

حقيبة تدريبية بعنوان: تطوير اساليب العمل

عمادة الموارد البشرية

التنمية المهنية



إعداد

د. خالد عرب

١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٣ م

المحتويات

م	الموضوع	صفحة
أولا	مقدمة البرنامج ومسوغاته وأهدافه.	
١	الهدف العام للبرنامج.	
٢	الأهداف التفصيلية للبرنامج.	
٣	أسلوب تنفيذ البرنامج.	
٤	توزيع محتوى الحقيبة على أيام التدريب.	
ثانيا	اساليب تطوير الاعمال	
١	تطوير الأعمال Business Development	
٢	الاتصال الفعال	
٣	إدارة الوقت	
٤	التفاوض	
٥	ضغوط العمل	
٦	العمل الجماعي وبناء فرق العمل	
٧	المراسلات	
رابعاً	المراجع	

أولاً: مقدمة البرنامج ومسوغاته وأهدافه:



يهدف هذا البرنامج إلى تعريف وإكساب المتدربين وتطوير مهارتهم في اساليب العمل من خلال تطوير المهارات الذاتية - الادارية، كما يهدف هذا البرنامج إلى رفع الكفاءة المؤسسية المهنية لشاغلي الوظائف الادارية بأجهزتها المختلفة وكل من له علاقة بالعمل داخل المؤسسة؛ فتطوير اساليب العمل يتطلب تدريب فعال على نماذج تدريبية حديثة في هذا المجال.

من هنا يمكن النظر إلى هذا البرنامج على أنه إحدى الطرق الفعالة لإعداد الموظفين وتدريبهم في مواقف تطبيقية حقيقية في إطار مبسط يشبه الواقع يستطيعون من خلاله التصرف وفق اليات محددة نابعة عن وعي وفهم الواقع .

ولضبط إيقاع والية تنفيذ هذا البرنامج ؛ تم إعداد " حقيبة برنامج: " **تطوير اساليب العمل** " وفق معايير متقدمة، تؤدي إلى تطوير عمل الموظف في الوظائف الادارية وتجويده في مجالات عدة مثل: إدارة الوقت، الاتصال الفعال، التفاوض، ضغوط العمل، العمل الجماعي، وبناء فرق العمل، المراسلات، من منطلق أن الاداري والموظف قائد التغيير والتطوير في الميدان بالإضافة الى انه مطبق لمعايير الجودة الخدماتية والتعليمية في ممارساته اليومية.

★ الهدف العام للبرنامج:



□ إكساب المدربين طرق حديثة في تنفيذ مهارات محددة في تطوير اساليب العمل

★ الأهداف التفصيلية للبرنامج:



ويتوقع بعد نهاية الدورة التدريبية أن يكون المشاركون أو المدربون قادرين على أن :

- يكتسب مهارات في الاتصال الفعال مع الآخرين
- يكتسب مهارات في إدارة الوقت
- يكتسب مهارات في التفاوض
- يكتسب مهارات في التعامل مع ضغوط العمل
- يكتسب مهارات في العمل الجماعي وبناء فرق العمل
- يمتلك مهارات في تنفيذ المراسلات وإدارتها

★ الفئات التي يستهدفها البرنامج:



□ موظفو الجامعة

* أسلوب تنفيذ البرنامج:

يتم استخدام الأساليب التالية في تنفيذ البرنامج التدريبي:

- ☐ العروض التقديمية PPT.
- ☐ الحالات العملية.
- ☐ تعبئة النماذج
- ☐ تمثيل الأدوار.
- ☐ أوراق العمل الفردية والزميرية وورش العمل.
- ☐ المناقشة والحوار والعصف الذهني ودراسة الحالة.

* الأجهزة والأدوات المستخدمة:

سيتم استخدام الأجهزة والأدوات التالية في تنفيذ البرنامج التدريبي :

- ☐ جهاز عرض البيانات Data Show .
- ☐ أوراق العمل.
- ☐ أوراق بيضاء
- ☐ أقلام رصاص وحبر ملونة
- ☐ أوراق ملاحظات لاصقة
- ☐ شفافيات
- ☐ أفلام كتابة على السبورة - ثابتة (٤ ألوان قمة مائلة)
- ☐ قاعة التدريب: تشكيل مجموعة من الطاولات تحوي كل واحدة ٥-٦ مقاعد .

* مدة البرنامج:



٣ أيام تدريبية بمعدل ٣ ساعات يوميا (من التسعة صباحا حتى الثانية عشر ظهرا)

الجدول الزمني للبرنامج

✧ توزيع محتوى الحقيبة على أيام التدريب

الجلسات	الموضوعات	اليوم	الوقت
الأولى	☐ أساليب تطوير العمل ☐ مهارات في الاتصال الفعال مع الآخرين	الأحد	٠٩:٠٠ - ١٢:٠٠
الثانية	☐ تكملة مهارات في الاتصال الفعال مع الآخرين ☐ مهارات في إدارة الوقت ومهارات في التفاوض	الاثنين	٠٩:٠٠ - ١٢:٠٠
الثالثة	☐ مهارات في التعامل مع ضغوط العمل ☐ مهارات في العمل الجماعي وبناء فرق العمل ☐ مهارات في تنفيذ المراسلات الإدارية	الاثنين	٠٩:٠٠ - ١٢:٠٠

ثانياً: مقدمة نظرية



تمهيد:

إن المهارات المهنية والشخصية لكل فرد، هي التي تحدد مستوى نجاحه في عمله وحياته العامة. لهذا يتحتم على كل من تشمله الرغبة في النجاح أن يطور مهارته ويصقلها بأساليب علمية عملية مدروسة وقوانين التعامل المحكمة التي تحدد طبيعة علاقة المرسل بعلاقة المتلقي من طبيعة المعاملة. فمن المؤكد أن إعطاء خدمة جيدة ودائمة أوفر وأنجح للفرد من إعطاء خدمات سيئة أو مؤقتة. بل أكثر من ذلك فإن إعطاء خدمات سيئة قد يؤثر على الفرد وعلى الجهة التي يمثلها بخسارة كبيرة في الوقت والمال والجهد لإصلاح ومعاينة الأخطاء والأعطال التي سيتم التعرض لها. ولهذا لا بد من إزالة المعوقات التي تحول دون تقديم أحدث الأساليب المهنية لتقديم أفضل الخدمات.

تطوير الأعمال Business Development



يُمكن الإشارة إلى مصطلح تطوير الأعمال على أنه أفكار ومبادرات وأنشطة تهدف إلى جعل الأعمال نسير بشكل أفضل، ويشمل تطوير التوسع في الأعمال وجودتها ، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهذا يعني امتلاك الموظف أو الإداري مهارات ذاتية ومهنية فعالة في مكان العمل. يُعدّ تطوير الأعمال الطريقة الأكثر تعقيداً لتحقيق خدمة جديدة أو منتج جديد أو ونموذج أعمال جديد غير معروف.

■ ونظراً لأن تطوير الأعمال ينطوي على اتخاذ قرارات عالية المستوى، فيجب أن يظل مُطوّر الأعمال على علم بما يلي:

الوضع الحالي للعمل من حيث تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر. (SWOT analysis)

■ الوضع الحالي للخدمة بشكل عام وتوقعات النمو فيها .

■ تطورات المنافسين المشابهين .

■ الخيارات الممكنة لتحقيق كفاءة الانفاق أو وفورات في التكاليف. (cost-savings)

يمكننا القول بأن بيئة العمل مثالية تماماً، عندما ينعكس ذلك في السلوك الإيجابي للموظفين بالمنشأة وزيادة الإنتاجية. تقول الإحصائيات أن كل فرد منا يقضي ثلث حياته بالضبط في العمل، ولذلك السبب فإن طرق تحسين بيئة العمل الصالحة أهم العناصر لنجاح الأفراد وقدرتهم على تحمل الضغوطات اليومية دون التأثير على إنتاجيتهم أو نجاح المؤسسة.

توفير مساحات عمل ملهمة ومحفزة للموظفين من الاعتبار الجوهري التي تضعها المؤسسات الناجحة في مخططاتها لأنها تعي جيداً أن كل ما تستثمره اليوم في إعداد بيئة عمل صحية هو الاستثمار الأنجح لتحقيق أهداف المؤسسة، في وقت أقصر و بتكاليف أقل.

ما هي البيئة الأنسب للعمل؟



المكان الأنسب للعمل والبيئة الصحية المثالية، هو الذي لا يفكر أشخاصه في ترك العمل يومياً أو المغادرة لأنها تسبب لهم أي عبئ نفسي أو ضغط كبير قد يكون مدمراً للبعض. تشير أغلب الدراسات أن هناك علاقة طردية بين بيئة العمل السيئة وقرارات الاستقالة للعاملين.

- ولمثل هذه القرارات العديد من الجوانب التي يمكن دراستها بشكل أكثر تفصيلاً من قبل أرباب الأعمال للحرص على الاحتفاظ بالموظفين وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تحقق الجوانب الثلاث:
- الرضا الوظيفي والرغبة في تعلم المزيد وتحقيق أفضل النتائج.
- الإحساس بالاستقرار مادياً واجتماعياً ونفسياً وعقلياً.
- الحصول على الدعم اللازم وقت النجاح ووقت الفشل حتى للقدرة على الاستمرار

وهنا ننقل للجزء الأهم، وهو كيفية توفير بيئة العمل الصحية المناسبة التي تحتفظ بالعاملين فيها أطول فترة ممكنة وتعتمد عليهم في تحسين الكفاءة ورفع الانتاجية. الأمر ليس بمنتهى السهولة، ولكنه في الوقت نفسه ليس مستحيلاً، حيث نجحت العديد من المؤسسات في توفير بيئة عمل مثالية لتكون نموذجاً للعالم بأكمله مثل شركة Google و Facebook وغيرهم من الشركات العالمية التي يقضي الأشخاص سنين طويلة يحملون بالانضمام لها يوماً ما.

انت أيضاً يمكنك توفير بيئة عمل محفزة وملهمة لموظفي شركتك بتحقيق الخمس نقاط التي سنذكرها في السطور التالية:

١. سهولة الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين

الإدارة الناجحة داخل أي منشأة هي التي توفر لموظفيها بيئة عمل تتمتع بقدر كافي من المصداقية والشفافية وسهولة التواصل المزدوج بين الطرفين. التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يجعل الأمور أكثر وضوحاً طوال الوقت ويؤثر بالإيجاب في نفوس الموظفين لشعورهم بسهولة الرجوع للمسؤول والوصول إليه وقت الحاجة.

هذا بالإضافة إلى أن الشركة مسؤولة عن توضيح رسالتها وأهدافها للموظفين الجدد قبل البدء في تسليمهم مهام العمل، فذلك سيشعرهم بأنهم جزء من كيان كبير ولهم دور فعال ومسؤولون عن تطوير المؤسسة وتحقيق النجاح المطلوب.

تطور علاقة الثقة بين الموظفين والمدراء أمر جوهري، ونتائجه مضمونة ومجربة، وهو المفتاح الحقيقي لجعل الموظفين على أتم الاستعداد للعمل بحماس لأنهم واثقين أن مساهماتهم تدعم نجاح المؤسسة مما سيرسخ معنى العمل الجماعي داخل الجميع. ولا ننسى التعامل مع العملاء والمستفيدين من الخدمات المختلفة واستخدام مهارات اتصال متطورة في ذلك.

٢. إدارة الوقت:

هي عملية تخطيطية للسيطرة على الوقت الذي يقضيه الإنسان في مختلف الأنشطة. ويتم إدارة الوقت من خلال مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة لإدارة الوقت عند إنجاز المهام والمشروعات والأهداف المحددة التي تتوافق مع تاريخ الاستحقاق. في البداية، أشارت إدارة الوقت إلى أنشطة العمل أو العمل فقط، ولكن أصبح المصطلح يشمل الأنشطة الشخصية أيضًا.

٣. مهارات متقدمة في التفويض:

هو إسناد السلطة أو المسؤولية لشخص آخر (عادة من المدير إلى المروّس) أو توزيع المهام على أفراد فريق العمل لتنفيذ أنشطة معينة. ومع ذلك يظل الشخص المفوض للعمل مسؤولاً عن نتائج العمل المفوض به. يخول التفويض المروّس باتخاذ القرارات، بما يعني أنه انتقال لسلطة صنع القرار من مستوى مؤسسي إلى مستوى أقل منه. والعمل الجماعي ينمي الشعور بالولاء والأمن واحترام الذات الذي يلبي الاحتياجات الفردية للأعضاء ويقدر انتمائهم ويحافظ على العلاقات الإيجابية داخل وخارج الفريق.

٤. التأقلم مع ضغوط العمل ومتطلباته:

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتطوير ذاتها يقاس بمجموعة من المتغيرات وتعتبر ضغوط العمل (Occupational Stress) جزءاً مهماً من هذه المتغيرات، وضغط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها حيث إن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد يؤثر سلباً على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل .

٥. مهارات بناء فريق العمل ؟

هو تجمع افتراضي لعدة أشخاص ذوي خبرات وكفاءات مختلفة يسعى كل واحد منهم لخدمة هدف مُسطّر بوضوح من طرف المدير ، يعملون بتناغم وتنسيق تحت إشرافه أو إشراف منسق فريق العمل ، قد يكونون من خلفيات ثقافية ومناطق زمنية مختلفة، يؤدون مهامهم باستخدام الوسائل الرقمية، ويتواصلون ويُنسّقون فيما بينهم بواسطة وسائل التواصل المتاحة (الكتابية، الصوتية، المرئية..). ومنصات العمل التشاركي. مما سبق نستنتج أن فريق العمل المقصود به مجموع الأشخاص الذين يتم تجميعهم من أجل تحقيق غاية محددة، أما فريق العمل الجماعي فهم مجموعة الأشخاص الذي يوحدتهم هدف واحد مشترك ويسعون إلى تحقيقه مستغلين كافة المهارات والموارد المتاحة لهم بما فيها قدراتهم ومميزاتهم الفردية المتنوعة.

إن مساهمات أعضاء الفريق وقدرتهم على التفكير سوياً والخروج بأفكار جديدة تساعد في تطوير وتنمية العمل يجب أن يقابلها تشجيع وتحفيز من قائد الفريق، هكذا ستزداد روح المنافسة بين أعضاء الفريق ويشعر الجميع بالمسؤولية تجاه خلق أفكار إبداعية جديدة.

٦. الفخر والولاء والانتماء:

مهم جداً أن تزرع الإدارة في نفوس الموظفين مبادئ إيجابية مثل الفخر والولاء والانتماء والرضا التام عن الأداء.

الفخر: إذا شعر الموظف بأنه يصنع فارق في تطوير منتج رائع وخروجه للسوق في أبهى صورته، فسيكون مستعداً طوال الوقت للتطوير من نفسه والعمل بإيجابية لأنه يفخر بما يقدمه ويشعر أن وجوده يحدث فارقاً ويقدم قيمة.

الولاء: تقديم المكافآت المادية والمعنوية أو الترقيات أو خطابات الشكر، كلها صور مختلفة لطرق تنمية الولاء داخل الموظفين. من الطبيعي والمتوقع أن يقوم كل موظف بمهام عمله التي يأخذ عليها راتبه في نهاية الشهر، لكن الإحساس بالتقدير يزيد من ولائه تجاه المؤسسة ورغبته في زيادة إنتاجية المؤسسة.

الانتماء: يجب أن يشعر الموظفون بانتمائهم لمكان العمل وفريق العمل، ويتحقق ذلك عندما تعترف الإدارة بأن نجاح المؤسسة يعتمد على نجاح الفرد مما يزيد من المشاعر الإيجابية لدى الموظفين تجاه ما يقومون به. ومن أفضل النتائج التي يؤدي إليها الشعور بالانتماء، حب الموظف للمكان ورغبته طوال الوقت في إخبار الجميع عن مدى روعة تجربته في العمل ونظراته الإيجابية للمؤسسة.

أولاً: الاتصال الفعال:



الاتصال الفعال:

هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بعده الزماني والمكاني.

فعل: إن التواصل الفعال فعل يقوم به الكائن البشري وليس فطرة جبل عليها.

