدول.
- تجنب الازدواج والارتباك والتخبط .
- القدرة على القيام بالأدوار المتعددة الواجب القيام بها فى العمل، والأسرة والنادى.
- تجنب ضياع جزء من هذا المورد ذو القيمة والندرة .
- إرضاء لرؤسائك ومرءوسيك فى العمل .
- إدارة عملك وحياتك بكفاءة وفعالية.

مضيعات الوقت وسبل مواجهتها:

- يعتبر الوقت من الموارد الهامة التى يساء استخدامها فى الشرق عموماً، فهو مورد غير قابل للتخزين هذا بجانب أن تقييم الأفراد يتم فى ضوء خطة محكمة بوقت محدد... فيقدر نجاحك فى إدارة وقتك تنجح فى عملك،

ويضيع الوقت منك لأسباب كثيرة، ونقدم لك بعض المجالات التي يضيع وقتك من خلالها.

- التزاور بدون موعد سابق .
- المكالمات التليفونية .
- عدم وجود أولويات .
- لا للتفويض .
- انتشار الروتين .
- كثرة الاجتماعات بدون مبرر .
- حدوث أزمات غير مخطط للتعامل معها .
- عدم وضوح الأهداف .
- كثيرة المستندات والأوراق وعدم وجود أرشيف فعال .
- قصور نظام المعلومات .
- عدم القدرة على قول " لا " .
- عدم وضوح الأوامر والتعليمات .
- قصور نظام الاتصال .
- التردد والتسبب في اتخاذ القرارات والتأجيل المصاحب لها .
- ضغوط العمل والتعب والإرهاق.



هناك بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة بعض هذه المضيعات:

- تحديد مواعيد محددة لاستقبال الزوار وفترة زمنية معينة للقاءهم .
- عمل تصفية أو فلترة للمكالمات التليفونية والزيارات بواسطة السكرتارية .
- تفويض السلطة لإتمام المهام الأقل جوهرية أو الروتينية .
- تحديد الأولويات في كافة مهام المدير، وعمل جدول لإتمامها خلال فترات زمنية معينة .
- الاحتفاظ بسجلات منظمة لها تكويد معين وأرشفة فعال .
- محاولة العمل على وجود نظام سليم للمعلومات والاتصالات الفعالة .
- تحديد أهداف واضحة .
- التعود على استشعار ملابسات المستقبل أنتصدي لها مقدماً .
- انتهاج الأسلوب العملي في اتخاذ القرارات والبعد عن أساليب التجربة والخطأ .
- رفض الأمور غير المستحبة عموماً، والقدرة على قول " لا ."
- مواجهة ضغوط العمل بأسلوب علمي.

أهم العوامل التي تسبب إهدار الوقت :

عوامل اجتماعية وأسرية:

- عادات سلبية لا تؤدي إلى استثمار الوقت (مثل الحديث عن الآخرين).
- تقاليد اجتماعية قديمة (مثل الضيافة في مكان العمل)
- النزاع والخلاف الأسري/ العائلي.

عوامل صحية ونفسية

- الحالة الصحية.
- الحالة المزاجية والنفسية .

.الشعور بالملل .
.الانتظار) للسيارة/ للاجتماع/ للمقابلة...إلخ)

عوامل تتعلق بالعمل :

- .الزيارة الغير مخططة .
- .التليفونات العارضة .
- .سوء وسائل الاتصال المادية .
- .الوقت المستخدم فى الانتظار لمقابلة أو الحديث مع الرئيس .
- .الأزمات المفاجئة .
- .تعدد الاجتماعات واللجان غير المفيدة .
- .الصراعات والنزاعات مع الزملاء .
- .كثرة التوقيعات على البريد فى المسائل الروتينية .
- .عدم التفويض الكافي للسلطة والقيام بأعمال روتينية .
- .صعوبة الحصول على البيانات .
- .عدم كفاية ودقة المعلومات .
- .المناسبات الاجتماعية التى تتطلبها العلاقة بالعمل .
- .الانتقال من / إلى مكان العمل وازدحام المرور .
- .عدم كفاية السكرتارية والمكتب المعاون للمدير .
- .عدم وجود جدول زمني لفترات الراحة أثناء العمل.

عوامل شخصية :

- .افتقار الانضباط الذاتي .
- .التعود على ترك الأعمال للغد، أو تأجيل البت فيها .
- .الكسل .
- .عدم المقدرة على الرفض أو استخدام " لا " عند اللزوم.

مبادئ ترشيد الوقت:

تتطلب أهمية الوقت ضرورة اتخاذ القرار كل السبل الممكنة والواعية لترشيد وقتك بقصد استثماره استثماراً فعالاً سواء أكان هذا في مجال عملك أو في مجال حياتك العائلية والخاصة .

وفي الواقع العملي ليس هناك نظرية محددة أو وصفاً مضمونة المفعول يمكن الاستناد إليها في عملية ترشيد الوقت، ولكن قد تكون هناك بعض المبادئ والإرشادات التي يمكن أن تعاونك في الوصول إلى هذا والأهم من هذا كله أن تدرك قيمة وأهمية هذا المورد الذي تملكه، وتقتنع بأهمية وضرورة حسن استخدامه من أجلك...ومن أجل مؤسستك التي تعمل بها، ومن أجل وطنك وأسرتك.

المبادئ الإرشادية التي يمكن أن تعاون في ترشيد الوقت وحسن استثماره:

١. **التخطيط الجيد:** إن وجود خطة للعمل تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك السياسات الواجب اتباعها والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل وكذلك وضوح هذه الخطة وتفهمها من جانب الجميع إنما يوفر الكثير من الوقت المحتمل ضياعه في التخطيط والعمل العشوائي للوصول إلى الأهداف والتي ربما تكون محددة وواضحة.

٢. **نظم واضحة ومحددة للعمل :** إن وجود نظم واضحة ومحددة للعمل، وتحديد دقيق للمسئوليات والسلطات وتنظيم للعلاقات وتوفير مكان العمل الملائم يساعد الفرد على تنظيم وقته وترشيد استخدامه.

٣. **وجود نظام فعال للمتابعة والتقييم :** هذا بدوره يساعد في توفير المعلومات المختلفة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويوفر الوقت في البحث عن هذه المعلومات وتجهيزها.

٤. **وجود نظام كفاء للحفظ :** ويمكن النظر إلى نظام الحفظ على أنه ذاكرة الإدارة التي ترجع إليها عند الحاجة إلى المعلومات التاريخية أو السابقة عليه فكما كانت هذه الذاكرة منظمة وسريعة

- الاسترجاع للمعلومات كلما كانت الإدارة أكثر قدرة على قدرة صنع القرارات فى التوقيت المناسب وتوفير الكثير من الوقت.
٥. **الاختيار الجيد للمعاونين والمرؤوسين من ذوى الخبرة التدريب الملائمين :** ليكونوا أقل خطأ فى الأداء مما يشكل فى النهاية توفيراً فى الوقت
٦. **مراجعة دور اللجان فى التنظيم:** وتحديد مهام اللجنة والوقت اللازم لإنجاز عملها والمواعيد التى يتم عقد الاجتماعات فيها... إلخ من الأمور التى تسهم فى عدم تحول اللجان إلى عامل سلبي فى ترشيد الوقت بدلاً من المساهمة فى توفير الوقت.
٧. **وفير جهاز كفاء لأعمال السكرتارية:** يتولى تنظيم المقابلات والزيارات والرد على التليفونات، وتجهيز البريد للمدير، ومتابعة التعليمات، وتجهيز المكاتبات... إلخ، ويجب أن يضم هذا الجهاز كفاءات بشرية متخصصة ويزود بأحدث الأجهزة والأدوات المكتبية.
٨. **الاعتیاد على أن تقول " لا " إذا لزم الأمر :** لتنظيم وقتك وترشيده... لا لجلسة مع أحد الزملاء لمجرد الدردشة؟ لا لزيارات غير مخططة أو منظمة عن طريق السكرتارية... لا لتليفونات يمكن لغيرك الرد عليها وإنجازها.
٩. **أجعل إدارة الوقت عادة يومية:** فى نهاية اليوم ألقى نظرة أخرى فى منجزات يومك، ما الذى سار بطريقة صحيحة؟ وما الذى سار بطريقة خاطئة؟ ولماذا؟ أكتب أهدافك لليوم التالي وضع خطة لنشاطاتك أبحث عن الطرق التى تستطيع عن طريقها أن تحسن مهارات إدارة وقتك، لا تكن متمسك، فلا يوجد شخص يجامل، فإذا قمت بعملك بها، فإنك سوف تحصل على تحكم كبير فى وقتك ركز على تقدمك الإيجابي وتحسنك سوف يتسمر حتى يزداد.
١٠. **تفويض السلطة :** يعد التفويض أحد أساليب إدارة الوقت بنجاح وكما فوض المدير سلطاته الممكنة فإنه فى الحقيقة يضيف إلى وقته- والمتمثل فى ساعات العمل- ساعات إضافية تتمثل فى ساعات العمل الذى تم تفويضه أو ساعات عمل مرءوسيه.

تفويض السلطة وإدارة الوقت

مفهوم التفويض :

السلطة هي حق إصدار الأمر إلى الآخرين...حق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذي يعتقد من يملك السلطة أنه في صالح تحقيق الأهداف . ويرتبط بالسلطة مسئولية كل فرد تجاه أي سلطة ممنوحة له، ونظراً لعدم مقدرة الفرد على أداء كل المهام فإنه لا بد أن يستعين بمعاونيه من خلال تفويض جزء من سلطاته لهم .

وليكن واضحاً أنه من وجهة النظر التنظيمية فإن كل مشكلة تفويض السلطة ليست في منحها أو عدم منحها...إنما المسألة هي تحديد القدر من السلطة الذي يمكن تفويضه للمرؤوسين في مختلف المراحل التنظيمية.

مبادئ عامة في عملية التفويض:

- حدد قائمة بالأنشطة التي يجب أن يتم تفويضها.
- اختر الأفراد الذين لديهم الاستعداد والرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية .
- أشرح الأسباب التي دعتك للتفويض .
- فوض السلطة ولا تفوض المسؤولية.
- دع الأفراد الذين فوضت لهم سلطات يحددوا أولوياتهم بأنفسهم وحدد أنت لهم آخر وقت لأداء النشاط .
- تابع مرءوسيك .
- حاول أن توفر لهم الوقت إذا طلبوا مساعدتك وتوضح لهم إذا حاولوا الاستفسار .
- أطلب العمل الذي أنتهي. ولا تقبل منهم أعذارا ولكن أقبل منهم حلولاً أو اقتراحات للمشكلات .

- حاول دائماً أن تكافئ مرءوسيك على العمل الجيد بأي طريقة من طرق التحفيز .
- إن كنت ذاهباً إلى اجتماع فيجب أن تفوض بعض سلطاتك لنائبك فقد يحدث ما يتطلب اتخاذ قرار.
- قم باختيار الفرد المناسب...الذي تتوافر فيه القدرة والرغبة، وامنحه السلطة الكافية لقيام بالعمل المراد تفويضه .
- x فوض الأعمال الجيدة والأعمال الجيدة والأعمال غير الجيدة... فإذا قمت بتفويض الأعمال السيئة فقط فإنك تقضى على الدافعية المرؤوسين، وتقتل روح الابتكار والتطوير، وبذلك تساهم في فشلهم وعدم مقدرتهم وليس تنميتهم وتدريبهم .
- x خذ الوقت الكافي لإعداد وتدريب مرءوسيك على إنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية .
- x قم بالتفويض تدريجياً من حيث حجم الأعمال، أو عدد المرؤوسين .
- x اتخذ قرار التفويض مقدماً ولا تنتظر لحين مشكلة فتلجأ إلى التفويض .
- x قم بتفويض السلطة للقيام بعمل ما ككل حتى يتمكن المرؤوس من السيطرة على هذا العمل وتصور المهمة ككل .
- x فوض من أجل الحصول على نتائج محددة تتوقعها وشرحها للمرؤوس .
- x تجنب أي ازدواج أو تداخل في الاختصاصات .
- x شاور قبل التفويض مع مرءوسيك.
- x أترك بقدر الإمكان المرؤوس وحده.

الفصل الثانى : مهارة الاتصال والتواصل

يعد الاتصال أحد العمليات الأساسية فى العلاقات الإنسانية؛ فهو عملية تفاعلية تبادلية لإيصال رسالة ما عبر وسيلة محددة لتحقيق هدف معين. وقد كثرت تعاريف الاتصال من قبل علماء النفس، والاجتماع، والإدارة، والتربية، وفيما يلي نورد بعض هذه التعريفات:

١-١ مفهوم الاتصال وأهميته

عرف كمال كامل الاتصال (٢٠٠٧): على أنه عملية تواصل بين طرفين تحكمهما عوامل ومؤثرات كثيرة.

وعرفه سلامة عبد الحافظ (١٩٩٣): على أنه القدرة على شرح أفكارك وعرضها فى لغة واضحة لأفراد مختلفين متباينين، وهذا يتضمن القدرة على تكييف رسالتك للمستهدفين من الاتصال مهما كانت خلفيتهم أو مستواهم مستخدماً فى هذا أساليب وأدوات مناسبة، وأشكالاً من الاتصال اللفظي وغير اللفظي حسب ما يتطلبه الموقف.

كما عرفه العقيلي (١٩٩٣): على أنه عملية أخذ وعطاء للمعاني بين شخصين، وأنه سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير فى أفكارهم وإقناعهم بما نريد سواء كان ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية.

الاتصال كما عرفه Barry: هو تلك العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة من خلال استخدام الرموز المنظورة وغير المنظورة بين طرفين لتحقيق هدف معين من خلال استخدام وسائل وأساليب مناسبة، وهى عملية معقدة تحدث كثيراً من الخطأ لذلك فقد أكد على قياس الأثر.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الاتصال على أنه: عملية تفاعل تتم بين طرفين، مرسل ومستقبل، يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو آراء إلى المستقبل سواء كان فرداً أو مجموعة بأساليب متنوعة لتحقيق هدف معين.

وتتمثل أهمية الاتصال في أنه:

١. وسيلة للتخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة.
٢. وسيلة هامة للممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة على الأداء.
٣. جوهر العملية التعليمية والبحثية.
٤. أداة هامة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية في المؤسسات والمدارس والمصانع والإدارات المختلفة.
٥. وسيلة حتمية لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

ويهدف الاتصال إلى أن تصل برسالتك إلى الآخرين بوضوح ودون غموض ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من بذل الجهد من كل من مرسل الرسالة ومستقبلها وهي عملية يمكن أن تتعرض للأخطاء، فكم من الرسائل يُساء فهمها من قِبَل متلقيها وحينما لا يتم تدارك هذا ورصده فقد يتسبب في ضياع الهدف من الاتصال وإهدار فرص التواصل مع الآخرين.

وقد أجريت دراسة مسحية حديثة بجامعة بيتسبرج في عدد من الشركات الأمريكية التي يعمل بها أكثر من ٥٠,٠٠٠ موظف، اتضح من نتائجها أن مهارات الاتصال كانت العامل الوحيد والهام الذي يُقَرَّر على أساسه اختيار المديرين، حيث أشارت النتائج إلى أن مهارات الاتصال والتي تتضمن الاتصال الشفهي والتحريري، وكذلك القدرة على العمل مع الآخرين هي التي تسهم في نجاح العمل.

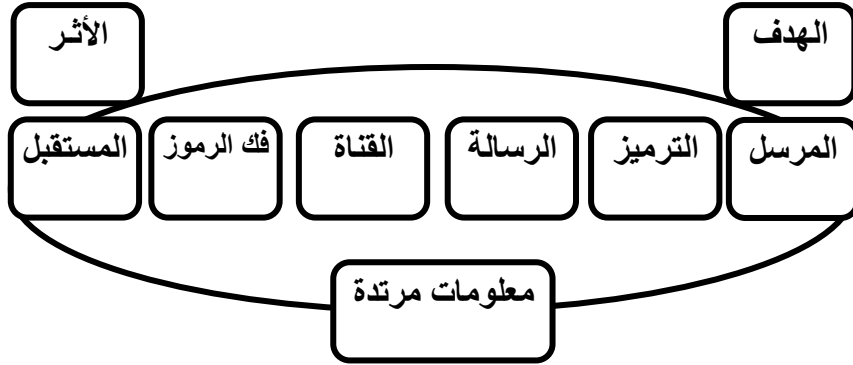
وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بمهارات الاتصال، إلا أن بعض الأفراد لا يزالون يعانون من عدم القدرة على توصيل أفكارهم سواء شفهيًا أو كتابيًا، وافتقارهم لهذه المهارة قد يحد من أسهمهم في التنافس من أجل فرص العمل أو الترقى في أماكن عملهم مما يعطل مسيرة تطورهم المهني.

إن إيصال رسالتك للآخرين يعتبر متطلباً للنمو والتطور، ولكي تحقق هذا لابد أن تفهم أولاً ما هي رسالتك، ومن هم المستهدفون الذين يستقبلون أو يتلقون هذه الرسالة، وكيف سيتم استقبالها. كذلك لابد أن تضع في الاعتبار الظروف

المحيطة بهذا الاتصال، مثل ظروف الموقف والسياق الثقافي الذي يتم فيه الاتصال.

ويقودنا هذا للتعرف على العناصر التي تتكون منها دائرة الاتصال الفعال.

٢-١ عناصر الاتصال



شكل (١-١): عناصر عملية الاتصال

١. الهدف Goal:

نعنى به تحديد هدف مسبق لعملية الاتصال نفسها، إذ لا بد أن يسأل المرسل نفسه لماذا يريد أن ينقل هذه المعلومة ولمن؟ وما هي النتيجة التي ينتظرها المرسل بعد انتهائه من الاتصال بالفئة المستهدفة؟

٢. المرسل Sender:

وهو الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر (فرد أو أكثر). وفي حياتنا العملية نجد أن المرسل من الممكن أن يكون معلماً، أو مدرباً، أو طبيبياً، أو محاضراً، أو أى شخص آخر لديه معلومات وخبرات يريد أن ينقلها لفئة أخرى من الناس لتستفيد منها. والمرسل لا يظل يرسل طوال الوقت لأن عملية الاتصال عملية تبادلية فعندما يتحدث المستقبل أو يستجيب ينعكس الوضع.

٣. الترميز Encoding:

وتتمثل في استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعاني أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الآخر.

٤. الرسالة Message:

وهي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الآخر، وهي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعاني المرغوب نقلها للطرف الآخر. والرسالة هي محور عملية الاتصال، وهي التي تتم من أجلها عملية الاتصال بين طرفي الدائرة، فالرسالة من الممكن أن تكون عبارة عن معلومات متوافرة في مجال معين لدى شخص معين ويريد أن يفيد بها فئة معينة من الناس، أو قد تكون خبرات في عمل أو وظيفة أو مشاعر كالخوف والقلق وعدم المعرفة مثلما يحدث في حالات تقديم المشورة ويوجد نوعان من الرسائل:

- الرسائل اللفظية: وتشمل كل ما يُنطق أو يُلفظ من كلمات وألفاظ.
- الرسائل غير اللفظية: وتشمل كل ما هو غير منطوق مثل حركات الجسم وتعبيرات الوجه والإيماءات وأثاث المكتب والملابس.

٥. القناة أو الوسيلة Channel:

وتمثل الوسيلة التي من خلالها يتم نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال. وقد تكون شفوية أو كتابية أو إلكترونية. ويتوقف نجاح نقل الرسالة على مدى مناسبة الوسيلة لتحقيق هدف الاتصال.

٦. فك الرموز Decoding:

وهي عملية يقوم بها الطرف الآخر الذي استقبل الرسالة وذلك لتفسير ما ورد في الرسالة ومدى استجابته وفهمه لها.

٧. المستقبل Receiver:

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة، ويصبح المستقبل مرسلًا حين يستجيب للرسالة ويتفاعل معها. أي أن المرسل يصبح مستقبلًا والمستقبل يصبح مرسلًا من خلال علاقة تبادلية مستمرة. والحقيقة أن الاتصال يصبح ناجحاً حين يفهم المرسل والمستقبل المعلومات نفسها.

٨. الأثر Effect:

ونعنى به ملاحظة الأثر الذي طرأ على الفئة المستهدفة أثناء الاتصال وبعده، ويقوم به المرسل لكي يتأكد من مدى تحقيق الهدف، حيث لا فائدة من اتصال لا يغير معلومة أو سلوك أو يضيف جديدًا لشخصية المستقبل.

٩. المعلومات المرتدة Feedback:

وتعكس رد فعل المستقبل واستجابته أو عدم استجابته للرسالة. لذلك فاتجاه التغذية المرتدة دائماً يكون فى عكس الاتجاه المرسل منه الرسالة. وقد سميت بهذا الاسم لأنها تترد من المستقبل للمرسل لتغذيته بالمعلومات التى تجعله قادراً على الاستمرار فى عملية الاتصال. ولما كانت الرسائل لفظية وغير لفظية، فمن الممكن أن تكون المعلومات المرتدة كذلك، والمعلومات المرتدة غير اللفظية لا تتم إلا إذا كان الاتصال وجها لوجه حيث تتضمن الملاحظة والنظر وتبادل المشاعر والأحاسيس.

ولكى يكون الاتصال فعالاً (أى تستطيع أن تنتقل من خلاله فكرك للغير بدون سوء فهم أو التباس) فلا بد أن نقل من المشكلات التى قد تحدث فى كل مرحلة من هذه المراحل. وإليك بعض النقاط الإرشادية التى تؤدى إلى اتصال واضح ومختصر، ومخطط بشكل جيد. شكل (١-٢) يوضح الصفات التى يجب توافرها فى عملية الاتصال.

الصفات التى يجب أن تتوفر فى كل عنصر من عناصر عملية الاتصال:

المصدر:

أى مصدر الرسالة بما أنك أنت المرسل فأنت تحتاج دائماً لوضوح الهدف دائماً تسأل نفسك لماذا اتصل؟ وما الذى أريد نقله للغير؟ كما أننا نحتاج دائماً أن نكون واثقين من أن المعلومات التى نقلها مفيدة ودقيقة.

الرسالة:

تتطلب الوضوح والدقة والاختصار فى المعلومات التى يُراد نقلها، فإذا كانت رسالتك طويلة جداً أو غير منظمة أو تحتوى على أخطاء فلا بد أن تتوقع أن يساء تفسيرها كما أن التعبير غير اللفظي الضعيف يمكن أن يشوش على الرسالة.

الترميز:

يتطلب بساطة التعبير والبعد عن الألفاظ والتعبيرات التى تحمل أكثر من معنى.

إن نجاح الطرف الآخر فى تفسير الرسالة بشكل صحيح لا يتوقف على قدرتك على نقل المعلومات ببساطة ووضوح ودقة فقط، ولكن كذلك على مقدرتك

فى أن تتوقع وتستبعد مصادر الخلاف والصراع (قضايا ثقافية شائكة، افتراضات خاطئة، ضياع بعض المعلومات) ومفتاح هذا كله هو معرفتك بالفئة المستهدفة من حيث المستوى العقلي والتعليمي والسن والنوع؛ فالفشل فى فهم المستهدفين قد ينتج عنه فقدان دائرة الاتصال.

القناة أو الوسيلة:

يتضمن الاتصال اللفظي المقابلات المباشرة وجهاً لوجه، فيديو كونفرانس، الرسائل المكتوبة (خطابات، بريد إلكتروني، وتقارير ...). وهذه الوسائل والقنوات لها نقاط قوة ونقاط ضعف لذلك يجب اختيار أنسبها وأكثرها ملائمة لطبيعة الرسالة والهدف. فمن غير اللائق مثلاً أن تنتقد أحد الناس عن طريق البريد الإلكتروني أو أن تعطي قائمة طويلة من التوجيهات لفظياً لطالب أو موظف مما قد يتسبب فى ضياع الرسالة وعدم تحقق الهدف.

فك الرموز:

كما أن الترميز الناجح مهارة، كذلك فإن فك الترميز الناجح مهارة أخرى، ولكي توفر لها أفضل الظروف يجب أن تُعطى الوقت الكافى لقراءة الرسالة بدقة، أو للاستماع باهتمام، كما يجب أن نمد من يفك الرموز بمعلومات إضافية لو اقتضى الأمر لكي يسهل فهمه واستجابته.

المستقبل:

سوف تصل رسالتك إلى الفئة المستهدفة وأنت تتمنى ردود أفعال إيجابية، ولكن يجب أن تضع فى اعتبارك أن كل فرد من المستهدفين قد دخل عملية الاتصال بأفكار ومشاعر سوف تؤثر على فهمه لرسالتك وعلى استجابته لها وإذا فطنت لهذا قبل نقل الرسالة وتصرفت بشكل مناسب حياله فسوف تحظى باتصال ناجح.

التغذية الراجعة:

سوف يزودك مستمعو رسالتك بتغذية راجعة سواء لفظية أو غير لفظية. يجب أن تتنبه وتهتم بهذه التغذية فهى الشئ الوحيد الذى يمنحك الثقة فى أن الفئة المستهدفة قد فهمت الرسالة، وإذا حدث سوء فهم، أو لبس فلديك على الأقل الفرصة لإزالته.

يمكن إضافة عنصر آخر لعملية الاتصال وهو:

السياق Context:

أى الموقف الذى يتم فيه توصيل الرسالة وقد يتضمن البيئة المحيطة أو الثقافة المحلية القومية أو العالمية ويُعتبر مصدرا للعديد من المشاكل. ونظرا لكثرة المعلومات التى تأتي من المرسل فلا بد أن يكون المرسل منطقياً ومعقولاً فى استغلال وقت المستقبل وخصوصاً فى مجتمع اليوم المنشغل بالعديد من القضايا الحياتية كما أن اختلاف ثقافة المستهدفين غالباً ما يمثل مشكلة للمرسل الذى لم يضع هذا العنصر فى الاعتبار ويخضعه للبحث والدراسة سواء فى داخل بلده أو مع أفراد لهم ثقافات متنوعة من الخارج.

٣-١ مبادئ الاتصال:

يقوم الاتصال الفعال بين طرفين على مجموعة من المبادئ الأساسية التى يمكن الاسترشاد بها حتى نؤسس العلاقة بين الطرفين على رباط علمي قوي يمكننا من اكتساب مهارات الاتصال والتى بدورها تعلمنا مهارة الحوار حتى مع المخالف لنا فى الرأي وكيف نكسب احترامه وتقديره لتكون لنا فرصة أفضل فى توصيل الرسالة وتحقيق هدف الاتصال.

وتتحدد مبادئ الاتصال الفعال فى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- لماذا؟ وتعنى ضرورة تحديد الهدف من الاتصال.
- ماذا؟ وتعنى ضرورة تحديد مضمون الرسالة أو (ماذا نقول).
- من؟ وتعنى ضرورة تحديد الشخص المستهدف من الاتصال ومعرفة خصائصه.
- كيف؟ وتشير إلى الوسيلة المناسبة التى تستخدم فى الاتصال.
- متى؟ وتشير إلى الوقت المناسب للاتصال.
- أين؟ وتشير إلى المكان المناسب الذى سيتم فيه الاتصال بالطرف الآخر.