التوازن : بين الإلقاء والتلقي من حيث استثمار إمكانيات الطرفين

الاستخدام الأمثل: لكافة أشكال التواصل الذاتي والجماعي من نصوص، وصور ثابتة أو متحركة..

مواءمة هذه العناصر: لمقتضى الحال في بعده الزماني والمكاني. حتى تتحقق مقولة: «لكل مقام مقال».

نشاط



برأيك ...

☐ ما هو مفهوم الاتصال برأيك الشخصي ؟

☐ اعط أمثلة على بعض الممارسات ؟

.....

تمهيد للاتصال الفعال



قبل التعرف على مهارات الاتصال الفعال لا بد أن نتعرف على الأنماط البشرية وفقاً للإدراك وهي:

★ الأشخاص البصريون:

- يركز الأشخاص البصريون في تعاملهم مع الآخرين على الأشياء المرئية كالصور والمناظر والعروض والألوان،
- يكررون حركة العين في الاتجاه إلى الأعلى وأحياناً يتم النظر إلى الفضاء أثناء استعراضهم للصور المخزونة في عقولهم.
- غالباً يستخدمون مفردات في كلامهم، مثل: أرى، أشاهد، ألاحظ، أتصور، أحاول رسم الصورة في مخيلتي...

★ الأشخاص الحسيون أو اللمسيون:

- يركز الأشخاص الحسيون في تعاملهم مع الآخرين على إحساسهم ولمسهم للأشياء، وغالباً ما يستخدمون الكلمات وعبارات ذات دلالات حسية لمسية، مثل: أشعر بالارتباك، أحس بألم، ألمس... الخ.

★ الأشخاص السمعيون:

- يركز الأشخاص السمعيون في تعاملهم مع الآخرين على وقع الصوت وتأثيراته واستخدام الكلمات المرتبطة بالسمع مثل: أسمع، أنصت، أتحدث، أقول الخ.

على شكل مجموعات ...

ناصر شخص ذو نمط يميل إلى البصري وأكرم ذو نمط يميل إلى السمي وكمال ذو نمط يميل إلى الحسي أو المسي أراد محمود أن يقدم لهم مكافئة لإنجازهم المتميز في العمل....ما نوع المكافئة التي تقترحها لهم؟

.....
.....

مكونات وعناصر عملية الاتصال

المستقبل

الجمهور، المستمع، القارئ،
المشاهد الذي تستهدفه
بالرسالة

القناة أو الوسيط

تقرير، صورة، كلام، أو
سلوك غير لفظي ...

التشويش

كل ما يعيق أو يشوش
عملية الاتصال في أي
مرحلة من مراحلها ويحول
دون وصول الرسالة بشكل
صحيح أو تام.

التغذية
الراجعة

المصدر أو المرسل

الجهة أو الشخص الذي
يسعى إلى توصيل الفكرة
أو المشاعر أو الرسالة

الرسالة أو الإشارة

مجموعة الكلمات
والصور والإشارات
والإيماءات والتعبيرات
التي تستخدم للتعبير عن
الرسالة

الإرسال

عملية إرسال أو توصيل
أو نقل الرسالة أو
الإشارة

نشاط رقم (٢)

مع أفراد مجموعتك استخرج العبارات الدالة على الاتصال في الآيات الكريمة أو الأحاديث الشريفة التالية؟
ثم اذكر أمثلة أخرى ؟

قال تعالى: ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ... سورة النحل.
قال تعالى: فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ ... سورة آل عمران.

قال صلى الله عليه وسلم: تبسمك في وجه أخيك صدقة... صحيح البخاري

.....

تعرف على مكونات الرسالة الكلامية:



توجد ثلاثة عناصر نتواصل بها حين نتكلم:

١. عنصر لفظي ، وهو: الكلمات التي نقولها.
 ٢. عنصر صوتي، وهو: رنين الصوت وحماسته وبروزه.
 ٣. عنصر بصري، وهو: شكل الوجه وحركة الجسم.
- ولا بدّ من انسجام هذه الثلاثة العناصر وتكاملها؛ إذ يعدّ التناقض بينها الحاجز الأكبر دون وقوع الاتصال الفعال.
- وهذه العناصر حين تتلاحم يتساوى وزنها في إعطاء المصداقية والثقة، لكن حين تتناقض فيما بينها، فإنّ:
- العنصر اللفظي يأخذ فقط من الثقة والمصداقية (٧%) . والعنصر الصوتي (٣٨%) . والعنصر البصري (٥٥%).

نشاط : أنواع (الكلمة):

مع أفراد مجموعتك أعط أمثلة أعلى أنواع الكلمات التالية ؟

- الكلمة المعروفة التي درج الناس على تقديرها واستحسانها وقلوا لهم قولاً معروفاً
- الكلمة السديدة وتهدف إلى الرّشاد والتسديد لخطى السامع فليتّقوا الله وليقولوا قولاً سديداً
- الكلمة الكريمة تثري سامعها إمّا بموعظة أو نصح أو توجيه أو شكر ... وقل لهما قولاً كريماً
- الكلمة البليغة هي التي تبلغ أسماع الناس فتؤثر فيهم ... وقل لهم في أنفسهم قولاً بليغاً
- الكلمة التشهيرية لا يحبّ الله الجهر بالسوء من القول
- الكلمة المتأففة ... فلا تقل لهما أفٍ ولا تنهرهما
- الكلمة المزخرفة ... يوحى بعضهم إلى بعض زخرف القول غرورا
- الكلمة المحبطة ... إنا لنراك في ضلال مبين

تفقد قاموس كلماتك الخاصة واستخرج منه أجمل ما فيه من كلمات!!

.....

مهارات الاتصال الفعال



خاطِبُ العاطفة

تعدُّ العاطفة حارسةً بَوَّابةَ الدِّهْنِ؛ إذ يقتنع جُلُّ الناس بعواطفهم، ويبررون بعقولهم، والاتصال الفعال يعني ارتباطَ المتكلم مع المستمع على مستوى عاطفي، وليس فقط على مستوى فكري. فاحرصْ على أن تتواصلَ مع الآخرين بالبُعد العاطفي وإثارة المشاعر، الذي يمكنك القيام به عبرَ الجاذبية الشخصية، والارتكاز على عناصر الاتصال الصوتية والبصرية.

نشاط :

يقول احد الكتاب المعروفين:

(حين يسود الجفاء ويضعف التواصل والتعاطف بين أبناء العمل الواحد فإن الناس ينظر بعضهم إلى بعض بعيون متوحشة، ويصبح تلاقي عيونهم مصدراً للضيق والانزعاج، وتقع المشكلة أو يقع الخلاف حول شيء في غاية السهولة، كما يصبح رأب الصدع شاقاً وعسيراً)

ناقش هذه العبارة !

.....



الإيجابية هي: طريقة تفكير وطريقة تصرف أي فكر وسلوك معا بهدف النجاح والتفائل والقناعة وإحسان الظن ودعم الآخر ..

ما الفرق بين الشخص الإيجابي والشخص السلبي؟

السلبي	الإيجابي
يفكر في المشكلة	يفكر في الحل
لا تنضب أعذاره	لا تنضب أفكاره
تشغله عيوب الآخرين وسلبياتهم	يهتم بإيجابيات الآخرين ومزاياهم
يتذكر ويحفظ للآخرين أخطائهم وإساءاتهم فقط	يتذكر ويحفظ للآخرين أعمالهم المميزة
يتأخر في الاعتذار وقد لا يعتذر	يسارع إلى الاعتذار للآخرين
يرى مشكلة في كل حل	يرى حلا لكل مشكلة
الحل ممكن لكنه صعب	الحل صعب لكنه ممكن
يهاجم الناس قبل أن يهاجموه	يعامل الناس كما يحب أن يعاملوه
يرى في العمل ألم	يرى في العمل أمل
يتشبث بالصغائر ويتنازل عن القيم	يتمسك بالقيم ويتنازل عن الصغائر
تصنعه الأحداث	يصنع الأحداث
دائماً يشكي	دائماً يشكر



■ نظرتك الحانية حين تتحدّث إلى المستمع شعاعٌ يُبهج قلبه، ويُشعره بالألفة والارتياح والمشاركة، ويجعله يحسُّ بأنك تتحدّث إليه مباشرة، فركّزْ نظرك إليه وقتاً كافياً قبل أن تصرفه - إن كنت محتاجاً إلى ذلك - وواصلْ نظرك بصدق وثبات عند المحادثة.

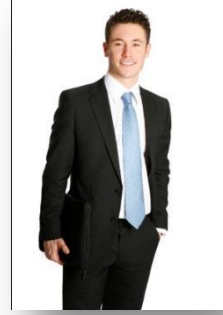
■ عند التحدث مع فرد واحد من الجيد أن تحافظ على استمرارية التواصل بالعين ولكن انتبه من أن هذا التركيز إذا زاد عن حدة يمكن أن يعطى انطباع مزعج أو غير مريح للطرف الآخر، ولتتخلص من هذه المشكلة قم بإبعاد نظرك عنه كل ٥ ثوانٍ لكن لا تنظر إلى الأسفل بل انظر إلى أعلى أو إلى الاتجاه الآخر حتى يعتقد الطرف الآخر أنك تحاول تذكر شيء ما.

■ إذا كنت تتحدّث إلى مجموعة، فقم في بداية حديثك بإجراء مسح عيني لمدة قصيرة لجميع الحاضرين، ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال العيني مع كلّ فرد على حدة، ولا تنسَ الأشخاص الذين يقعون في الحافات البعيدة. واحترس من التركيز مع أحد الأشخاص وإهمال الآخرين حول نظرك إلى فرد جديد من المجموعة مع كل كلمة جديدة تقولها وبهذه الطريقة ستكسب اهتمام جميع الأفراد أثناء الحديث.

■ عند الاستماع إلى شخص ما باهتمام قم باستخدام الطريقة التالية : النظر إلى إحدى عيني المستمع لمدة ٥ ثوانٍ، ثم النظر إلى العين الأخرى لمدة ٥ ثوانٍ أخرى، ثم إلى فمه، وبعد ذلك إلى أنفه، وهناك أشياء أخرى إضافية للتواصل مثل الإيماءات وبعض الأصوات مثل: نعم، إم... إلخ.

■ عند المجادلة كن قوي النظرة لأنك إذا انحرف نظرك عن من تجادل سوف يضعف هذا موقفك وتخسر في المجادلة، لذا عليك أن تركز بنظرك على من تجادل عند استماعك إليه أو عند استماعه إليك، واعلم أن الشخص الذي تجادله سيحاول أن يقول كلمات يمكن أن تضعف من موقفك أو تقلل من شأنك، لذلك لا تهتم بهذه الكلمات وابق هادئاً، مع استمرار النظر إليه وهذه هي الطريقة الفعالة للفوز بالمجادلة.

■ عند محاولة جذب شخص أو زميل ما إليك وانك تريد أن تشعره بأنك مهتم به عليك أن تغمره بعينيك من خلال انتباهك إلى كل ما يقوله لك، أبتسم في وجهه ولكن في الوقت المناسب. وإذا شعرت أنك تحملق إليه بشكل زائد انقل نظرك إلى ملامحه ، فمثلاً يمكن أن تنظر إلى شفتاه أو خديه أو أنفه ثم اعد النظر إلى عينيه مرة أخرى .



■ تعلم أن تقف منتصباً، مع ميل قليل بكافة جسمك إلى الأمام، وأن تتحرك بصورة طبيعية، فذلك سيعطيك مظهر الثقة الكاملة بالنفس، وإياك أن تتكلمش وتكون في حالة انحناء، أو ترجع جُزأك الأعلى إلى الخلف، أو تعتمد على إحدى رجليك؛ لأن ذلك سيجعلك تبدو متردداً، وفي حالة متوترة.

■ لا تتكى على جدار، ولا تضع رجلاً على رجل؛ إذ يُعطي ذلك انطباعاً غير جيّد عنك، ويؤثر على وضعية جسمك.

■ بالغ بإشاراتك الإيجابية نحو المتلقي، ولا تقلق من ذلك؛ لأنك مهما بالغت فستكون في حالة قريبة من الحالة الطبيعية.

■ تحرك دائماً بوعي ضمن مستوى طاقتك الطبيعية؛ لأن الحركة الدائمة تعكس الثقة بالنفس، وتقوي الطاقة، وتدخل لمسة تنويع في طريقة الاتصال.

■ اجعل يديك بجانبك عندما لا تريد تأكيد الكلام عبر حركاتك، وعندما تريد ذلك إرادة نابعة من الحماسة الطبيعية فلا تقلق فإن ذلك سيحدث عفويًا. فمن غير المرغوب أن تكون يداك ضحية إشارات عصبية مستمرة؛ وبخاصة حين تكون مضطرباً أو في حالة عصبية.

اجعل مستمعك مهتماً بحديثك



■ حافظ على تفاعل مستمعك واهتمامه بحديثك، ولا تكتفِ بإشراكه في الجانب الفكري فقط، بل اجعله يقع تحت تأثير المؤثرات المختلفة، حتى تتمكن من تحريك المشاعر والعقول معاً؛ لأنَّ المستمع كلما كان منهمكاً معك أكثر، ومشاركاً بصورة أكبر، كلما زادت فرصك في إقناعه والتأثير عليه.

■ لذا فلا بدَّ من الحرص على القيام بتطبيق مهارات تجذب المستمع، وتجعل رُوح التفاعل تسري في نفسه، من مثل:

- * إيراد القصص والأمثلة والأشعار.
- * طرح الأسئلة والألغاز والطُّرف.
- * القيام بحركات هادفة وجذابة.
- * إشراك المستمع ببعض الأنشطة.
- * طلب رفع الأيدي للموافقة أو المخالفة.
- * استخدام بعض وسائل العرض.

يقول الإمام الشافعي رحمه الله :

■ إذا المرء لا يرعاك إلا تكلفاً ... فدعه ولا تُكثر عليه التأسفاً

■ ففي الناس أبدالٌ وفي التَّركِ راحةٌ ... وفي القلبِ صبرٌ للحبيب ولو جفا



يُحِبُّ الناسُ الفكاهة، ويتعلَّمون أكثرَ من خلالها، ويزداد ارتباطُهم بالشخص المَرَح، وتزداد ثقتهم وتعاطفهم معه، وقبولهم لأفكاره أكثرَ مما لو قام بطرحها بطريقة جادّة، فابتعدْ عن جفاف الأحاسيس، وزدْ من مرحك، وابذلْ جهدًا واعيًا؛ لتجعل مَنْ تتواصل معه يستمتع بحديثك، ويقضي وقتًا جميلًا معك.
ومن أبرز ما يُعينك على ذلك:

■ تعبيراتُ وجهك المبتسمة.

■ إيرادُ بعض القصص والمواقف الطريفة، ذات الصلة بموضوع الحديث.

■ قيامك بالاستفادة من تعليقات الآخرين في إدخال جوِّ الطُّرفة والمَرَح على حديثك.

طرفة :

جاء رجل إلى آخر يطلب الأجرة عن دار كان قد أجرها له فقال المستأجر يشكو: أعطيك الأجرة، ولكن أولاً أصلح هذا السقف فإنه يهتز ويتفرقع ... فقال صاحب الدار: لا تخف ... فإنما يسبح السقف من خشية الله ... فقال المستأجر: نعم ... لكنني أخشى أن يدركه الخشوع فيسجد.

اذكر مثالا على طرفة حدثت معك؟
.....

دع الانفعال واضبط أحاسيسك



كن طبيعياً، صادقاً مع نفسك، عفوياً، هادئاً، سامحاً لمشاعرك بالظهور، متحدثاً من أعماقك، مبتعداً عن اصطناع المواقف، وافتعال العبارات، فذلك سيُشعر مستمعيك بالبهجة، ويجعلهم يعتقدون بأنهم يتواصلون مع شخصية غير متكلفة ولا متصنعة.

إذا استفزك أحدهم دَع الغضب، واضبط أحاسيسك، وسيطر على انفعالاتك، وإياك أن تفقد القدرة على التركيز في تفكيرك، فإنَّ ذلك سيدمر تواصلك، ويفقدك الإيجابية وامتلاك رُوح المبادرة، والسيطرة على انفعالاتك، ويحول دون نُضج طرُحك وتميُّز حديثك.