وحيث نلتزم بالمبادئ الست السابقة فلا بد أن نضع في الاعتبار عدة أمور ضرورية لإتمام عملية الاتصال الفعال منها ما يلي:

الأمر الأول: أن المرسل موجه بالطرف الآخر (أى المستقبل) من حيث مستوى إدراكه وثقافته وتعليمه وسنه وخبرته ونوعه ... إلخ "خاطبوا الناس على قدر عقولهم".

الأمر الثاني: أن الاتصال الفعال يجب أن يكون ذا اتجاهين حيث يتم تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل بناءً على التغذية المرتدة، إلى جانب أن اتجاهاته قد تكون من أسفل إلى أعلى أو العكس.

الأمر الثالث: ضرورة الاهتمام بالمعلومات المرتدة وردود الأفعال التي تصدر من الطرف الثاني (المستقبل) للتحقق من فهمه وتفهمه للرسالة، أو لمعرفة مدى استجابته.

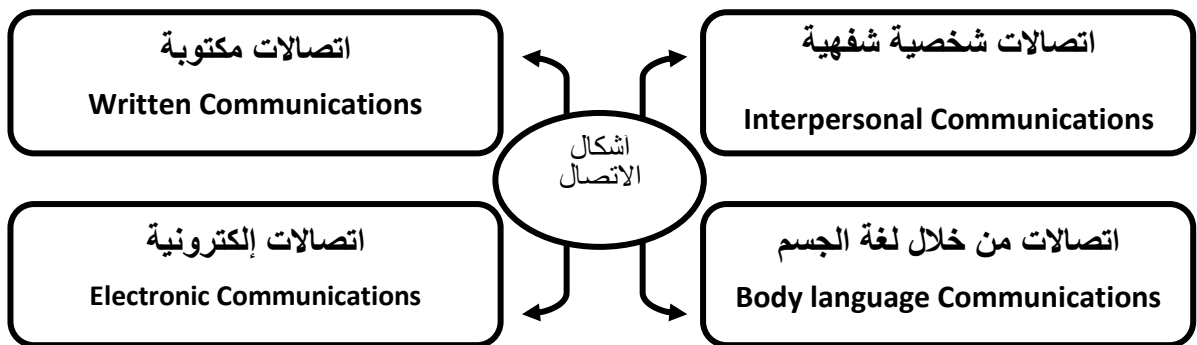
الأمر الرابع: الوعي بعناصر التشويش وأثرها على فعالية الاتصال، وسواء كان هذا التشويش على المرسل أم على المستقبل فهو في النهاية قد يحول دون وصول الرسالة بالشكل الذي يحقق الهدف من الاتصال.

الأمر الخامس: التركيز على الموقف أو القضية أو السلوك وليس الشخص.

الأمر السادس: ضرورة كسب ثقة الآخرين وتقديرهم (القبول).

الأمر السابع: الإنصات الإيجابي الجيد من قبل المرسل والمستقبل وكذا الاتصال البصري يساهمان في نجاح عملية الاتصال.

٤-١ أشكال الاتصال



شكل (٢-١): أشكال عملية الاتصال

١-٤-١ الاتصال الشفهي

وينقسم إلى نوعين:

١. **لفظي:** ويؤثر بنسبة ٧% على الاتصال.
٢. **غير لفظي:** والذي بدوره ينقسم إلى:
 - **نبرة الصوت:** تؤثر بنسبة ٣٨% على الاتصال.
 - **لغة الجسم والإيماءات الجسدية:** وتؤثر بنسبة ٥٥% على الاتصال والتوازن في النسب يخضع لطبيعة الرسالة وطبيعة المستهدفين*.

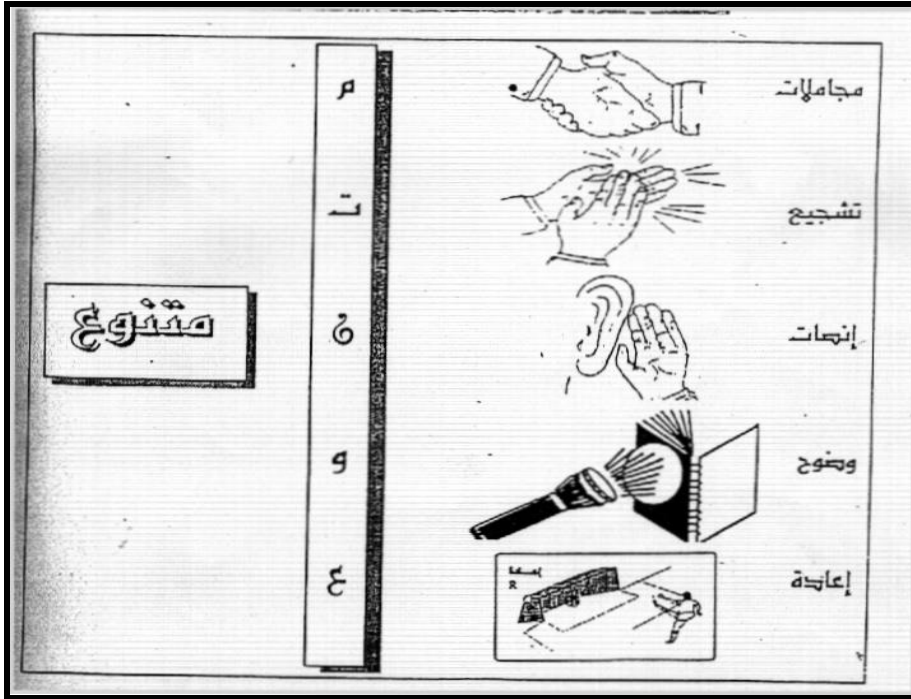
الاتصال اللفظي

ويهتم أساساً بالكلمات المنطوقة أو المكتوبة حيث تعد اللغة من أهم وسائل الاتصال في المواقف المختلفة سواء كانت تعليمية أو إدارية أو مؤسسية أو جماهيرية، ونلاحظ اختلاف الاتصال اللفظي من شخص إلى آخر بمعنى أن كل شخص يستطيع أن يعبر عن نفس الفكرة ولكن باستخدام كلمات مختلفة (شعر، نثر، زجل، أو لغة عامية) وهذا هو الذي يُوجد التنوع في عملية الاتصال ويمكن تقسيم الأفراد بناء على الاتصال اللفظي لثلاث أنماط:

- **النمط الأول (النمط البصري):** وهو الذي يستخدم كلمات مثل: أنا أرى، من وجهة نظري .. أي أنه يستخدم العبارات التي تميل إلى النظر.
 - **النمط الثاني (النمط السمعي):** وهو الذي يستخدم كلمات مثل: هل سمعت عما جرى، دعنا نفكر بصوت عال ... أي يستخدم عبارات تميل إلى السمع.
 - **النمط الثالث (النمط الحسي):** وهو الذي يستخدم كلمات مثل: أنا أشعر، أنا لدى إحساس بأن ... أي يستخدم عبارات تصف المشاعر والأحاسيس.
- لذا فأول خطوة في الاتصال الناجح أن يعرف المرسل من أي نوع هو ومن أي نوع المستقبل حتى يستخدم الكلمات المناسبة.

وللاتصال الشفهي الشخصي عدة مزايا نذكر منها:

أنه يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي، ويخلق روح الصداقة والتعاون ويشجع الأسئلة والإجابات ويتيح فرصة التغذية المرتدة. والشكل (٣-١) يوضح أسس الاتصال اللفظي.



شكل (٣-١): أسس الاتصال اللفظي

مهارات الاتصال الشخصي الشفهي:

١. مهارات التحدث: وتتحدد تبعاً لكل من:

سرعة الصوت.	مستوى الصوت.	حدة الصوت.
-------------	--------------	------------

مهارات الإصغاء: يمر الإصغاء بعدة مراحل هي:

١. السماع.
٢. التذكر.
٣. التفسير.
٤. التقييم.
٥. الاستيعاب.
٦. الاستجابة.

ولكي تكون مصغياً جيداً وليس مستمعاً فحسب عليك بما يلي:

- سماع الرسالة وتفسيرها واستيعابها.
- للتأكد من فهمك لما قيل لا تتردد أن تطلب إعادة صياغة المرسل من الراسل حيث يعمل هذا على تقريب وجهات النظر.
- ركز انتباهك على حديث المرسل.
- لا تقاطع، وانتظر حتى يتوقف.
- تعمق في مضمون الكلمات، فقد تحمل في طياتها معاني أخرى غير واضحة.
- لاحظ الاتصالات غير اللفظية التي تصدر من المرسل (إشارات، حركاته، إيماءاته .. الخ)
- اطرح أسئلة مغلقة أو مفتوحة.
- توخ المرونة في الاستجابة للحديث.
- لا تتسرع في إصدار الأحكام.

الاتصال غير اللفظي

لا تقتصر الطريقة التي نتعامل بها مع الآخر على اللغة بل تتعداها إلى استخدام الإيماءات الجسدية والاتصال البصري ونبرة الصوت، ويمكن للتعبيرات غير اللفظية أن تكون وسيلة لتوضيح الرسالة اللفظية أو تأكيدها. ويشكل عدم تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية أحد معوقات الاتصال، وعلى الرغم من أهمية الاتصال اللفظي إلا أن التعبيرات غير اللفظية أكثر قدرة على توصيل الاتجاهات والمشاعر بل إنها أكثر ثباتاً في الذاكرة لأنها ترى بالعين أو الحواس الأخرى (حيث تستخدم فيها أعضاء الجسم، العين، الأيدي، حركة الأرجل، تعبير الوجه).

ويعتبر الاتصال الجسدي من أهم عناصر الاتصال غير اللفظي وعليه يجب أن نراعى الآتي:

- أن نقوم عادة بتوزيع نظراتنا بين الحضور.
- أن نوجه بعض الرسائل غير اللفظية من خلال نظراتنا المعبرة للحضور.
- **تعبيرات الوجه:** حاول تجنب الوجه الجامد الجليدي عند التحدث، في نفس الوقت حاول تجنب الإفراط في التعبيرات المسرحية.
- **المظهر:** ينبغي أن يتميز المظهر بالاعتدال والنظافة والتناسق والجمالية.
- **إشارات اليد:** ينبغي أن تكون معبرة دون مغالاة ولا توحى بقيم سلبية.
- **الوقوف:** الانتقال من مكان لآخر بتلقائية ونشاط وثقة من أهم عناصر لغة الجسم، ولا يفضل وضع اليدين بالجانب أو تشبيك الذراعين أو الإفراط بالنظر لأسفل أو لأعلى.

ويوضح الشكل (٤-١) بعض عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي.

أ	الابتسامة
ت	تواصل العينين
أ	الإنصات
ت	التلقائية
أ	إظهار الاهتمام

شكل (٤-١): بعض عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي

لغة الجسم Body Language

والجدول (١-١) يوضح بعض الدلالات للسلوك غير اللفظي وهى تعتمد على الملاحظات.

جدول (١-١): بعض دلالات السلوك غير اللفظي

الدلالات العلمية	التصرف غير اللفظي
• الارتياح أو الرضا أو الموافقة.	• الابتسامة.
• العصبية أو الغضب أو الضيق.	• قضم الشفاه.
• المفاجأة أو عدم التصديق أو الدهشة.	• رفع الحواجب.
• التعجب أو الاندهاش.	• رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف.
• التهكم أو السخرية.	• رفع الحواجب مع ابتسامة مصطنعة.
• عدم الموافقة أو الشعور السلبي.	• تضيق العين.
• المتابعة والإنصات أو التأثير.	• الإيماءات لأعلى ولأسفل.
• الاهتمام أو العناية.	• الانحناء للأمام.
• القلق والسأم أو التعب.	• الحركة الكثيرة فى الجلسة على الكرسي.
• الثقة بالنفس.	• الاستقامة والاعتدال فى الجلسة.
• السأم واللامبالاة.	• الاسترخاء على الكرسي.
• الإنصات أو تركيز الانتباه.	• تركيز العين فى عين الطرف الآخر.
• البرود أو الهروب أو اللامبالاة أو العصبية.	• تجنب تلاقي الأعين.
• الملل والضجر.	• التثاؤب.
• الموافقة أو الطمأنينة أو التشجيع أو الصداقة.	• التربييت على الكتف.

الاتصال غير المنظور من خلال الأثاث والديكور والملابس:

ديكور المكتب: لاحظ الطريقة التى يستخدمها البعض فى تزيين مكاتبهم وترتيبها. يمكن لهذا الأمر أن يقول شيئاً عن شاغلي هذه المكاتب؟ يمكن أن يحقق اتصالاً فعالاً؟

الملابس: كذلك نوع الملابس ومستواها يمكنه أن يرسل رسالة من مرتديها إلى مستقبلها عن مكانة المرسل أو وظيفته أو مستواه الاجتماعي.

الاتصال الكتابي

إن الاتصال الكتابي الفعال له قواعده الواضحة البسيطة وحتى تصل إلى القارئ يجب أن تضع النقاط التالية في الاعتبار:

اعرف الموضوع الذى تطرحه:

لا بد أن تصل إلى الموضوع بسرعة ومنذ البداية فإنه من الأفضل أن يعرف القارئ ما تريد طرحه من أول فقرة أو على الأكثر الفقرة الثانية.

اعرف القارئ:

بالطبع أنت تعرف القارئ المستهدف وأنت تكتب الرسالة، فمستوى ثقافة قرائك يجعلك تحدد لغتك، والطريقة التى تعرض بها أفكارك، ونوع الحوار الذى تختاره والنقاط التى تركز عليها.

نظم أفكارك:

أى رسالة لا بد أن تنظم كالآتي: افتتاحية، مقدمة، عرض الموضوع الرئيسي، مع تضمين توصياتك ثم الخاتمة.

وتتعدد أنواع الاتصال الكتابي ونذكر منها الآتي:

اجتماعات العمل:

ولكى ينجح الاجتماع يمكن أن تقوم بالآتي:

- شارك الآخرين فى جدول الأعمال مقدماً.
- تجنب ازدحام الجدول بالعديد من الموضوعات.
- ادع فقط أهم الأفراد.
- اختر المكان المناسب.
- راع الراحة والإضاءة للحاضرين.
- دوّن ملاحظات ووزعها بعد الاجتماع.

العرض:

- ادرس الموضوع ونظمه مسبقاً.
- اعرف ما يمكنك معرفته عن مستمعيك قدر الإمكان.
- استخدم الفيديو أو الوسائل السمعية لكى تزيد من الفهم وتجذب الانتباه.

- قم بإعداد مذكرة صغيرة ولكن لا تقرأ منها.
- قم بعمل بروفة على العرض وخاصة للمحتوى الجديد.
- توقع أسئلة معينة وحاول تجهيز إجابة لها.

الخطابات:

- نظم أفكارك قبل أن تبدأ.
- اكتب مسودة أولى.
- راجع بدقة.
- صحح الأخطاء اللغوية.
- نظم الخطاب.
- اكتب المسودة النهائية.

التعميمات:

- يجب أن يكون التعميم مهذباً ومباشراً.
- يجب أن يتم شرح النقاط بوضوح.
- نظم محتوى التعميم.

التقارير:

- افهم هدفك قبل كتابة المسودة فالمضمون له أهمية كبيرة حتى يكون سهل القراءة.
- ضع عنواناً رئيسياً وعناوين جانبية.
- ضع جدولاً للمحتوى.
- ضع مقدمة.
- ضع ملخصاً للتقرير.

ويستحسن في كل الأعمال الكتابية المراجعة أكثر من مرة، ويمكن الاستعانة بشخص آخر في المراجعة لزيادة المصداقية.

إعداد المذكرات وكتابتها:

يراعي عند كتابة المذكرة ما يلي:

- التعرض الواضح للغرض من كتابة المذكرة.
- تحديد الشخص أو الجهة التي توجه إليها المذكرة.
- تحديد موضوع المذكرة.
- اختيار المفردات والعبارات الواضحة التي تعبر بدقة عن موضوع المذكرة.
- كتابة المذكرة بإيجاز ودون "حشو" أو أخطاء لغوية.
- مراجعة المذكرة وإخراجها بشكل نهائي.

- الاتصال الإلكتروني

ويتمثل في الإنترنت، الفاكس، التلكس، الفيديو كونفرانس، وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة التي ساهمت في جعل العالم يبدو كقرية صغيرة.

اتجاهات الاتصال

إن الاتصال عملية مشتركة، فمثلاً عندما يتكلم أحد الأفراد فلا بد من وجود فردٍ آخر ينصت له لكي يتعرف على رأى المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن التقاء أفكارهما أم أن هناك اختلافاً بينهما، ومن الناحية الأخرى فإن المتكلم يهتم بمعرفة رد فعل المستمع، لأن تجاهل رد فعل المستمع أو عدم إظهار الاهتمام به يعتبر من الأمور الخطيرة التي تقضى على الاتصال الفعال.

وهذا يقودنا إلى مسألة ينبغي تذكرها دائماً وهي أن كل اتصال له اتجاهان فالمدير يبلغ ويعلم ويطلب، ولكن لكي يكون الاتصال فعالاً يجب عليه أيضاً أن يستمع، ويسأل ويفسر، ومن أفضل الوسائل للتأكد من تفهم المستمع إعطائه الفرصة لتوجيه ما يراه من أسئلة، وتشجيعه على التعبير عن آرائه، وعندما يتحرك الاتصال بحرية في الاتجاهين، يمكن التوصل إلى اتصال فعال.

وعندما يكون الاتصال ذا اتجاه واحد فقط، كأن يكون من رئيس إلى مرؤوس فإنه يفشل في الأخذ في الحسبان رد فعل المرؤوس لهذا الاتصال، فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرؤها ومع ذلك قد لا يفهمها، ومن ثم فإن الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به، وإنه لخطأ كبير من جانب المدير أو الرئيس أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس لهم حق الاتصال به، فالالاتصال ينطوي على الكلام والاستماع والكتابة والملاحظة والتفهم، وهذا يؤيد ضرورة توافر الاتجاهين في كل اتصال.

وهناك اتصال يتجه إلى أسفل واتصال يتجه إلى أعلى.

الاتصال إلى أسفل: يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي على القواعد والأوامر والتعليمات والتوجيه وهو كأي نوع آخر من الاتصال أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر، والغرض منه هو مساعدة الآخر لتحسين عمله. وتعد التعليمات من أدوات الاتصال إلى أسفل وهي نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة، وتقدم المعلومات أو المعرفة المتعلقة بالطريقة التي يوصى بها أداء نوع معين من المهام، وتوضح التعليمات كيفية الأداء للعمل، ومن ثم فإن استخدامها يضمن التنفيذ الصحيح للعمل، وتعطي التعليمات لكل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تنفيذ مهمة معينة، ولذا فإن الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل موحد عند تنفيذ العمل في كل المستويات الإدارية.

الاتصال إلى أعلى: هناك العديد من أنواع الاتصال إلى أعلى ولكن مناقشتنا ستقتصر هنا على التقارير وهي نوع هام من الاتصال في كل منشأة ويكون من الصعب إدارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير في التقرير على أنه معلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص لغرض محدد وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين وبالعملاء وتختص بموضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية.

ويجب أن يسبق التقارير الفعالة تفكير واضح وتخطيط دقيق، إن كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة يعتبر أمراً مفيداً للغاية، وإذا لم يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته ومعلوماته فإنه لن يتمكن من صياغتها على شكل متكامل وذو معنى مفهوم، هذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها وتتبعها.

مهارات الاتصال الفعال ومعوقاته

إن التعبير عن رغباتنا ومشاعرنا وأفكارنا وآرائنا بشكل واضح وفعال يمثل فقط نصف عملية الاتصال التي نحتاجها لفعالية العلاقة بين الأفراد، ويتمثل النصف الثاني في الإنصات وفهم ما يريد الآخرون إيصاله لنا. فحينما يقرر شخص أن يتصل بآخر فإنه يقوم بهذا لكي يحقق هدفاً أو يشبع حاجة؛ فالفرد يريد شيئاً، يحس بعدم الراحة، أو تكون لديه مشاعر وأفكار عن أشياء معينة. وحينما يقرر أن يتصل بالآخر فهو يختار طريقة أو رمزاً يعتقد أنه سوف يوصل الرسالة بفاعلية للشخص الآخر، والرمز الذي يستخدمه لإيصال الرسالة قد يكون لفظياً أو غير لفظي، وحين يتلقى المستقبل الرسالة فهو يمر بعملية فك الرموز أو تفسيرها إلى فهم ومعاني. وعلى هذا فإن الاتصال الفعال يتم بين اثنين من الناس حينما يفسر المستقبل الرسالة ويفهمها بنفس الطريقة التي قصدتها المرسل.

والاتصال الفعال هو غاية كل مؤسسة أو إدارة أو مصنع فهو الذي ينظم العملية الإدارية أو التعليمية ويوحد النشاط تجاه هدفٍ مخطط له، فنقل المعلومات من فرد إلى فرد يعد من الضروريات الجوهرية؛ إذ بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف وعلى هذا يهمننا أن نعرض في هذا الجزء كيفية كون الاتصال فعالاً.

٢-١ مهارات الاتصال الفعال

يمكن تقسيم مهارات الاتصال الفعال إلى نوعين: المهارات التعبيرية، مهارات الاستماع والإنصات. ويتطلب كل نوع قاعدة من المهارات العاطفية أو الوجدانية.

المهارات التعبيرية:

ونحتاج هذا النوع من المهارات لكي ننقل ما نريد من المعلومات إلى الآخرين؛ فيمكن استخدام هذه المهارات في إعطاء الأفراد المعلومات التي تخص سلوكهم أو التي تتعلق بمعتقدات المرسل ومشاعره وتساعدنا المهارات الوجدانية في قول الأشياء التي نريد قولها ولكننا نعاني صعوبة ما في قولها. والشكل (٢-١) يوضح استخدام تعبيرات الوجه.



شكل (٢-١): استخدام تعبيرات الوجه

مهارات الاستماع والإنصات:

وتتضمن معلومات من الآخرين يمكن لمرسل الرسالة أن يستخدمها ليحصل على معلومات عن سلوكه وعن اعتقاداتهم ومشاعرهم وقصدهم. وتساعد المهارات الوجدانية في احتواء الأوجه المختلفة لما يقوله الشخص الآخر واستيعابها حتى لو كان ما يقوله خطيراً أو مهدداً بالخطر كما يمكن المرسل كذلك من تأجيل اهتماماته حتى يفهم الشخص الآخر. وتحديد أي المعلومات يجب أن تعطي أو تحجب تبعاً للموقف.

يشير كيفين إكينبري إلى بعض النصائح التي تجعل من عملية الاتصال عملية ممتعة ومفيدة حيث ذكر أن الاتصال الفعال يعتمد بشكل أساسي على مصداقية المرسل والنقاط التالية تساعد كثيراً على بناء الثقة والمصداقية:

إذا أردت أن يصدقك الناس فلا بد أن تقول الحقيقة.

يجب أن تكون متسقاً مع نفسك في أقوالك وأفعالك.

استخدم الفكاهة في الوقت المناسب.

اشرك المتلقي فيما يدور، أعطه معلومات عن ما يحدث وكيف ولماذا؟
فحينما يعرف الناس معلومات أكثر عما يحدث يحسون بالطمأنينة ولا يسيئون
الفهم.

اعترف بالخطأ إذا حدث (من منا لا يخطأ).

كن دائماً على استعداد أن تقول لا أعرف إذا كنت فعلاً لا تعرف.

ونختم كما بدأنا، قل الحقيقة إذا أردت أن يصدقك الناس

وفيما يلي بعض المهارات التي تمهد الطريق للاتصال الفعال

مهارات أساسية للاتصال الفعال:

تكوين الانطباع الأول (والذي يجب أن يكون جيداً ومؤثراً فعملية الاتصال
تؤسس على القبول) انظر شكل (٢-٢).



شكل (٢-٢): الانطباع الاول

التعبير اللفظي الدقيق والحديث السلس فالمتحدث الواعي يسعى لإجادة اللغة والاستشهاد بالأدلة كما يتدرب على الإلقاء الجيد والحديث المنطقي.

استخدام لغة الجسم الإيجابية.

التفاعل مع الطرف الآخر. فعملية المشاركة والمناقشة وتبادل الأدوار والعمل في مجموعات والتقييم الجماعي تبعث جواً من المودة والطمأنينة وتشجع على تقبل الآراء وتبادلها.

الإنصات الجيد، وهذه مهارة هامة جداً وسوف يأتي الحديث عنها بالتفصيل.

ضبط النفس وعدم الانفعال بل الاعتماد على قوة الإقناع وبشتى الوسائل.

الإقدام وعدم الخجل ما دام أن لديك ما تقوله وما دمت تعرف كيف توصله.

اللباقة والتصرف في المواقف الحرجة وأمثلة هذه المواقف كثيرة مثل أن يُوجه إليك سؤال لا تعرف إجابته / أن تنسى بعض المعلومات إلخ وكلها مواقف تحتاج لتصرف سريع حتى لا يتعقد الموقف.

التدرب على كتابة التقارير ومحاضر الاجتماعات والخطابات الرسمية فكل أمر من ذلك له أصوله.

اجذب انتباه المتلقي عن طريق الاهتمام به وإثارة رغبته في المعرفة باستخدام الوسائل المناسبة لذلك.

٢-٢ استراتيجيات الاتصال الفعال

وقد أضافت بيبي وآخرون (٢٠٠٠) أن الاتصال الفعال لكي يتم يستلزم اتباع استراتيجية معينة تتلخص خطواتها في الآتي:

ركز على ما تعرف:

صف مشاعرك بدلاً من تقييم الآخرين. عبر عن نفسك، قدم معلومات، ملاحظات، قضايا هامة أكثر مما تقدم من افتراضات عن الناس والمواقف.

ركز على القضية وليس على الشخص:

حاول ألا تأخذ كل شئ بشكل شخصي، عبر ببساطة عن حاجاتك وآرائك في علاقة الآخرين بالعمل الذي تؤديه وقتها، حاول أن تحل المشاكل بدلاً من السيطرة على الغير. فبدلاً من أن تنتقد أحد المرؤوسين عبر عن اهتمامك بكيفية أداء العمل بشكل أفضل مستقبلاً.

كن أصيلاً ولا تكن ممسوخاً:

كن صادقاً وحرأً، كن صادقاً مع نفسك أولاً، وركز في أن تعمل بجد ودقة مع الناس حولك واجعل سلوكك متكاملأً.

اعمل مع الناس أكثر من ابتعادك عنهم:

على الرغم من أن العلاقات المهنية تتطلب وضع حدود على العلاقات مع العاملين فإنه من المهم أن تظهر حساسية واهتماماً بمن تعمل معهم لأنك لو لم تهتم بهم فمن الصعب أن يهتموا بك حين يعملون سويأً.

كن مرناً مع الآخرين:

اسمح بسماع وجهات نظر أخرى وكن سمحاً في تقبل طرق عمل مختلفة فالاختلاف يولد الإبداع والتجديد.

قدر نفسك وخبراتك:

كن حازماً فيما يختص بحقوقك واحتياجاتك؛ فعدم تقديرك لنفسك سوف يقود الآخرين لعدم تقديرك. قدم أفكارك وتوقع دائماً أنك ستعامل بشكل لائق ومحترم.

قدم نفسك على أنك مساوٍ لهم ولست أعلى منهم:

حتى لو كنت في موقع السلطة ركز على كونك فرداً، وأن الآخرين أفراد، ومن حق كل فرد أن يعبر عن نفسه وأن يشارك في العمل.

أظهر استجابات مشجعة:

استجب للآخرين بشكل يظهر اعترافك بخبراتهم واشكرهم على مشاركتهم، احترمهم حتى لو اختلفت معهم فهذا حقهم، قدم أسئلة، أظهر تعبيرات إيجابية وقدم لهم تغذية داعمة موجبة كلما أمكن ذلك.

يجب أن يكون سلوكك متسقاً ما بين التلميحات اللفظية والإيحاءات غير اللفظية:

إن الإشارات غير اللفظية تميل أحياناً أن تكون أكثر إقناعاً من الرسائل اللفظية فمثلاً إذا كنت تعبر عن اهتمامك البالغ بأحد الأفراد فلا تتجهم وأنت تناقشه، فهذا يحير المستمع.

٢-٣ كفاءة عملية الاتصال

وتتوقف كفاءة عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل على الآتي:

الوعي بمستوى ثقافة المستقبل وعمره وعلمه وخبرته.

السرعة في الاتصال حتى لا تفوت فرصة الاستجابة أو يتغير الموقف.

ملائمة الألفاظ والحركات والإشارات للرسالة التي يراد إيصالها.

التبسيط والبعد عن التعقيد أو استخدام المصطلحات الفنية.

اختيار التوقيت المناسب للاتصال.

التركيز على الهدف من الاتصال.

الاهتمام المستمر بالتغذية المرتدة Feedback حيث تبين لك مدى فهم

وتفهم الآخر للرسائل الموجهة إليه.

الاهتمام بقياس الأثر الذي حدث أثناء عملية الاتصال وبعدها.

٢-٤ مهارة الإنصات

الإنصات يقصد به الاستماع بفهم واحترام وعدم المقاطعة ومحاولة استيعاب الرسائل التي تصدر بطريقة لفظية أو غير لفظية ويقال أننا نستخدم فقط ٢٥% من قدراتنا في الإنصات .

وإصغاء المدير مثلاً أو الرئيس لمؤوسيه يساعده في التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم كما يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، وكذلك الأمر في حال المعلم مع تلاميذه، أو الأب مع أبنائه. حيث تبني على معلومات تعبر عن مشاعر المستقبلين للرسالة.

كما ينصح دائماً في عملية الإصغاء بالبعد عن إشعار المستقبل بعدم أهمية ما يقول (مثلاً انشغال المرسل بشأن آخر) أو انتقاد طريقته في العرض، ومقاطعته أو تغيير الحديث فجأة.

ولذلك يجب أن يراعى المرسل الآتي:

توفير الاحترام والاهتمام بردود الأفعال.

استخدام لغة الإشارة الإيجابية (الابتسامة، الإيماءة).

الإصغاء الجيد وعدم المقاطعة، ومشاركة المستمعين في الرأي.

وتعتبر مهارات الإنصات أكثر صعوبة من مهارات التحدث والسبب الرئيسي في هذا أنها تعتمد على قاعدة من المهارات الوجدانية أو العاطفية.

والمنصت الجيد يستمع إلى المستقبل من أجل الفهم لا من أجل الهجوم، أو من أجل إعداد الرد أو الإجابة.

والسبب الآخر فى صعوبة مهارة الإنصات أنها تتكون من عناصر أكثر من عناصر التحدث. فبعد أن تعطي الشخص انتباهك فمزال عليك أن تقوم بعمل أربعة أشياء وهى كالآتي:

١. استمع
٢. اعترف
٣. ابحت وافحص
٤. استقص

ولمزيد من التفصيل نورد الآتي:

استمع:

أعط الآخر انتباهك الشخصي فى محاولتك لفهم ماهية المشكلة بالنسبة له. استمع بأذنيك وعينيك، كذلك استخدم تعبيراتك اللفظية وغير اللفظية لإظهار الاهتمام.

اعترف:

عرف الآخر أنك فهمت ما يريد، وحاول أن تعرض تفسيرك موضحاً أن هذا التفسير من وجهة نظرك.

افحص:

تأكد أنك فهمت الرسالة مشجعاً المستقبل على أن يضيف أو يعدل فى فهمك.

استقص:

اسأل عدة أسئلة تساعد الشخص الآخر فى أن يغير إجابته الأولى أو يعدلها إلى إجابة تعطي معلومة معينة ذكرتها، أو عن شئ يريدك أن تفعله أو تقوله بدلاً من أن تكون دفاعياً. وأهم عنصر من هذه العناصر هو الاعتراف بأنك فهمت ما يريد فهو تحسن من استخدامك للعناصر الأخرى.

عشر وصايا للإنصات الجيد:

ويمكن أن نوجز ما سبق في عشر وصايا هي كالآتي:

استمع باستيعاب وهدوء وتعاطف مع الآخر.

احكم على المحتوى، وليس على المرسل، فيجب أن تفهم قبل أن تحكم.

استخدم أساليب عديدة لكي تفهم تماماً ما يقول الآخر مثل (السؤال، اطلب التكرار أو إعادة التعبير ... الخ).

استخدم حركات جسدية نشيطة حتى تقضى على التشويش.

اسأل الآخر أن يعطي تفاصيل أكثر، وأعد تفسير ما قيل لكي تتأكد أنك فهمت ثم راجع لمزيد من الفهم.

استجب في طريقة لطيفة تبين أنك فهمت المشكلة أو القضية وتهتم بمحدثك واهتماماته.

كن على وعى بلغة الجسم وليس فقط الكلمات بل أنصت لما بين السطور.

اسأل الآخر عن وجهة نظره أو اقتراحاته ولا تكن دفاعياً.

كن دقيقاً مختصراً وصريحاً في عرض رأيك.

كن إيجابياً في إنصاتك.

٣- مهارات العرض الشفهي

كما في أغلب المهارات الحياتية فإن الاتصال الشفهي لا يمكن تعلمه نظرياً. فالمدرّبون أو المحاضرون يستطيعون فقط توجيه الشخص؛ لذلك فالتدريب مسألة حيوية وهامة لكي نحسن مهارتنا بصفة عامة، ولكي يخرج كل عرض من عروضنا في أفضل صورة. فالممارسة هي المحك دائماً.

وتمر عملية العرض بالخطوات الآتية:

٣-١ الإعداد أو الاستعداد

يجب إعداد المحتوى الذي ستتحدث عنه بطريقة منظمة ومنطقية وباهتمام شديد.

تتمثل نقطة البداية في مراعاة الآتي:

أ. التركيز على أهداف ما ستتحدث عنه.

ب. تسجيل النقاط الهامة التي تود التركيز عليها.

ثم كتابة العرض كمسودة ثم تراجع المسودة للتحقق من تماسك الموضوع، وبعد ذلك تأكد من أن المضمون متنسق ومتسلسل، وإذا كانت هناك أمور لا تستطيع التعبير عنها بسبب عدم استيعابك أو فهمك لها فمن الأفضل تركها وعدم التطرق لها.

لا تقرأ أبداً من الورق، وليس من الحكمة أن تكتب كل شيء بالتفصيل، فالمفروض أن تكون على علم بما تعرضه.

وعليك أن تحضر وتعد بطاقات بها كلمات دلالية أو مفتاحية وجمل وبعض الرسومات التوضيحية عليها إن أمكن ذلك.

لا تنس أن تقوم بترقيم الكروت لتتمكن من الترتيب التسلسلي لها في حالة اختلاطها. كذلك يجب أن تضع علامة على الكارت إذا كان مرتبطاً بعرض شريحة معينة، حتى يتم العرض في الوقت المناسب على الجهاز أو مع الداتا شو.

قم بعمل بروفه أو عرض تجريبي أمام نفسك أولاً ثم أمام زملائك بعد ذلك.
فى هذا العرض التجريبي يجب مراعاة كيف توفق بين الكلمات والعرض
البصري أى الوسيلة البصرية. ثم اسأل نفسك كيف ستستفيد أكبر استفادة من
الوسائل البصرية والسمعية إلى جانب ضبط الوقت، وهى مهارة لازمة للعرض
الناجح.

٢-٣ تقديم العرض

يجب أن تبدأ بتحية الجمهور أو المتدربين أولاً ثم قم بتقديم نفسك، بعد ذلك
اتبع الآتي ليكون عرضك ناجحاً:

- أ. دع المتدربين يقدمون أنفسهم (فالتعارف يذيب رهبة اللقاء).
- ب. قدم للمتدربين نبذة سريعة عما ستعرضه لهم.
- ج. ثم ابدأ العرض مباشرةً.
- د. استخدم الوسائل السمعية والبصرية المناسبة.
- هـ. فى النهاية اختصر لهم ما عرضته لهم.

أى راجع معهم ما قلته باختصار، واسأل إذا ما كان هناك استفسارات أو
أسئلة، وإذا كان هناك مدرب آخر فمن الأفضل إعطاء فكرة عن الموضوع الذى
سيعرضه لهم ثم اشكرهم.

التزم بالوقت، من الأفضل أن تنهى عرضك قبل الوقت المحدد.

التزم بخطة العرض ولا تنسى أن تطفى الجهاز المستخدم فى العرض أثناء
الشرح وتجنب أى عامل يجعلك تخرج عن خطة العرض لأن ذلك قد يؤدي إلى
نفاذ الوقت. اترك ٥ دقائق للمناقشة لتوضيح بعض النقاط.

العمل الجماعي يشجع على المشاركة والتفاعل، ويجب أن تشجع
الحاضرين على تقسيم أنفسهم إلى مجموعات وتقوم كل مجموعة بمهمة معينة
وعرضها، ثم اطرح العرض للتقييم الجماعي بالإضافة إلى تعليقك على الأداء
العام.

٣-٣ نصائح لتنفيذ العرض

- تكلم بوضوح، لا تصرخ، ولا تهمس و عليك أن تلاحظ إمكانات الغرفة أو المكان وتدرسها جيداً.
- لا تكن متعجلاً أو بطيئاً عندما تتحدث ولكن كن طبيعياً دون أن تجادل أو تناقش كثيراً.
- توقف عن عمد عند النقاط الهامة فهذا له تأثير هام لتأكيد أهمية النقطة المهمة والمحددة التي تتحدث عنها وتعزيزها.
- تجنب إلقاء النكات لمجرد الضحك فهذا دائماً له آثار سلبية. أما الفكاهة الراقية الخفيفة المرتبطة بالموضوع فإنها تدخل البهجة.
- لكي تجعل عرضك شيقاً قم بتغيير بسيط في طريقة عرضك فمثلاً يمكن أن:
 ١. تغير من السرعة.
 ٢. تغير في نغمة الصوت.
- استخدم يديك لتأكيد أهمية نقاط مهمة ولكن لا تستخدمها كثيراً ولا تجعلها تضايق الآخرين.
- انظر إلى الحاضرين بقدر المستطاع ولا تسلط نظرك على شخص بعينه فذلك قد يضايقه أو يقلقه.
- وفي حالة الأعداد الكبيرة اهتم بأن يصل عرضك إلى الحاضرين في الخلف وفي الأطراف.
- وعند عرض الشرائح يفضل أن تتجنب الآتي:
 - أ. النظر المستمر إلى شاشة العرض والتحدث إليها.
 - ب. الوقوف أمام الشاشة وحجبها عن الحاضرين، بل يجب أن تتأكد من أن كل الحاضرين يرون الشاشة من كل الزوايا وإن كان هناك من لا يري الشاشة فعليك أن تعرض عليه الجلوس في الوضع المناسب للرؤية الواضحة.

ج. عدم التحدث بصوت منخفض أو التحدث والتمشيط مغلقة أثناء عرض شفافية وعدم حجب الرؤية أثناء وضع الشفافية. من الأفضل الإشارة إلى الشاشة وليس إلى الجهاز.

د. تجنب الحركة الكثيرة؛ كالمشي للخلف والأمام، فقد يؤدي ذلك إلى توتر أعصاب الحاضرين ولكن في بعض الحالات يمكن أداء حركات لتمثيل موقف معين وتوضيحه.

- اجعل نظرك دائماً موجهاً إلى الحاضرين، وكن يقظاً للغة أجسامهم؛ فذلك من شأنه أن يساعدك على أن تحدد متى تتوقف ومتى تستقطع جزءاً من العرض.

٣-٤ الوسائل المساعدة البصرية

الوسائل البصرية دائماً ما تزيد من الاهتمام وتؤكد أهمية العرض. ولكن يجب أن تكون مرتبة حسب تسلسل النقاط التي ستذكرها.

إن شريحة غير مصممة جيداً وغير مستخدمة جيداً من الممكن أن تكون عائقاً للعرض فما تستخدمه أنت يعتمد على نوع الكلام الذي ستوصله للحاضرين ويمكن استخدام الوسائل التالية:

- شفافيات (جهاز عرض الشفافيات والشرائح)
- شرائح ٣٥mm
- داتاشو للكمبيوتر وعروضه (Excel & PowerPoint).
- فيديو أو فيلم.
- أشياء حقيقية توزع على الحاضرين جميعاً.
- ورق قلاب وحامل أو سبورة بيضاء أو سوداء.

حاول أن تجعل الأمر بسيطاً حيث أن وجود أعداد كبيرة من الوسائل والأدوات قد يتسبب في بلبلة المتحدث وكذلك للحاضرين.

من الضروري أن تعرف كيف تشغل الأجهزة والأدوات وكذلك تعرف متى تريد عرض شيء معين.

إذا كان هناك فني موجود ليساعدك في العرض على الأجهزة فقم بالاتفاق معه مسبقاً على التفاصيل مثل ماذا سيحدث ومتى وأي الإشارات سوف تستخدم.

راجع الشرائح بما يتفق مع تسلسل الحديث وإذا احتجت إلى استخدام نفس الشريحة مرتين فقم بنسخها.

وراجع دائماً شرائحك للبحث عن أخطاء في الصور أو الخط أو أخطاء إملائية أو أخطاء العرض وغيرها.

الشرائح والشفافيات يجب أن تحتوي على كلام أو معلومات مختصرة ومفيدة فإزدحامها بالمعلومات قد يعرض العرض لمشكلة عدم وضوح الكلام من كثرته على الشريحة أو عدم اهتمام الحاضرين بكلامك لأنهم مشغولين بقراءة ما على الشريحة من معلومات.

حاول ألا تزيد عدد الجمل بكل شريحة عن ست جمل، وفي كل جملة ست كلمات واستخدم خطأً بحجم مناسب حتى يمكن رؤيته بوضوح عند تكبيره أثناء العرض على الشاشة.

تجنب استخدام أية رسوم أو بيانات تفصيلية أو كانت معدة لتقرير فني أثناء كلامك؛ فهذا سيكون مملاً وكذلك صعب القراءة.

احرص على استخدام الألوان في تصميم شرائحك ويُنصح بتجنب اللون البرتقالي واللون الأصفر؛ لضعفهما ومن ثم عدم وضوحهما أثناء العرض.

كما يُنصح بتجنب الكتابة على الشفافية أثناء الكلام؛ فقد ترتعش يدك أو يكون خطك غير مناسب مما قد يسبب لك شيئاً من الحرج، وهذا يدعو دائماً إلى أن تشير إلى الشاشة وأثناء الشرح بدلاً من الإشارة إلى شفافية على الجهاز. كما يجب أن تضع في اعتبارك الإضاءة؛ فالإضاءة القوية بجانب الجهاز تضعف

القدرة على رؤية التفاصيل، كما أن الحجرة المظلمة أكثر من اللازم قد يبعث على النوم والاسترخاء. كما يُنصح بالتعرف المسبق على مفاتيح تشغيل الإضاءة إذا لم يكن هناك معاون مختص، ويُنصح بعدم إضاءة النور وإطفائه بصورة متكررة فقد يبعث هذا على الفوضى أو إشعار المستمعين بشيء من الارتباك وعدم السيطرة على عناصر العرض.

وبمراعاة كل هذه الجوانب والاحتياجات، ستكون أكثر ثقة بنفسك واستمتاعاً بوقتك واستحواذاً على اهتمام المستمعين وجذباً لانتباههم.

٣-٥ تقييم العرض

يتم تقييم العرض من الأقران ومن المدرب وتتلخص نقاط التقييم في الآتي:

- ملائمة المحتوى للموضوع.
- شمولية الموضوع ووضوحه.
- اتساق الاتصال اللفظي مع غير اللفظي.
- استخدام المعينات والوسائل المناسبة.
- تنوع أساليب العرض (ورش عمل - محاضرة قصيرة - تمرين - مناقشة) تبعاً للموقف وطبيعة الموضوع.
- التفاعل مع المشاركين ومشاركتهم الإيجابية في المناقشات.
- الاستجابة المدعمة للمتلقى أو المتدرب.
- التلخيص والمراجعة.
- الالتزام بالوقت.
- المظهر الحسن.

٣-٦ الاتصال والإقناع

تعد عملية التحدث مع الآخرين من مهارات الاتصال بين الأشخاص Interpersonal Communication والتي يلجأ إليها الفرد للتعامل في بيئته الاجتماعية وهي ترتبط ارتباطاً قوياً بالقدرة على الإقناع وهي عنصر ضروري للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد على كافة المستويات سواء كان رئيساً، أو مرؤوساً، أو معلماً، أو طالباً، أو مديراً، أو زميلاً.

فعملية الإقناع هي محاولة واعية من قِبَل المرسل لتعديل أفكار وسلوك المستقبل وذلك عن طريق تطويع دوافع الأفراد نحو أهداف معينة.

ويرى البعض أن عملية الإقناع تعتمد على الدوافع الداخلية للفرد أكثر من اعتمادها على المنطق إلا أن تكامل الاثنين يؤدي إلى نتائج أفضل. كما أن اعتبار العوامل الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمستقبل من شأنه أن يزيد من فرص اقتناعه بالرسالة الموجهة إليه.

والإقناع يتضمن في حالة نجاحه تغييراً في سلوك المستقبل؛ أي أن العملية تتضمن نشاط الاثنين معاً (المرسل والمستقبل) مما يجعلها قريبة جداً من عملية الاتصال، إلا أننا ننظر إلى الاتصال على أنه استغلال كل السبل المتاحة للوصول إلى الإقناع فعملية الإقناع هنا نتيجة ننشد الوصول إليها.

وقد حدّد أرسطو ثلاثة طرق للوصول إلى الإقناع:

- الاعتماد على الأدلة والبراهين لمخاطبة العقل.
- استغلال الصفات الشخصية للمتلقى والمرسل.
- الضرب على وتر العاطفة.

ويشير (McDowoll 2000) إلى أن عملية الإقناع تتضمن خمسة عناصر هي كالتالي:

١- التخطيط:

ويعنى تخطيط الفرد وإعداده للموضوع الذى سيتم التحدث فيه قبل إجراء المحادثة؛ ويشمل هذا التدريب على موضوع المحادثة، وتوقع استجابات الطرف الآخر، ومراقبة ما يقال أثناء عملية التماور، والتفكير فيما سيقال فى الجزء الثانى من المحادثة.

٢- الحضور:

وهو الوعى برد فعل الآخرين أثناء عملية التماور وإدراك التوقيت الذى ينتهى فيه الحوار.

٣- الاهتمام بالفرد والموقف:

ويعنى ملاحظة سلوك الآخرين واهتماماتهم والمتغيرات الموقفية التى تؤثر على طريقة الفرد فى التماور مع الآخرين.

٤- رد الفعل:

وهو أن يفكر الفرد فى كل ما قيل فى المحادثة بعد إتمامها، سواء ما قاله الشخص نفسه، أو ما كان ينبغى أن يقوله، أو ما قاله الطرف الآخر.

٥- النتائج:

أى التفكير فى النتائج التى يمكن أن تترتب على ما قيل فى المحادثة.

والحقيقة أن مراعاة هذه العناصر فى عملية الاتصال تقوى من قدرة الفرد على الإقناع؛ فالهدف من عملية الاتصال - على أى مستوى - هو نقل رسالة ما وهذه الرسالة من المفروض أن تضيف معلومة ما أو رأى ما أو تنقل اتجاهاً معيناً أو توصل قيمة محددة، ولكى نتأكد من وصول الرسالة فلا بد من معرفة أثر عملية الاتصال على المتلقى ولذلك فقد وصفنا فى بداية شرحنا لعناصر عملية الاتصال "أثر الرسالة على المستقبل" كأحد العناصر الأساسية للعملية، ويمثل

الأثر هنا درجة الاقتناع بالرسالة والذي غالباً ما يترجم إلى تغيير في السلوك أو الاتجاه أو القيمة.

٣-٧ تمرين

(حالة عملية وتمثيل أدوار)

: "حالة عملية"

تم تعيين السيد أحمد ناجح أميناً لإحدى كليات الجامعة، وفي اليوم التالي لتعيينه قام بدعوة جميع مدراء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والمالية والتعليمية وغيرها بالكلية التابعة له في الهيكل التنظيمي؛ وذلك في اجتماع للتعرف وتوضيح سياسته وأسلوبه في العمل.

وبالفعل، وفي تمام الساعة الواحدة والنصف ظهراً بدأ الاجتماع الذي كان قد تقرر عقده في صباح هذا اليوم. وفي بداية الاجتماع استهل السيد الأمين حديثه بالترحيب بالحضور، ثم انتقل مباشرة إلى الحديث عن نفسه موضعاً تاريخه الوظيفي، وكيف ترقى إلى درجة مدير عام وذلك بسبب جديته وإخلاصه وحزمه في العمل بالرغم من صغر سنه مقارنة بغيره من مديري العموم بالجامعة. وأكد أنه يميل إلى العمل وليس مجرد الكلام والشعارات. وعاهد مرؤوسيه على مشاركتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما ركز على أنه يميل إلى تفويض السلطة وخاصة في الأمور التقليدية أو الروتينية. كما أشار إلى أنه يتبع في إدارته سياسة الباب المفتوح حيث إنه سوف يستمع إلى آرائهم ووجهات نظرهم بصبر وعناية لدرجة قد تثير دهشتهم.

وأخيراً وفي كلمات رقيقة تمنى للجميع التوفيق وعبر عن سعادته للعمل معهم، ثم اختتم الاجتماع قائلاً:

"أنا لا أربح في أن أطيل عليكم .. والأيام جاية وسوف نعرف بعض أكثر وأكثر"

وبعد أن انتهى الاجتماع الذي استغرق حوالي ٤٠ دقيقة وأثناء انصراف الحضور دارت الأحاديث الجانبية بين الأعضاء، حيث رأى البعض أن الأمين الجديد يبدو أنه رجل إنجازات وهو جاد في عمله، ورأى البعض الآخر أنه ذو شخصية مغرورة ومتسلطة ومصاب بعقدة العظمة، ورأى البعض الثالث أنه رجل ديمقراطي في أسلوب إدارته.

المطلوب:

١. كيف تفسر هذا التضارب في تقييم الحضور لأمين الكلية الجديد؟
٢. ما هو تقييمك لأسلوب الاتصال الذي تم بين هذا الرئيس ومرؤوسيه؟

الفصل الرابع : مهارة التفاوض

تقديم

نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب أنشطة حياتنا وما ينجم عنها من خلافات قد أصبح في حاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وأبداً. وفي الواقع، فنحن نلجأ إلى التفاوض في كل يوم، بل ربما عدة مرات في اليوم الواحد لكي نجد حلاً معقولة ومقبولة لمشكلاتنا الخلافية المشتركة، فالمفاوضات لم تعد وقفاً على ما يدور بين الشعوب والأمم من مباحثات بل هي مستخدمة في مختلف مواقف الحياة لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وبين الزوج والزوجة والأولاد، وبين الزملاء والأصدقاء، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الصراع الذي يهدد الجهد الإنساني بغير داع.

١-١ ماهية التفاوض

لقد تعددت التعريفات التي ذكرت حول مفهوم التفاوض منها - الأكثر شيوعاً - على سبيل المثال:

(١) "أنه عملية المباحثات التي تتم بين طرفين (أو أكثر) ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباع الآخر، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع"
.D. Howver (1982)

(٢) "أنه أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة" Eisen & Balow, (1983).

(٣) "أنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف"
.Kennedy, Benson & Mcmillian (1987)

معنى ذلك أن التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على اتباع طرفى التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة المفاوض، فليست مكاسب طرفى التفاوض متعادلة أو متوازنة فى جميع أحوال التفاوض، إذ قد تأتى نتائجها بمكاسب أكبر نسبياً لطرف على حساب الطرف الآخر، ومرجع ذلك هو ما يملكه المفاوض من مهارات تحقق له نجاحاً أكبر من نجاح شريكه فى التفاوض.

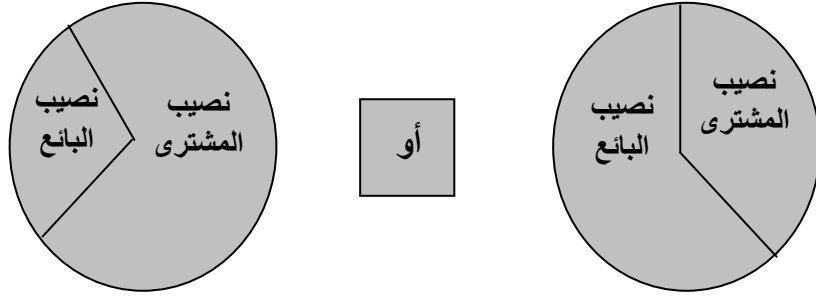
٢-١ هل التفاوض يساوى المساومة

يحدث أحياناً خلط بين مفهوم التفاوض Negotiation ومفهوم المساومة Bargaining، فالتفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهى عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر.

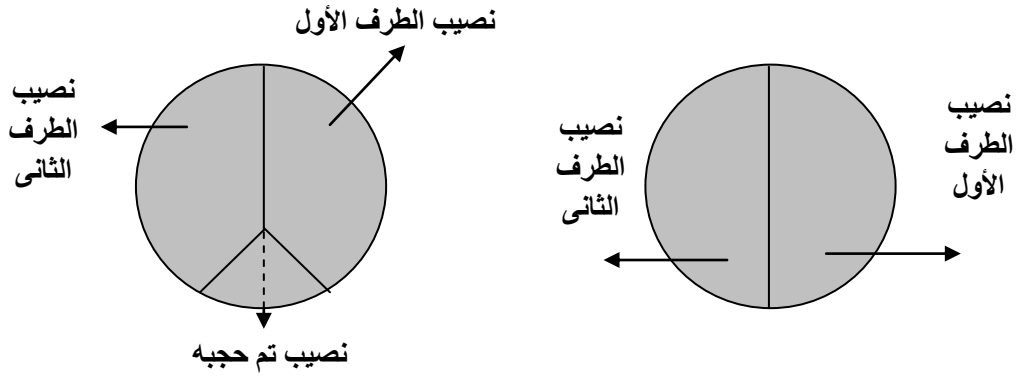
أما المساومة فهى عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجئ بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثانى، ومن ثم فهى عملية أقل قيمة واحتراماً من عملية التفاوض. فنحن حين نبتغى شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسباً آلياً فإنما نسعى دائماً للحصول على أرخص سعر، ومن ثم نحن نساوم البائع على تحقيق أكبر خصم ممكن هو مكسب لنا وهو فى الوقت نفسه يمثل خسارة له، وهكذا نخطئ حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض.