كيف تتصرف إذا استفزك أحدهم... تأمل ما يلي :

ركبت سيدة بدينة جداً باصاً للركاب فصاح عليها أحد الراكبين متهمكاً: لم أعلم أن هذه السيارة مخصصة للفيلة .. فردت عليه السيدة بهدوء: لا يا سيدي ... هذه السيارة كسفينة نوح ... تركبها الفيلة والحمير أيضاً.
... ما رأيك ؟

انكر مثالا على استفزاز حدث معك؟

تطبيقات قاعدة ٨٠ / ٢٠



من المهم أن نعرف أننا جميعا نطبق قاعدة ٨٠ / ٢٠ دون أن نقصد. فمن المفروض نظريا أن هذه التدوينة تقدم ٨٠ % أو أكثر من القيمة و الأفكار المتعلقة بالموضوع الأصلي مقابل ٢٠ % فقط من الجهد و الوقت و التكلفة. و هذا في حد ذاته دليل على صحة و مصداقية القاعدة.

ما هي قاعدة ٨٠/٢٠

كان "باريتو" – الاقتصادي الإيطالي الشهير – أول من اكتشف القاعدة عام ١٨٩٧، فكيف تم ذلك ؟ كان "باريتو" يدرس توزيع الإنتاج والثروات داخل المجتمع، فوجد أن حوالي ٢٠ % من المصانع تنتج ٨٠ % من إجمالي الإنتاج، كما أن ٢٠ % من الأثرياء البريطانيين يحصلون على ٨٠ % من إجمالي ثروة المجتمع.

قام "باريتو" بعد ذلك بدراسة مجتمعات أخرى، وكانت دهشته كبيرة عندما توصل لنتائج مشابهة للنتائج السابقة. ثم انتقل إلى دراسة ظواهر أخرى، غير الإنتاج والتوزيع، فوجد أن أرقام ٢٠ و ٨٠ تقرر وجودها وتكرر في كل مناحي الحياة، فلم يجد أمامه بدا من أن يطلق على هذا الاكتشاف "قاعدة ٨٠ / ٢٠". كان "باريتو" ولعا بالأرقام، وكان دائم التطلع إلى الإحصائيات التي تدرس العلاقات بين الظواهر ومسبباتها. ولذا تمكن من اكتشاف هذه القاعدة التي لم نجد لها تفسيراً منطقياً حتى الآن، ولم يستطع أحد أن ينكرها. وقد يكون السبب في عدم انتشارها هو عجز العلماء عن تفسيرها أو نقدها. فالإنسان لا يحب أن يتعامل إلا مع ما يستطيع أن يفهمه ويفسره.

يطلق على قاعدة (٨٠/٢٠) قانون القلة القوية والكثرة الضعيفة. وتنص القاعدة على أن: " ٢٠ % من الأسباب التي نأخذ بها تحقق ٨٠ % من النتائج التي نحصل عليها، بينما لا تحقق ال ٨٠ % الأخرى من الأسباب إلا ٢٠ % فقط من النتائج."

و لكن لا يجب أن تتخذ قاعدة ٨٠/٢٠ لبذل ٢٠ % من الجهد و توقع الحصول على ٨٠ % من النتائج، هذا سوء فهم متعمد للقاعدة. فقاعدة ٨٠/٢٠ لا تدعو إلى استبعاد ٨٠ % من الجهد، بل إلى تركيز جهودك و مواردك على أهم ٢٠ % منها. فهي ترى أن ٢٠ % من الجهد الفعال أهم بكثير من ٨٠ % من الجهد العادي.

داخل مؤسستك:

- هل تلاحظ أن ٨٠ % من الأرباح تأتي من ٢٠ % من المنتجات؟ وأن ٨٠ % من الإيرادات تأتي من ٢٠ % من العملاء فقط، بينما لا يولد باقي العملاء إلا ٢٠ % من الإيرادات فقط؟

- هل تدرك أن ٢٠ % من الموظفين يؤدون ٨٠ % من العمل، بينما يكتفي بقية الموظفين (٨٠ %) بإنجاز ٢٠ % فقط.

في المجتمع:

- تقع ٨٠ % من الجرائم داخل ٢٠ % فقط من المناطق السكنية، بينما تكاد تختفي من باقي المناطق ٨٠ %
- ٢٠ % من السائقين يرتكبون ٨٠ % من مخالفات المرور. فهناك سائقون يرتكب الواحد منهم ٣ مخالفات يوميا، وآخرون لا يرتكبون ثلاث مخالفات في الشهر أو حتى في السنة.
- تصدر ٨٠ % من حالات الطلاق عن ٢٠ % فقط من الرجال، بينما لا يصدر عن بقية الرجال (٨٠ %) إلا ٢٠ % فقط من حالات الطلاق. فهناك رجال يطلقون أكثر من ٥ مرات في حياتهم.

في البيت:

- ألا تلاحظ أنك تفضل ارتداء ٢٠ % فقط من الملابس المتراكمة في دولاب ملابسك خلال ٨٠ % من الوقت، بينما لا تقوم باستخدام بقية الملابس (٨٠ % منها) إلا بمعدل ٢٠ %
- وأنت تستخدم ٢٠ % من الأدوات والأجهزة في البيت لأداء ٨٠ % من الأعمال المنزلية، وتبقى ٨٠ % من موارد المنزل معطلة لحساب ٢٠ % فقط من الأعمال.

في السيارة:

- من المعلوم أن قوة المحرك التي تستخدمها لتحريك سيارتك تعادل ٢٠ % من قوة المحرك الحقيقية والتي يضيع ٨٠ % منها في غازات الاحتراق.

في المكتب:

- أنت تستخدم ٢٠ % من الأوراق والملفات التي يكتظ بها مكتبك ٨٠ % من الحالات، بينما لا تستخدم ٨٠ % من الأوراق والملفات المتبقية إلا بمعدل ٢٠ %

في الصناعة:

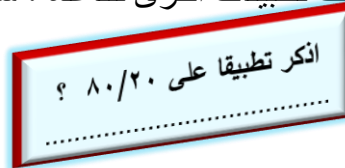
- ٢٠ % فقط من الشركات والمؤسسات تحصل على - ٨٠ % من الأرباح المحققة في مجال معين، بينما لا يتبقى للمؤسسات الأخرى (٨٠ %) إلا ٢٠ % فقط من تلك الأرباح.

في العالم:

- يتحكم ويستهلك ٢٠ % من سكان العالم ٨٠ % من موارده، بينما يبقى ٨٠ % من سكان العالم عرضة للمجاعات والفقر ولا يحصلون إلا على ٢٠ % فقط من تلك الموارد.

أخيراً ..

- الرقمان ٢٠ و ٨٠ هما رقمان افتراضيان. والنسبة ٨٠/٢٠ لا تعني بالضرورة أن تحقيق ٨٠ / ٢٠ % (بالضبط) من الأهداف لا يستدعي سوى ٢٠ (بالضبط) من الوسائل الفعالة. بل إن المقصود هو النسبة الحقيقية تقترب من ٢٠ / ٨٠ ، فقد تكون النسبة ٧٠/٣٠ ، بمعنى أن ٣٠ % من الوسائل الفعالة تحقق ٧٠ % من الأهداف أو قد تكون ٢٥ / ٧٥ هل تعرف تطبيقات أخرى للقاعدة ؟ شاركنا إياها ؟؟



اكتساب عادة المبادرة (كن مبادراً !!)



(يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ..) ولعل بقية النمل شاهد نفس الموقف ولكن ردة الفعل اختلفت.. فكانت هي المبادرة التي تحملت المسؤولية فاستحقت بذلك أن تذكر في القرآن الكريم .

❖ كن مبادراً.. تعني أن حياتك يجب أن تكون نتاج قراراتك، قراراتك التي تتحمل أنت، وأنت فقط مسؤولية اتخاذها.

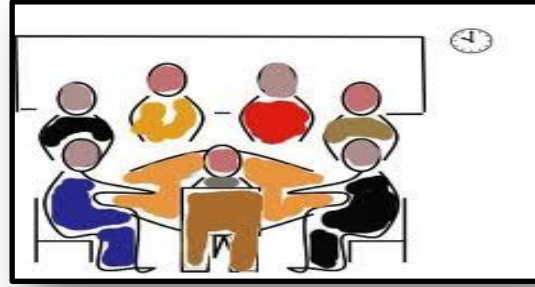
❖ كن مبادراً.. تعني أن حياتك يجب أن تكون نتيجة قيم أنت تؤمن بها، ولديك اليقين الكامل فيها وتعيش حياتك وفقاً لها، ولديك الاستعداد أن تموت من أجلها، ألم تسمعوا قصة بلال بن رباح رضي الله عنه (أحد أحد)

❖ أن تكون مبادراً.. يعني أنه لا يجب بأي حال من الأحوال أن تكون حياتك نتيجة لقرارات انفعالية ، تخضع للمزاج أو المشاعر أو ما يريده أو ما قد يقوله الآخرون ، انبذ قوانين الفيزياء في التعامل مع البشر.. (كن مبادراً.. فكر في أمر يهمك ويهم مجتمعك، كن متميزاً في مجال يجذبك ويستهوئك.. اعرضه على ميزان الشرع والعقل والقيم والأخلاق والبيئة فإن وافقها فهو مما يجدر بك الاستمرار بل والتميز فيه.

❖ كن مبادراً.. واستخدم لغة المبادرة بداخلك . أنا أستطيع .. أنا قادر .. أنا سوف أفعل .. أنا أفضل كذا .. فالشخص غير المبادر يستخدم لغة الانسحاب والتقهقر .. أنا لا أستطيع .. لو حدث كذا سوف أفعل .. !! فهم يعتقدون بضعف قدرتهم فينخفض لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه كلماتهم أو أفعالهم ، فهم يفتقدون إلى الخيارات المفتوحة

❖ كن مبادراً.. ابحث عن هواياتك أو تعلم هوايات سامية.. اقرأ كتاباً نافعاً .. احضر دورة مفيدة.. جالس المفكرين وأصحاب الرأي والمشورة والتفكير.. استخدم طاقات عقلك لإيجاد حلول مختلفة لمشاكل معاصرة .. فكر في تحسين وضعك الديني والمادي والوظيفي والأسري.. اكتب أهدافاً تود تحقيقها قصيرة وبعيدة المدى.. اجعل أهدافك نصب عينيك.. بادر في التحرك خطوة للأمام نحو تحقيق أهدافك .

تدريبات وتطبيقات عملية على الاتصال الفعال



الاستقبال: "يعني الاستقبال مقابلة كل من هو أمامك بلباقة وسعة صدر".

والاستقبال من أول وأهم ما يجب أن يتقابل به بني البشر. والاستقبال الإيجابي له الأثر الكبير في نجاح عملية الاتصال بين الأفراد. وما نعينه هنا هو الاتصال الإيجابي وهو الترحيب وحسن الضيافة للآخرين حيث أن للاستقبال وجهان، الأول الاستقبال الإيجابي ويعني حسن المقابلة، والاستقبال السلبي ويعني عدم مقابلة الشخص الآخر بشكل لائق.

ومن مزايا الاستقبال الإيجابي ما يلي:

- كسر الحاجز بين المتقابلين.
- تسهيل عملية الاتصال ونجاحها.
- سهولة مرور المعلومة بين كل من المتقابلين.
- الارتياح بين كل من المقابل والمقابل.
- شعور الضيف أو العميل بأهميته واعطاءه ثقة كبيره بنفسه

الاتصال الهاتفي: ما هي أسس الاتصال الهاتفي الجيد؟

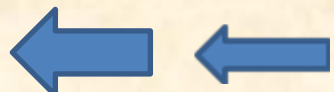
- قم بالرد على الهاتف بعد أقصى ثلاث رنات.
- قم بتحية المتحدث.
- قل له اسمك.
- أسأل العميل عن كيفية مساعدته.
- لا تدع العميل على الانتظار إلا بعد الاستئذان وتوضيح مدة الانتظار التقريبي وأشكره على قبول ذلك.
- عند تحويل المكالمة إلى شخص آخر أخبر العميل عن سبب ذلك وأسم المحول إليه وتابع عملية التحويل.
- خذ رسالة من العميل عند عدم تواجد الشخص المطلوب وتأكد من وصول هذه الرسالة واضحة.

باختصار :ماذا يحتاج العميل من الموظف؟

- ✳ **تواجد الموظف:**يرغب العميل أن يجد الموظف في كل وقت عندما يحتاجه.
- ✳ **مكان فسيح منظم ونظيف:**إن نظافة وتنظيم المكان الذي يعمل به الموظف يعكس انطباع جيد عن المنشأة.
- ✳ **الابتسامه:**إن الابتسامه تلعب دوراً هاماً في الاتصالات وتساعد بالتالي على سهولة التفاهم مع العميل.
- ✳ **الاجتهاد في العمل وعدم تعطيله:**يحتاج العميل من الموظف أن يؤدي العمل بشكل سريع ومرتب مع بذل الجهد لإنهاء احتياجاته.
- ✳ **التنظيم:**يحتاج العميل أيضا أن تكون طريقة أداء العمل بشكل منظم.
- ✳ **تلبية المطالب والمساعدة:**يتطلب الأمر من الموظف الجيد أن يقوم بتلبية احتياجات العميل ومساعدته في إنهاء أعماله.
- ✳ **المعاملة الحسنة:**يحتاج الأمر من الموظف الجيد أن يقدم المعاملة الحسنة له واحترام أحاسيسه.
- ✳ **المظهر الحسن:**"إن الله جميل يحب الجمال" ذلك ما يجب على الموظف أن يتحلى به.
- ✳ **وضوح وسهولة الإجراءات:**يتطلب الأمر أن تقوم المنشأة بتوضيح وتسهيل الإجراءات بشكل مستمر.
- ✳ **حسن الاستقبال:**إن حسن استقبال الموظف للعميل من شأنه أن يزيل كثير من العقبات التي قد تواجه العميل.
- ✳ **أنظمة محددة وواضحة:** إن وضوح الأنظمة تساعد على فهمها من قبل العميل.
- ✳ **المنطق في الحديث:**يتحتم على الموظف استخدام المنطق في حديثه مع العملاء وتفسير الأمور بشكل لائق.
- ✳ **التعاون:**إن التعاون بين العاملين يساعد على إنجاز العمل بشكل جيد وبالتالي ارتياح العميل.
- ✳ **المناقشة:** على الموظف استخدام اسلوب النقاش الهادئ والابتعاد عن المجادلة.

نشاط:

ما الفرق بين المناقشة والمجادلة ؟



ثانياً: إدارة الوقت



إدارة الوقت هي عملية تخطيطية للسيطرة على الوقت الذي يقضيه الإنسان في مختلف الأنشطة . وهو عبارة عن نشاط تجميعي يهدف إلى تحقيق أقصى فائدة عامة لمجموعة من الأنشطة في إطار شرط الحدود لفترة زمنية محدودة، حيث لا يمكن إدارة الوقت نفسه نظراً لأنه ثابت. ويتم إدارة الوقت من خلال مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة لإدارة الوقت عند إنجاز المهام والمشروعات والأهداف المحددة التي تتوافق مع تاريخ الاستحقاق. في البداية، أشارت إدارة الوقت إلى أنشطة العمل أو العمل فقط، ولكن أصبح المصطلح يشمل الأنشطة الشخصية أيضاً.

أقسام الوقت:

- ١- الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا القسم: الثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم.
- ٢- الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد كتسع سنوات مثلاً، لكن أحدهما أكثر نضجاً من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.
- ٣- الوقت النفسي:** وهو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيء كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.
- ٤- الوقت الاجتماعي:** وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، ولذا: نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان وفلان.

قواعد إدارة الوقت:



* القاعدة الأولى: تحديد الأهداف والأولويات:



هناك مثل قديم ساخر يقول: عندما لا تعرف أين تتجه فإن كل الطرق توصلك، وتحديد الهدف أمر على قدر كبير من الأهمية.

وللأسف فإننا نعيش حالياً ما يمكن أن نسميه بأزمة الهدف أو غياب الأهداف وخاصة الأهداف الوسطى التي تخدم الهدف الأعظم.

- أقسام الأهداف:

يمكن أن تقسم الأهداف إلى ثلاثة أقسام:

١- الهدف الأكبر: وهو أهم هدف يسعى له الإنسان ونجد ما عداه من الأهداف تخدم هذا الهدف، وهو بالنسبة للإنسان المسلم: تحقيق العبودية لله (عز وجل)، وبالنسبة للحياة المادية: تحقيق أكبر قدر ممكن من المصلحة أو المتعة كالحصول على عمل أو الدراسة الجامعية أو الزواج أو بناء بيت... الخ.

٢- الأهداف الوسطى: وهي مجموعة من الأهداف تخدم الهدف الأكبر؛ مثالها في الدراسة مثلاً : اجتياز المراحل السابقة بكفاءة.... الخ.

٣- الأهداف الصغيرة: وهي ما يمكن أن يعبر عنها بأنها مجموعة من الوسائل التي تخدم الأهداف الوسطى؛ فهناك مجموعة من الوسائل والطرق والوسائل لتحقيقه، مثالها: التفوق في الاختبارات والواجبات وانجاز الأعمال المرحلية.

علماً بأن كل هدف هو بالنسبة لما فوقه وسيلة وبالنسبة لما تحته هدف.

وبناءً على هذا التقسيم: تكون هذه الأهداف على شكل هرم، حيث يتبوأ الهدف الأعظم القمة وتليه الأهداف الوسطى الخادمة له، ثم تمثل الأهداف الصغيرة قاعدة الهرم.

- تدوين الأهداف:

- ١- دون أهدافك بنفسك أو بالتعاون مع المجموعة التي تعمل معك في نفس القطاع أو المؤسسة.
- ٢- احرص على كتابتها؛ فهذا أدعى لعدم نسيانها.
- ٣- لاحظ أن تكون الأهداف ذات معنى سامٍ قابل للنمو والتطور، وينم عن همة عالية.
- ٤- الاهتمام في سبيل تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم.
- ٥- الوضوح في صياغة الأهداف.
- ٦- أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.

- معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل:

- ١- إذا كنت تقدم العمل الذي تحبه على العمل الذي تكرهه.
- ٢- إذا كنت تقدم العمل الذي تتقنه على الذي لا تتقنه.
- ٣- إذا كنت تقدم العمل السهل على العمل الصعب.
- ٤- إذا كنت تقدم الأعمال ذات الوقت القصير على ذات الوقت الطويل.
- ٥- إذا كنت تقدم الأعمال العاجلة على غير العاجلة المهمة.

* القاعدة الثانية: تسجيل الوقت وتحليله:



الكثير من الناس يجهلون كيف يقضون أوقاتهم، ولذا: نجد البون شاسعاً بين ما يفعلونه في الواقع وبين ما يريدون أن يفعلوه، فإذا كان ما يريد أن يفعله الواحد منهم من الأنشطة يستغرق ٩٠ (نقطة) يجد أن ما يفعله في الواقع لم يتجاوز ١٠ (نقاط) مما يريد أن يفعله، وهذا يعني التقصير في أداء بعض الأنشطة أو عدم فعلها نهائياً.

المعلومة الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات ومضيعات الأوقات، ومن ثم: تساعد على التخطيط السليم لقضاء الوقت (٦).

- أنواع تسجيل الوقت:

- ١- **السجل اليومي للوقت:** يركز فيه على الوقت تحديداً، والمكان، ونوع النشاط، وترتيب الأنشطة في الأهمية.
- ٢- **السجل الشهري:** يركز فيه على الوقت ابتداءً وانتهاءً، والتاريخ، وكيفية قضاء النشاط، منفرداً أو في اجتماع، ومكان النشاط وأهميته.

٣- سجل ملخص الوقت: يركز فيه نوع الأنشطة، مجموع الوقت المخصص لكل نشاط في السنة كلها بالنسبة المؤدية، ومن ثم المقارنة بين الأهمية والنسبة المؤدية المخصصة له (٧).

* القاعدة الثالثة: التخطيط لقضاء الوقت:



كثير من الناس يحب أن يعمل أكثر من محبته أن يفكر، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه صواب. والسر في ذلك أن الإنسان فيه غريزة حب الإنجاز والعجلة ومحبة رؤية ثمرة العمل مبكراً، والعمل يشبع هذه الغريزة، بخلاف التخطيط والتفكير فنتائجهم ليست مباشرة ولا تظهر إلا بعد فترة من الزمن. والعمل بدون تخطيط يأخذ وقتاً أطول مما يستحق، بخلاف العمل المخطط له فهو يأخذ أقل قدر ممكن من الوقت لهذا العمل. ولذا: فإن مضيعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط لوقته، ومن ثم: فهو لم يخطط لإيجاد حلول لها، ولذا يضيع وقته. ومن يعمل العمل بدون تخطيط تقنعه أقل النتائج الحاصلة، بخلاف من يخطط فإنه لا يرضى إلا بأكبر قدر ممكن من النجاح.

- كيف نخطط؟

- ١- حدد الأهداف ورتبها حسب الأهمية والأولوية.
- ٢- فكر في الخيارات المطروحة لتحقيق الأهداف واختر أحسنها ثم حدد الوقت بالدقة لتنفيذ الطريقة.
- ٣- حدد المكان المناسب للجميع لتنفيذ العمل.
- ٤- فكر فيمن يقوم بالعمل أنت أو غيرك ومن هو الأصلح في ذلك.
- ٥- افترض حدوث مضيعات للوقت، ومن ثم ابحث لها عن حلول.
- ٦- تجنب الارتجالية في وضع الخطة.
- ٧- لا تعط أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه، إذ إن إعطائه ذلك يعني أن العمل الصغير سوف يتمدد ليملأ الوقت المتاح مع إمكانية الاختصار في الوقت.
- ٨- ضع احتياطات عند فشل النشاط لاستثمار الوقت، فمثلاً عندما يتخلف الطرف الآخر عن الموعد، يفترض أن تستفيد من الوقت وتستثمره في شيء آخر.
- ٩- حاول أن تجمع الأعمال المتشابهة لتقوم بها دفعة واحدة، مثل: إجراء عدة اتصالات هاتفية.
- ١٠- تذكر أن بضع دقائق من التفكير توفر بضع ساعات من العمل الشاق، وكما تقول بعض النظريات: إن ٨٠% من الإنتاج تتبع من ٢٠% من العناصر (٩).

* القاعدة الرابعة: التفويض والتوكيل:



يعتبر التوكيل الجيد من الأساليب الناجحة لحفظ الوقت، وذلك لأنك تضيف بأوقات الآخرين وقتاً جديداً إليك، وتكسب عمراً إلى عمرك المعنوي.

- أسباب الإعراض عن التفويض:

- ١- المركزية التي يتشبع بها بعض الأشخاص، حيث لا يثق الشخص بأحد البتة، وأضرار هذه المركزية تظهر عندما يصيب الشخص مرض قاهر أو ظرف طارئ حيث يتعطل العمل بدونه.
 - ٢- الرغبة في تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح.
- وهذه نظرة قاصرة، لأن النظرة البعيدة تقضي بأن التفويض وسيلة ناجحة لاحتمال أن يكون المتدرب فيما بعد مثلك في الأداء أو أحسن منك أحياناً، وبالتالي تحافظ على وقتك وتنجز أكثر.

* القاعدة الخامسة: مضيعات الوقت:



مضيعات الوقت داء عضال يشكو منه كل حريص على وقته، وهي قسمان:

- ١- داخلي من الإنسان نفسه، وينبع هذا غالباً من عدم التخطيط السليم.
 - ٢- خارجي من الآخرين: الأسرة والمجتمع.
- ومضيعات الوقت قد تكون أموراً نسبية، فمثلاً: قد يأتيك زائر ثقيل الظل بدون ميعاد، ويقطع جزءاً ثميناً من وقتك، فبينما تشعر أنك على جمر تتلظى، يشعر هو في المقابل بسعادة غامرة وانطباع جيد عن هذا اللقاء.

-مضيعات الأوقات:

- ١- اللقاءات والاجتماعات غير المفيدة سواءً أكانت عائلية أو غيرها.
- ٢- الزيارات المفاجئة من الفارغين.

- ٣- التردد في اتخاذ القرار.
- ٤- توكيل غير الكفاء في القيام بالأعمال، وهو ما يسمى بالتفويض غير الفعال.
- ٥- الاتصالات الهاتفية غير المفيدة.
- ٦- المراسلات الزائدة عن الحد.
- ٧- القراءة غير المفيدة، ويدخل فيها فضول العلم عند تقديمها على الفاضل.
- ٨- بدء العمل بصورة ارتجالية بدون تخطيط ولا تفكير.
- ٩- الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- ١٠- تراكم الأوراق وكثرتها وعدم ترتيبها.
- ١١- عدم القدرة على قول لا، أو ما يمكن أن نسميه بالمجاملة في إهداء الوقت لكل من هب ودب.
- ١٢- التسويف والتأجيل.

- كيفية السيطرة على مضيعات الوقت:

- ١- اجمع البيانات اللازمة عن مضيعات الوقت.
 - ٢- حدد سبب تضييع الوقت بدقة.
 - ٣- ضع عدداً من الحلول لكل مضيع للوقت ثم اختر أنسبها.
- علماً بأن السيطرة على مضيعات الوقت لا يعني بالضرورة إزالتها بالكلية لأن بعض هذه المضيعات ضروري ومهم، ولكن لابد من السيطرة عليه بدلاً من السيطرة علينا.

- إلماحات مهمة:



- ١- إدارة الوقت الناجحة لا تعني بالضرورة تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط معين، بل تعني قضاء الكمية المناسبة منه لكل نشاط.
- ٢- يستحيل أن تكون جميع الأعمال في درجة واحدة من الأهمية، وهذا يعني أنه لابد من ترتيب الأولويات.
- ٣- عالج مضيعات الوقت بحلول جذرية لا وقتية.
- ٤- تحكم في الوقت المتاح ولا تترك الوقت هو الذي يتحكم فيك، فبادر بالأعمال وانتهاز الفرص.
- ٥- إنما تكمل العقول بترك الفضول؛ الفضول في القول أو الفعل.
- ٦- ساعة وساعة: ينبغي للإنسان أن يجعل جزءاً من وقته للترويح عن نفسه لأن القلب إذا كلّ عمي، وينبغي أن يكون الترويح بشيء مفيد كقراءة الأدب والشعر والتاريخ، أو الرياضة المفيدة للجسم كالسباحة؛ قال أبو الدرداء: إني لأستجم قلبي بالشيء من اللهو ليكون أقوى لي على الحق.

- ٧- وإذا كانت النفوس كباراً تعبت في مرادها الأجسام: أصحاب الهمم العالية والمشاريع الطموحة يتعبون أجسامهم ولا تكفيهم الأوقات المتاحة لتحقيق كل طموحاتهم.
- ٨- لكل وقت ما يملؤه من العمل؛ بمعنى أن لكل وقت واجباته، فإذا فُعلت في غير وقتها ضاعت..
- ٩- الوقت قطار عابر لا ينتظر أحداً، فإن لم تركبه فاتك.
- ١٠- تذكر أن أهم قاعدة في إدارة الوقت هي الانضباط الذاتي النابع من إرادة جبارة عازمة على الحفاظ على وقتها متخطية كل العقبات التي تعترض طريقها.
- ١١- اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر كانت هذه العبارة هي شعار الجمعية الأمريكية لتقويم المهندسين كمحاولة منها للتمييز بين الشغل والانشغال، وهي تشير إلى التخطيط السليم لكل عمل تعمله.

ثالثاً: التفويض :



هو إسناد السلطة أو المسؤولية لشخص آخر (عادة من المدير إلى المرؤوس) أو توزيع المهام على أفراد فريق العمل لتنفيذ أنشطة معينة. ومع ذلك يظل الشخص المفوض للعمل مسؤولاً عن نتائج العمل المفوض به. يخول التفويض المرؤوس باتخاذ القرارات، بما يعني أنه انتقال لسلطة صنع القرار من مستوى مؤسسي إلى مستوى أقل منه. والعمل الجماعي ينمي الشعور بالولاء والأمن واحترام الذات الذي يلبي الاحتياجات الفردية للأعضاء ويقدر انتمائهم ويحافظ على العلاقات الإيجابية داخل وخارج الفريق.

أهمية التفويض

تتجلى أهمية مهارات التفويض في كل مما يلي:

- **تمكين أفراد فريق العمل:** توزيع المهام على أفراد الفريق من شأنه تعزيز شعورهم بثقة مديرهم بقدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وبالتالي أهميتهم بالنسبة للفريق مما يزيد من إنتاجيتهم وأدائهم ويساعد في إعداد قادة ومديري المستقبل ويعزز كفاءة المنظمة وإنتاجيتها.
- **بناء الثقة ضمن الفريق:** يعني تفويض مهمة بشكل أساسي قدرة شخص آخر على أدائها بنجاح، يؤدي ذلك مع الوقت إلى زيادة الثقة بين زملاء العمل كونهم مدركين لقدرات بعضهم البعض.
- **تقليل أعباء العمل:** يتيح لك التفويض الناجح للمهام تقليل الجهد والوقت اللازم لإنجازها، وبالتالي إمكانية استغلال الوقت في أمور أخرى هادفة لتطوير المؤسسة وتحسينها.
- **مساعدة الأعضاء على تعلم أمور جديدة:** في بعض الأحيان، لا يمكن لأعضاء الفريق الذين تلقوا مهمة ما إنجازها بشكل ناجح، لكن مع تقديم التدريب اللازم لهم، يمكنهم تطوير مهارات جديدة من شأنها مساعدتهم في مسارهم المهني والعمل.

بعض المهارات المستخدمة في التفويض



تتضمن المهارات الأكثر شيوعاً المستخدمة في التفويض كلاً من:

- **التواصل:** يعد إيصال المهمة وتفاصيلها بشكلها الصحيح لشخص معين من أهم مهارات التفويض. وإلى جانب مهارات التواصل الكتابية والشفوية، يحتاج التفويض إلى مهارات استماع جيدة لفهم مخاوف أفراد فريق العمل والاستماع لهم والتأكد من فهمهم لما تتوقعه منهم.
 - **إدارة الوقت:** على الرغم من تقليل التفويض لعبء العمل، تبقى الإدارة الناجحة للوقت أمراً أساسياً لنجاح العمل أو الفريق. عند تفويض مهمة لشخص ما، ينبغي إعلامه بموعدها النهائي ومختلف الجداول الزمنية المترتبة على إنجازها.
 - **التدريب:** يتعلق التفويض الناجح للمهام على قدرة أفراد الفريق على أداء المهام المفوضة لهم بنجاح. عند تفويض المهام بانتظام، من الضروري الاستفادة من مهارات التدريب، إذ يمكنها مساعدة الأفراد على اكتساب قدرات ومهارات جديدة تساعد على إنجاز عملهم بشكل أسهل وأكثر كفاءة.
 - **تقديم الملاحظات:** يعتبر تقييم عمل أعضاء الفريق خلال قيامهم بالمهام المفوضة لهم وتقديم النقد البناء أحد الجوانب الهامة في التفويض. إذ يمكن للفرد الذي يعرف جيداً نقاط ضعفه ويعمل على تحسينها إنجاز أي مهمة بكفاءة.
- الثقة:** تتيح الثقة التي تضعها في أفراد الفريق لإنجاز المهام الموكلة لهم باستمرار دورة التفويض في مختلف المشاريع والأعمال. كما يساعد منح الأعضاء حرية اتخاذ قرارهم فيما يخص كيفية إنجازهم للمهام الموكلة لهم على خلق الثقة.