ومن هذا المنحنى يمكن القول إن أدق وصف لطبيعة العلاقة بين طرفى المساومة هى علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثانى، فى حين أن العلاقة بين طرفى التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب (أو الربح بلغة المساومة) للطرفين حيث لا يحقق بمقتضاها أى من الطرفين مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كما هو الحال فى المساومة.

ويمكن تمثيل حالة المساومة والتفاوض في الشكل التالي (١-١)، (٢-١):

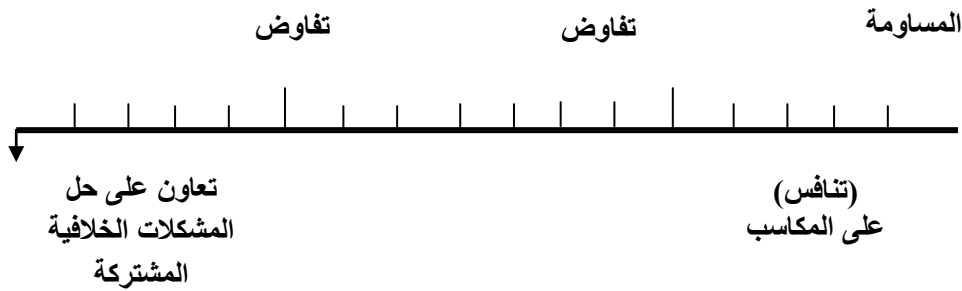


شكل (١-١): علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة



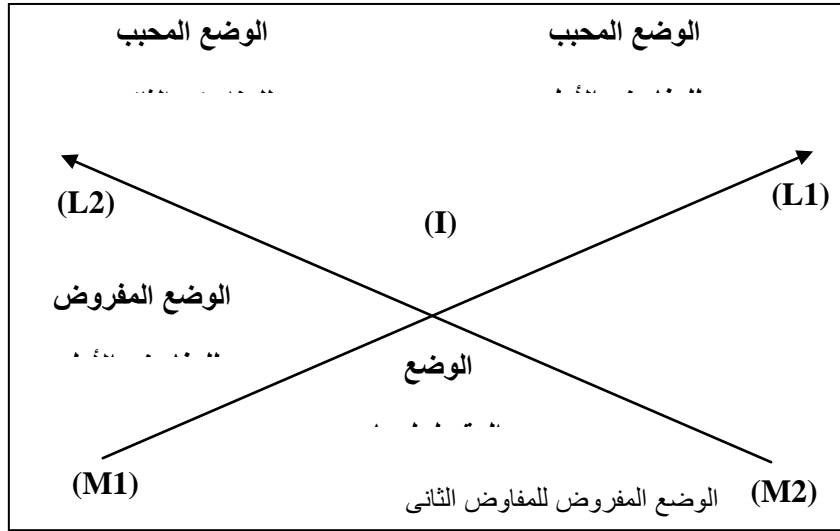
شكل (٢-١): علاقة الربح - ربح بين طرفي التفاوض

ويمكن تمثيل العلاقة بينهما عن طريق ما يطلق عليه بمتصل (Continuum) المساومة - التفاوض الذي يمكن توضيحه فيما يلي (٣-١):



٣-١ منهج التفاوض

إن المنهج الشائع للتفاوض Negotiation Approach هو المعروف بمنهج L.I.M. أى منهج التحرك الحذر على متصل التفاوض من الوضع المفروض (M) إلى الوضع المأمول (L) لبلوغ الوضع المقبول (I) ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالى (٤-١):



شكل (٤-١): أوضاع التفاوض

من ذلك نجد أنه فى التفاوض يستحيل دائماً على أى طرف أن يحقق الوضع المثالى "المأمول أو المحبب" وما ذلك إلا لتحكم كل طرف فى مصادر إشباع رغبات الطرف الآخر، وإذا تحقق الوضع المثالى، فإن ذلك يكون على حساب الطرف الآخر للتفاوض، وذلك لا يكون إلا فى حالة إملاء طرف شروط استسلام الطرف الآخر، ومن هنا يتعين دوماً على الطرفين أن يبلغا حد الاتفاق على وضع يرضيهما معاً.

١-٤ خطوات التفاوض

حدد هوفر Howver الخطوات التالية:

مرحلة جمع المعلومات.

مرحلة تقديم المعلومات (داخلية / خارجية / كاملة).

مرحلة تبادل المقترحات (تقديم / تمخض / تطوير / المقترحات).

مرحلة الاتفاق المبدئى على الإطار العام للمقترحات.

مرحلة الرفض (الاستغلاق، الدفاع، الهجوم).

مرحلة اختبار صحة الفهم المتبادل والتوضيح.

مرحلة التلخيص.

مرحلة الاتفاق النهائى.

١-٥ خصائص عملية التفاوض

- إن عملية التفاوض تعتبر أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين.
- إن عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها.
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين.
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المتفاوض لسلوك الخصم.
- يتأثر الناتج المحقق من التفاوض باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
- يركز المتفاوض فى كثير من الأحيان على ما يتحقق فى الأجل القصير.

• إن التفاوض علم وفن فى نفس الوقت.

٦-١ محددات النجاح فى التفاوض

يتوقف نجاح التفاوض على:

- ١- الإعداد الجيد للتفاوض.
- ٢- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها.
- ٣- الاستخدام الذكى للتوقيت.
- ٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.
- ٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم.
- ٦- خصائص المفاوض ومهاراته.
- ٧- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.
- ٨- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- ٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال:
 - مبدأ المنفعة.
 - مبدأ القدرة الذاتية.
 - مبدأ الالتزام.
- ١٠- مراكز القوة النسبية للمفاوضين.

استراتيجيات التفاوض

لا تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية تقوم عليه، وفي الوقت نفسه ليست كل استراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها، بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دورًا مهمًا في اختيار هذه الاستراتيجية، فالعملية التفاوضية تقوم أساسًا على تحديد المواقف بين الأطراف، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها ولها قواعدا ولها قوانين معينة مرسومة مسبقًا، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط. وللتسهيل، فإنه يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الاستراتيجية المختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقًا للمناهج المختلفة للتفاوض، وقد رأينا الإقتصار على كل من استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما: علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء وهي ما يمكن العرض له فيما يلي:

منهجان للتفاوض

١- منهج المصلحة المشتركة

يضم هذا المنهج مجموعة من الاستراتيجيات النوعية التي أهمها الاستراتيجيات التالية:

- أ- استراتيجية التكامل.
- ب- استراتيجية تطوير التعاون الحالي.
- ج- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.
- د- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة.

٢- منهج الصراع

ويضم هذا المنهج مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي أهمها الاستراتيجيات التالية:

- أ- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف).
- ب- استراتيجية التشتيت (التفتيت).

- ج- استراتيجية إحكام السيطرة.
د- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم).
هـ- استراتيجية التدمير الذاتي.
ويمكن تناول كل من هذه الاستراتيجيات بإيجاز كما يلي.

٢-١ استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

كما سبق أن أوضحنا يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منهما على تعميق وزيادة هذا التعاون وجعله مثمرًا لمصلحة كافة أطرافه ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها ما يلي:

٢-١-١ استراتيجية التكامل

يعنى التكامل وفقاً لهذا المنهج تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية. ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي:

١- التكامل الخلفي

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات، سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية، لتغذية ذاته بها لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين معاً، مما يقوى من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهما ومن المنافع المشتركة التي يحوزونها معاً، فعلى سبيل المثال: تقوم علاقة التكامل الخلفي بين دولتين صديقتين على معرفة كاملة بظروف وقدرات وإمكانيات كل طرف من الأطراف. فإذا ما كانت إحدهما تقوم بإنتاج المواد الأولية سواء المعدنية أو الزراعية والأخرى يمكنها تصنيعها، يقوم التفاوض في هذه الحالة على تعميق الاستفادة من عوامل الإنتاج الحالية المتوافرة في الدولتين لإنتاج منتج معين سواء كان قائماً بالفعل بالاستغناء عن مكوناته الأجنبية، أو لإنتاج منتج جديد يقوم على استخدام عوامل الإنتاج المحلية التي تنتجها إحدى الدولتين وتقوم بتصنيعها الدولة الأخرى.

٢- التكامل الأمامي

وهو على عكس البديل الاستراتيجي الأول، ويقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويحاول أن يعرضها عليه وييسرها له بحيث تعظم الاستفادة منها، خاصة في إطار المنفعة النهائية التي تربط بين الطرفين المتفاوضين، ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تمامًا أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة، وهكذا.

فعلى سبيل المثال: إذا كانت هناك شركة من الشركات توصلت عن طريق أبحاث خبائها إلى سر معرفة تكنولوجيا متقدمة، ولكنها لا تمتلك إمكانيات تنفيذها التي تتوفر لدى شركة أخرى، فإنها عن طريق التفاوض تستطيع أن تضع الشركة الأخرى بالتعاون معها في الاستفادة من هذه المعرفة وجنى مكاسبها المشتركة في إطار عملية تكامل أمامي.

٣- التكامل الأفقي

ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة، ويظهر هذا بوضوح بين الدول التي تدخل في اتحادات اقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة، أو دول مجلس التعاون، أو بين الشركات المتعددة الجنسية وبعضها البعض، أو بين نقابات العمال وأصحاب الحرف والمهن المختلفة.

٢-١-٢ استراتيجية تطوير التعاون الحالي

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويتم هذا عن طريق مجموعة من هذه الاستراتيجيات البديلة الفرعية، بحيث يمكن استخدام أي منها، أو بعضها، أو كلها لتحقيق هذه الأهداف العليا. وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

١- توسيع مجالات التعاون

وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل، كأن تقوم شركة بالتفاوض مع موزعها الوحيد بمنحه حق التوزيع الخارجي بالإضافة للتوزيع الداخلي، أو تقوم بمنحه حق توزيع منتج تعتزم إنتاجه ... إلخ.

٢- الارتقاء بدرجة التعاون

وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

- أ- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف.
- ب- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
- ج- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- د- مرحلة اقتسام عائدته أو دخله أو جنى ثمار المصلحة المشتركة.

وفى كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضى بدور مهم فى تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التى يمر بها من مجرد قاعدة للفهم المشترك وتفهم كل منهم لموقف الآخر، إلى الاتفاق على رأى معين يمثل أرضية مشتركة يمكن أن يقوم عليها التعاون بينهما، إلى مرحلة العمل على تنفيذ هذا التعاون وبناء الصروح الخاصة به، ثم إلى مرحلة اقتسام الناتج من هذا التعاون وعائدته بين أطرافه وفقاً للنسب التى يتم التفاوض والاتفاق عليها.

وبصفة عامة، فإن هناك عوامل تؤثر على قدرة الفريق المفاوض على الارتقاء بمراحل التعاون المختلفة بينه وبين الفريق الآخر. وأهم هذه المراحل ما يلى:

- درجة التوافق فى الاتجاهات والميول والتناسب فى الظروف والأوضاع الحالية والمتوقعة مستقبلاً بين الأطراف المتفاوضة.
- مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة فى تحقيق الارتقاء المطلوب أو فى تحقيق الميزة أو المزايا المتعين الحصول عليها من هذا الارتقاء فى التعاون.

٢-١-٣ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهما أو تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق فى علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هى خير نموذج لاستراتيجية التعميق حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجية تقوية الروابط بين الطرفين وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

فى صناعة السيارات **على سبيل المثال:** يتم الاتفاق مبدئياً على تجميع مكونات السيارة، ثم تصنيع بعض أجزائها، ثم تصنيعها بالكامل، وتسويقها محلياً، ثم الاستفادة من الخدمات التسويقية العالمية للشركة الأم فى التسويق الخارجى لهذه السيارة المنتجة محلياً بالكامل. وخلال هذه العمليات جميعها يتم تعميق وتكريس التعاون بين الطرفين.

وتعد استراتيجية التعميق التفاوضية استراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتى يرغب كل منهم فى تطوير العلاقة القائمة، خاصة فى المفاوضات الاقتصادية والتجارية التى تتم

بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة لصناعة معينة يتم القيام بها في الدول المتخلفة.

٢-١-٤ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحلها وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها. ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.

ومن خلال إحساس كل منهما بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون وأبعاده مكاناً وزماناً، وتنهض استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة وعلى معرفة كاملة وبيانات صادقة حقيقية عن إمكانيات وقدرات أطرافها.

ومن هنا فإنه من الضروري معرفة قدرة الأطراف المختلفة، التي تزمع استخدام هذه الاستراتيجية، حيث لا يتم استخدام هذه الاستراتيجية بصورة مفاجئة أو من خلال المجهول، فلا شيء يحدث على هذا النحو، بل إن التعاون الاستراتيجي هو سياق متصل، ومن ثم يجب على المفاوض معرفة العوامل التاريخية البعيدة والقريبة التي يمكن أن تؤدي إلى توسيع نطاق هذا التعاون، أو التي قد تحد منه، وذلك حتى يمكن تقوية العوامل التي تساعد على هذا التوسيع وإزالة العوامل التي تحد من هذا التوسيع وهناك أسلوبان لهذه الاستراتيجية، هما:

(١) توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد

ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة، مستقبلية يتم خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته، أو تكثيف وزيادة التعاون وبنى ثماره خلال هذه الفترة المقبلة.

(٢) توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد سواء بإغلاق المكان الجغرافي الحالي، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافي آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل.

٢-٢ استراتيجيات منهج الصراع

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي للمنظمات والمؤسسات الحكومية وتبنيهم لها واعتمادهم عليها، إلا أنهم يمارسونها دائماً سرّاً وفي الخفاء، معتمدين على قدرتهم على التمويه والخداع وعدم إظهار نوازمهم ودوافعهم الحقيقية، بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجيات وخلفية العلاقات التاريخية بين هؤلاء الأطراف، ومهما

كانت درجة هذه العلاقات ومهما كان اعتماد هؤلاء الأطراف في تفاوضهم على استراتيجيات الصراع، إلا أنهم لا يعلنون ذلك أبداً، فإعلان استخدام هذه الاستراتيجيات يعد بمثابة إعلان لعدم خبرة أو عدم كفاءة القائمين بعملية التفاوض.

إذ إن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه. بل إن التشدد بالتعاون من أجل المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة كثيراً ما يكون الشرنقة التي تغلق استخدام هذه الاستراتيجيات وأهم هذه الاستراتيجيات. هي ما يلي:

- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف).
 - استراتيجية التشتيت (التفتيت).
 - استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع).
 - استراتيجية الدحر (الغزو المنظم).
 - استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار).
- وفيما يلي نتناول كل منها بشئ من الإيجاز.

٢-٢-١ استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)

وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلى القومى، أو على المستوى الفردى الشخصى، ويطلق عليها البعض استراتيجية الاستنزاف التفاوضى، حيث يعمل المتبنى لها، على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر فى عملية التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتى:

١- استنزاف وقت الطرف الآخر

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطى أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. حيث تأخذ تلك النتائج طابعاً شكلياً يمكن تغييره وفقاً للرغبة المشتركة للطرفين المتفاوضين أو وفقاً للرغبة الفردية المطلقة لأى منهما، ويستخدم الأسلوب الآتى لتحقيق ذلك:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به، ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التى يمكن الوصول إليها.
- التفاوض فى جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التى تم الاتفاق أو جارى الاتفاق عليها.
- التفاوض فى جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة، والأماكن البديلة، التى سوف تعقد فيها جلسات التفاوض.
- التفاوض فى جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التى سوف يتم التفاوض عليها والتى سوف تضمها أجندة التفاوض.

- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات، وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم تناول كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

وفي كل هذه الجولات التفاوضية يتم استنزاف وقت الطرف الآخر إلى أقصى حد ممكن. وفي الوقت نفسه شغل هذا الوقت بالقضية التفاوضية، بحيث يصبح الشغل الشاغل لهذا الخصم، وفي الوقت نفسه يكون ما تم التوصل إليه بشأنها مجرد إجراءات شكلية غير جوهرية لا قيمة لها ولا يمكن قياسها بالمكاسب أو الخسائر الخاصة بالعمليات التفاوضية التي تحملها هذا الخصم المتفاوض معه.

٢ - استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر السابق عرضها وبصفة خاصة الموضوعات التي سيتم تناولها بالتفاوض، وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات موضوع التفاوض، لتصبح للفظ أهمية محورية وتصوير المشكلة على أنها مشكلة لفظية وتشغل خبراء الطرف الآخر ومستشاريه وتضيع جهودهم حول الصياغة اللفظية التي قد نزلها أو نرفضها لعدم مناسبتها للتعبير اللفظي السليم عن القضية والذي نراه يحقق مصالحنا.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية، ومناطق الترفيه الليلية وامتداد السهرات إلى وقت متأخر، مع وضع برنامج محدود لساعات التفاوض بحيث تبدأ عادة في وقت مبكر لا يتجاوز التاسعة صباحًا وبحيث تنتهي الجلسات قبل الثانية عشرة ظهرًا ليبدأ برنامج غير تفاوضي يشمل الغذاء وساعات الاستجمام وراحة ثم حفلات ليلية ... وهكذا.
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب، كالنواحي الهندسية والجغرافية، والتجارية، والاقتصادية، والبيئية، والعسكرية ... إلخ.

مفهوم الضغوط النفسية وتعريفها

مقدمة

يعتبر التعريف هو المدخل الطبيعي للتعامل مع أى موضوع. ورغم أهمية التعريف فإنه ليس بالأمر اليسير دائماً. ولعل مصطلح "الضغوط النفسية" من المصطلحات التي تنطبق عليها صعوبة التعريف فضلاً عن الخلاف حول ترجمتها فى اللغة العربية أصلاً، كما سبقت الإشارة.

ولكلمة "ضغط" عدة معانٍ فى اللغة العربية. فيقال ضغطه ضغطاً أى غمزه إلى شئ كحائط أو نحوه، ويقال ضغط الكلام إذا بالغ فى اختصاره وإيجازه بحيث يتخلى عن التفاصيل. ومن تصريفات الكلمة ضاغطة مضاغطة أى حين يزاحم أحدهما الآخر ويضيق كل منهما على الطرف الآخر، ومن المعانى التى تدل عليها كلمة "ضغط" وتصريفاتها ما له علاقة بالقضايا المادية أو فى قضايا الطب، فيقال ضاغطة أى آلة ضاغطة كالتى يضغط بها القطن وغيره، ويقال ضغط الدم وهو ما يحدثه الدم من أثر على جدار الأوعية. أما فى الهندسة فتعنى كلمة "ضغط" القوة الواقعة على وحدة المساحات فى الاتجاه العمودى عليها، كما يقال الضغط الجوى ويقصد به الضغط الذى يتركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذى يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة، ويقال بئر ضغط حين يفسد ماؤها أو يتسرب إلى الآبار التى بجوارها بحيث لا يكون من هذه البئر أية فائدة. أما الدلالة اللغوية لكلمة "ضغط" فى المجال الإنسانى فهى تعنى الضيق والقهر والاضطرار، كما أنها تعنى الزحمة والشدة والمجاهدة بين الدائن والمدين. كما أن من معانى

هذه الكلمة الدلالة على الرجل الضعيف فى رأيه مما يؤثر على علاقته ووضعه مع الآخرين (إبراهيم أنيس وآخرون، ١٩٨٥، ص ص ٥٤٠-٥٤١).

والضغط فى الفيزياء عمومًا هو أى قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه أو يلتوى (جمعه يوسف، ١٩٩٠، ص ٦٧٧). وقد اختلف الباحثون حول تعريف الضغوط فمنهم من نظر إليها على أنها مثيرات أو منبهات Stimuli ومنهم من تعامل معها باعتبارها استجابات Responses ومنهم من نظر إليها فى ضوء العلاقة بين المثيرات والاستجابات (جمعه يوسف، ٢٠٠٤، ص ١٦)، ومن ثم فإن التعامل مع المصطلح ما يزال صعبًا بسبب نقص الاتفاق الذى يتبدى فى بحوث الضغوط

ويفضل بعض الباحثين الآخرين استخدام مصطلح مثيرات المشقة أو مثيرات الضغوط Stressors للإشارة إلى الأحداث التى يمكن أن تسبب الضغوط التى هى استجابات الكائن البيولوجية والسلوكية للضواغط أو مثيرات المشقة.

ويرى البعض حلاً لهذه المشكلة أن نكون أكثر دقة فى استخدامنا للمصطلحات، فنستخدم الضواغط أو مثيرات المشقة عندما نتحدث عن أسباب الضغوط أو مصادرها، وكلمة الضغوط عندما نتحدث عن الاستجابة لهذه الضغوط. وفيما يلى نعرض لآراء الباحثين فى تعريف الضغوط.

٢-١ الضغوط كمثيرات

يتبنى معظم علماء النفس تعريف الضغوط باعتبارها مثيرات. وهذه المثيرات الضاغطة هى فى الغالب أحداث تفرض على الشخص، أو ظروف تتبع من

داخل الشخص نفسه (مثل الجوع أو الرغبة الجنسية) كما تنشأ أيضًا من الخصائص العصبية لديه. وهناك أنواع عديدة من الأحداث التي توجد في البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن أن يطلق عليها مثيرات المشقة أو الضواغط، ويصنفها لازاروس وكوهين Lazarus & Cohen في ثلاث فئات هي: التغيرات الحياتية الكبرى أو الرئيسية، وهي عادة مزلزلة Cataclysmic وتؤثر في أعداد كبيرة من الأشخاص، ثم أحداث الحياة الكبرى التي تؤثر على شخص واحد أو عدد قليل من الأشخاص، ثم منغصات الحياة اليومية،

من هنا يمكن أن نعرف الضغوط بأنها الأحداث التي تفرض على الشخص وتلزمه أو تتطلب منه تكيفًا فسيولوجيًا أو معرفيًا أو سلوكيًا

٢-٢ الضغوط كاستجابات

يعتبر هانز سيلي - الذي سبق الحديث عنه - واحدًا من الذين يعتبرون الضغوط استجابة للظروف البيئية. ومن ثم فهي تعرف على أساس معايير ومحكات مختلفة مثل الانزعاج الانفعالي، وتدهور الأداء، أو التغيرات الفسيولوجية مثل زيادة توصيل الجلد للكهرباء أو زيادة في مستوى هرمونات معينة

ويرى بعض الباحثين الآخرين مثل لازاروس أنه من الصعوبة بمكان تعريف الضغوط بطريقة موضوعية، ومن ثم فهو يقترح أن الطريقة التي ندرك بها أو نقدر بها البيئة هي التي تحدد ما إذا كان الضغط موجودًا أم لا. وبشكل أكثر تحديدًا، فإننا نحس أو نشعر بالضغط عندما نقيّم الموقف بأنه يتطلب استجابات تكيفية من الفرد. ومن هنا فإن التعريف بهذه الطريقة يسمح لنا أن نضع في اعتبارنا الفروق

الفردية فى كيفية الاستجابة للأحداث المتشابهة

٢-٣ الضغوط كعلاقة تفاعلية

نظرًا للخلاف السابق، يرى بعض الباحثين أن تعريف الضغوط ينبغى أن يؤكد على العلاقة بين الفرد والبيئة (أى بين المثيرات والاستجابات). فالضغوط هى مترتبات عمليات التقدير لدى الفرد؛ وتقييم ما إذا كانت مصادر الفرد كافية للوفاء بالمتطلبات المفروضة عليه من البيئة أم لا. ومن ثم فإن الضغوط تتحدد بمدى المواءمة بين الشخص والبيئة. فعندما تكون مصادر الفرد كافية ومناسبة للتعامل مع الموقف الصعب، فسوف يشعر بقليل من الضغوط. وعندما يدرك الفرد أن مصادره ربما لن تكون كافية للتعامل مع الحدث أو الموقف إلا بشق الأنفس وبذل جهد كبير، فسوف يشعر بمقدار متوسط من الضغط، أما عندما يدرك الفرد أن مصادره لن تكون كافية لتلبية متطلبات البيئة فسوف يشعر بتعرضه لكم هائل من الضغوط. وبالتالي فإن الضغوط تنتج عن عملية تقدير الأحداث (باعتبارها ضاره، أو مهددة، أو تمثل تحدياً) وفحص الاستجابات الممكنة والاستجابة لتلك الأحداث

وخلص القول أنه يمكن تعريف الضغوط بأنها الحالة التى يدركها الكائن الذى يتعرض لأحداث أو ظروف معينة بأنها غير مريحة أو مزعجة أو على الأقل تحتاج إلى نوع من التكيف أو إعادة التكيف، وإن استمرارها قد يؤدى إلى آثار سلبية كالمرض والاضطراب وسوء التوافق.

ونود أن نشير هنا إلى أن الضغوط ليست مرادفة بالضرورة للقلق والتوتر

النفسى أو العصبى؁ كما أن الضغوط لىست بالضرورة سلبىة أو سىئة؁ فالضغوط المعتدلة لها دور مهم فى تنشيط الكائن واستثارة دافعىته للإنجاز؁ ولذلك فإن انخفاض الضغوط أو ارتفاعها عن حدود معىنة يكون له أضرار مؤكدة على الفرد. وأخىراً فإن القول بإمكانىة تجنب الضغوط أو ضرورة تجنبها قول ىجانبه الصواب.

الفصل الرابع : مهارة ادارة الضغوط

مقدمة

حظيت مسألة مصادر الضغوط أو ما يطلق عليه بعض الأفراد مجازاً أسباب الضغوط بكم كبير من الاهتمام والدراسة. وأفضت هذه الدراسات إلى تصنيفات مختلفة لمصادر الضغوط وفقاً لأسس متباينة، ومن هذه الأسس:

١- من حيث متربباتها إلى: **ضغوط بناءة** (إيجابية)، في مقابل **ضغوط هدامة** (سلبية). ومن أمثلة النوع الأول الزواج والترقى في العمل، ومن أمثلة النوع الثانى المرض، الإصابة في العمل، وفاة شخص عزيز.

٢- من حيث الاستمرار، وتصنف إلى: **مستمرة** (كمنغصات الحياة اليومية) و**ومتقطعة** (كالمناسبات الاجتماعية كالحفلات والإجازات ومخالفات القانون).

٣- من حيث المنشأ، وتصنف إلى **ضغوط داخلية** (أى من داخل الفرد مثل الحاجات والمتغيرات الفسيولوجية، والطموحات والأهداف وغيرها)، في مقابل **خارجية** (أى تأتي من البيئة الخارجية، وهى كثيرة كالضوضاء والظروف الطبيعية كالزلازل والبراكين والأعاصير، والملوثات وغيرها).

٤- من حيث المكان الذى تحدث فيه (أى فى العمل أو فى المنزل أو فى المدرسة أو فى الشارع وغيرها).

٥- من حيث عدد المتأثرين بها وتصنف إلى: **العامة** (أى التى يتأثر بها عد كبير من الناس كالأحداث المزلزلة)، فى مقابل **الخاصة** التى تؤثر على فرد واحد أو على عدد محدود من الأفراد (كحوادث الطرق، أو منغصات الحياة اليومية).

٦- من حيث شدة الأحداث والمواقف الضاغطة ويمكن أن تصنف إلى:
خفيفة ومعتدلة وشديدة (أو حادة).