مهام التي ينبغي عليك تفويضها دائماً:



١. المهام المتكررة:

هذه الأعمال قد تؤدي بالطريقة نفسها كل مرة أو بطريقة مختلفة إلا أنها تحتاج إلى العمليات والمهارات نفسها؛ على سبيل المثال: التدقيق، وإعداد الميزانيات، وتخطيط الأحداث، وما إلى ذلك. ويجب تأدية مثل هذه المهام كل يوم، أو أسبوع، أو كل أسبوعين، أو كل شهر؛ ولكن المشكلة هنا أنه حتى لو كانت هذه الوظائف سريعة وسهلة، يُضَيِّع المدير الكثير من الوقت في القيام بها؛ لذا يجب عليك دائمً تفويض مثل هذه المشروعات لتتمكن من توفير الكثير من وقتك الثمين على المدى الطويل.

٢. العمل الذي يستغرق وقتاً طويلاً:

من أبرز سمات التفويض أنه يساعد على توفير الوقت؛ لذا من المناسب تفويض العمل الذي سيستغرق الكثير من وقتك؛ فبدلاً من قضاء أسبوع في مشروع واحد، يجب عليك أن تقضي بضع ساعات في شرح العمل لمروسيك والسماح لهم بتولي المسؤولية. وبهذه الطريقة، لن تخفف عبء العمل عن نفسك فحسب، بل ستنتج المهمة أيضاً بصورة أسرع أيضاً.

٣. المشروعات التي تعزز المهارات الأساسية:

عندما تفوض الأعمال، لا يتعين عليك أن تنسى أنك بوصفك قائداً أو مديراً، يجب عليك تعزيز مهارات مروسيك. حيث تكون بعض المشاريع معقدة للغاية بالنسبة للأشخاص الذين لا يملكون المهارات اللازمة للقيام بهذه المهمة.

٤. المهام غير المدرجة في وصفك الوظيفي:

يملك كل شخص يعمل في منظمة وصف وظيفي محدد، وهو الواجبات التي ينبغي على الشخص القيام بها. وبالتالي لن تمتلك الوقت الكافي لإنجاز المهام من الناحية المثالية.

٥. المهام المثيرة للاهتمام:

ينبغي على المسؤول تفويض المزيد من العمل الممتع للمرؤوسين ،فَدْعُ مثلاً موظفيك يعملون الأشياء التي يستمتعون بها. كالأعمال التي تتطلب العمل خارج المكتب.

٦. العمل الذي يكون فيه مرؤوسيك أكثر مهارة:

فقد يكون أحد من مرؤوسيك من هم أكثر مهارة منك في مجال معيّن. على سبيل المثال: قد لا تكون غزير المعرفة بالتكنولوجيا، ولكن يوجد شخص في فريقك كذلك.

المهام التي يجب ألا تفوضها أبداً



١. المهام التي يستغرق شرحها وقتاً طويلاً:

تخيل أنك تقضي ٣ ساعات في شرح شيء كان يمكنك القيام به بنفسك في غضون ٣٠ دقيقة. يتخطى هذا الهدف من التفويض ككل، أليس كذلك؟ لذا إن كان هناك شيء يحتاج إلى شرح عميق ودليل تعليمات طويل مع أن المهمة نفسها ليست معقدة إلى هذا الحد ، فأفضل حل لك هو تجنب تفويضها.

٢. المهام السرية:

بعض الأمور لا يمكن وضعها في أيدي الموظفين فلا يصح أبداً تفويض الوظائف ذات الأولوية العالية والسرية، قد يؤدي إسناد مثل هذه الوظائف إلى فريق إلى انتهاك الخصوصية وغيرها من المشكلات المماثلة، فالتقييمات وتعيين الموظفين وترقيتهم أمور سرية وعالية الخصوصية.

٣. إدارة الالتزامات

بفعل هذه يتعين على كل منظمة أن تخطط لأسوء السيناريوهات، فهذه القرارات هامة للغاية، ولا يمكنك المخاطرة بالسماح لفريقك، والذي هو أقل خبرة منك عموماً باتخاذ هذه الخيارات. لعدم خبرتهم الكافية.

٤. المهام المملة

قد تثبط المهام المملة عزيمة الموظفين وتسلبهم الحماس ،مما يؤدي في النهاية إلى ضعف جودة الإنتاج. كما ذكرنا سابقاً احتفظ بالمهام المملة لنفسك ، هذه تضحية يجب عليك تقديمها للحفاظ على الروح المعنوية لفريقك

٥. المهام المحددة للغاية:

ينطبق هذا فقط على العمل الذي يُقسم بالفعل إلى مهام صغيرة، والذي لا يمنح للموظف مجالاً للإبداع وتكون تعليماته في غاية التفصيل والدقة، ويجب إنجازها كما يُطلب ، فنظراً لأن هذه المهام محدّدة للغاية ،يجب أن ينجزها شخص واحد فقط والافضل هو الرئيس لرفع امكانية الخطأ.

نصائح لتحسين مهارتك في التفويض



- اعتياد فكرة تفويض المهام الخاصة بك : يعتبر الاعتياد على تفويض المهام من أكبر التحديات التي يواجهها المدراء وقادة الفرق. إذ تنبع المشكلة من كون المسؤولين عن العمل متحمسين لإنجاز مهامهم بأنفسهم، إضافة

لافتقادهم للثقة بأعضاء فرقهم في أداء هذه المهام بنفس مستوى الكفاءة التي يتمتعون بها. إذ تتجلى أولى خطوات تحسين مهارات التفويض في تعلم الثقة بالآخرين. يمكن البدء بتفويض مهام ثانوية والتفويض تدريجيًا للمهام الأكثر تعقيدًا مع زيادة ثقتك بأعضاء الفريق.

- **إنشاء نظام التسلسل الهرمي الخاص بالمهام:** معرفة المهام اللازم تفويضها لكل شخص يتضمن تقييم أهمية كل مهمة وصعوبة إنجازها. يمكنك تحسين استراتيجية التفويض عبر إنشاء نظام أولوية المهام بمعايير خاصة بفريقك. بعد ذلك، يمكنك التعامل مع المهام الأكثر تعقيدًا بنفسك وتفويض الآخرين تبعًا لصعوبة كل مهمة وخبرة وتخصص كل فرد ضمن الفرق.
- **التفويض تبعًا لنقاط القوة لدى أفراد الفريق:** عند اختيار معايير تفويض المهام، تعتبر نقاط القوة والضعف لدى أعضاء الفريق عاملًا أساسيًا في اتخاذ القرار إذ يساعد تفويض المهام تبعًا لهذه النقاط في إنجازها بشكل أكثر كفاءة وضمن مواعيد التسليم المحددة.
- **إرشاد أفراد الفريق لكيفية أداء مهامهم:** يعتمد التفويض الناجح عادةً على توجيه تعليمات مباشرة لأعضاء الفريق. والذي يشتمل على أي معلومات قد تكون ضرورية لإنجاز المهمة الموكلة إليهم، عدا عن تأكيد فهم الفرد لهذه المهمة وتفاصيلها. إذ يمكن إعطاء المعلومات الشاملة قبل بدء العمل توفير الوقت بشكل كبير، إذ تقل فرص حدوث فجوات ومشاكل في التواصل أثناء إنجاز المهام.
- **مساعدة أفراد الفريق على اكتساب مهارات جديدة:** في حال عدم وجود أي فرد يمتلك مهارة لازمة لإنجاز مهمة معينة ضمن فريقك، يمكنك منح أعضاء الفريق وقت على المدى الطويل ليتمكنوا من تعلم مهارات جديدة عوضًا عن أدائها بنفسك، بهذا الشكل يمكن لهم تولي المهام المماثلة مستقبلاً. يمكن أن يتضمن ذلك تقديم تدريبات مكتوبة أو عروض تقديمية أو محاضرات أو مزيج بين الطرق الثلاثة.
- **الموازنة بين منح الثقة لأفراد الفريق وتدقيق أعمالهم:** من أهم مهارات التفويض تعلم الثقة بأعضاء فريقك ومعرفة الوقت المناسب للتحقق من تقدمهم. عادةً ما يتعلق إيجاد التوازن بين الأمرين على صفات كل عضو ضمن الفريق على حدى، إذ يميل البعض للعمل بشكل أفضل عند تركه بمفرده، بينما يفضل آخرون الإشراف المستمر على أعمالهم للبقاء متحمسين لإنجازها.
- **تقديم الملاحظات:** يعتبر تقديم الملاحظات من الجوانب الهامة في التفويض أيضًا، إذ يمنح فرصة لأعضاء الفريق لفهم أدائهم والطرق المناسبة لتحسينه. إضافة لأهمية تقديم الدعم الإيجابي والثناء والنقد البناء، والعمل على تشجيع أعضاء الفريق على تقديم ملاحظاتهم فيما يخص كيفية التفويض وإعطاء التعليمات اللازمة لاستكمال المهمة. إضافة لما سبق، يمكن لتقديم الملاحظات وتشجيع أعضاء الفريق أن يحسن التواصل فيما بينهم ويعزز الثقة ضمن الفريق.

رابعاً ضغوط العمل :



مقدمة عن ضغوط العمل :

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات وتعتبر ضغوط العمل (Occupational Stress) جزءاً مهماً من هذه المتغيرات، وضغط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها حيث إن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد يؤثر سلباً على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل .

مفهوم ضغوط العمل :



الإجهاد الذي يظهر عندما تصبح متطلبات العمل ومهامه أكثر من قدرتك على التعامل معها، ما يؤثر صحتك الجسدية والنفسية، وعلى علاقاتك وحياتك الشخصية. ضغوط العمل ليست ظاهرة نادرة، إذ تُقدّر بعض الدراسات أن نسبة الموظفين الذين يعانون من ضغط العمل تصل إلى ٨٠٪، منهم ٤٠٪ يعانون من ضغط عمل شديد.

وتتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع والشعور بالألم. وهي مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له.

بعض العلامات والأمراض التي تنذر بأنك تعاني منها بحسب المؤسسة الأمريكية للضغط:



- الشعور بالقلق، أو العصبية، أو الاكتئاب
- اللامبالاة، والخمول وفقدان الاهتمام بالعمل
- مشاكل في النوم
- الإعياء
- صعوبة التركيز
- توتر العضلات أو الصداع
- مشاكل في المعدة
- الانطواء الاجتماعي
- مزاج مكتئب
- فقدان الثقة، أو الشعور بالغضب وتعكر المزاج
- زيادة أو فقدان الوزن
- جرس الأسنان (Teeth grinding)
- نوبات الهلع
- تعرق اليدين أو القدمين
- الغثيان
- الوسواس القهري

ضغوط العمل تنقسم الي ثلاث مراحل مميزة وهي :

-المرحلة الأولى: الإنذار أو التنبيه للخطر:

يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يربكه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم .

-المرحلة الثانية: المقاومة :

وبعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد الى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو اذي نتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فان أعراض الضغط تزول .

-المرحلة الثالث: الإنهاك :

وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها فترة طويلة، فان طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهددة، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد للأمراض ارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة، فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة، و كلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر أرهقا في عمله و حياته وازدادت قابليته لأمراض البدانة و الأمراض النفسية.

مصادر ضغوط العمل :



تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل و يمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسة :

- عوامل بيئة .
- عوامل تنظيمية تتعلق في العمل .
- عوامل شخصية ترتبط في الفرد نفسه .

اولا:- العوامل البيئة Environmental Factors :



أن العوامل البيئة لها أثر في مستوى التوتر الذي يصيب العاملين داخل المنظمة ومنها :

-عدم استقرار الحالة الاقتصادية :

ان اي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي كالكساد ، أو ارتفاع معدلات التضخم ، سينعكس سلبا على السكان ، من ناحية الاسعار وغلاء المواد التموينية أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فانه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين في المؤسسة ويشعرهم في القلق والتوتر.

-التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه :

أن الحاسب الالي والتقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الاضافية.

-التغيرات الاجتماعية:

برزت في المجتمعات الجديدة والقديمة ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما ينتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الادمان والادمان التقني ووسائل التواصل ، مما يؤدي إلى شعور الفرد في الضغوط .

ثانيا : العوامل التنظيمية Organizational Factors :



حيث يختلف مستوى ضغوط العمل من منظمة الى اخرى تبعا الى اسباب منها : حجم المنظمة ، مناخها التنظيمي السائد ، السياسات والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل و ايضا تتعدد المواقف التي تشكل مصادرة للضغط على الأفراد داخل المنظمة نذكر هذه الخصائص في التالي :

▪ طبيعة العمل ومتطلباته Task Demands :

تختلف عادة ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف ايضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والاستقلال في العمل وحجم الصلاحيات الموكولة للفرد فكل هذه الاسباب تسهم في خلق ضغط نفسي وجسدي لدى الفرد في المنظمة (Nelson and , 442 , 2002) . (Quick)

▪ دور الفرد في المنظمة Role Demands :

يعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسة للضغوط على الفرد في المنظمة لأنه عادة يأخذ احد الاشكال التالية :

- غموض الدور الوظيفي: يعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه او ان تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره في الضغط .

- صراع الدور : ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الاعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد له بانها خارج نطاق عمله.

- عبء العمل : هنالك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها ،نعني بذلك أنه كلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط .

طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل Interpersonal Demands: يتطلب اداء العمل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتلعب العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة دور مهم في اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ولكن تنشأ الضغوطات اذا كانت هذه العلاقات سيئة بين الأفراد داخل المنظمة فيمكن أن يؤدي بهم الى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.

الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) : يعد الهيكل التنظيمي من احد مصادر ضغوط العمل الرئيسة عندما يتصف في درجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة بالإضافة الى ضعف فرص النمو والترقي هذا كله يؤدي الى ان يصاب الفرد بضغط النفسي داخل المنظمة.

نمط القيادة التنظيمية (Organizational Leadership) : ان لسلوك الرئيس واسلوب تعامله مع مرؤوسيه في ادارة العمل اثر ذات أهمية بالغة في نوعية ادائهم فنتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي الى ضغوط العمل.

ظروف بيئة العمل (Environmental Working Conditions) : يقصد بها الظروف البيئة المحيطة في الفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والاثاث والتجهيزات

المتاحة والتهوية والرطوبة ... الخ. فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توافرها في الشكل المناسب مما يؤدي الى ضغوط نفسية وجسدية .

الأجور و المكافآت (Salaries and Incentives) : تعتبر الأجور و المكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المنظمات، وهي المحدد الرئيسي و الأساسي لمستوى معيشة الفرد، وإنها المؤشر الرئيسي للمركز الوظيفي .لأنه يرتبط ذل ك بعملية العدالة و المساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجور والامتيازات بالنسبة للجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، ومدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل، إضافة الى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم .

ثالثا : العوامل الشخصية : (Individual Factors) :



أن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لا تقتصر عادة على العمل فهناك مجموعة عوامل أخرى تسبب الضغوط فيكون مصدرها الفرد نفسه،ويمكن أن نقسم المصادر الشخصية لضغوط العمل إلى قسمين:

➤ ضغوط تنشأ من عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة :

مثل الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية والأزمات المالية مما يولد لديه حالات من التوتر والانفعال النفسي تكون مصدر لإحساسه في الضغط في بيئة العمل .

➤ ضغوط تنشأ من داخل الفرد (العوامل الداخلية) وتتحدد تبعا لشخصية الفرد وطريقة تفكيره :

مثل الإفراط في الطموحات والسعي وراء تحقيق هدف صعب المنال او التفكير التشاؤمي بتوقع نتائج دائما سلبية وعلى اثرها ينتاب الفرد الشعور في الحزن والكآبة .

ومن أهم الصفات الشخصية التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضغوط العمل ما يلي :

★ نمط الشخصية Personality Type :

إن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها وهناك نمطان من الشخصية وهما النمط الأول ويطلق عليه النمط (Type A) ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير وعادة ما يؤخذ عليه انه عنيد وغيور وغير صبور وعدواني ودائما لديه نزعة حب السيطرة .

وعلى نقيض هذه الشخصية تأتي نمط الشخصية (Type B) اذ يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يفضل العمل الجماعي وهو صبور وهادئ ووضحت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط (أ) أقل تكيفا مع الضغوط من الشخصية (ب) لذلك فهم أكثر تأثرا بالأمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب وضغط الدم.

★ الإدراك Perception :

عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئا كبيرا عليه فتتعدم عمليات الادراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة.