٧- من حيث مجال الحياة الذي تحدث فيه أى فى المجال الاقتصادى أو السياسى أو الاجتماعى أو الإدارى والتنظيمى، وهكذا.
وغنى عن البيان أن هذه الأسس أو المحاور للتصنيف ليست منفصلة أو مستقلة تماماً وإنما هى بالأحرى متداخلة ومتقاطعة، فالحدث أو الظرف أو الموقف الواحد يمكن أن يصنف وفقاً لأكثر من محك فى الوقت نفسه (جمعه يوسف، ٢٠٠٤، ٢٣-٢٤).

٣-١ تصنيف مصادر الضغوط

يرى البعض أنه ينبغي أن نستخدم تصنيفاً يتسم بالبساطة ولكنه فى الوقت نفسه يجمع معظم مصادر الضغوط ومن ذلك تصنيفها إلى:

١- أحداث الحياة الشاقة **Stressful Life Events** والتي تتراوح بين الأحداث المزلة (مثل وفاة شريك الحياة) والأقل شدة كالانتقال إلى مكان جديد للإقامة (انظر: جمعه يوسف، ٢٠٠٠).

٢- الشدائد المزمنة **Chronic Strains** يظل كثير من الناس يظهرون علامات الضغوط كاستجابة للشدائد المزمنة القاسية فى حياتهم. وقد تنتج هذه الشدائد عن أحداث ضاغطة أو صادمة، تبقى آثارها مع الفرد لسنة أو لسنوات. ويمثل اضطراب كرب ما بعد الصدمة **Post**

Traumatic Stress Disorder (PTSD) مثالاً لهذا النوع من الضغوط المزمنة

٣- منغصات الحياة اليومية (أو أحداث الحياة الصغرى) **Daily Hassles** مثل التكديس في إشارة المرور، والوقوف في طابور للحصول على خدمة معينة، أو محاولة اتخاذ قرار في أمر صعب. وتشير بعض الدراسات إلى أن المنغصات تعد منبئاً أفضل للتنبؤ بالأعراض من أحداث الحياة الكبرى.

ويمكن للفئات الثلاث السابقة أن تشمل على العديد والعديد من الأمثلة والفئات الفرعية نوجزها فيما يلي.

٢-٣ نماذج من الضغوط

١-٢-٣ الضغوط الاقتصادية والاجتماعية & Social Economic Stressors

- المناخ السياسي.
- الأمن القومي.
- استمرار الحكومات لفترات طويلة.
- عدم ثبات النظام الاقتصادي.
- المشكلات الاقتصادية والمالية.
- التغيرات التكنولوجية.
- التغيرات القيمية والثقافية.
- البيئة المجتمعية.

- ظروف الإقامة والطبقة الاجتماعية.
- الجريمة والاعتصاب.

Personal & Family ٢-٢-٣ الضغوط الشخصية والأسرية Stressors

- الصراع بين دور الشخص في المنزل ودوره في العمل.
- التعرض للمخاطر الطبيعية والبشرية.
- المشكلات مع أفراد الأسرة.
- المشكلات مع توقعات أعضاء الأسرة.
- المشكلات مع الأصدقاء والأقارب.
- الزواج من شريك حياة متعدد الأدوار.
- الاختلالات الزوجية.
- الاختلالات الجنسية.
- الطلاق والانفصال.
- مشكلات خاصة بالتسلسل الهرمي في الأسرة.
- التعرض للإساءة في الطفولة.
- المسؤولية عن الأطفال.
- مشكلات الأبناء في المدرسة والجامعة.
- أسلوب الحياة الفردي.
- الضواغط في السفر والعطلات.
- الضواغط في الأعياد والمناسبات الاجتماعية.
- محاولة القيام بأدوار متعددة في الوقت نفسه.

Internal Stressors ٣-٢-٣ الضغوط الداخلية

- التوقعات والآمال.
- الطموح والأهداف.
- الخوف من فقدان الوظيفة.
- الخوف من الفشل وعدم الكفاءة.
- الخوف من المرض.
- الخوف من الحماسة والدونية.
- القلق.
- الاتجاه السلبي نحو الحياة.
- الاستجابات السلبية غير السارة.
- الإحساس بالإحباط.
- نقص القدرة على إدارة الذات.
- الحاجات والمتطلبات الداخلية.
- الاستعدادات الفردية وسمات الشخصية (نمط الشخصية، نقص القدرة على الضبط الذاتي، العجز المتعلم، نقص الكفاءة الذاتية والصلابة النفسية).
- الشعور بعدم الثقة.
- الحيرة والتوجس.
- مشكلات الصحة الجسمية والنفسية.
- المشكلات الروحية.

Job & Occupational ٤-٢-٣ ضغوط المهن والوظائف

Stressors

ونظرًا لتعدد مصادر الضغوط فقد قسمها الباحثون إلى عدة فئات فرعية وذلك على النحو التالي:

١. ضغوط تنظيمية Organization Stressors وتشمل:

- حجم البيروقراطية.
- التغييرات المؤسسية.
- التكنولوجيا المعقدة.
- صناعة الخدمات.
- المناخ داخل المؤسسة.
- السياسات داخل المؤسسة.

٢. ضغوط المهنة Job Stressors

- الظروف الفيزيائية في العمل (ومنها، مستوى القذارة، والتلوث، وسوء الآلات أو المعدات، وضعف الإضاءة، ونقص التهوية، والحرارة المرتفعة بشدة أو المنخفضة بشدة، والازدحام الشديد في مكان العمل، ونقص الخصوصية، والمستويات المرتفعة من الضوضاء، ونقص التسهيلات والتيسيرات).

- حجم العمل.
- تغيير نمط العمل.
- زيادة عبء العمل.
- المسؤولية عن الأفراد.
- المسؤولية عن اتخاذ القرارات.

- عدم الأمان فى العمل.
- نقص السيطرة على العمل.
- عدم الرضا عن العمل.
- الإخفاقات فى العمل.

٣. ضغوط المسار المهني Career Stressors

- صراع الأدوار.
 - غموض الأدوار.
 - إدراك عدم التطور فى المسار المهني.
 - نقص فى وضوح الأهداف.
 - المدير المتصلب (السطحي).
 - الرئيس مدمن العمل.
 - تأثير البطالة.
 - نقص التأهيل.
 - نقص التدريب.
 - ضعف الإدارة.
 - الرئيس غير الكفاء.
 - عوامل عدم الراحة
 - عوامل المنافسة.
 - عوامل التعويضات.
٤. ضغوط مشكلات العلاقات

- المشكلات مع المشرف (الرئيس).
- مشكلات مع المساعدين.

محددات الضغوط النفسية

مقدمة

يوافق بعض الباحثين على أنه من الصعب فعلاً وإلى حد كبير تحديد مثيرات المشقة، لأن ما يمكن أن يكون ضاغطاً بالنسبة لفرد قد لا يكون كذلك بالنسبة لفرد آخر. وفى التعريف الإجرائى فإن مثيرات المشقة (الضواغط) هى مواقف تتطلب عمليات توافق وتسبب لنا الإحساس بالإرهاق أو تستنزف قدراتنا التوافقية. ويمكن لكل من الأحداث والمواقف الإيجابية والسلبية أن تكون ضاغطة لأن كلاً منها يتطلب عمليات وجهود توافقية كبيرة

وقد يتساءل بعض الناس عما إذا كانت الضغوط نعمة أم نقمة؟ Bless or Curse وقد يرى الكثيرون أنها نقمة لأنهم يربطون عادة بين الضغوط والأمراض الجسمية، والكرب الانفعالى، والاضطرابات النفسية. وعلينا أن نميز بين الضغوط طبقاً لمستوياتها وأنواعها (كما سبقت الإشارة). وبالرغم من أن الضغوط السلبية، والأحداث الخطيرة، والأحداث المزلزلة وحتى الأحداث ذات التأثير المنخفض (كالمنغصات اليومية) تؤدى إلى مترتبات سيئة، فإن هناك أحداثاً إيجابية يمكن أن تؤدى إلى بعض من الإحساس بالسعادة والرضا. ومن هنا يرى بعض الباحثين أن الأحداث الإيجابية يمكن أن تكون ضاغطة أيضاً. ويمكن القول إننا بحاجة دائماً للاستثارة الفسيولوجية والوجدانية والانفعالية والمعرفية للمحافظة على حالة الوعى واليقظة والحصول على الدافعية التى تعتبر شديدة الأهمية للعديد من جوانب الحياة، خاصة فى مجال العمل (. وعليه فإن الضغوط ليست سيئة هكذا دائماً، وإنما تتحدد درجة جودتها أو سوءها فى ضوء عدد من

المحددات التي سنوجزها فيما يلي.

٤-١ خصائص الأحداث الضاغطة

يقول البعض إن الأحداث في حد ذاتها ليست ضاغطة. وإنما يتوقف ما إذا كانت ضاغطة أم لا على كيفية إدراكها أو تقديرها أو تقييمها من جانب الفرد. وهناك عدد من المحددات التي قد تجعلنا ندرك الأحداث على أنها ضاغطة أو ليست كذلك، ومنها:

٤-١-١ الأحداث السلبية Negative Events

من المحتمل أن تؤدي الأحداث السلبية (مثل وفاة عزيز، إصابة عمل، توقيع جزاء في العمل، الطلاق) إلى الإحساس بالضغط أكثر من الأحداث الإيجابية (الزواج، ولادة طفل، الترقية في العمل، السفر). وقد أظهرت الأحداث السلبية علاقة قوية مع كل من الكرب النفسي، والأعراض الجسمية عن الأحداث الإيجابية

٤-١-٢ الأحداث غير القابلة للسيطرة أو التنبؤ Uncontrollable

يمكن النظر إلى الأحداث في ضوء مدى قابليتها للتحكم وإمكانية التنبؤ بحدوثها Predictability. فالوفاة في معظم الأحيان لا يمكن التنبؤ بها ولا التحكم فيها. يقول المولى عز وجل "وما تدرى نفس ماذا تكسب غداً، وما تدرى نفس بأى أرض تموت" (لقمان: ٣٤). والانفجارات التي تحدث لأسباب مختلفة، وأحداث أخرى كثيرة... هذه الأحداث - بلاشك - أكثر إثارة للشعور بالضغط النفسي من الأحداث التي يمكن التنبؤ بها أو التحكم فيها، وخاصة تلك التي لها مقدمات كدخول الامتحانات، والزواج، والسفر. ولا تقتصر فائدة التنبؤ والسيطرة على قمع أو كف الخبرة الذاتية بالضغط، وإنما - في ظل ظروف

معينة - تؤثر فى الاستجابة الكيميائية الحيوية لها.

٤-١-٣ الأحداث الغامضة Ambiguous

تشير الدراسات إلى أن الكثير من الناس ينفرون من الغموض، ولا يستريحون للمواقف الرمادية، ولا يحبذون الأشياء التى تحتل أكثر من تفسير وتأويل. ويأمنون إلى المواقف الواضحة، ويقول المثل العامى "وقوع البلاء ولا انتظاره"، وهو مثل يعبر عن النفور من الغموض، وتفضيل وقوع حدث سيئ أو أمر سلبى بدلاً من الانتظار والترقب وتوقع ما إذا كان سيحدث أم لا. وقد أشارت الدراسات التى قام بها مصطفى سويف عن تطرف الاستجابة (كمقياس للنفور من الغموض) إلى أن الأشخاص يميلون إلى إضفاء الصفات الطرفية (أى التى تقع على طرفى متصل الاستجابة) باعتبارها محددة لمن يختارون من الأصدقاء.

لذلك تبين أن الأحداث الغامضة تدرك عادة بأنها أكثر ضغطاً وإثارة للمشقة من الأحداث الواضحة.

٤-١-٤ زيادة العبء Overload

يتعرض بعض الناس بفعل عوامل كثيرة مختلفة ومنها زيادة الأعباء الناجمة عن تعدد الأدوار، أو تعدد المسئوليات، ونمط الشخصية، إلى إحساس متزايد بالضغوط إذا ما قورنوا بالأشخاص الذين يؤدون عددًا من المهم أقل، ولا يتحملون مسئوليات كبيرة (، ويزداد هذا الإحساس إذا كان الفرد مسئولًا عن أناس آخرين (أى يتعامل مع البشر).

٤-١-٥ الخصال الفسيولوجية physiological Characteristics
يبدو أن بعض الأفراد لديهم أنماط مميزة من الاستجابات الفسيولوجية التي تسمى "نشاط الاستجابة الفردية"، ووفقاً لهذه الخصائص فإن بعض الأفراد يستجيبون بشكل يعبر عن إحساس بالضغط لأحداث معينة، وهو ما لا يحدث لدى أشخاص آخرين، وقد تكون هذه الخصائص مسئولة عن وضع الأفراد في حالة استثارة دائمة مما يجعلهم أكثر توترًا وعصبية، وهو ما يعكس انخفاض قدرتهم على التعامل مع المواقف وإدراكها على أنها أكثر إثارة للضغط.

٤-١-٦ الخصال النفسية Psychological Characteristics
تلعب الخصال النفسية من ذكاء وقدرات عقلية، وأنماط شخصية وخصال مزاجية، دوراً مهماً في شعور الفرد بالضغط أو إفلاته من هذا الشعور، وكذلك تمكينه من مواجهة هذه الضغوط أو التعايش معها. ومن المعروف أن الأشخاص ذوي النمط أ من الشخصية Type A Personality أكثر عرضة للإحساس بالضغط نتيجة الدخول في أعمال تنافسية أو العمل تحت ضغط الوقت، وعدم الركون إلى الراحة، أو المحافظة على الرياضة. كذلك فإن التصلب وعدم المرونة يمكن أن يكون إحدى الخصال النفسية التي تضع الفرد في مواقف ضاغطة نظراً لانخفاض قدرته على التعامل مع كثير من المواقف التي تستلزم بطبيعتها تغليب المرونة محلها أو تفادي تأثيراتها السلبية أو التقليل من أضرارها. وهناك مقولة صادقة إلى حد كبير وهي "أن المرونة من أول مستلزمات الكائن الحي لكي يحيا حياة متوافقة". ومن المتغيرات النفسية ذات الصلة بالضغط النفسية مركز

التحكم فى التدعيم Locus of Control ومن المعروف أن مركز التحكم فى التدعيم ينقسم إلى قسمين، فهناك أناس ذوو مركز داخلى Internalizers، وآخرون ذوو تحكم خارجى Externalizers، والنوع الأول هو الذى ينظر أصحابه إلى أن نتائج تصرفاتهم وأفعالهم ترجع إلى ذواتهم وقدراتهم، سواء كانت إيجابية أو سلبية، أما الخارجيون فهم الذين يعزون كل نتائج سلوكهم وتصرفاتهم سواء كانت إيجابية أو سلبية إلى عوامل خارجية مثل الحظ والصدفة وغيرها. وقد تبين من الدراسات أن ذوى التحكم الخارجى أكثر عرضة للضغط النفسى من غيرهم ممن يوصفون بأنهم ذوو تحكم داخلى وهذه مجرد أمثلة، وهناك خصال نفسية أخرى يمكن أن يكون لها علاقة بالضغط النفسى ولا مجال للتفصيل فيها هنا.

٤-١-٧ مجالات الحياة Life Domains

تنقسم مجالات الحياة إلى مجالات رئيسية أو مركزية Central يقوم فيها بأدوار مهمة لا غنى عنها، كدور الرجل كزوج (أو المرأة كزوجة) وكأب (أو أم) وكعامل أو موظف. هذه المجالات الرئيسية تتطوى على احتمال التعرض لضغوط أكبر تتمثل بداية فى أعباء الزواج، ثم أعباء تنشئة الأطفال وتعليمهم، والمسئولية عن صحتهم ورفاهيتهم. ثم المسئولية فى العمل من حيث الإنجاز والترقى، والتعامل مع الآخرين؛ رؤساء ومرؤوسين. أما مجالات الحياة الأخرى التى يطلق عليها الطرفية Peripheral - كمقابل للرئيسية أو المركزية - فقد لا تتطوى على ضغط أو تتطوى على مقدار منخفض من الضغوط، ومن أمثلتها العضوية فى نادٍ أو جمعية، أو اتحاد ملاك عمارة وغير ذلك.

العلاقة بين الضغوط والأمراض الجسمية

لعل الجانب الأكبر من البحوث عبر السنوات التي ظهرت فيها العناية بالضغوط تم توجيهه إلى تأثير الضغوط على الصحة الجسمية. وقد أوضحت البحوث أن الضغوط المزمنة تقلل من القدرة على مقاومة الأمراض وتزيد من تأثيراتها. ويعتمد تأثير الضغوط على شدة وبقاء الضغوط، واحتمال التعرض لها (الاستهداف). كما أن الضغوط المستمرة يمكن أن تؤدي غالبًا إلى استجابة بدنية معينة معتمدة على نقطة الضعف أو ما يمكن أن نطلق عليه الحلقة الأضعف. والمقصود بالحلقة الأضعف هنا هو ذلك الجهاز الجسمى (المعدة، الأمعاء، الجهاز التنفسي،... الخ) الذى يكون أكثر تأثرًا بالضغط من غيره وتظهر عليه العلامات والأعراض المرضية وذلك طبقًا لاستعداد وتهيؤ الفرد. وتوجد بعض الأمراض القاتلة التي ترتبط بالضغوط، بينما توجد تأثيرات أقل حدة. ويكون المستوى المرتفع من الضغوط مصحوبًا بضغط الدم المرتفع، والمستوى المرتفع من الكولسترول والذى قد يؤدي إلى أمراض القلب، وأمراض الجهاز الهضمي والجهاز العظمي. كما تشير الدراسات إلى أنه من المحتمل وجود علاقة بين الضغوط والسرطان. غير أنه من المهم أن ننبه إلى أنه ليست كل الأمراض مرتبطة بالضغوط، فهناك عوامل أخرى يمكن أن تساهم في حدوث الأمراض من قبيل الظروف البيئية، الحالة الصحية العامة للفرد، الوراثة، والتاريخ الطبي.

وفيما يلي نماذج من الأمراض والمشكلات الجسمية المرتبطة بالضغوط:

١- الفم

- القرحة.

٢- الجهاز القلبي الدورى

- النوبات القلبية.

- ضغط الدم المرتفع.

- الصداع النصفى.

٣- الجهاز الهضمي

- القولون.

- الإسهال.

- السكر.

- القرحة.

٤- الأعضاء التناسلية

- التوتر قبل الدورة الشهرية لدى الإناث.

- العنة لدى الذكور.

- الاضطرابات المرتبطة بالدورة الشهرية.

٥- الرئتين

- الربو.
- الكحة.
- الدوار.
- الإغماء.
- انقطاع التنفس وصعوبات التنفس.

٦- الشعر

- الصلع (سقوط الشعر)

٧- الجهاز الهضمي والهيكلى

- تيبس العضلات.
- ألم الظهر.
- ألم الرقبة.
- الصداع المرتبط بالتوتر.
- التهاب المفاصل.
- صك الأسنان.

٨- المثانة

- الاستثارة والرغبة الزائدة فى التبول.

٩- الجلد

- الأكزيما.
- الصدفية.

يتضح مما سبق المدى الواسع من الأمراض والمشكلات الجسمية التى قد تنجم عن أو ترتبط بالضغط. ولعل المشكلة هنا - إضافة إلى حدوث الأمراض - أن كثيرًا من الناس لا يدركون هذه العلاقة، وهو ما يؤدي إلى استنزاف كثير من الوقت والجهد والمال فى محاولة علاج هذه الأمراض باعتبارها أمراضًا عضوية، دون فائدة كبيرة، باعتبار أن السبب نفسى (وهذه الاضطرابات هى التى يطلق عليها الاضطرابات النفسجسمية Psychosomatic). وهو ما يعنى الحاجة إلى توعية كل من الأطباء والمرضى بهذه النوعية من الأمراض وكيفية التعامل معها.

٦-٢ المشكلات السلوكية والاضطرابات النفسية المرتبطة بالضغط

ربما كانت البحوث التى وجهت إلى هذا الجانب أقل بكثير مما تم توجيهه إلى الأمراض الجسمية وبخاصة داخل المجتمع الطبى (جمعه يوسف، ٢٠٠٠؛ 412، P. 1992، Luthans)، والآن يعتقد أن المشكلات النفسية التى تنتج عن الضغط لها أهمية شديدة مثل المشكلات

الجسمية إن لم تزد. فالحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج أو آثار الضغوط، لأن لكل فرد حدًا معينًا وقدرة معينة على تحمل الضغوط، إذا تجاوزها ظهرت عليه الاضطرابات النفسية والمشكلات السلوكية والتي تتراوح بين سوء التوافق وحتى أشد الاضطرابات النفسية وطأة كالاكتئاب. وفيما يلي قائمة ببعض المشكلات والاضطرابات النفسية والسلوكية.

- القلق.
- الاكتئاب.
- الغضب والعدوان.
- القابلية للاستثارة والتعب.
- العصبية الزائدة.
- التوتر والملل.
- انخفاض تقدير الذات.
- فقدان القدرة على التركيز.
- النسيان وضعف الذاكرة.
- نوبات الهلع.
- المخاوف المرضية.
- اللوزام والخجات.
- التردد المزمن.
- عدم الصبر والتسرع.
- الإحساس بالإحباط والإنزعاج.
- التعرض للحوادث.
- العجز عن الاسترخاء.
- النشاط الزائد.
- القرارات اللامنطقية.
- السلوك الاندفاعي.
- كرب ما بعد الصدمة.
- الاستجابات الانشاقية والتحولية.
- الشره الزائد أو فقدان الشهية.
- الأرق وقلة النوم.
- التدخين وتعاطي المخدرات.
- اضطرابات الكلام.

(See: Cranwell-Ward, 1987, P. 8; Dore, 1990, P. 9-15)

٦-٣ المترتبات الاجتماعية

نظرًا لأن كثيرًا من الأفراد لا يستطيعون الفصل بين جوانب حياتهم فإن الضغوط في جانب تؤثر على الجوانب الأخرى، كالعلاقات في المنزل والعلاقات في المجتمع بشكل عام والعلاقات في العمل، فتحدث الاختلالات الزوجية، والطلاق والانفصال، والإساءة للأبناء أو الزوجة، وارتكاب المخالفات والجرائم، والشكوى من الزملاء والرؤساء، واللجوء إلى المحاكم لحل الصراعات، والانسحاب من الحياة الاجتماعية، وغير ذلك.

الاحترق النفسي

مقدمة

نظراً لذلك التشابه والتداخل - أحياناً - بين الضغوط والاحتراق النفسى Burn out، فقد آثرنا أن نفرّد لهذا المفهوم الأخير جزءاً خاصاً به. وكما نرى جميعاً فإن العمل هذه الأيام يشكل بيئة ضاغطة بشكل كبير. ولنتصور أننا أمام مجموعة من الأفراد ذوى الدافعية العالية والمثالية الواضحة والالتزام والذكاء، وقد اختاروا مجالاً مهنيّاً معيّنًا على أساس أنه واعد بتقديم الرضا والإشباع وسوف يجعل لحياتهم معنى، وربما يجعل العالم من حولهم أفضل، ثم يجدون بعد عدة سنوات أن الضغوط تحيط بهم وتحاصرهم وأنهم غير قادرين على إنجاز أهدافهم المهنية وأنهم غير قادرين على التأثير فى المؤسسة التى يعملون بها، إن الأداء هنا أو الفرد بالأحرى يكون مرشحاً للاحتراق النفسى.

٧-١ حقيقة الاحتراق النفسى

"الاحتراق النفسى عبارة عن حالة من الإنهك الجسمى والانفعالى والعقلى تنتج عن الإنهك طويل المدى فى مواقف مشحونة انفعالياً وضاغطة مصحوبة بتوقعات شخصية مرتفعة تتعلق بأداء الفرد".

ويحدث الاحتراق النفسى عندما يفقد العمل معناه، وتكون النسبة بين الضغوط والمكافآت فى صالح الضغوط. والأفراد المعرضون للاحتراق النفسى هم الذين يحتاجون ويرغبون فى الشعور بأنهم يفعلون شيئاً مفيداً ومهماً فى العمل بأفضل صورة وفى وقت قصير.

ويرى بعض المنظرين أن كل الأعمال تمر بثلاث مراحل يطلقون عليها دورة "تعلم - مارس - علم، Learn - Do - Teach" وفى المرحلة الأولى أنت تتعلم مهنتك ومهاراتها ومهامها الخاصة وسياساتها. وتكون هذه المرحلة عادة ضاغطة جداً، غير أن العمال يتعاملون مع الضغوط بشكل جيد لأنهم يوضعون فى حالة تحدٍ واستثارة من خلال المهنة الجديدة ونتيجة لأنهم يحصلون على دعم ومكافأة من خلال رؤيتهم وإدراكهم لتقدمهم فى العمل وإتقانهم له. وتحدد الفترة الزمنية التى يقضيها الفرد فى هذه المرحلة من خلال تعقد المهنة، والمعرفة القائمة التى لدى الفرد، والتعلم المتاح والدعم المتوفر.

وبعد أن يتقن الفرد الأسس، يتحول إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة الممارسة (أى ممارسة العمل كل يوم، وكل أسبوع) والشعور بحالة الرضا والإتقان من خلال الأداء الجيد للعمل. وإذا كانت المكافآت (المادية والمعنوية) ملائمة، وتم حصر الضغوط والإحباط فى مستويات محتملة، فإن العامل يمكن أن يقضى فترة طويلة من الوقت فى هذه المرحلة.

ومع ذلك فإنه عندما يصل الفرد إلى تعلم مهنته بالكامل لدرجة أنه يستطيع أداءها بسهولة ويسر، فإنه يحتاج عند هذه النقطة - باعتباره خبيرًا - إلى تمرير المعرفة والمهارات إلى الآخرين (أى تعليم الآخرين وهي المرحلة الأخيرة فى الدورة) حتى يتسنى له الانتقال إلى مستوى آخر، وتعلم شئ جديد ومن ثم إعادة دورة التعلم - الممارسة - التعليم مرة أخرى بكل ما فيها من إثارة ومردود.

فإذا ما حدث ما يعوق الفرد عن تعلم أشياء جديدة (وهو أمر شائع جدًا فى العديد من المؤسسات التى لا تهتم بإعداد الكوادر) أو استمرت الضغوط والإحباط فى التزايد والوصول إلى مستويات مرتفعة، فإن أعراض الاحتراق النفسى تبدأ فى غزو جوانب العمل فى حياة الفرد.

٧-٢ أعراض الاحتراق النفسى

قد يحدث فى كثير من الأحيان ألا تكون أعراض الاحتراق النفسى واضحة، وقد تعزى إلى ضغوط موقفية أخرى وإلى تغيرات حياتية مختلفة، غير أن الفحص الدقيق يكشف عن أن هناك ثلاثة جوانب للاحتراق النفسى:

٧-٢-١ الإنهاك الجسدى Physical Exhaustion

ويتميز هذا الجانب بالتعب، وتوتر العضلات، والتغير فى عادات الأكل والنوم، وانخفاض مستوى الطاقة بشكل عام. ولعل العرض الأول الذى يسترعى الانتباه هو "وعكة صحية عامة" وتعنى السأم بدون سبب ظاهر.

٧-٢-٢ الإنهاك الانفعالى Emotional Exhaustion

ويتم التعبير عنه بأنه شعور بالإحباط واليأس والعجز والاكنتاب والحزن، والتبلىد تجاه العمل، ويعبر الأفراد عنه بأن صبرهم نفذ، ويظهرون شعورًا متكررًا بالاستثارة والغضب بدون سبب محدد. وتكون الطامة الكبرى عندما لا يباليون بأى جانب من حياتهم المهنية التى كانت مهمة

جدًا بالنسبة لهم.

٧-٢-٣ الانهك العقلي (النفسي) Mental Exhaustion

يشكو الأفراد الذين يعانون من الاحتراق النفسي من عدم الرضا عن أنفسهم وعن مهنتهم وحياتهم بشكل عام، ويشعرون بعدم الكفاءة، وعدم الفعالية والدونية، حتى لو لم يكن لديهم أى من هذه الحقائق. ومع مرور الوقت ينظر هؤلاء الأفراد إلى الآخرين (المرضى، العملاء، الزبائن، الزملاء، الأهل) على أنهم مصدر للإثارة والمشكلات. ويميلون أيضًا إلى الاعتقاد بأن هناك شيئًا ما خطأ فى أنفسهم، لأن العمل الذى كان يعطيهم المتعة أصبح سطحيًا ومملًا. ومن ثم يشعرون بلوم الذات وتأنيب الضمير.

ونود أن ننبه إلى أن العديد من هذه الأعراض قد يحدث مرتبًا بالضغط فى مواقف أخرى غير أن هناك فروقًا جوهرية بين الأعراض التى ترتبط بالضغط بصفة عامة والتى ترتبط بالاحتراق النفسى بصفة خاصة، فالإكتئاب كمشكلة مرضية مستقلة يؤثر فى كل جوانب حياة الفرد، بينما الأفراد الذين يعانون من الاحتراق النفسى بإمكانهم الأداء بشكل مناسب فى كل الجوانب الأخرى من حياتهم باستثناء الجوانب الخاصة بالعمل، كذلك فإن الذين ليس لديهم دافعية أو توقعات وأهداف فى أعمالهم قد يشعرون بالاغتراب، بينما المعرضون للاحتراق النفسى يكونون على درجة عالية من الدافعية والالتزام. ويعتبر الوقت أحد المؤشرات المميزة أيضًا؛ فالاحتراق النفسى يحدث على مدى فترة زمنية طويلة، وذلك بعكس الاستجابات الأخرى التى تحدث كرد فعل للضغط الموقفية الشديدة التى تتميز بالحدوث السريع عندما يقع ضغط معين فى حياة الفرد.

ويستجيب الناس للاحتراق النفسى بطرق مختلفة، وكل منها يؤثر عليهم بشكل معين، ومن

هذه الاستجابات:

- تغيير الوظائف أو المهن داخل المؤسسة أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى وهو ما يفكر فيه غالبية الناس فى بداية شعورهم بالاحتراق النفسى.
- محاولة الانتقال إلى مكان أو موقع آخر داخل العمل (فالذين يعملون مع الزبائن كالبنوك مثلاً، يطلبون البعد عن ذلك والانتقال إلى عمل آخر لا يتعرضون فيه للتعامل مع البشر).
- الاستسلام والعجز، وينتظرون حتى يحل سن التقاعد.
- تغيير المجال المهني كله بالاستقالة والبحث عن العمل الحر أو أى عمل آخر، وربما لا يحالفهم الحظ مما يجعلهم يشعرون بتأنيب الضمير والإحساس بالذنب.
- الإصرار وهى الاستجابة الأكثر إيجابية والاستفادة من خبرة الاحتراق

النفسى وذلك بإعادة فحص الأولويات، وصقل المهارات، واستخدام المهارات الكامنة وتنمية قدرات ومهارات جديدة، واعتبار أن الفشل أو التعثر ليس شرًا كله، وقد يكون بداية لنجاح عظيم.

٧-٣ أسباب الاحتراق النفسى وكيفية التغلب عليه

من المهم فى هذا السياق أن نفهم أمرين أساسيين. أولهما أن الأسباب الرئيسية للاحتراق النفسى لا تقع داخل الشخص الذى يعانى منه. فالسبب الأكبر يقع فى بيئة العمل المختلة التى تسمح بتعظيم مستويات الضغوط والإحباط، والقهر لفترات طويلة من الزمن، فى الوقت الذى تتيح فيه مكافآت ضئيلة لمواجهة كل ذلك. وثانيهما إننا إذا أخذنا بنظرية دورة العمل (تعلم - ممارسة - تعليم) فإن هناك احتمالاً بأن الاحتراق النفسى يحدث عدة مرات خلال حياتنا العملية، وذلك متى أتقنا تماماً وظائفنا الجديدة التى استلمناها.

وهذا يعنى أننا إذا أردنا أن نتغلب على الاحتراق النفسى فإن هناك جبهتين لمواجهة. الأولى هى أن ننظر بعمق وتمحيص لبيئة العمل ذاتها وما فيها من عبء زائد ومزمن للعمل، ومهام مينة وبيروقراطية متزايدة، وأعمال كتابية، وتواصل ضحل ومردود ضعيف، ونقص المكافآت، وغياب الدعم. فهذه جميعاً عوامل تسهم فى حدوث الاحتراق النفسى، وهى أيضاً مكونات يمكن تغييرها إذا كانت الإدارة راغبة فى ذلك. مع الأخذ فى الاعتبار أن هناك تكلفة مرتفعة من جراء الظروف التى تدعم الاحتراق النفسى، وهو عكس ما يعتقد كثير من المديرين فى الوقت الرهن. وتتضمن هذه التكلفة الانقطاع عن العمل، وانخفاض الأداء والروح المعنوية، وزيادة فى طلب التقاعد، والتدهور فى الصحة الجسمية للموظفين والذى ينجم عنه زيادة تكاليف الرعاية الصحية التى تدفع فى علاج الأمراض المرتبطة بالضغوط، والجبهة الثانية مؤداها: بما أننا جميعاً معرضون للمرور خلال دورة العمل عدة مرات فى حياتنا المهنية والوظيفية، فهناك العديد من الأشياء التى يمكن أن نقدمها لأنفسنا والتى يمكنها مساعدتنا فى التعامل مع الاحتراق النفسى، ولعل من أهمها مواجهة ومجاوبة بيئة العمل غير الصحية بدرجة أو أخرى، وهى استراتيجيات مواجهة لن تساعدنا فى حياتنا العملية فحسب وإنما يمكن أن تساعدنا فى حياتنا الشخصية والعائلية.

وهناك عدد من الخطوات التى يمكن اتخاذها للتعامل مع الاحتراق النفسى ومحاولة التغلب عليه منها:

١- عليك فهم عملك الشخصى وأساليبك فى الاستجابة للضغوط وإذا استطعت العمل

على فهم استجاباتك بشكل كامل، فسوف تتعلم تحديد أنماط السلوك غير الفعالة بالنسبة لك، وبمجرد أن تحددها فسوف تعمل على تغييرها.

٢- إعادة فحص قيمك، أهدافك، أولوياتك. فالأهداف غير الواقعية بالنسبة لوظائفنا وأدائنا سوف تعمل على تعرضنا للإحباط والارتباك. ويضع معظمنا أهدافًا غامضة، ولا يتوقف لمراجعتها والتأكد من ملاءمتها وصلاحيتها. ومن ثم ينبغي علينا مراجعة أهدافنا من حين لآخر وتحديثها والتأكد من قابليتها للتنفيذ وترتيبها حسب الأولوية.

٣- علينا أن نقسم حياتنا إلى مجالات: العمل، المنزل، الحياة الاجتماعية وهكذا. ثم نركز قدر الإمكان على كل مجال عندما نعيشه، بمعنى أن نركز على العمل ونحن في العمل ونركز على الحياة العائلية والأسرية بعد أن ننهي من العمل وهكذا، وألا نسمح لضغوط مجال أن تؤثر على مجال آخر.

٤- العمل على بناء نظام للمساندة الاجتماعية. فكل إنسان بحاجة إلى أصدقاء، ويصدق ذلك أكثر على الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط مرتفعة ونحن نحتاج إلى أكثر من نوع من الأصدقاء والزملاء. نحتاج إلى أناس يصغون إلينا وإلى أيدٍ حانية تقدم لنا النصيحة دون تجريح ودون الحكم المسبق على كلامنا وأفكارنا وأفعالنا، وإلى أناس يقدرُون اهتماماتنا، ويشاركوننا اهتماماتنا وقيمنا ورؤانا وأولوياتنا ويمدوننا برؤية واقعية عندما تختل الأشياء أمامنا (Yousef, 2005, pp 19-25).

أساليب واستراتيجيات إدارة الضغوط

يمكن تقسيم أساليب إدارة الضغوط إلى قسمين رئيسيين، أولهما ويمكن اعتباره إرشادات عامة والآخر هو الأساليب المتخصصة التي تحتاج إلى نوع من التدريب.

٨-٢-١ الإرشادات العامة

١- إصلاح العلاقة بين الفرد وربه وخالقه والتمسك بشرعه ومنهجه والاستعانة به واللجوء إليه في كل الأحوال والتوكل عليه مع الأخذ بالأسباب.

٢- التخلص من الأساليب غير الفعالة في المواجهة ومنها:

أ- التواكل وتأجيل أعمال اليوم إلى الغد وخطب الجد بالهزل.

ب- إهدار الوقت فيما لا يفيد وعدم العناية بتخطيط الوقت.

ج- اللجوء إلى الحيل الدفاعية كالانسحاب، والإنكار، والإسقاط.

د- الانهماك الشديد في العمل وعدم أخذ وقت الراحة.

- هـ- عدم ممارسة الرياضة واتباع أساليب غذائية خاطئة.
- و- التمسك بأساليب التفكير اللامنطقي مع التصلب وعدم المرونة.
- ٣- تعلم تطوير مهارات إدارة الذات.
- ٤- تطوير أساليب إدارة الانفعال.
- ٥- إدارة العلاقة مع الآخرين بطريقة أكثر فعالية.
- ٦- تطوير أسلوب حل المشكلات.
- ٧- فحص النظرة للحياة وتبنى نظرة إيجابية نحوها.
- ٨- تطوير أساليب فعالة لإدارة التغيير.
- ٩- البحث عن المساعدة الخارجية في حالة الضرورة.
- ١٠- تطوير أساليب لتقليل الآثار السلبية للضغوط ومنها:
- أ- تعلم كيفية اكتشاف الإشارات التحذيرية للضغوط والوعي بها.
- ب- عدم تجاهل المواقف الضاغطة والحديث عنها.
- ج- التعلم من الأشخاص الذين لا يعانون من الضغوط.
- د- الاحتفاظ بسجل للأوقات والمواقف التي تجعل الفرد أكثر توترًا.
- هـ- تنمية الوعي بالجسم والتغييرات التي تحدث فيه.
- و- توقع الضغوط مسبقًا والاستعداد لها بدلاً من انتظارها.
- ز- التعرف على نمط الشخصية.
- ح- تعلم أن الضغوط يمكن أن تنشأ من الداخل، وأنه قد يكون من الأفضل مواجهتها من الداخل.
- ط- تعلم أن يكون الفرد واعياً بأساليبه في الاستجابة للضغوط.
- ي- تعلم أن تقول لا في الوقت المناسب وألا تلزم نفسك بما هو فوق طاقتك.
- ك- لا تحاول أن تفعل أشياء كثيرة في الوقت نفسه.
- ١١- تعلم قيمة التفكير الإيجابي.
- ١٢- كن واعياً بأهدافك وأنت سعيد بها.
- ١٣- تعلم مهارات ترتيب الأولويات.
- ١٤- تعلم فن التفاوض الفعال.
- ١٥- تعلم أن الاستماع مهم تمامًا مثل التحدث في التواصل الفعال.
- ١٦- تعلم فنون هندسة البيئة.
- ١٧- أفصل بين العمل وبين الحياة الخاصة.
- ١٨- اجعل حياتك الأسرية مليئة بالرضا.

١٩- اعمل ما تحبه واستمتع بما تعمله.

٨-٢-٢ الأساليب المتخصصة في إدارة الضغوط

(١) التدريب على الاسترخاء Relaxation

وهو يستند إلى مسلمة مؤداها التفاعل المتبادل بين الجسم والنفس، وأن التوتر يؤدي إلى توترات عضلية وإجهاد في عدد من أجهزة الجسم، كما أن آلام الجسم تؤدي إلى تغيرات انفعالية واضحة، ومن ثم فإن تحقيق درجة من الاسترخاء يؤدي إلى تحسن الحالة النفسية. ولما كان التوتر العضلي عرضاً شائعاً في حالات التعرض للضغوط النفسية فإن استخدام التدريب على الاسترخاء يعد أحد الأساليب العلاجية السلوكية التي تستخدم مع حالات القلق والمخاوف وغيرها (ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى المراجع المتخصصة).

(٢) التدريب على المهارات الاجتماعية Social Skills Training

تعتمد الحياة المعاصرة في كثير من جوانبها على التواجد مع جماعات من الأفراد في الحل والترحال، وقد تقتضى الظروف أنماطاً مختلفة من التفاعل مع هؤلاء الأفراد. وقد يكون لدى الفرد معرفة وثيقة بالآخرين وقد تكون هذه المعرفة سطحية أو غير موجودة. ومن هنا فقد يحتاج الفرد الذى يعانى من صعوبة التعامل مع الآخرين والتفاعل الإيجابى معهم إلى تعلم عدد من المهارات الاجتماعية ومنها:

أ- الاتصال بالآخرين: ربما يكون من المهم فى كثير من الأحيان أن تقوم أنت بالاتصال بالآخرين، خاصة مع أولئك الذين يتسمون بالخجل أو يجدون صعوبة فى المبادأة بالاتصال ويمكنك الاستعانة بالحيل التالية:

- تشجيع الاتصال من خلال توجيه الأسئلة.
- إظهار الاهتمام والتعاطف مع هؤلاء الأشخاص.
- تقديم التشجيع الإيجابى والاعتراف من خلال الابتسام والإيماءات.
- تركيز الانتباه على الأشخاص الذين تتواصل معهم.
- ب- الإنصات: فالإنصات بحرص سوف يمكنك من الاستمتاع لما يقوله الآخرون وما يشعرون به، وهو ما قد يدفعك لإظهار التعاطف معهم، وأن تضع نفسك مكانهم، ويمكنك الاستعانة بما يلى:

- ركز فعلاً على ما يقوله الآخر.
- راقب الهاديات غير اللفظية التى تأتى منه فهى التى تكشف عن انفعالاته.

ج- **توكيد الذات:** والمقصود به الدفاع عن الحقوق والتعبير عن المشاعر بحرية دون انتهاك حقوق الآخرين، ودون الوصول إلى العدوان على تلك الحقوق، إن توكيد الذات يمثل في حقيقة الأمر جوهر الاتصال الجيد. ، وتوجد طرق وأساليب فنية كثيرة يمكن التدريب عليها لتعلم السلوك التوكيدي ومنها الاقتداء، وتمثيل الأدوار، وقلب الأدوار، وتكرار السلوك، والتدعيم، وغير ذلك

(٣) تعلم العادات الصحية الجيدة

العقل السليم فى الجسم السليم مقولة صحيحة وصادقة، ومع ذلك يعانى الكثيرون من مشكلات صحية نتيجة لعاداتهم غير الصحية فى الغذاء والنوم وعدم ممارسة الرياضة. ويحتاج البعض إلى أن يتعلم أصول وقواعد الغذاء الصحى وتوازنه، والتخلص من العادات غير الصحية ومتابعة الوزن وممارسة الرياضة لى يكون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط.

(٤) التدريب على حل المشكلات

يواجه الإنسان فى حياته اليومية وفى عمله أنماطاً مختلفة من المشكلات. وتمثل هذه المشكلات، خاصة التى يجد صعوبة فى حلها، ضغوطاً متزايدة عليه. ونظراً لافتقاد البعض لمهارات حل المشكلات، مع نقص الخبرة، والتأثر الانفعالى السلبى بهذه المشكلات، فإنهم بحاجة إلى التدريب على منحنى حل المشكلات الذى لا يركز على حل مشكلة بعينها بقدر ما يعطى أسلوباً عاماً للتعامل مع المشكلات عموماً. ويوجد عادة منظوران للتدريب على حل المشكلات: الأول فردى (أى عندما يفكر الشخص بمفرده فى حل المشكلة ويكون التدريب فردياً أيضاً) والثانى جماعى (عندما تدرّب المجموعة على كيفية حل المشكلة).

أ- المنحنى الفردي لحل المشكلات

يعد هذا المنحنى مفيداً إذا كنت ترغب فى عدم مشاركة الآخرين فى حل المشكلة، ومن المفيد أيضاً أن تضع أفكارك ومشاعرك على الورق وذلك من خلال الخطوات التالية فهذا يساعدك على توضيح أفكارك ويمدك بمصدر مهم للرجوع إليه فى المستقبل:

- حدد المشكلة بوضوح وبشكل محدد حيث إن الكلام العام والأوصاف المطلقة لا تفيد كثيراً فى حل المشكلة.
- قم بجمع البيانات الملائمة للمشكلة وضع قائمة بكل البيانات الممكنة.
- قم بتحليل البيانات التى انتهيت من جمعها.
- حاول توليد المزيد من الحلول للمشكلة.

- قم بعملية تقييم لبدائل الحل التي طرحتها ثم اختر أحد الحلول.
- بعد طرح البدائل والحلول عليك بمناقشتها مناقشة متأنية وبهدوء ومن ثم اختيار أفضل هذه الحلول لتنفيذها.
- قم بتطوير خطة للعمل؛ أي إيجاد الوسائل لتنفيذ الحل الذي اخترته.
- نفذ خطة العمل.
- راجع نتائج تنفيذ هذه الخطة.

ب- التدريب على حل المشكلات في موقف جماعي

يتم ذلك من خلال استخدام ما يسمى بالعصف الذهني أو التفكير Brain Storming وهى عملية يتم من خلالها استحضار أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين فى وجود مجموعة من الأفراد، بحيث يعمل كل منهم كمثير للآخرين، مع عدم القيام بأى تقييم للحلول أثناء طرحها أو القيام بمقاطعة المتحدث، وعند الانتهاء من طرح الحلول من جانب كل عضو فى المجموعة تبدأ بمناقشة هذه الحلول على نحو جماعى للوصول إلى أفضلها ومن ثم محاولة تنفيذه.

(٥) التدريب على المساندة الاجتماعية

تمثل الجماعة أهمية خاصة لكل فرد فيها، كما أن العلاقات الاجتماعية والروابط الأسرية والعلاقة بالآخرين سواء على أساس دينى أو اجتماعى فى غاية الأهمية. وقد وصف الإنسان قديماً وحديثاً بأنه كائن اجتماعى، يفضل التواجد مع الجماعة ويأنس إلى الآخرين وينفر من العزلة إلا فى بعض الظروف الخاصة والحالات المرضية. وتقدم هذه الأشكال من العلاقات مساندة اجتماعية للفرد تعينه على مواجهة ظروف الحياة وضغوطها وأحداثها السيئة وكذلك مناسباتها السارة. وقد يجد البعض صعوبة فى الحصول على المساندة الاجتماعية أو فى تقديم هذه المساندة. ويمكن من خلال التدريب مساعدة هؤلاء الأفراد على كيفية طلب المساعدة وكيفية إدارة العلاقة بالآخرين بكفاءة أكبر.

(٦) التحكم فى الغضب

تمثل سرعة الغضب إحدى مشكلات أفراد النمط "أ" من السلوك وهو ما يؤدي عادة إلى مشكلات صحية ومشكلات اجتماعية مع الآخرين، ومن ثم فإن هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب على التحكم فى الغضب وذلك باتباع الآتى:

أ- الاستفادة من الهدى الإسلامى المتمثل فى القرآن والسنة وسيرة النبى الكريم صلى

الله عليه وسلم وصحابته الكرام.

ب- الوعى بالمواقف التى تستثير الغضب وتسجيل أسبابها وكيفية الاستجابة لها.

ج- مراجعة النتائج التى تترتب على مواقف الغضب وهل هى توافقية أم لا؟

د- مناقشة هذه المواقف مع بعض الزملاء والأصدقاء موضع الثقة.

هـ- تعلم فنون الاسترخاء.

و- استباق المواقف التى تستثير الغضب بالاستعداد لها.

ز- الاستفادة من خبرات المتخصصين فى العلاج المعرفى السلوكى.

(٧) تطوير مهارات إدارة الذات

يختلف الناس فى كيفية قضاء الوقت، فبعضهم يقضى كل وقته فى العمل ولا يبقى منه شيئاً للمتعة والترفية، بينما يعمل البعض الآخر ببطء ولا يعمل سوى القليل. والشخص الناجح فى الإدارة الذاتية هو الذى يوازن بين العمل والاستمتاع، بين النشاط، والتأمل ويحقق التوازن فى حياته ويرى الوقت كالمال. ولتحسين مهارات الإدارة الذاتية يمكن القيام بما يلى:

التخطيط

أ-

وضع أهداف واضحة.

وضع أهداف قصيرة المدى تؤدي إلى أخرى طويلة المدى.

تطوير خطط العمل (تحديد جدول للعمل فى ضوء الأهداف الموضوعة).

استخدام الوقت بكفاءة

ب-

يهدر بعض الناس الوقت بلا جدوى، وهم غافلون عن أهميته، بينما يعمل البعض الآخر طوال الوقت بلا راحة وبلا استمتاع، مما يؤدي إلى إحساس شديد بالضغط. وتنطوى برامج إدارة الضغوط على تدريب يخصص لكيفية إدارة الوقت وتنظيمه والاستفادة منه.

وأخيراً وليس آخراً، فهذه مجرد نماذج من الأساليب والاستراتيجيات التى يمكن التدريب عليها وتعلمها من خلال مدرب متخصص فى إدارة الضغوط بصفة عامة أو فى أشكال من العلاج المعرفى والعلاج السلوكى بصفة خاصة. والمؤكد أن هناك أساليب أخرى كثيرة مثل مراقبة الذات، وتعديل الحوار الداخلى، وتعديل الأفكار اللامنطقية، والتدريب على وضع الأهداف، والحديث الإيجابى للنفس، والتعليم الذاتى، والتدريب على التحصين ضد الضغوط، وغيرها كثير مما يمكن تعلمه من أجل مواجهة وإدارة فعالة للضغوط النفسية.

الفصل الخامس : مهارات قيادة وإدارة فرق العمل

مقدمة: لقد خلق الله البشر في أحسن تقويم وجعل منهم الذكر و الأنثى، الغني و الفقير، وجعلهم شعوباً و قبائل ليتعارفوا. إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس، إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية، فبالنظر إلى أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً من الأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلان الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و أعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات.

إن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد

البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط و لكن قبل أن نتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن "الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها .وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة" لذلك و لكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى و تؤدي وظيفتها التي أنشأت من أجلها.

إدارة العلاقات بين أفراد الفريق:

قبل أن نبدأ في استعراض هذا العنصر لا بد أولاً من أن نتطرق إلى مفهوم فريق العمل، بناء فريق العمل، أنواع الفرق، دورة حياة الفريق، مواصفات الفريق والفرق بين الفريق والجماعة.

مفهوم فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة، ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.

وتكون أغلب المجموعات التي -لا تعتبر فرق عمل- مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها، وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها "أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".

كما يمكن تعريف الجماعة أيضاً على أنها "تجميع لعدد من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو

مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة". والجماعة عدد من الأفراد لديهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

ومن هنا يتضح أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدي الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة.

ويمكن أن تتحول الجماعة إلى فريق عمل وذلك بعد عمل عدة إجراءات هي كما يلي:

- التعارف بين الأعضاء.
- تحديد دور كل عضو.
- العمل في اتجاه واحد.
- كل عضو مؤهل للقيام بالعمل المحدد له.
- تتوافر لدى كل عضو الرغبة والمشاركة والتعاون داخل الفريق.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:

فرق العمل	مجموعات العمل التقليدية
القائد هو العامل المسهل لعمل الفريق	القائد هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم فيها
الأهداف تحدد من قبل أعضاء الفريق	الأهداف تحدد من قبل المنظمة
الاجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات الحرة	القائد هو الذي ينظم الاجتماعات واللقاءات
الفريق يخطط لشكل العمل	القائد هو الذي يقوم بالإشراف
التركيز على أداء الفريق	التركيز على أداء الفرد
أعضاء الفريق يعملون كوحدة مشاركة	هناك تنافس بين العمال بعضهم ضد الآخر
الاتصال يتم من القائد إلى الفريق وبالعكس	الاتصال يكون من القائد إلى المجموعة
القرارات تؤخذ بناءً على رأي الفريق ككل	القرارات تتخذ بناءً على رأي القائد

مع العلم أنه يمكن تحويل جماعة العمل الى فريق عمل ولكن لا يمكن تحويل فريق العمل الى جماعة عمل.

مفهوم بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل على أنها "خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية"، وتعرف أيضاً على أنها "سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد".

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

دورة حياة الفريق:

تمر دورة حياة أي فريق عمل بخمس مراحل هي:

- الصياغة : مرحلة التوجيه المبدئي والاختبارات الشخصية لأعضاء الفريق .
- الوصف : مرحلة النزاع حول المهام وطرق الأداء كفريق .
- ميثاق / مبادئ العمل كفريق : مرحلة توحيد المفاهيم حول المهام ووضع أجندة عمل الفريق.
- الأداء : مرحلة العمل كفريق والتركيز على أداء المهمة .
- التحول : مرحلة إنجاز المهام.

مواصفات فريق العمل:

- العدد المحدود:- يتراوح الحجم الأمثل بين ٣-١٠ أفراد حسب طبيعة مهمة الفريق ويفضل العدد ٥ أو ٦ للفريق للمزايا التالية:
- توافر تفاعلات مثمرة ويكون التعبير الفردي متاحاً للجميع مما يزيد من الشعور بالرضا.
- يمكن التقسيم في هذا الفريق دون فقدان الرؤية الشاملة للعمل.

- يمكن حل المشاكل بسهولة نظرا لجودة الاتصالات.

- انخفاض الصراعات.

- **وحدة الهدف ووحدة الفريق:** فأعضاء الفريق يشتركون في تحقيق هدف واحد محدد واضح للجميع ومن ثم فإن وحدة الهدف تؤدي الى وحدة الفريق.

- **المهمة:** فلا يوجد فريق بدون مهمة فهي التي توجهه نحو الهدف والتي تعكس بدورها الروح المعنوية للفريق وهنا يجب التفرقة بين عمل الفريق حيث تتضافر الجهود لتحقيق هدف محدد ومشترك و عمل الجماعة حيث العمل المتزامن لمجموعة من الأفراد كل منهم يقوم بعمله.

- **الشعور بالانتماء والالتزام الشخصي للفريق**

- **بساطة التنظيم ومرونته**

- **العلاقات الشخصية الجيدة**

- **المشاركة وإبداء المقترحات والعمل على تشجيع الابتكار والإبداع**

أنواع فرق العمل:

تتمثل أنواع فرق العمل فيما يلي: فرق المهام الكبيرة – فرق المهام المحددة – دوائر الجودة – الفرق الموجه ذاتياً – فرق العمل ذاتية الإدارة.

فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدر احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام، وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها . يجب أن يكون أعضاؤها ممثلين لمختلف المستويات الإدارية المختلفة وهي تحتاج الى اجتماعات مطولة ولفترات زمنية طويلة.