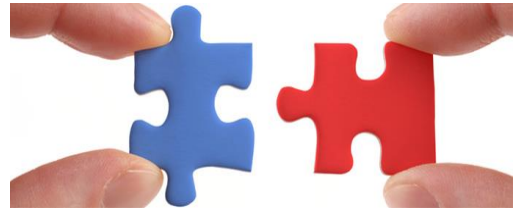
★ الخبرة Experience :

تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط أو سهولتها بالنسبة للفرد كما أن لها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل إذا يشعر الفرد برضى من المواجهة المتكررة لمصدر الضغط والتدريب على الاستجابة للتعامل مع الموقف وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع الموقف الضاغط وتخلص من الشعور بالضغط عند موجه الموقف نفسه.

★ مستوى الثقة في النفس : Self – efficiency

نجد انه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل ازدادت ثقة الفرد بنفسه فلا يشعر بضغط وتوتر النفسي في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل .

عناصر ضغوط العمل :



يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمة هي :

□ عنصر المثير :

يحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط و التي تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي، و قد يكون مصدر هذا العنصر هو :

- البيئة.
- المنظمة.
- الفرد نفسه.

□ عنصر الاستجابة:

يمثل هذا المصدر ردود الفعل الجسمية و النفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط مثل القلق، التوتر، والإحباط .

□ عنصر التفاعل :

وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط و الاستجابة له.

أنواع ضغوط العمل :



يمكننا التمييز بين أربعة أنواع رئيسية من الضغوط وهي :

- الضغوط الحادة جدا .
- الضغوط المتدنية جدا .
- الضغوط المفيدة .
- الضغوط الضارة.

مما سبق نستنتج أنه ليس كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ومحفزة وجيدة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بها الفرد، وذلك عندما تكون هذه الضغوط قليلة (معتدلة)، حيث نجد أنها تحفز الفرد للعمل والإنتاج . ومثال ذلك النجاحات التي تحقّقها الأفراد في مجال التجارة والدراسة والرياضة حيث نجد أن التحدي والرغبة في النجاح تكون محفّزا قويا بالرغم من أنها نوع من أنواع الضغوط. أما إذا ما تجاوزت هذه الضغوط لمستوى معين بحيث تكون حادة أو سيئة غائبة في حياة الفرد فإنها تكون ضغوط سلبية ضارة سواء على المنظمة أو الأفراد .

انه من الواجب على الفرد أن يقيم نوعا من التوازن بين أنواع الضغوط المختلفة لأن غياب مثل هذا التوازن يعتبر سببا رئيسيا في وقوع الكثير من الأفراد تحت وطأة الضغوط و آثارها السلبية، كما يتطلب التصدي لها قبل وقوعها و إدارتها السليمة و ذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد او المنظمة الى النمو و الازدهار، و المحاولة للتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد و المنظمة للخطر .

نتائج وأثار ضغوط العمل :

ضغوط العمل عادة لها أثار ايجابية وسلبية، وذلك إن انعدام الضغوط كليا يؤدي بالإفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل .

لذا يمكن تقييم أثار ضغوط العمل إلى أثار سلبية وأخرى ايجابية كالتالي :

الآثار الإيجابية لضغوط العمل :



- رفع مستوى الشعور بالرضي والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء التميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم .
- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع المعالجة هذه المشاكل .
- من خلال الضغوط التي يواجهها العاملين بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم و الكفاءات المتميزة لديهم وذلك يتم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات هؤلاء العاملين و مستوياتهم المهنية .
- تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات .
- إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من اجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم .

الآثار السلبية لضغوط العمل :



١. الآثار والنتائج السلوكية:

أن العوامل التنظيمية الضاغطة لها دور في سلوك الفرد ويعد من أهم نتائجها :
■ الزيادة في التدخين :نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط .
■ العنف وانتهاك الأنظمة :إن الكثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط .

■ عادات الأكل والشرب :لقد تبين أن الضغوط تترك أثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل.
■ اضطرابات النوم : يعد النوم من أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط وذلك لأنه يمثل احد أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الأرق والكوابيس والنعاس النهاري) .

٢. -الآثار والنتائج النفسية الفسيولوجية :

من أهم النتائج التي تتركها ضغوط العمل على الناحية السيكلولوجية ما يلي :

■ الصداع :يعتبر ضغوط العمل أو الضغوط بشكل عام من أهم ما يسبب صداع مستمر لدى الأفراد .
■ أمراض القلب وارتفاع ضغط الدم : إن ارتفاع ضغط الدم لا يكون عادة له سبب عضوي معروف وإنما ينشأ عن عوامل نفسية مثل ضغوط العمل ويهدد حياة الفرد الذي يصيبه إما بالسكتة القلبية أو النوبات القلبية.

■ الاضطرابات النفسية: والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة ضغوط العمل كثيرة أهمها -
القلق :تعد استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعا لدى الأفراد الذين يعانون ضغوط العمل وهذه الاستجابة تقود الفرد إلى العجز في التركيز والانتباه و إلى حدوث خلل في الجهاز العصبي مما يزيد نبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس وتحدث لدى الفرد اضطرابات معوية أيضا.
- الاكتئاب :عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئة المنظمة فأن البعض منهم لا يستطيع التكيف معها بصورة ملائمة مما يقود إلى الاكتئاب

نصائح للتغلب على ضغوطات العمل



لسوء الحظ، فإن هذا الضغط طويل الأمد شائع جدًا في بيئة العمل. لا يمكنك دائمًا تجنب التوترات التي تحدث في العمل. ومع ذلك، يمكنك اتخاذ خطوات للتحكم بالتوتر والإجهاد المرتبط بالعمل. من الأكد أن القدرة على التعامل مع الضغط في مكان العمل هي مهارة مطلوبة للغاية، وخصوصًا إذا كان ضغط العمل جزءًا من حياتك اليومية. لحسن الحظ، فهناك أشياء يمكنك القيام بها لتقليل ضغط العمل عليك والإثبات لنفسك أنه يمكنك التعامل مع الضغوطات والتوترات بشكل فعال.

فيما يلي بعض الأفكار الصحية والفعالة التي يمكنك للتعامل مع ضغوط العمل وتقليل تأثيرها عليك:

١- تتبع مصادر الضغوطات

احتفظ بدفتر يوميات لمدة أسبوع أو أسبوعين لتحديد المواقف التي تسبب لك أكبر قدر من التوتر في العمل وكيف تستجيب لها. سجل أفكارك ومشاعرك ومعلوماتك حول بيئة العمل، بما في ذلك الأشخاص والظروف وكيفية تفاعلك معها. هل رفعت صوتك أثناء التعامل مع أحد هذه الظروف؟ هل هدأت وتوقفت عن الكلام لتحليل الأمور؟ هل قررت الخروج من مناخ التوتر بتناول وجبة خفيفة؟ يمكن أن يساعدك تدوين الملاحظات في العثور على علاقة بين مسببات التوتر وردود أفعالك تجاهها، وبالتالي يساعدك على التعامل معها بشكل أفضل مستقبلاً.

فيما يلي قائمة بأكثر مصادر ضغوطات العمل شيوعاً:

- الأجر المنخفض.
- أعباء عمل مفرطة.
- الوظيفة محدودة الأفق ولا توفر لك فرصاً للنمو والتقدم.
- لا تحب عملك، أو تجده مملاً ودون مستواك.
- نقص الدعم الاجتماعي.
- آراؤك لا تُقدَّر، وليست لك أي مساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- متطلبات متعارضة أو توقعات غير واضحة.
- الخوف من الطرد.
- ساعات عمل إضافية بسبب تسريح الموظفين.
- ضغط متواصل لتقديم مستويات مثلى طوال الوقت!
- الإدارة التفصيلية، وعدم إعطائك أي مساحة للعمل بحرية.
- مرور الشركة بتغييرات جذرية.

٢- تطوير وسائل وأساليب استجابة إيجابية وفعالة

بدلاً من محاربة التوتر بالوجبات السريعة ومحاولة الهروب منه، ابذل قصارى جهدك لاتخاذ خيارات صحية عندما تشعر بارتفاع مستوى التوتر لديك. لا شك أن ممارسة الرياضة هي وسيلة رائعة للتخلص من التوتر. يمكن أن تكون اليوغا الاختيار الأمثل، ولكن أي شكل من أشكال النشاط البدني سيفي بالغرض.

خصص أيضاً وقتاً للهوايات والأنشطة المفضلة. سواء كنت تقرأ رواية أو تذهب إلى الحفلات الموسيقية أو تقضي وقتاً مع أصدقائك وعائلتك، كن حريصاً على تخصيص وقت للأشياء التي تجلب لك المتعة.

يُعتبر الحصول على قسط كافٍ من النوم الجيد أمراً مهماً جداً للتحكم في الإجهاد والتوتر بشكل فعال. قم بتبني عادات نوم صحية عن طريق الحد من تناول الكافيين في وقت متأخر من اليوم وتقليل الأنشطة المحفزة، مثل استخدام الكمبيوتر والهاتف المحمول في الليل.

٣- ضع حدوداً لساعات العمل

في عالم اليوم، من الوارد أن تكون إحدى متطلبات عملك أن تكون متاحاً لأداء المهام على مدار ٢٤ ساعة في اليوم، وهذا بدوره قد يكون سبباً من أسباب الشعور بالضغط والتوتر. ضع بعض الحدود لساعات عملك لتقليل ضغوطات العمل، قد يعني ذلك وضع قاعدة بعدم التحقق من البريد الإلكتروني من المنزل في المساء، أو عدم الرد على الهاتف أثناء العشاء.

٤- خذ وقتك لإعادة شحن طاقتك

لتجنب الآثار السلبية للإجهاد المزمن والإرهاق الناتجين من ضغوط العمل، نحتاج إلى وقت كافٍ لتجديد نشاطنا والعودة إلى مستوى ما قبل الإجهاد والتوتر. تتطلب عملية الاستجمام هذه التوقف عن العمل من خلال قضاء فترات أطول في أنشطة لا تتعلق بالعمل، لهذا السبب يجب عليك قطع اتصالك بالعمل من وقت لآخر بطريقة تناسب احتياجاتك وتفضيلاتك.

لا تدع أيام عطلتك تذهب سدى. خذ وقتاً للاسترخاء والراحة عندما يكون ذلك ممكناً، حتى تعود إلى العمل وأنت في مزاج أفضل مع شعور بالحيوية والاستعداد لأداء أفضل ما لديك. إذا كنت غير قادر على أخذ إجازة، حاول الحصول على دفعة سريعة من الاستجمام عن طريق إيقاف هاتفك وتركيز انتباهك على بعض الأنشطة الترفيهية لفترة من الوقت.

٥- تعلم كيف تسترخي

يمكن أن تساعد بعض الأساليب مثل التأمل، وتمارين التنفس العميق، وتمارين التركيز واليقظة - وهي حالة تراقب فيها الأفكار الحالية التي تدور في رأسك دون الحكم عليها - في التخلص من التوتر. ابدأ بأخذ بضع دقائق كل يوم للتركيز على نشاط بسيط مثل التنفس أو المشي أو الاستمتاع بتناول وجبة لذيذة. مع الوقت، ستلاحظ زيادة القدرة على التركيز على نشاط واحد دون إلهاء وستزداد هذه القدرة مع الممارسة وستجد أنه يمكنك تطبيقها على العديد من جوانب حياتك المختلفة، مما يعني اكتساب القدرة على الفصل الكامل بين العمل والحياة الشخصية.

٦- تحدث إلى مشرفك

أصبح لدى قطاع عريض من الشركات الوعي الكامل بالعلاقة بين صحة الموظف النفسية والإنتاجية في العمل، لذلك من الوارد أن يكون لدى رئيسك حافزاً لخلق بيئة عمل مريحة تعزز رفاهية الموظف. ابدأ بإجراء محادثة مفتوحة مع مشرفك، ليس الغرض من ذلك هو وضع قائمة بالشكاوى، بل الخروج بخطة فعالة لإدارة الضغوطات التي حددتها، حتى تتمكن من الأداء بأفضل ما لديك في وظيفتك. تتنوع مزايا هذه الطريقة بين مساعدتك على تحسين مهاراتك أو توضيح ما هو متوقع منك، أو الحصول على الدعم اللازم لتنمية قدراتك وتطوير وظيفتك لتشمل مهاماً أكثر تحدياً أو ذات مغزى، أو إجراء تغييرات على مساحة عملك لجعلها أكثر راحة وأقل إجهاداً.

٧- احصل على بعض الدعم

يمكن أن يؤدي قبول المساعدة من الأصدقاء الموثوق بهم أو أفراد الأسرة إلى تحسين قدرتك على إدارة التوتر. علاوةً على ذلك، قد يكون لدى صاحب العمل أيضاً الموارد الخاصة بإدارة التوتر من خلال برامج مساعدة الموظفين، بما في ذلك المعلومات عبر الإنترنت أو الاستشارات المتاحة. إذا كنت لا تزال تشعر بالإرهاق من ضغوط العمل، فقد ترغب في التحدث إلى أخصائي نفسي يمكنه مساعدتك على إدارة التوتر بشكل أفضل وتغيير السلوك غير الصحي واستبداله بآخر صحي وإيجابي.

٨- ابدأ يومك بشكل صحيح

لا شك أن بدء اليوم بإطعام الأطفال ثم توصيلهم إلى المدرسة، وتناول القهوة بدلاً من وجبة فطور صحية، والغضب من حركة المرور البطيئة، يؤدي في النهاية إلى وصولك للعمل في حالة من الإجهاد، مما يجعلك أكثر عرضة للتوتر في مكان العمل.

قد تندهش من مدى تأثرك بضغوط العمل عندما تكون قد بدأت يومك بصباح مُرهق بالفعل. عندما تبدأ يومك بفطور صحي وسلوك إيجابي وهادئ، ستجد أن ضغوط عملك ستقل بشكل كبير.

٩- كن واضحاً بشأن المتطلبات

من العوامل التي تساهم في الإرهاق الوظيفي هي المتطلبات غير الواضحة للموظفين. إذا كنت لا تعرف بالضبط ما هو متوقع منك، أو إذا استمرت المتطلبات في التغيير دون سابق إنذار، فقد تتعرض لضغط شديد.

إذا وجدت نفسك لا تعرف أبدًا ما إذا كان ما تفعله كافيًا، فقد يساعدك التحدث مع مشرفك على حل هذه المعضلة. يمكنك أن تأخذ الوقت الكافي للحديث بشأن التوقعات ومناقشة الاستراتيجيات المطلوبة لتنفيذها والمهام المطلوبة الوفاء بها. هذا بالتأكيد سيساهم في تخفيف التوتر وضغط العمل.

١٠- ابتعد عن الصراعات

لا شك أن الصراع بين الزملاء في بيئة العمل يؤثر سلبيًا على الصحة النفسية للجميع، وقد يكون من الصعب الهروب من تأثير هذا الصراع. لذلك عليك أن تتعود على تجنب الخلافات واحتواء زملائك في العمل بقدر ما تستطيع. لا تثرثر، ولا تشارك الكثير من آرائك الشخصية حول الدين والسياسة، وتجنب المزاح الذي قد يؤثر سلبيًا على علاقتك مع الزملاء. احرص كذلك على تجنب الأشخاص الذين لا يعملون بشكل جيد مع الآخرين.

بعد هذه المحاولات، إذا لم تجد مفرًا من الوقوع في خلاف أو صدام، فتأكد من معرفة كيفية التعامل معه بشكل مناسب طبقًا لطبيعة الموقف والشخص الذي تتعامل معه.

١١- حافظ على نظامك وترتيبك

حتى لو كنت بطبعك شخصًا غير منظم، فإن التخطيط المسبق للبقاء منظمًا يمكن أن يقلل بشكل كبير من توترك في العمل. أن تكون منظمًا في وقتك يعني تقليل الاندفاع في الصباح لتجنب التأخير وكذلك تقليل الزحام للخروج في نهاية اليوم. لذلك، احرص دومًا على أن تحافظ على نظامك وأن تبقى مرتبًا لتساعد نفسك على تجنب الآثار السلبية للفوضى وزيادة كفاءة عملك.