فرق المهام المحددة: يتراوح عدد أعضائها بين ٥ و ٨ أفراد، ويعتمد الانضمام إليه على

الخبره وهي تحتاج الى اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة وغالبا ما يطلب منها حل المشاكل أو تقدير الفرص المتاحة في السوق وقد يطلب من فرق عمل أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

دوائر / حلقات الجودة: يشكل أعضاء هذا النوع من و حدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على

تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها أى سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دورا محدد في توجيهها.

الفرق الموجه ذاتيا: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداة عملية متكاملة يتم ترتيب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه ، وهنا تكون القيادة دورية بين

أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم الأعضاء بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى كما يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخليا.

- **فرق العمل ذاتية الإدارة:** تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئى وتتعاقد مع الإدارة للاطلاع بمسؤوليتها إضافة الى قيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، تتعلم وتشارك فى الوظائف التى غالبا ما يؤديها المديرون ، وتكون اجتماعتها أسبوعية وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائه وهى تعيين وتوجيه أعضائه الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عن الأداء وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبه وحل المشكلات التى تواجهها أثناء التنفيذ.

مسئوليات قائد الفريق:

يقوم بنقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أعضاء الفريق وتفسير السياسات وأوامر العمل، ويشرح كيفية إدارة العمل بفعالية وتقويم النتائج. ويتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات وتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق ابتكارية وتقبل المخاطرة. ويكون من الناحية السلوكية مثلاً يحتذى، ويقوم بمكافأة السلوك الفعال، وتأييد أهداف الفريق داخليا وخارجيا ونقل إنجازات الفريق إلى الإدارة ولعب دور الوسيط عند نشوب صراعات.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل:

السلوكيات الإيجابية

- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات.
- المشاركة والتطوع.
- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة.
- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين.
- الالتزام بجدول الأعمال في الاجتماعات.
- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق.
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص.
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك.
- الانفتاح العقلي والانتباه.
- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة.
- الاحترام والأمانة والثقة.
- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة.

- المخاطرة المحسوبة.
- التأييد المتبادل بين الأعضاء.
- وضع أهداف وتوقيتات واقعية.
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي.

السلوكيات السلبية

- النقد والسلبية.
- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين، والدخول في مهاترات.
- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية.
- القفز من موضوع لآخر في الاجتماعات.
- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة.
- التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات.
- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء.
- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية.
- استجداء تعاطف الآخرين.
- التهرب والسلبية وفقدان الحماس، والانسحاب النفسي.
- التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري.
- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء.
- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار.
- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية.

مسئوليات المستشار:

وضع وتوصيل أهداف الفريق بوضوح إلى بقية الأعضاء والتأكد من واقعيتها ومطابقتها لأهداف المنظمة والحصول على التعاون اللازم لتحقيقها، وتقديم المساعدة حتى يصل الفريق إلى درجة مناسبة من النضج، وتقديم المساعدة لكل من المنسق والملاحظ. بالإضافة إلى تحديد الموارد ووضع معايير الأداء وطرق قياس النتائج.

مسئوليات المنسق:

- ترتيب الاجتماعات وتجهيز وتوزيع جدول الأعمال قبل الاجتماعات والتأكد من الالتزام به.
- توضيح الأهداف والتأكد من توزيع الأدوار وتشجيع الأعضاء على المشاركة.
- تلخيص الأفكار والتأكد من معرفة الجميع بكل ما هو مطلوب والعمل على تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين مختلف الأعضاء.

- يكون المنسق في العادة مستمعاً نشطاً ويعمل على حماية كل أعضاء الفريق في التعبير عن رأيهم.

- تشجيع الفريق على إنهاء كل محاور جدول الأعمال وتشجيع التفكير النقدي بين الأعضاء، والمحافظة على الحياد بين وجهات النظر المختلفة.

مسئوليات المسجل:

- يقوم بتدوين محاضر الاجتماعات وتوزيعها على كل الأعضاء. وتشتمل هذه المحاضر على الموضوعات التي تمت مناقشتها والمهام التي تم توزيعها وتحديد المسؤولين عن تنفيذها.
- يساعد في تحديد الأطر الزمنية لجدول الأعمال ويراقب المناقشات وينبه الأعضاء بقرب انتهاء وقت المناقشة قبل حلوله بعدة دقائق.

مسئوليات عضو الفريق:

- الاستعداد المسبق للاجتماعات، والحضور والمشاركة في المناقشات وتقديم المقترحات والآراء وإنجاز ما يوكل إليه من أعمال.
- رفع مستوى أداء الفريق والقيام بأعمال إضافية عند الضرورة لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد ومتابعة ما تم من إنجازات.
- طلب المساعدة من مصادر خارجية عند مواجهة مشكلة تتجاوز إمكانيات الفريق المتاحة، ثم مساندة قرارات الفريق.

مفاتيح نجاح فرق العمل:

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل:

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسؤولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم مراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

تنظيم الاجتماعات:

تبدأ الاجتماعات بعد الانتهاء من تشكيل الفريق، ويفتقر معظم أعضاء الفرق لخبرة إدارة الاجتماعات والمناقشة واتخاذ القرارات في مجموعات. ولذا فإن هيكل الاجتماع وتنظيمه بصورة واضحة واستخدام هذا الهيكل يساعد على نجاح الاجتماعات وتقليل الوقت المستغرق في الإعداد لها.

وعموماً ينصح بعدم زيادة مدة أي اجتماع عن ساعتين.

وهناك خمس خطوات لتحديد جدول الأعمال:

١. طلب أفكار الأعضاء لضمها لجدول الأعمال.

٢. مراجعة الأعمال المتفق عليها في جلسات سابقة.

٣. تحديد الأولويات ووضعها في تسلسل منطقي.

٤. إرسال جدول الأعمال لجميع الأعضاء قبل الجلسة.

٥. توفير نسخ (قليلة) زائدة من جدول الأعمال.

مظاهر وجود مشكلات في اجتماعات الفريق:

- بدء الاجتماعات في وقت متأخر عن مواعده.

- عدم تحديد أهداف للاجتماع قبل الجلسة.

- غياب جدول الأعمال.

- عدم استعداد المنسق.

- محاولة بعض الأعضاء الهيمنة على الاجتماع واحتكار الحديث والمناقشة.

- اقتصار الاجتماع على تبادل المعلومات وحل المشكلات.

- مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض على الدوام.
- كثرة المناقشات الجانبية بعد انتهاء الاجتماع.
- عدم الوصول إلى نتائج وغياب المتابعة وتشتت مسؤوليات الأعضاء.

مكان الاجتماع وطريقة الجلوس:

يؤثر مكان الاجتماع وطريقة الجلوس والإضاءة والتهوية والضوضاء وعدم وجود أدوات للكتابة في فعالية الفريق. كما أن جلوس الأعضاء بطريقة تسهل الاتصال البصري ويساعد على حل المشكلات بطريقة أكثر فعالية. وعلى هذا يجب أن ننظم طريقة الجلوس بحيث تساعد على زيادة المشاركة، ومن الأشكال المناسبة للجلوس: شكل الدائرة أو المربع وحدوة الحصان.

سلوك الفريق:

يتطلب العمل داخل فريق قدرًا عاليًا من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل. من هنا يقوم الفريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.

- تشجيع السلوك الطيب.

- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.

- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.

- إرشاد الأعضاء الجدد.

- حل مشكلات السلوك بسهولة.

التغيرات السلوكية:

تبدأ صعوبات العمل عندما يشعر الأعضاء بالحاجة إلى تغيير سلوكهم. وتزداد مظاهر المقاومة كلما بدأ هذا اليوم في الاقتراب، ومن تلك المظاهر: التماس الأعذار والتسويف وادعاء الجهل.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء:

- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.

- تحمل مسؤولية الأفعال والأفكار.

- الجرأة على الجهر بالرأي.

- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.

- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.

- الاستجابة للنقد.

- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.

- القدرة على طلب السلطة وتكبد عبء القيادة.

- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.

- القدرة على طرح الأسئلة.

- اقتراح أفكار للمناقشة.

إدارة الصراع داخل فريق العمل

إن التفاعل البشري بين أعضاء الفريق، في بيئة العمل أو المجتمع عموماً، لا بد أن يشوبه في بعض الأحيان بعض المشكلات التي تأتي نتيجة لهذه التفاعلات، والتي نعبر عنها في بعض الأحيان بالصراع أو الخلاف. فمن الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج إلى مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلى تركيز على مشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

مفهوم الصراع:

حالة من عدم الاتفاق بين أعضاء الفريق على موضوع ما. وهناك صراع إيجابي وآخر سلبي، لذلك يجب إدارة الصراع.

أنواع الصراع:

الصراع الفردي أو الذاتي: يعنى الصراع "وجود اتجاهين متعارضين للتصرف والسلوك داخل الشخص" حيث يمكن أن يحتوى أى عمل على بذور الصراع بسبب اختلاف الدوافع المؤدية لقبول ذلك العمل.

الصراع بين أعضاء الفريق : أما صراع أو اختلافات البشر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي فيمكن النظر اليه من اتجاهين فهناك الصراع الذاتى داخل الفرد ، ويمكن أن يكون الصراع بين البشر حيث يختلف شخصين حول أمر أو موضوع ما، ويمكن أن تحدث اختلافات أو صراعات داخل فريق العمل الواحد ، أو بين فرق العمل في شكل صراع و اختلافات داخلية في المنظمة ، أو بين الفرق وبعضها البعض.

ومن الممكن أن يتخذ الصراع أشكالاً عديدة منها:

١. الصراع على الأهداف:

وهنا يتصارع كل فرد أو مجموعة عمل على تحقيق هدف أو نتيجة معينة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

٢. الصراع الفكري أو الإدراكي:

و هي تعنى عدم انسجام فكرى أو ادراكى من شخص الى آخر

٣. الصراع الوجدانى والعاطفى:

و هي تعنى أن تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين

٤. صراع السلوكيات والاتجاهات:

وهي تعنى اختلاف الاتجاهات و السلوكيات و التصرفات التى لا يتقبلها الآخرون
جدارات إدارة الصراع و الخلافات بالتطبيق على الجامعات ومؤسسات التعليم العالى:
يمكن عرض مجموعة من الاستراتيجيات العديدة لإدارة صراع وخلافات البشر وهي :
١. استراتيجيات تجنب الصراع أو الخلاف:

- إستراتيجية اهمال الصراع أو الخلاف.
- إستراتيجية ابعاد أطرف الخلاف و الفصل بينهم.
- إستراتيجية اضعاف التفاعل المحدود

٢. استراتيجيات التهدئة او المهادنة:

- إستراتيجية تخفيف الصراع و الخلاف.
- إستراتيجية التوفيق بين أطراف الصراع

٣. استراتيجيات استخدام القوة:

- إستراتيجية التدخل فى الصراع بواسطة السلطة العليا
- إستراتيجية استخدام السياسة بواسطة السلطة العليا

٤. استراتيجيات المواجهة:

- إستراتيجية الإهتمام بالأهداف العامة للمنظمة فقط وترك مادون ذلك.
- إستراتيجية تدوير أعضاء الفريق بين الادارات المختلفة
- إستراتيجية استخدام فرق العمل لحل المشكلات

سؤال : هل الصراع فى بيئة العمل يعتبر دائما صراعا سلبيا ويؤدى إلى تدهور المنظمة أم أنه فى بعض الأحيان يكون صراعا بناءً؟
ماهو رأيك؟؟

خطوات حل المنازعات في فريق العمل:

- حدد المشكلة الأساسية المسببة للصراع عن طريق أن يكتب الأفراد المعنيين وصف المشكلة باختصار (في ٥٠ كلمة أو أقل). من الأفضل أن تكون هذه البيانات مكتوبة أو مسجلة بحيث يمكن الرجوع إليها في وقت لاحق.

- أطلب من كل طرف أن يعلن سبب شكوته في جمل وجيزة ليبيّن موقفه باختصار، ثم في ورقة خاصة بك أذكر السبب الذي يجعل موقف كل طرف متفوق على وجهة نظر الطرف المنافس.
- مقارنة هذه البيانات الثلاثة التي وردت في الخطوتين السابقتين، لأن معظم الصراعات عادة تكون نتيجة لسوء الاتصال وسوء الفهم بين أفراد المجموعه.
- من خلال مقارنة البيانات التي كتبها كل طرف و كتبها للتحليل يمكنك تقليل الصراع المطروح من كل طرف.
- اعمل على تشجيع حل وسط بين الأطراف المتنازعة. اجمع اقتراحات حل وسط من الأعضاء الآخرين في الفريق الذين لم يشتركوا في الصراع. عند هذه النقطة، يجب على رئيس الفريق البقاء على الحياد والموضوعية من أجل الحفاظ على شرعية كوسيط فعال.
- اطلب من الأطراف المتنازعة دوراً رئيسياً في تنفيذ أو تنقيح الحل الوسط. يجب على كل اقتراح ان يعطى شيء "للفوز" لكل طرف داخل الصراع من خلال معالجة واحد أو أكثر من مخاوفهم حتى يتقاربوا من حل الصراع.

التحول إلى ثقافة الفريق:

- يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى. وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.
- تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وتقويم ما يقوم به الآخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيار. هذه المشكلات تعتبر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها، و إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة الثقافية المرتقبة.

المشاعر والتحفيز:

- لا بد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر. وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره السلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر. ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

مخاوف المرحلة الانتقالية:

من أهمها الخوف من المجهول ومن المسؤولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير، وكذلك ومن تخلي الآخرين.

بناء الثقة:

هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأي دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي : "التأكد من أن الآخرين لن يميزوا علي أبدأ، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه." ويتحدد مستوى ثقتنا- سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة – على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة:

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
- نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

نصائح وتحذيرات :

- أفضل إدارة للصراع هي تجنب أسبابه.
- إنشاء قواعد أساسية للتفاعل بين الفريق وتسوية النزاعات عند تشكيل الفريق في بدايته.
- يمكن دعم التواصل والاحترام المتبادل بين جميع أعضاء الفريق يقلل الصراع بشكل كبير.
- ادخل استراتيجية حل النزاعات في ثقافة فريق العمل عن طريق اشراك أعضاء الفريق في وضعها، و النظر مجددا بشكل دوري فيها، وتوضيح للجميع بحيث تطبق بعد ذلك بسهولة، وتمارس في كل مناسبة.

آليات تماسك فريق العمل

عندما تكون درجة تماسك أعضاء الفريق عالية فإن أداء أعضاء الفريق يكون إيجابياً ومتناسقاً مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية وهذه أفضل حالة لكل من المدير والمنظمة. ويعمل أعضاء

الفريق بجدية من أجل اشباع حاجات الفريق وإرضائه ولكن عندما يدخل أعضاء الفريق في المرحلة السلبية من تماسك الفريق فإن التجانس العالي داخل الفريق يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة وهذه أسوأ حالة عندما تعاني الإنتاجية من جهود عمل محددة.

وحتى هذا يتطلب أن يتحلى المدراء بمجموعة من المهارات التي تؤثر على الأعضاء وتماسك الفريق بما يسمح بأدائهم بالشكل الإيجابي، وهناك مجموعة من الخطوات لزيادة تماسك الفريق هي:

- الدعوة والإيمان بقدرة تحقيق أهداف الفريق.

- المنافسة مع فرق أخرى.

- زيادة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.

- خفض حجم الفريق.

- زيادة تجانس أعضاء الفريق.

- مكافأة أعضاء الفريق.

دور القائد في تماسك فريق العمل

هناك بعض النقاط المهمة التي يجب أن يراعيها قائد الفريق لتنمية تماسكه وهي كما يلي:

١. تعريف كل عضو بمسئوليات الآخرين في الفريق، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال السماح للأعضاء بتبادل الأدوار، حيث إن ذلك يساعد على إكسابهم التقدير لأهمية دور "وظيفة" كل عضو في الفريق.

٢. يجب الاهتمام بمعرفة معلومات شخصية لكل عضو، حيث إن ذلك يساعد في المزيد من المشاركة الفعالة.

٣. إسراء روح من الحماس المستمر عند جميع أعضاء الفريق، وذلك بتوطيد الدافع للتفوق أو الرغبة في إنجاز أحسن أداء في كل عمل يؤديه.

٤. يجب ألا تقتصر جاذبية الفريق وتطوير الروح المعنوية الجيدة على القائد وعلى الفريق، بل إنها يجب أن تشمل أيضا المنظمة/المؤسسة بأكملها، بمعنى ضرورة تعاون الجميع وترابطهم الوثيق في الظهور كجهة واحدة خلف الفريق، ويعنى ذلك أن يقدم المسئولون ليس فقط المساعدات والإمكانات اللازمة، بل أيضا الدعم المعنوي والتشجيع المستمر.

٥. يجب أن يتاح للعضو فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في الفريق، أو عليه بصفة شخصية، ويجب تطوير الشعور بأن الفريق هو ملك لجميع الأعضاء وليس ملكا للقائد فقط.

٦. يجب أن يكتسب كل عضو في الفريق الاقتناع بأهمية الدور الذي يقوم به.

٧. يجب وضع أهداف للفريق، والشعور بالإعزاز والفخر والحماس لإنجاز هذه الأهداف .
٨. يجب العمل على تجنب وجود الجماعات الفرعية المضادة لتماسك أو جاذبية الفريق، ومصدر صدور مثل هذه الجماعات ما يلي :
- الفشل المستمر الذي يلاحق الفريق .
 - عدم تحقيق احتياجات الأعضاء .
 - عدم حصول الأعضاء على فرص ملائمة لاتخاذ القرارات.
 - بعض القادة يتبعون أسلوباً خاطئاً مثل التحيز لبعض الأعضاء فى الفريق دون البعض الآخر .
٩. يراعى تطوير إخضاع أعضاء الفريق للتدريب المستمر، وإحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة التي تنمي مهاراتهم الإنتاجية، والتي تشجع على تدعيم التعاون بين أعضاء الفريق .
١٠. يجب التركيز على المظاهر والجوانب الإيجابية التي يتميز بها أعضاء الفريق. فعلى سبيل المثال عندما يخفق أعضاء الفريق إنجاز مهمة ما، يجب التحدث مع أعضاء الفريق عن النقاط الإيجابية التي يتميز بها ، قبل التحدث عن نقاط الضعف والأخطاء التي حدثت.
- كما يستطيع القائد القيام بدور فعال فى تحقيق التماسك للفريق وذلك من خلال عدة طرق كما يلي:
١. تفسير الأدوار الفردية فى نجاح الفريق.
 ٢. تنمية الثقة بالنفس لدى الأعضاء.
 ٣. وضع أهداف تثير التحدى الجماعي للأعضاء.
 ٤. تجنب تشكيل الأحزاب " أى العصبية " الاجتماعية .
 ٥. تجنب التحولات الكثيرة .
 ٦. عقد اجتماعات دورية للفريق لحل الصراع القائم .
 ٧. الاستمرار فى مناخ الفريق .
 ٨. الوعى بالأحداث الشخصية لكل عضو فى الفريق .
- وهناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الاتصالات بين أعضاء الفريق من ناحية وبينهم وبين القائد من ناحية أخرى ، وكذلك بناء وحدة قوية متماسكة وتلك الطرق هي :
١. **تعرف أعضاء الفريق بعضهم على بعض:** يجب أن يتعرف أعضاء الفريق على بعضهم البعض بشكل أفضل، لأن ذلك يجعل من السهل عليهم قبول الفروق الفردية بينهم وخاصة في حالة انضمام أعضاء جدد فى الفريق.
 ٢. **مساعدة أعضاء الفريق بعضهم لبعض:** يجب أن يهتم الأعضاء بمساعدة بعضهم البعض كلما أمكن ذلك، لأن مساعدة أعضاء الفريق لبعضهم في العمل تخلق روح الفريق وتجعل الأعضاء أكثر تقارباً .

٣. **تقديم تعزيز إيجابي لأعضاء الفريق:** لابد أن يعمل العضو على تدعيم وتأييد زملاء الفريق بدلا من توجيه النقد السلبي لهم، فيجب أن يساعد العضو زملائه على بناء الثقة والتأييد.
٤. **تحمل المسؤولية:** يجب أن يتعود الأعضاء على المسؤولية وكذلك عليهم الاهتمام بالعمل على إحداث تغييرات إيجابية وبناءه لكي يضعوا أنفسهم مرة أخرى على الطريق الصحيح .
٥. **حل الصراعات داخل الفريق:** يجب أن يعمل أعضاء الفريق على حل الصراعات على الفور، فإا كان لدى أي عضو من أعضاء الفريق شكوى أو صراع مع القائد أو أحد أعضاء الفريق فيجب أن يأخذ المبادرة لحل الموقف وتنقية جو الخلافات.
٦. **بذل الجهد:** يجب على أعضاء الفريق بذل الجهد بنسبة ١٠٠% في جميع الأوقات. إن العمل بجدية وبثقة يساعد على تماسك أعضاء الفريق معاً، وتعتبر الأوامر والالتزام بها سلوكاً يهتدي به، والقُدوة الحسنة تعد مثلاً جيداً عادة ما يكون له تأثيراً إيجابياً على وحدة الفريق وتماسكه. وبذلك سيعمل الفريق كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف مشتركة واضحة لهم جميعاً (الهدف واضح، الغاية مشتركة). كما يشترك أفراد الفريق في صفة هامة أنهم جميعاً يحصلون على منافع أو مزايا إذا تحقق الهدف (لا تناقض بينهم). أفراد الفريق متقاربون في المهارة، متكاملون في الخبرات، متفوقون في الاهتمامات إلى حد كبير. يساند أعضاء الفريق بعضهم بعضاً ولا يتوقف عضو الفريق عن العمل لأنه أنهى ما عليه من واجبات بل يساعد الآخرين لإنهاء العمل الكلي المطلوب من الفريق. كما يشارك أعضاء الفريق في تخطيط العمل، وتنظيم الأداء، ويتحملون مشتركين المسؤولية عن الإنتاج. يعرض كل عضو خدماته ومساعداته على زملائه قبل أن يطلبوا منه في حين يتقبل الاقتراحات من الزملاء بصدر رحب، ويراعي خبرات ومهارات ومشاعر زملائه في الفريق ويشاركهم في بحث المشكلات وإيجاد حلول لها، ويحترم آراء الآخرين ويعترف بالفضل لذويه. إن العمل بروح الفريق سر من أسرار نجاح المنظمات، والقدرة على تأصيل هذه الثقافة داخل المنظمة ونشر هذه الثقافة والتأكيد عليها وممارستها فعلياً بقناعة من كافة أفراد المنظمة والتوافق ضمن استراتيجية اكتسب وتكسب تجعل المنظمة فاعلة في تحقيق أهدافها، ومتطلبات الإدارة الحديثة تؤكد على هذه المضامين كأساس للنجاح الإداري وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. كل ذلك من شأنه أن يزيد من تماسك الفريق لتحقيق أقصى فائدة/إنتاجية ممكنة.

. إعداد صف ثان من القيادات داخل فريق العمل

دائماً ما يشدد خبراء التنمية البشرية والإدارة على أهمية إيجاد قيادات بديلة في أي منظمة، بل يعتبرون ذلك من الضروريات الإدارية للتطوير والتجديد وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ، معتبرين

أن غياب الإداريين من الصف الثاني يعد واحداً من أهم التحديات التي تعيق مسارات التنمية في المنظمات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وشركاتها حول معوقات إعداد القيادات البديلة. تقع مسئولية إعداد القيادات البديلة (الصف الثاني) على أكثر من جهة، منها القيادات الحالية في فرق العمل، فعلى القادة تفويض الصلاحيات لزملائهم في الفريق، مع شرح المهام المطلوبة منهم بوضوح وإعطائهم مساحة من الحرية للتفكير باستقلالية واتخاذ القرارات، مع متابعتهم وفحص إنجازهم واقتناص الفرص للإطراء على الجيد من عملهم وتوجيههم فيما يحتاجون إليه من توجيه. كذلك تمكين الموظفين من العمل في لجان متنوعة لإكسابهم مهارة العمل مع الفريق، وحسن التعامل مع المراجعين والثقة بأنفسهم، وهذا يتطلب من القادة أنفسهم بعداً عن المركزية وثقةً في قدرات القيادات الشابة المستقبلية.

إن أهم ما يميز المؤسسات الكبيرة "الجامعات على سبيل المثال" الاحتياج إلى عدد كبير من القيادات على مختلف المستويات، فمن رئيس الجامعة إلى النواب، وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام، ومدراء الإدارات على مستوى الموظفين ونوابهم ومساعدتهم، ولذا يتم تدريب القيادات الشابة تلقائياً من خلال الاستعانة بمن يُتوسم فيهم صفات القادة وتفويضهم بالقيام بأعمال تنمي فيهم روح القيادة.

ونشير في هذا الصدد إلى تجربة جامعة الأميرة نورة في المملكة العربية السعودية، على اعتبار أنها الجامعة النسوية الوحيدة في السعودية، وأكبر جامعة نسوية في العالم، حيث تعتبر الجامعة مركزاً لتدريب المرأة السعودية، وتلتحق بها الطالبات من مختلف جامعات المملكة، وما يميز تجربة الجامعة ممارسة المرأة فيها للقيادة الإدارية على جميع المستويات.

إن القيادات تقوم بتدريب الموظفين على جوانب القيادة من خلال تفويض الصلاحيات، والمتابعة المباشرة لهن دون حواجز، ولا تخلو خططها التدريبية من برنامج لتطوير القيادات في كل فصل دراسي، سواءً للقيادات العليا أو الوكيلات ورئيسات الأقسام التعليمية. كذلك ترسل قياداتها للتدريب في مراكز أخرى وجامعات محلية ودولية متميزة في برامجها التدريبية.

وعن قيادات المستقبل ممن يُتوسم فيهن بواحد القيادة من أعضاء هيئة التدريس، تشارك بعضهن في برامج لإعداد القيادات البديلة في بعض الجامعات السعودية، تحت إشراف وزارة التعليم العالي؛ لإكسابهن المعرفة بأسس القيادة على يد مدربين محترفين دوليين، وليتم تدريب صف جديد من القيادات البديلة ليكن قريبات من رئيساتهن جاهزات لتسلم القيادة متى ما احتاج العمل، وجانب كبير من نجاح هذه الطريقة يعتمد على مهارة القيادات الحالية في نقل خبرتها إلى موظفيها من خلال تفويض الصلاحيات بطريقة علمية صحيحة.

وقد أشير إلى أن جامعة الأميرة نورة لديها توجهاً آخر في إعداد القيادات البديلة لإدارة بعض

الإدارات غير التعليمية، وهي منح فرصة إكمال دراسة الماجستير لبعض الإداريات المتميزات اللاتي تتوسم رئيساتهن فيهن حس القيادة والحرص على العمل وجودة الأداء وحسن التعامل مع الزميلات، لكن المشكلة تكمن في الفراغ الذي يتركه عند ترك العمل للدراسة، وقد تم التفكير بحل المشكلة من خلال التعاون مع الجامعة السعودية الإلكترونية، بدراسة هؤلاء الموظفين برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، من خلال التعليم الممزوج (Blended Learning) المقدم من الجامعة السعودية الإلكترونية، فلا تضطر الموظفة للتغيب عن عملها سوى يوم واحد في الأسبوع، فتجمع بذلك «الحسنين» الخبرة المكتسبة من الاحتكاك مع رئيستها في العمل، والمعرفة العلمية بأسس علم الإدارة من خلال الدراسة الأكاديمية العليا. كما أن من التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة في إعداد القيادات البديلة، الحاجة المستمرة إلى القيادات الشابة؛ نظراً لتوسع الجامعة وافتتاح إدارات ومراكز جديدة فيها، ونقص مهارة التفويض لدى بعض القيادات القديمة المركزية، مما يحرم الموظفين فرصة التدريب العملي الميداني على القيادة، وانشغال بعض القيادات المستقبلية بشئون العائلة كالحمل والولادة وأخذ إجازة طويلة لرعاية المولود، وهذا الأمر، وإن كان حقاً للموظفة، إلا أنه يحرم الجامعة من القيادة الشابة أو البديلة بعد إعدادها، فتحتاج القيادة البديلة إلى قيادة بديلة. وترجع أهمية إعداد صف ثانٍ من القيادات البديلة التي يعول عليها في القيادة عند غياب القادة لظرف طارئ كالمرض أو السفر، لإيمانها بأن هذا التوجه يبني إدارة المعرفة في أي منظمة، ويساعد القيادات الشابة أو المعينة حديثاً على القيام بعملها من خلال توفر الخبرات والمعلومات والمعارف، وإتاحة الفرصة لإطلاع القيادات الشابة عليها، مما يوفر المعرفة الضرورية إلى جانب المهارات القيادية.

إعداد صف ثانٍ من القيادات عملية تراكمية:

وفي ذات السياق نجد أن قضية إعداد قيادات الصف الثاني في المنظمات، تبدأ من اختيار الموظف الذي تتوافر لديه سمات القيادة، يلي ذلك التدريب والممارسة والتمكين، سواءً على رأس العمل وهو الأهم أو من خلال دورات متخصصة. كذلك فإن منح الثقة وتفويض الصلاحيات مطلب لإعداد قيادات الصف الثاني لتتولى زمام المبادرة مبكراً وتدير العمل وتمارس الصلاحيات تحت إشراف وتوجيه قيادات الصف الأول بما يخدم نقل المعرفة. إن إعداد صف ثانٍ من القيادات ضرورة إدارية؛ لتجنب إحداث فجوة وفراغ إداري بين قيادات الصف الأول والثاني في حال ترك القادة على رأس جهاز العمل لأي سبب كان.

ليس من السهولة بمكان إيجاد قيادات صف ثانٍ في المنظمات خلال فترة وجيزة، بل هي عملية تراكمية تتطلب ممارسة فعلية وتراكم للخبرات. ومن المهم إدراك أن تراكم الخبرة والتجربة لا يرتبط بعامل الزمن فحسب، فقد يحتاج بعض القادة إلى فترة أقل من غيرهم ليكتسبوا المهارات

والخبرات اللازمة ليتولوا مهامهم باقتدار، ومن ثم ليس بالضرورة أن رصيد الخبرة والتجربة يزداد بطول فترة البقاء في الوظيفة. إن صناعة قيادات الصف الثاني تعد تحدياً كبيراً يواجه المنظمات، إلا أنه يمكن القول بأن القادة الحقيقيين هم من يصنعون قادة المستقبل.

التحديات:

لا بد في هذا السياق أن ننوه أن المنظمات على مختلف أنواعها، تكون في حال أفضل كلما أحسنت اختيار وإعداد القيادات الإدارية. إن أفضل التنفيذيين هم أولئك الذين لديهم إحساس كافٍ باختيار أفضل الأفراد لأداء الأعمال الموكلة. وإن أفضل وسيلة لإثبات حسن الاختيار، أن تقوم القيادات الإدارية باختيار الأشخاص الذين تعتقد أنهم أذكى منها، وفي حقيقة الأمر أن المنظمات تواجه صعوبة في اختيار وتقييم قدرة المدير التنفيذي القائد، بناءً على معلومات موجزة أو معرفة شخصية. وإذا تساءلنا عن أبرز التحديات التي تواجه القطاعات الحكومية والخاصة عند اختيار القيادات البديلة «القادة»، فنقول أنه ليس سراً أن المنظمات على مختلف مستوياتها تخوض منافسة شرسة للبحث عن المواهب القيادية. حيث تؤكد الدراسات أن المنظمات تتنافس فيما بينها للحصول على أفضل المواهب القيادية لإعطائها ميزة تنافسية لعقود قادمة، ومع استمرار وازدياد هذا التنافس، فإن القائمين على إدارة الموارد البشرية سيجدون أنفسهم في مواجهة ضغوط هائلة لإعداد إستراتيجية للحصول على أفضل المواهب التنفيذية، بحيث تتضمن تلك الإستراتيجية كيفية استقطاب واختيار وتطوير القيادات الإدارية والمحافظة عليها. إننا نجد أن هناك اختلافاً بين المنظمات والدول في اختيار وتطوير القيادات الإدارية، حيث أظهرت أحدث الدراسات الدولية أن المنظمات تنفق ما يقارب من ٤٠ بليون دولار سنوياً لتطوير القيادات الإدارية، في حين أن المشكلة الأساسية في أغلب المنظمات ليست في نقص الدعم لتطوير القيادات الإدارية أو قلة ما ينفق، ولكن في التباين الواسع بين ما يتم أنفاقه والعائد من الاستثمار في تطوير القيادات. ويمكن إيجاز أهم التحديات التي تواجه قطاعاتنا الحكومية والخاصة لاختيار القيادات البديلة التنفيذيين «القادة»، بما يلي:

١. غياب إستراتيجية للأعمال أو الأهداف، حيث تشكو المنظمات من عدم وضوح استراتيجياتها للمستقبل والأهداف التي ترغب في تحقيقها، ولتحقيق القيمة المضافة فإن جهود تطوير القيادات الإدارية يجب أن تستمد من إستراتيجية صريحة وواضحة ترتبط بأهداف المنشأة.
٢. عدم الإلمام الكافي بأهمية ودور القيادة في نجاح المنشأة، فهناك اعتراف متزايد بأن المصدر الرئيس للميزة التنافسية تنبع من الموارد البشرية التي تمتلكها الجهة، لذا يشكل قرار اختيار وتطوير قيادات بديلة قراراً حيوياً وهاماً لأعمال المنشآت العامة والخاصة. وفي هذا الجانب، أظهرت الاتجاهات الحديثة أهمية عملية إعداد القيادات البديلة، ومن أهم تلك الاتجاهات: ازدياد

حدة المنافسة، وتعاضم دور حملة الأسهم، والاتجاه نحو العولمة، وتخفيض التكاليف والتخصيص، وتغيير طبيعة عمل الأجهزة الحكومية.

٣. محدودية أدوات الاختيار والاعتماد على معايير شخصية غير موضوعية، وتختلف المنظمات وبشكل كبير في أساليب وممارسات اختيار القيادات الإدارية. فقد أظهرت دراسة لأحد مراكز القيادات الإبداعية الأوروبية أن المدراء التنفيذيين يعتمدون بشكل أساسي على المقابلة، والسير الذاتية والتوصيات في جمع معلومات عن المرشحين لمراكز قيادية. وفي أغلب الأحوال، لا يتم استخدام أدوات اختيار معقدة ومتوفرة كمراكز التقييم والاختبارات وتقييم المرشح لنفسه.

٤. غياب الوعي الكافي بالتكاليف المترتبة على سوء الاختيار للقيادات وإعداد القيادات البديلة، والذي يجعل الاختيار الدقيق مهم لدرجة عالية أن الاختيار السيئ يكون مكلفاً جداً على المنشأة. فقد أظهرت دراسة أمريكية حديثة أن أكثر من ثلثي المنشآت على مستوى العالم، قامت باستبدال رئيسها التنفيذي مرة على الأقل منذ عام ١٩٩٥م، وكذلك رحيل أكثر من ١٠٠٠ رئيس تنفيذي أمريكي خلال ١٢ شهراً، وأن ٣٩ رئيساً تنفيذياً لأكثر من ٢٠٠ منشأة في الولايات المتحدة تركوا وظائفهم خلال عام ٢٠٠٠م مقارنة بـ ٢٣ خلال عام ٢٠١١م. ومع صعوبة تقدير فشل عملية الاختيار كما تشير الدراسة، إلا أن أكبر ١٥٠ شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت أن المعدل التقديري لتكاليف السنة الأولى لشغل وظيفة رئيس تنفيذي يقدر بـ ٧٥٠ ألف دولار، إضافة إلى التكاليف المادية، التكاليف المعنوية كانهخفاض الروح المعنوية والأداء والإنتاجية.

٥. غياب خطط الإحلال أو تعاقب القيادات الإدارية، فغياب خطط الإحلال يؤدي إلى سباق بين المرشحين كسباق الخيول، وذلك عن طريق وضع المرشحين من داخل المنظمة في منافسة وجهاً لوجه، وقد يؤدي غياب خطط الإحلال أو تعاقب القيادات، إلى اختيار مرشح واحد دون إعطاء اعتبار لباقي المرشحين.

٦. وضع سوق العمل كمصدر لصعوبة اختيار القيادات. فالطفرة الاقتصادية مصحوبة بالتغيرات السكانية أفرزت ندرة في القيادات الإدارية البديلة.

وعن كيفية وضع آلية واضحة لاختيار القيادات الإدارية البديلة، فإن عملية اختيار القيادات عملية معقدة ويمكن أن تسير على مرحلتين مختلفتين: **المرحلة الأولى** تركز على استقطاب المواهب القيادية المرشحة، سواءً من داخل أو خارج المنشأة. أما **المرحلة الثانية** فتتضمن الاختيار من القائمة النهائية للمرشحين. حيث لا بد أولاً من إيجاد معايير لبرامج الاختيار التي يمكن إن تجيب على السؤال التالي: «ما نوعية المرشحين الذين تبحث عنهم المنشأة؟». فأغلب المنشآت يغيب عنها إيجاد التوافق بين متطلباتها الحالية والمستقبلية وشخصية المرشح للقيادة، وهي في حاجة

ماسة لتحديد السمات القيادية التي تحتاجها حالياً ومستقبلياً، فعلى سبيل المثال "هل نحن بحاجة لقيادة ترغب في الانجاز، أو قيادات ذات رؤية واثقة وتتمتع بذكاء واسع".

تدوير وإحلال:

إن غياب ثقافة إعداد قيادات بديلة في كافة المستويات التنظيمية، ينبع من غياب الفكر المؤسسي في عالمنا العربي، والذي انعكس بدوره على الأجهزة الحكومية، حيث نجد أن السياسة الإدارية يحددها أشخاص تتعارض فكرة إعداد صف قيادي بديل مع مصالحهم الشخصية. فلا توجد مؤسسات لديها إستراتيجيات لها صفة الاستمرارية والاستدامة؛ لذا غابت سياسة التدوير وإستراتيجية الإحلال وحلت محلها الشخصنة الإدارية. إن إعداد القيادات البديلة يجب أن يكون توجهاً عاماً على المستوى الوطني، ومدعوماً من قمة الهرم التنظيمي في كل منظمة، ضمن إطار ترسمه إدارة الموارد البشرية لتأصيل فكرة المؤسسة، بدلا من شخصنة الإدارة في كل المستويات التنظيمية، بحيث يتم رسم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التدوير كما هو متبع في بعض المؤسسات الأكاديمية، والتوأمة، والتدريب والتأهيل، وتفويض الصلاحيات، وإتباع أسلوب فرق العمل، الذي يتيح للشخص المسئول الكشف عن الطاقات والإمكانات المتوافرة لدى أعضاء الفريق والتعرف عن قرب على من يتوسم فيهم المهارات القيادية، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية لهم، وسد الفجوات مهارية لديهم عن طريق خطط تدريبية تمكنهم من تولي العمل القيادي بكفاءة في المستقبل.

القائد الإداري مسئول مسؤولية كبيرة في رسم إستراتيجية الإحلال، بحكم معرفته باحتياجات المنظمة والمهارات المطلوبة والتحديات والفرص التي تواجه المنظمة، لاسيما وأن إعداد إستراتيجية الإحلال هي خطط طويلة الأمد تحتاج إلى دعم وتوجيه من قمة الهرم؛ لما تطلبه من جهد والتزام وموارد مالية، كما تتطلب إعلان و نشر وتأصيل سياسة الإحلال وربطها بخطط التدريب، والتي من شأنها تحفيز الموظفين الذين لديهم طموحات قيادية بالعمل الجاد، إذا ما تم اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص والاستحقاق حسب القدرة والشفافية في منح المناصب القيادية. ويعد نظام الترقية حسب الأقدمية في أغلب المؤسسات مناقضاً لفكرة إعداد قيادات بديلة حسب الطاقات والمهارات، كما لا توجد إستراتيجيات معلنة للإحلال أو التدوير.

إن أبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية وتعيق إعداد القيادات البديلة، هي: «تفشي المحسوبية، وغياب الشفافية في أجهزتنا الحكومية عند منح المناصب القيادية، وغياب الفكر المؤسسي الواضح، سواءً للقائد أو من ينتمون للأجهزة الحكومية، وغياب التوجه الحقيقي والممارسات الإدارية لتكوين قيادات بديلة، وربط نجاح الجهاز واستمرارية الأداء المتميز

بإستقرار سياسات الإدارة العليا فيها، وغياب مساءلة القيادات عن عدم بناء صف بديل، وبالتالي عدم بروز فكرة التدوير والإحلال كمطلب تنموي ملح، وليس ترفاً إدارياً.

استقصاء ميل الفرد للعمل ضمن فريق

م	البند	نعم	لا
١	هل ترين أن مناقشة المشكلات وتبادل الرأي فيه تعطيل للعمل؟		
٢	هل تتخذين معظم القرارات دون استشارة إحدى الزميلات، من منطق أنك تعرفين تماماً ماذا تفعلين؟		
٣	هل تحبين أن تتدخل إحدى الزميلات في عملك إذا كانت على حق؟		
٤	هل تتقبلين مناقشة إحدى زميلاتك حول أسلوب عملك؟		
٥	هل تحبين العمل الجماعي وتفضلينه على العمل الفردي؟		
٦	هل تحبين قيمة التعاون مع الآخرين؟		
٧	هل تعتبرين سلوكك مع زميلاتك سلوكاً تعاونياً؟		
٨	هل ترين أنه ليس من العيب أن تساعدك زميلاتك في بعض الأحيان؟		
٩	هل ترين أن اختلاف وجهات النظر مع الآخرين شيء طبيعي، ولا يؤثر على علاقتك بهم؟		
١٠	هل تشاركين بفاعلية عندما تدعين لأحد اجتماعات العمل؟		
١١	هل تشاركين بفاعلية عندما تكونين عضواً في لجنة أو مجموعة عمل؟		
١٢	هل ترين أنه ليس عيباً أن تتوفر في زميلاتك بعض الخبرات والقدرات التي ليست لديك؟		
١٣	هل تحترمين زميلاتك بغض النظر عن مهنتهن أو تخصصاتهن أو مكانتهن الاجتماعية؟		
١٤	عندما تكونين عضواً في لجنة أو فريق عمل هل تضعين نصب عينك أولاً تحقيق الأهداف بنجاح؟		
١٥	هل تؤمنين بأن كلنا يكمل بعضه الآخر؟		

** اسمع من المدرب بعد انتهائك من التمرين فئات الدرجات وما يقابلها من درجة ميل الفرد للعمل في فريق.

يهدف هذا التدريب إلى التعرف على درجة ميل الفرد للعمل ضمن فريق. نأمل من كل متدربة التفضل بإجراء الآتي:

١. الإجابة عن جميع أسئلة الاستقصاء 15 (سؤالاً).
٢. إعطاء درجة واحدة عند الإجابة ب (لا) عن الأسئلة من 1 إلى ٢.
٣. إعطاء درجة واحدة عند الإجابة ب (نعم) عن الأسئلة من 3 إلى ١٥.
٤. جمع جميع الدرجات.

تفسير النتائج:

ميل الفرد للعمل في فريق	فئة الدرجة
الميل للعمل في فريق بدرجة كبيرة، قيمة التعاون ليست اتجاهًا فقط وإنما سلوك أيضًا.	١١ - ١٥
الميل للعمل في فريق بدرجة متوسطة، وحب العمل الجماعي في بعض المواقف، وتفضيل العمل الفردي في مواقف أخرى، ننصح بأن تزيدي من درجة التعاون بينك وبين الآخرين.	٦ - ١٠
تجنب العمل ضمن فريق، وتفضيل العمل الفردي عن العمل الجماعي، التعاون مع الآخرين شعارات تقال ولا تنفذ، ننصح بالعمل ضمن فريق لأن هناك أكثر من عقل يفكر معك.	صفر - ٥

نسبة ذكائك الوجداني الإداري

أجب بأمانة عن السؤالين التاليين على أساس ما يمكنك أن تقوم به فعلاً، مع العلم أنه يجب ألا تعيد التفكير لتخمن الإجابة الصحيحة:

١. أنت ندير في مؤسسة تسعى لتشجيع احترام عدم التمييز العنصري بين البشر (التمييز على أساس اللون أو الانتماء)، وسمعت أحد العاملين يقول نكتة حول التمييز العنصري. ماذا تفعل؟

- أ. أتجاهله، إنها مجرد نكتة.
- ب. أستدعي قائل النكتة وأوبخه.
- ت. أواجهه فوراً بأن هذه النكتة غير مناسبة وغير مقبولة في هذه المؤسسة.
- ث. أقترح على قائل النكتة أن يلتحق ببرنامج للتدريب على التسامح.

٢. أسندت إليك رئاسة لجنة مهمتها حل مشكلة في العمل بصورة جديدة. ما هو أفضل أسلوب تقوم به؟

- أ. أكتب خطة جدول زمني لمناقشة كل جوانب المشكلة لأحسن استخدام الوقت.
- ب. أتيح الوقت لأعضاء اللجنة ليتعرفوا على بعضهم البعض بشكل أفضل.
- ت. أطلب من كل عضو في اللجنة أن يقدم ما لديه من أفكار لحل المشكلة.
- ث. أبدأ بجلسة عصف ذهني وأشجع كل عضو في اللجنة أن يولد أفكاراً لحل المشكلة.

مقياس تقدير إعادة التوافق الاجتماعي

الدرجة	أحداث الحياة	
١٠٠	وفاة الزوجة أو الزوج.	()
٧٣	الطلاق.	()
٦٥	الانفصال.	()
٦٣	السجن أو الاعتقال.	()
٦٣	وفاة أحد أفراد الأسرة المقربين.	()
٥٣	الإصابة الخطيرة أو المرض.	()
٥٠	الزواج.	()
٤٧	الفصل من العمل.	()
٤٥	تسوية الخلافات الزوجية.	()
٤٥	التقاعد عن العمل.	()
٤٤	تغير في صحة أو سلوك أحد أفراد الأسرة.	()
٤٠	توقع طفل جديد.	()
٣٩	صعوبات جنسية.	()
٣٩	وصول فرد جديد للأسرة (بميلاد طفل جديد أو مجئ أحد المسنين للعيش في الأسرة).	()
٣٩	تعديلات جوهرية في مجال العمل.	()
٣٨	تغييرات جوهرية في الحالة المادية (تدهور أو تحسن عن المعتاد).	()
٣٧	وفاة صديق حميم.	()
٣٦	الانتقال إلى مجال عمل يختلف عن سابقه.	()
٣٥	تغيير جوهرى في عدد من نقاط الخلاف مع الزوج (بالزيادة أو النقصان لأقل من المعدل العادى حول تربية الأولاد والعادات الشخصية... إلخ).	()
٣١	أخذ قرض لشراء احتياجات أساسية (منزل أو مشروع... إلخ).	()
٣٠	رهن ممتلكات مقابل قرض.	()
٢٩	تغييرات جوهرية في مسؤوليات العمل (الترقية، تخفيض الدرجة، النقل)	()
٢٩	مغادرة الإبن أو الأبنه منزل الأسرة (بسبب الزواج، أو الالتحاق بالجامعة... إلخ).	()
٢٩	مشكلات مع الأصهار.	()
٢٨	الإنجاز المتميز.	()
٢٦	التحاق الزوجة بعمل أو توقفها عنه.	()
٢٦	الانتظام أو الانقطاع عن الدراسة (بداية مرحلة دراسية أو التوقف عنها).	()
٢٥	تغيير جوهرى في ظروف الحياة (تشيد منزل جديد، ترميم، تلف المنزل أو تدهور المنطقة المجاورة).	()
٢٤	تعديل العادات الشخصية (المظهر، السلوك، الارتباطات.. إلخ).	()
٢٣	متاعب أو مشكلات مع الرئيس المباشر (المدير).	()
٢٠	تغييرات جوهرية في ساعات العمل أو ظروف العمل.	()
٢٠	تغيير المسكن.	()
٢٠	التحول إلى جامعة أو مدرسة جديدة.	()
١٩	تغيير في الترفيه؛ نوعه أو مقداره أو في كليهما.	()
١٩	تغييرات في النشاطات المتعلقة بالعبادة (كالسفر للعمرة أو الحج، والمحافظة على الصلوات مع الجماعة).	()
١٨	تغييرات في النشاطات الاجتماعية (مثل: الالتحاق بالأندية، أو السفر أو السياحة).	()
١٧	أخذ قرض لشراء احتياجات بسيطة (مثل: سيارة، تلفزيون، ثلاجة.. إلخ).	()
١٦	تغيير في عادات النوم (نوم أقل.. أكثر..) أو تغيير موعد النوم.	()
١٥	تغيير جوهرى في عدد مرات اللقاء الأسرى (أكثر أو أقل من المعتاد).	()
١٣	تغيير جوهرى في العادات الغذائية (تناول طعام أكثر أو أقل أو تناول وجبات في ساعات مختلفة عن المعتاد، أو الجو الذى يتم فيه تناول الطعام).	()
١٢	الإجازات.	()
١١	احتفالات أو مناسبات.	()
١١	مخالفات النظام البسيطة (مخالفات المرور، عبور المشاة فى الممنوع وإزعاج الأمن...)	()

فحص مستوى الضغوط

م	العبارة	أبداً ١	أحياناً ٢	غالباً ٣	دائماً ٤
١	ألوم نفسي عند إنجاز الأشياء في العمل بشكل خاطئ.				
٢	أحاول التركيز في عملي من أجل نسيان مشكلاتي الشخصية.				
٣	عندما أكون تحت تأثير الضغوط ألاحظ تغيرات سلبية في أنماط سلوكي.				
٤	أحتفظ بمشكلاتي للدرجة التي أشعر معها بالرغبة في الانفجار.				
٥	أنفث عن غضبي واحباطي على المقربين مني.				
٦	أركز على الجوانب السلبية في حياتي بدلاً من التركيز على الجوانب الإيجابية.				
٧	أشعر بعدم الراحة عندما أتعامل مع مواقف جديدة.				
٨	أشعر بأن الدور الذي أقوم به داخل المؤسسة غير ذي قيمة.				
٩	أصل متأخراً للعمل أو للاجتماعات المهمة.				
١٠	أرد بحدة على الانتقادات الشخصية.				
١١	أشعر بعقدة الذنب إذا جلست ساعة أو أكثر بدون عمل.				
١٢	أشعر بالعجلة والاندفاع حتى لو لم أكن مضغوطاً.				
١٣	لا أجد الوقت الكافي لكي أطلع على الصحف التي أحبها.				
١٤	أحب أن أحظى بالاهتمام وأحصل على ما أريده فوراً.				
١٥	أتجنب التعبير عن مشاعري الحقيقية سواء في العمل أو في المنزل.				
١٦	أقوم بمهام أكبر من تلك التي يمكنني القيام بها في وقت واحد.				
١٧	أرفض النصيحة سواء من الزملاء أو من الرؤساء.				
١٨	أتجاهل القيود الخاصة بتخصصي وامكانياتي الحقيقية.				
١٩	أفقد الكثير من هوياتي واهتماماتي لأن العمل يأخذ كل وقتي.				
٢٠	أعالج المواقف قبل التفكير فيها من خلال الاجتهاد.				
٢١	أشعر بانشغالي لدرجة أنني لا أجد وقتاً لتناول الغذاء مع زملائي وأصدقائي.				
٢٢	عندما تظهر المواقف الصعبة أحاول تجنبها.				
٢٣	إذا لم أكن حازماً في عملي فسوف يستغلني الآخرون.				
٢٤	أجد صعوبة في الشكوى عندما أتحمّل عبء عمل فوق طاقتي.				
٢٥	أتحاشى تفويض الآخرين للقيام ببعض المهام.				
٢٦	أتعامل مع جميع المهام قبل وضع أولويات لعبء العمل.				
٢٧	أشعر بصعوبة في أن أقول (لا) لأي طلبات أو استفسارات.				
٢٨	أشعر بإمكان إنجاز كل العمل المطلوب دون تأجيل بعضه لليوم التالي.				
٢٩	خوفي من الفشل يمنعني من اتخاذ أي موقف.				
٣٠	أعتقد أنني لن أستطيع القيام بعبء العمل المطلوب مني.				
٣١	حياتي العملية لها أولوية على حياتي الأسرية والمنزلية.				
٣٢	أصبح في غاية الضيق إذا لم تتم الأشياء في الحال.				

تفسير الدرجات

من ٣٢-٦٤: تعنى أنك فعال وناجح فى إدارة مستوى ضغوطك، ولكنك مطالب باستثارة عدد محدود من الضغوط من أجل تحقيق التوازن الأمثل بين الضغوط الإيجابية والسلبية.

٦٥-٩٥: أنت تواجه مستوى آمنا من الضغوط ولكن لديك بعض الجوانب فى حاجة إلى تحسين.

٩٦-١٢٨: مستوى ضغوطك مرتفع للغاية، وأنت فى حاجة إلى وضع استراتيجيات جديدة من أجل المساعدة فى خفض الضغوط.

المراجع

المراجع العربية

١. القرآن الكريم.
٢. إبراهيم بن حمد العقيد (٢٠٠١): منتدى البحوث والدراسات الإسلامية القرآنية، الرياض.
- ٣- حسن عماد مكاوي، ليلي حين السيد (١٩٩٨): الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- ٤- جمعة سيد يوسف (٢٠٠٤). إدارة ضغوط العمل: نموذج للتدريب والممارسة، القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
٥. جمعة سيد يوسف (٢٠٠٦). الضغوط النفسية: أبعادها وأساليب مواجهتها فى: عبدالحليم محمود السيد وآخرين، الأسس النفسية لتنمية الشخصية الإيمانية للمسلم المعاصر، القاهرة: المعهد العالمى للفكر الإسلامى (قيد النشر).
٦. سلسلة الإدارة المثلى (٢٠٠١). الحد من ضغوط العمل، بيروت: مكتبة لبنان.
٧. عبدالرحمن أحمد هيجان (١٩٩٨). ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٨. طريف شوقي محمد فرج (٢٠٠٢): المهارات الاجتماعية والاتصالية، دراسات وبحوث نفسية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٩- كمال كامل (٢٠٠٧): مهارات الاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.
1. Gavin Kennedy, Every Thing Is Negotiable, Arrow Book limited, 1987.
2. March P.D.V., Contract Negotiation, A Gower Handbook, 1984.
3. Scott Bill, The Skills Of Negotiating, Gower, 1981.
4. Karrass C.L, Give and Take, World publishing Co., 1974.
5. Ahmed Fahmy Gala, Negotiation Skills, Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research, Faculty of Engineering, Cairo University, Cairo, 2005.