١٢- ارج جسدك أثناء العمل

قد تندهش من حقيقة أن عدم الراحة الجسدية أثناء ساعات العمل تزيد من حدة التوتر بشكل كبير، وغالبًا ما يرتبط مُعدل التوتر بالمكان الذي تؤدي فيه معظم مهامك اليومية (مثل مكتبك).

قد لا تلاحظ أنك متوتر إذا كنت تجلس على كرسي غير مريح لبضع دقائق فقط، ولكن إذا كنت تقضي ساعات طويلة من يومك على هذا الكرسي عندما تكون في العمل، فسوف تكون أكثر استجابة للتوتر. فاحرص دائمًا على توفير بيئة عمل مريحة جسديًا.

١٣- ابتعد عن تعدد المهام

غالبًا ما يتم الترويج لفكرة تعدد المهام على أنها طريقة رائعة لزيادة وقت الفرد وإنجاز المزيد في يوم واحد. ومع ذلك، بدأ الناس في النهاية يدركون عكس ذلك. فمن الطبيعي أن تقل كفاءتك وسرعتك في العمل إذا كان لديك هاتف على أذنك أثناء القيام بإجراء الحسابات في نفس الوقت، وبالتالي فإن تعدد المهام غالبًا سيؤثر على سرعتك ودقتك - ناهيك عن سلامتك النفسية - أثناء أداء العمل.

بدلاً من اتباع نهج تعدد المهام للبقاء على رأس مهامك وإنجازها جميعًا، جرب استراتيجية أخرى مثل تقسيم المهام وفقًا لجدول زمني مُرتب.

١٤- لا تجعل حلم الكمال والمثالية يتحكم فيك

قد يجعلك تحقيق إنجازات عالية تشعر بالرضا عن نفسك ويساعدك على التفوق في العمل، لكن إذا خرجت رغبتك في الوصول للكمال والمثالية المهنية عن السيطرة، فيمكن أن يؤدي هذا إلى مشاكل لك وللمن حولك. قد لا تتمكن من القيام بكل شيء على أكمل وجه في كل مرة - لا سيما في وظيفة مزدحمة المهام وسريعة الإيقاع - مما سيُشعرك بالإحباط الذي سيؤدي بدوره إلى الشعور بالضغط والتوتر.

تتمثل الاستراتيجية المثالية لتجنب الوقوع في فخ الكمال الوظيفي في بذل قصارى جهدك ثم التوقف وتخصيص بعض الوقت لتهنته نفسك على جهودك أيًا كانت نتائجها. ستجد أن نتائجك تتحسن مع الوقت وأنت ستكون أقل توترًا في العمل.

١٥ - تحديد الأولويات

إذا كنت تواجه مصدر ضغط مستمر مثل مشروع يجب إنجازه أو مهمة مُستعصية أو حتى أزمة شخصية، فبدلاً من التفكير في الموقف برمته والشعور بالارتباك، ابدأ على الفور بتقسيم الأمور إلى خطوات صغيرة، وحدّد ما يجب القيام به الآن وما يمكن تأجيله، ثم حدّد ما يجب القيام به أولاً وثانياً وثالثاً. ستجد أن تقسيم المشكلة إلى مهام وخطوات أصغر يجعل المهام الصعبة أكثر سهولة، ومع قيامك بفحص هذه الأشياء من قائمة مهامك، ستكتسب حياة مُنظمة أكثر وخالية من أي مشاكل مُستعصية.

١٧ - الحفاظ على العادات الصحية

عندما نشعر بالتوتر والإرهاق، فمن السهل الوقوع في عادات صحية سيئة مثل: تناول مأكولات ومشروبات غير صحية، استهلاك الكثير من الكافيين، قلة النوم، عدم ممارسة الرياضة، وغيرها من العادات غير الصحية. من السهل تبرير هذه العادات عندما تكون متوتراً، لكن الاعتناء بنفسك عندما تكون تحت الضغط يمنحك في الواقع المزيد من الطاقة ويساعدك على التركيز.

تأكد من أنك تتناول طعاماً طازجاً وصحياً مثل البروتينات الخالية من الدهون والخضروات والكربوهيدرات الصحية وشرب الكثير من الماء وتخصيص بعض الوقت لممارسة الرياضة.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد تخصيص بعض الوقت للتأمل في بداية ونهاية كل يوم على تصفية ذهنك وهو طريقة صحية لبدء يومك وإنهائه - خاصةً عندما تكون حياتك مليئة بالمشاغل. تأكد من الاعتناء بنفسك، واقضِ وقتاً مع الأصدقاء والعائلة، واخرج واستنشِق هواءً نقيّاً بشكل مستمر، وسوف تجد أنك قد بدأت تتعامل مع الضغط بمزيد من الهدوء والتركيز.

ضع جدولاً يومياً لممارسة الرياضة، مثلاً يمكن أن تعود نفسك على الركض كل صباح، أو يمكنك التسجيل في نادي لممارسة الرياضة، أو يمكنك أن تلعب الرياضات الجماعية، مثل كرة القدم، مرة أو مرتين في الأسبوع مع الأصدقاء أو زملاء العمل، فذلك سيفيدك في تحسين مزاجك وتخفيف الضغوط عنك وتقوية علاقاتك بالآخرين.

١٨ - احصل على القدر الكافي من النوم

وجد باحثون في كلية الطب بجامعة هارفارد أن قلة النوم هو أحد الأسباب المُساهمة في ارتفاع الضغط. ذلك أن قلة النوم تُوهنك وتضعف قدرتك على مواجهة تحديات العمل اليومية، وتؤثر سلباً على مزاجك. فيما يلي بعض النصائح لمساعدتك على الحصول على القدر الكافي من النوم:

- حاول أن تنام ثماني ساعات في اليوم: الخبراء يقولون أن عدد ساعات النوم المثالي هو بين 7 - 9 ساعات يومياً.
- التزم بجدول زمني للنوم: اضبط ساعتك البيولوجية عن طريق الالتزام بموعد محدد للنوم والاستيقاظ، فذلك سيساعدك على الخلود إلى النوم والاستيقاظ منه بسرعة حتى بدون منبه.

- تجنب النوم في عطلة نهاية الأسبوع: بعض الناس ينامون لوقت متأخر أيام العطلة، وهذا خطأ، لأنه يربك جدول النوم خاصتك.
- أوقف كل الشاشات قبل ساعة واحدة من الذهاب إلى السرير: سواء أكانت أجهزة تلفاز أو أجهزة كمبيوتر محمولة، أو هاتفك الذكي، لأن الشاشات تُبقي أدمغتنا مشغولة، وتضعب علينا النوم.
- تعود على أخذ قيلولة: النوم بعد الظهر قد يشحنك ويعيد إليك نشاطك لبقية اليوم، لكن لا تتبالغ في ذلك وخذ القسط الذي يعيد إليك نشاطك وحسب.

١٩ - أحب عملك

للأسف، إيجاد وظيفة الأحلام هي مجرد حلم بالنسبة للكثيرين، فمعظم الناس يضطرون إلى عمل في وظائف لا يحبونها. يُقال: «إن لم تعمل ما تحب، فأحب ما تعمل»، قد تبدو هذه النصيحة مبتذلة وغير واقعية، ولكنها مفيدة في الواقع، لا يوجد عمل مِهين، ما دمت تعمل فيما يحب الله ورسوله، وتقدم خدمة للمجتمع، ولو كانت صغيرة، فإن مجهودك لن يذهب هباءً. ركز على جوانب عملك التي تستمتع بها، حتى لو كان مجرد الحديث مع زملائك، أو السير صباحًا للعمل.

٢٠ - تعلم أن تقول «لا»

الكثير من الناس يستحون من قول «لا» لشخص ما، ولكن أحيانًا عليك ذلك. فبعض الأشخاص لا يستحون، ويمكن أن يكثرُوا عليك ويستغلوك، لا تقبل فعل أي شيء يضرّك، فذلك ليس من الأخلاق، بل هو من ضعف الشخصية. هذا لا يعني أن تكون عنيدًا وغير متعاون، على العكس من ذلك، إن طلب منك أحد زملائك معروفًا يمكنك فعله فلا تتردد في مساعدته. المقصود هنا أنه عندما يُطلب منا فعل شيء يضرّك، أو خارج مسؤولياتك اليومية، أو طُلب منك فعل ما لا طاقة لك به فلا تستح أن تقول - لا -.

خامسا: بناء الفريق والعمل الجماعي:



ما المقصود بفريق العمل والعمل الجماعي؟

هو تجمع افتراضي لعدة أشخاص ذوي خبرات وكفاءات مختلفة يسعى كل واحد منهم لخدمة هدف مُسطّر بوضوح من طرف المدير ، يعملون بتناغم وتنسيق تحت إشرافه أو إشراف منسق فريق العمل ، قد يكونون من خلفيات ثقافية ومناطق زمنية مختلفة، يؤدون مهامهم باستخدام الوسائل الرقمية، ويتواصلون ويُنسّقون فيما بينهم بواسطة وسائل التواصل المتاحة (الكتابية، الصوتية، المرئية..). ومنصات العمل التشاركي. مما سبق نستنتج أن فريق العمل المقصود به مجموع الأشخاص الذين يتم تجميعهم من أجل تحقيق غاية محددة، أما فريق العمل الجماعي فهم مجموعة الأشخاص الذي يوحدهم هدف واحد مشترك ويسعون إلى تحقيقه مستغلين كافة المهارات والموارد المتاحة لهم بما فيها قدراتهم ومميزاتهم الفردية المتنوعة.

ما مراحل تكوين فريق العمل؟



تكمن أهمية العمل الجماعي في كونه يساعد في بناء بيئة صحية للعمل فيها لا تزخر بالصراعات أو مشاكل سوء التفاهم المختلفة، بداية من عدم تجاوب أفراد الفريق الواحد مع بعضهم البعض وصولاً لإهمال أداء الأعمال وتراكمها والتأثير على النشاط التجاري ككل؛ فالعمل الجماعي هنا يحرص عند اختيار أعضاء الفريق أن يكمل كل منهم الآخر بحيث يتغلبون على نقاط ضعفهم و يستثمرون نقاط قوتهم بفعالية محققين

التجاوب الصحي والمؤثر في أداء الأعمال. لكن قبل الوصول إلى هذه النقطة، لنعد إلى الوراء قليلاً إلى مرحلة تكوين فريق العمل ذاته وهم ٥ مراحل أساسية كالآتي:

١. مرحلة التكوين:

وهي المرحلة التي يبدأ فيها اختيار أعضاء الفريق، ويكون الاختيار فيها معتمداً على المهارات الشخصية والمهنية التي يتمتع بها الفرد، بجانب اتزانه النفسي والعقلي المناسب لبيئة العمل؛ فلا يهم كون الشخص ناجح أو خبيراً في مجال ما، مادام تصرفه ينافي الآداب العامة في التواصل أو لا يهتم بالطريقة الاحترافية في أداء الأعمال وتسليمها، فالجانب المهني والنفسي والاجتماعي والشخصي، كلها عوامل تؤثر في اختيار أفراد فريق العمل وتؤثر كذلك على فعاليته في أداء المهام المطلوبة منه أم لا.

تكمن عملية اختيار أفراد الفريق الواحد على أساس الاتفاق على قاعدة معرفية ثابتة عند الجميع، يمكن التنوع في مستوى هذه المعرفة والخبرات المتعلقة بها لكن هناك مستوى مشترك من هذه المعرفة لا يجب أن يقل أفراد الفريق الواحد عنه؛ فمثلاً شرط معرفة المحاسبين بطريقة التعامل الاحترافية مع برنامج الإكسيل، لا يجب أن يكون الفريق بأكمله أعلم بخفايا البرنامج ومميزاته المتنوعة، لكن يكفي أن يمتلك كل شخص منهم المهارات اللازمة لتأدية المهمة المطلوبة منه، المبتدئ يمكنه إدخال البيانات فيه، والمتوسط يمكنه استخدام المعادلات واستخراج التقارير المالية، أما الخبير فيوكل إليه مهمة إعداد الموازنات ومتابعتها؛ فكل منهم يؤكل إليه مهمة محددة تناسب قدراته، وفي نفس الوقت تساعد في تحقيق الغاية المنشودة في النهاية.

٢. مرحلة الصراع

وهي من أكثر المراحل توترًا وتأثيرًا على سير العمل؛ فأفراد الفريق في الأغلب لا يعرفون بعضهم البعض كما أن لكل منهم طريقة في العمل تختلف عن الآخر قد تصل أحياناً إلى مرحلة الصدام. كما أن ضبابية العمل أو عدم وضوح الأهداف يتسبب بكثير من المشاكل في عملية تسليم المهمات أو طريقة أدائها؛ فقد يقوم الفرد (س) بإعطاء (ص) مهمة معينة ظناً منه أنه يفهم الغرض النهائي منها والأداء المناسبة لتحقيقها، لكنه في هذه النقطة يتناسى مهارة (ص) القليلة وضعف خبرته مقارنة به، فـ (ص) مازال في بداية السلم الوظيفي، بينما (س) وصل إلى منتصفه بالفعل؛ فليس من العجب أن يسلم (ص) المهمة مختلفة كلياً عما أرد (س)، ويضطر الأخير إلى إعادة المهمة إليه مرة أخرى وهدر وقت ومجهود الجميع.

كل هذه الاختلافات تتسبب في البداية إلى وجود العديد من الأخطاء والمناوشات الفكرية والمهنية التي يستهدف فيها كل فرد إلى إثبات وجهة نظره، لكن مع فهم كل فرد للآخر ووضع القواعد التنظيمية لطريقة عملهم، يصبح الأمر هيناً ومرناً وسهل التنفيذ.

٣. مرحلة وضع القواعد

تأتي مرحلة وضع القواعد كنتيجة طبيعية لمرحلة الصراع، فبعد اختلاف وجهات النظر وتتنوع الآراء في طريقة سير العمل أو سوء فهم الهدف منه، يأتي دور المسؤول الأول على الفريق أو أكبر رتبة وظيفية فيهم، بحيث يتشاور مع الفريق على الطريقة الأنسب التي يمكن تحقيق أعلى إنتاجية بالجودة والاحترافية المطلوبة، مع الحفاظ على خلق بيئة عمل صحية مشجعة للمهارات الفردية والجماعية ومستغلة هذا في تكوين روح تعاونية إيجابية محيطية بالجميع.

تتنوع هذه القواعد ما بين: قواعد تنظيمية تنظم الوقت المتاحة في أداء كل مهمة/ المهمة الخاصة بكل فرد وكيفية تقييمها/ تتابع الأدوار والتسلسل الوظيفي في أداء المهام/ حقوق وواجبات كل فرد وآلية التعامل وقت المكافأة أو الجزاء/ قصر الاجتماعات على الموضوعات المهمة فقط... إلخ وكذلك قواعد حياتية يكون الهدف منها تنظيم الممارسة الأخلاقية والإنسانية بين أفراد الفريق الواحد وبعضه البعض، بداية من احترام قدرات ومهارات الجميع وتقديرها وصولاً لطريقة تطوير مهاراتهم وكذلك خلق علاقة ودية تربط بين الأفراد وبعضهم البعض.

٤. مرحلة الأداء

وفيها يصل أعضاء الفريق إلى فهم واسع بالنقاط التي تميزهم والتي تمثل نقاط ضعف واضحة لهم؛ وبعد فهم هذه النقاط ودراستها جيداً، يتعاون كل عضو على مشاركة الآخرين من مميزاته، والاستعانة بمصادر قواتهم في معالجة جوانب قصوره وتقويتها. يمكن وصف مرحلة الأداء بكونها مرحلة السلام الوظيفي؛ حيث يتسم التفاهم بين فريق العمل حينها بالسلاسة والمرونة الرائعة، الناتجة عن فهم كل منهم للآخر وفهم أعضاء الفريق كاملاً للأهداف المنشودة وآلية تنفيذها وكذلك أهمية تأثيرها على سير العمل ككل.

٥. مرحلة الإنهاء

وهي المرحلة التي ينجح فيها الفريق في تحقيق الهدف المنشود منه، وحينها يتم انتهاء الفريق بانتهاء غرضه، أو يمكن استثماره جهوده في البدء بهدف جديد والعمل على تحقيقه، لكن هذه المرة سيكون الأمر أسهل وهذا يرجع لتكوين فريق يؤمن وقادر على العمل الجماعي بالفعل.

استراتيجيات بناء فريق عمل ناجح



هناك العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في بناء فريق عمل ناجح، لكن أهمها تكمن في الطرق التي تساعد أعضاء الفريق نفسه على التطوير والأداء بفعالية، وليس أداء أكبر قدر من المهام وتحقيق الربح

المادي فحسب؛ فالتركيز على الإنسان وخاصة الظروف النفسية والعملية المحيطة به قد تساعدك أما في بناء بيئة عمل تشجع الفرد على الإنتاج أو العمل، أو في خلق بيئة تطرده وتجعله أكثر تأثير برسائل المنافسين.

كيفية بناء فريق عمل ناجح؟



- تواصل دائماً مع أعضاء فريقك مشاركاً إياهم كل من الأهداف والنتائج المنشودة من الفريق وأبقهم على التطورات الدائمة المتعلقة بعملهم أو كيفية أدائه .
- كان واضحاً ومحددًا في صياغة المهام المطلوبة وابتعد عن التعقيد أو الجمل المبهمة.
- أحرص على أن تكون المعلومات قد وصلت بشكل واضح إلى أعضاء الفريق وامنحهم الحرية في الاستفهام أو الاستفسار عن أي نقطة بكل أريحية.
- حدد وقت محدد لأداء المهام واجعلهم يحترمون هذا العمل ويلتزمون بالوقت المخصص لإنهائه.
- احترام أوقات فراغهم ولا تطلب منهم أداء أي عمل خلالها.
- تشاور مع أعضاء الفريق دائماً في المميزات والعيوب التي يرونها واقتراحاتهم لتطوير الفريق.
- خصص وقت أسبوعياً لتطوير مهارات أعضاء الفريق سوياً والرفع من مستوى مهاراتهم.
- أخلق نظام واضح وصارم عند التعامل مع المخالفات أو حدوث أي فوضى تهدد سير عمل الفريق.
- اخلق نظام مكافآت جيد يحمس الأعضاء على منح أفضل ما لديهم للفريق وعلى التطوير الدائم من مهاراتهم كذلك.
- راعى الظروف النفسية والشخصية للأفراد عند إسناد المهام أو توزيعها.
- اعمل اجتماعات منتظمة في وقت محدد من الشهر وذلك لمتابعة تقييم أداء كل فرد ومدى تطوره، بالإضافة إلى تقييم الفريق بالكامل ومعرفة التطورات الخاصة بسير العمل.
- كسر الجليد خارج العمل وذلك بتنظيم فعاليات جماعية ترفيهية تهدف إلى بناء علاقات بين أعضاء الفريق وبعضهم البعض.
- اعدل في توزيع المهام وكذلك في طريقة التعامل مع الأفراد والمشكلات التي تواجههم، فلا يحابي قائد الفريق أحدهم على أحد، ولا يتعدى على حق أحدهم بهدف راحة فرداً آخر.
- تقبل الخلافات ثم العمل على الوصول إلى حل وسط يرضى جميع الأفراد أو يحقق المكسب الأكبر للمنشأة.

- الوفاء بالعهود المقدمة لفريق العمل مهما كانت صعوبتها أو مشاركتهم في العوائق التي تحيل من قدرتك على تنفيذها.
- احتفل بنجاحات الفريق دائماً واجعلهم يعرفون مدى فخركم بهم.
- عاتب الأفراد على انفراد وكافئهم في العلن.
- قسم الأهداف الكبرى إلى مهام أصغر وشارك فريقك في رؤية الصورة كاملة.
- كن حاضراً دائماً لمساعدتهم ولا تستغل نقاط ضعفهم ضدهم.

خطوات بناء فريق العمل



الآن سنشرح كيفية بناء فريق العمل عن بعد من خلال ذكر أهم الخطوات وهي كالآتي:

★ حدد ما الذي تريد تحقيقه وكيف ستفعل ذلك

هذه أولى مراحل بناء الفريق. لذا، لا تفعل شيئاً قبل أن تقوم بدراسة جدوى لمشروعك، ويفضل أن تكون أهداف مشروعك قابلة للقياس وللتحقيق، وتجيب على هذه الأسئلة:

- كم عدد الموظفين عن بعد الذين ستحتاج إليهم لتسيير مشروعك؟
- هل تريد بدء مشروع من الصفر أو تطوير مشروع موجود، كزيادة نسبة المبيعات هذه السنة ٥% مثلاً
- ما هي الميزانية المناسبة للمشروع وتكاليف كل واحد منهم؟ ما هي مواصفاتهم المهنية؟ ما المطلوب من كل واحد منهم؟

مثال: لنفترض أنك تريد إنشاء متجر إلكتروني ودخول عالم التجارة الإلكترونية، هذا يعني أنك ستحتاج على الأقل إلى:

- مطور ويب
- مكلف بخدمة العملاء
- مختص تسويق
- كاتب محتوى
- مُصمم جرافيك

★ اشرح جيداً هدف مشروعك وقيمه بوضوح

لا يكفي أن تفهم مشروعك لوحدهك، فالتفاصيل التي فهمتها من خلال دراسة الجدوى أو نموذج العمل، ينبغي عليك نقلها وتمريرها إلى فريق عملك بالقدر الذي يضمن فهمهم لما تريده بالتحديد وكيف تريده، كما أن عامل الفهم سيولد نوعاً من التحفيز والدافعية نحو إنجاز مشروعك وكأنه مشروعهم.

★ **ابحث عن فريق عمل المشروع فرداً فرداً**

لا يمكن إيجاد موظفين ومستقلين مناسبين دفعة واحدة وفي غضون أسبوع مثلاً، فالأمر يتطلب التروّي. وعندما تكون على علم بأدق تفاصيل مشروعك ستتمكن من وضع قائمة بمواصفات من تبحث عنهم، إذ إنك ستضع لكل واحد صورة معينة وتُحاول إيجاد شخص طبق الأصل عنها أو قريب منها على الأقل، إليك بعض الملاحظات:

- اجعل ¼ ربع فريقك على الأقل متكوّنًا من أشخاص ذوي خبرة وكفاءة عالية وتاريخ طويل من الالتزام المهني، لتضمن سيرورة عملك إذا ما قرر أحد ما ترك الفريق، أي اجعلهم أعمدة مشروعك الذين تعتمد عليهم أكثر من غيرهم.
- لا تبحث عن الموظف الأخطبوط، الذي يدعي أنّ بإمكانه أداء أكثر من مهمة في وقت واحد، ولا تهتم للمال كثيرًا في سبيل بناء فريق العمل الناجح، لأنك كلما أنفقت أكثر زادت مبيعاتك وأرباحك أكثر.

★ **مقابلة الفريق**

قد يكون من الأفضل أن تكون عملياً أكثر وتتجنب إضفاء الطابع البروتوكولي، حتى لا يشعر المترشح بضغط مثلما يحدث في مقابلة العمل التقليدية التي تركز على طرح الكثير من الأسئلة الجافة، وتحليل الشخصية أكثر من المهارات، لذلك اجعلها عفوية قدر المستطاع.

★ **وزع الأدوار**

سيكون عليك تقسيم المهام بين أفراد فريق العمل بما يتناسب مع قدرات وخبرات كل منهم، فالأدوار الفردية التي تخدم المشروع لن تُنقص من مفهوم العمل بروح الفريق بل ستزيدها بشرط وجود تنسيق، وهذا سيُتيح تركيزاً أكبر وسهولة في محاسبة كل واحد على حدة لاحقاً، ولتحسين جودة الرقابة والتغذية الراجعة. كما يفضل تقسيم الدور الواحد لعدة أقسام صغيرة والبدء فيه بالتدرج ثم تغيير بعض تفاصيله كل فترة حتى لا يمل الفريق.

★ **اختر أهم أساليب أو تطبيقات التواصل المناسبة لمشروعك**

قد تكون أساليب التواصل عبارة عن برامج تأتي على شكل مجموعات الواتس اب أو مواقع إلكترونية مثلاً ، وبعضها يتوفر على تطبيقات الهاتف، وتتكون من عدة أقسام افتراضية وأخرى مخصصة، يمكن من خلالها تبادل الملفات والجداول، وبها (خانات للردشة الكتابية، الصوتية، المرئية).

أهم عوامل نجاح فريق العمل



أولاً: التقييم بالنتائج

لا تضع أي معيار آخر لـ تقييم أداء فريق العمل باستثناء تقييم النتائج، ثم فحص جودة العمل، ومدى التزام كل واحد منهم بتسليم العمل في الأوقات المتفق عليها مع قليل من المرونة وغض الطرف عن بعض التأخيرات المبررة أو غير متكررة. ومن الأفضل ألا تفرض على أعضاء فريقك العمل لعدد محدد من الساعات لأن ذلك سيُلغي إحدى أهم ميزات العمل الحر وهي الشعور بالحرية والمرونة. ولأنّ ذلك سيدفعك نحو محاولة مراقبتهم من خلال أدوات وبرامج لحساب الساعات أو من خلال الطلب منهم تشغيل الكاميرا للتأكد من تواجدهم في العمل، وهذا فيه نوع من المضايقة وتكريس لجو عدم الثقة. لذا، لا تهتم بعدد ساعات أو بيئة أو طريقة عملهم فما داموا يُبلون بلاءً حسناً في النتائج فلا مشكلة.

ثانياً: التنسيق والوضوح

عند إدارة فريق العمل عن بعد لا ينبغي أن يشعر أي فرد من أفراد الفريق بالعزلة والضبابية في فهم تفاصيل العمل، بل ينبغي تشارك المعلومات بسلاسة عبر برامج العمل التشاركي. ويفضل تنظيم اجتماعات دورية لأعضاء فريق العمل من أجل تعزيز التنسيق بينهم واقتراح أفكار جديدة والحديث عن العوائق التي تعترض طريقهم واقتراح حلول لها.

ثالثاً: كسر الملل والروتين

ينبغي إنشاء نوع من التواصل غير الرسمي بين أعضاء الفريق لتخفيف ضغوطات العمل عنهم من خلال إنشاء مجموعة خاصة بهم على الواتس أو فيسبوك أو تويتر مثلاً، ويفضل:

- السؤال عن الأحوال الشخصية والأسرة، والحفاظ على الطابع الودّي عند التواصل.
- تجنب التواصل الجاف أو الآلي الخالي من عبارات الترحيب (مرحباً، كيف حالك اليوم)؟
- لا تنس تقديم التهاني في المناسبات والأعياد.

رابعاً: نظام المكافآت والتغيير

التواصل الودي قد لا يكون كافياً، لذا يستحسن تقدير عمل الفريق والاحتفال بعد كل إنجاز ولو كان صغيراً من باب التحفيز. كما يمكن إعطاء أهمية للإنجازات الفردية أيضاً والاحتفال بها. وتذكر:

- العلاوات والمكافآت المادية أو المالية لها تأثير إيجابي على معنويات الموظف حتى لو كانت رمزية.
- الترقيات والزيادة المنتظمة في الراتب لها مفعول سحري، فهي تُشعر أعضاء الفريق بأهميتهم وأنّ هناك من يُقدّر مجهوداتهم.

✚ خامساً: المرونة في التوقعات

لا تتوقع أكثر مما ينبغي، فمثلاً إذا كنت تعلم أنّ مهمة ما سيستغرق إنجازها ٥ أيام فلا ينبغي أن تُلزم أحد أعضاء فريقك بإنهائها في يومين، لأنك بهذا ستدفعه لبذل جهد مضاعف ما سيجعله يركز على موعد التسليم والكمية وليس النوعية وجودة العمل. وفي الأخير، أنت من ستخسر الجودة وربما تخسر لاحقاً موظفين موهوبين بسبب وضعهم تحت الضغط، لهذا ينبغي تحديد مواعيد تسليم منطقية ومعقولة، بناءً على خبرتك السابقة، وبعد التشاور مع فريق عمل المشروع.

✚ سادساً: منح مجال للإبداع

لا يمكنك بناء فريق العمل الناجح مع إلزامهم بنمط محدد من التوجيهات والسياسات الصارمة، والتدخل في كل تفاصيل عملهم صغيرها وكبيرها ومراقبتهم عن كثب طيلة اليوم، ثم انتظار نتائج مبهرة وأفكار واقتراحات مبتكرة وعبقريّة، للأسف هذا يسمى بالإدارة التفصيلية (Micro-management) وهي إحدى أسوأ أنماط إدارة فرق العمل عن بعد، وليس معنى هذا الكلام إهمال فريق العمل وإهمال متابعة المشروع.

✚ سابعاً: استفد من صراع أفراد الفريق

استغلّ الجانب الإيجابي من صراعاتهم، فمن البديهي أنّ أي فريق عمل عن بعد أو فريق عمل ميداني سيحصل داخله نوع من النزاعات العلنية أو الخفية، فوجّه طاقة تلك الصراعات لخدمة مشروعك ولا تجعلها تتحول لصراعات شخصية بينهم. فمثلاً محاولة كل فرد من أفراد الفريق لإثبات كفاءته ونيل رضا مدير المشروع سيكون جيداً جداً، فحاول مدح أحد أفراد الفريق عندما يُنجز أكثر أمام الجميع، ومنحه علاوات ومنح تحفيزية، لإشعال الحماس والمنافسة بينهم.

خطوات بناء فريق العمل

١. **ضع أهدافاً وغايات واضحة:** من المهم وضع أهداف وغايات واضحة للفريق لضمان توافق الجميع والعمل من أجل هدف مشترك. تساعد هذه الخطوة في توفير التوجيه والتركيز للفريق، وتساعد على ضمان فهم الجميع لما هو متوقع منهم. تساعد الأهداف والغايات الواضحة أيضاً على قياس التقدم والنجاح.

مثال: لنفترض أنك تقود فريق مبيعات. قد يكون هدفك هو زيادة إيرادات المبيعات بنسبة ٢٠٪ في الربع القادم. لتحقيق ذلك، يمكنك إنشاء أهداف محددة مثل زيادة عدد مكالمات المبيعات التي يتم إجراؤها يومياً، وتحسين معدل تحويل العملاء المحتملين إلى المبيعات، وزيادة متوسط قيمة كل عملية بيع.

٢. **اختيار أعضاء الفريق المناسبين:** اختيار أعضاء الفريق المناسبين أمر بالغ الأهمية لنجاح الفريق. من المهم اختيار الأفراد الذين لديهم المهارات والخبرة والسمات الشخصية اللازمة للعمل معاً بشكل جيد وتحقيق أهداف الفريق.

مثال: إذا كنت تقود فريق تطوير برمجيات ، فيمكنك اختيار أفراد لديهم مجالات خبرة مختلفة مثل البرمجة والاختبار وتصميم تجربة المستخدم. قد تبحث أيضًا عن الأفراد الذين لديهم خبرة في العمل في بيئة جماعية ولديهم مهارات تواصل جيدة.

٣. تحديد الأدوار والمسؤوليات الفردية: من المهم تحديد الأدوار والمسؤوليات الفردية لتجنب الارتباك والتأكد من أن الجميع يعرف ما هو متوقع منهم. تساعد هذه الخطوة على التأكد من أن كل عضو في الفريق يفهم مساهمته في الفريق ويمكنه العمل بفعالية نحو تحقيق أهداف الفريق.

مثال: في فريق التسويق ، قد يكون أحد أعضاء الفريق مسؤولاً عن إنشاء مواد تسويقية مثل الكتيبات والنشرات الإعلانية ، بينما قد يكون آخر مسؤولاً عن إدارة حسابات وسائل التواصل الاجتماعي للفريق. يجب تحديد دور ومسؤوليات كل عضو في الفريق بوضوح لتجنب التداخل والتأكد من أن الجميع يعمل لتحقيق نفس الأهداف.

٤. تشجيع التواصل المفتوح: إن تشجيع التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق أمر بالغ الأهمية لبناء الثقة وتعزيز التعاون. عندما يشعر أعضاء الفريق بالراحة عند مشاركة أفكارهم وتعليقاتهم ، فإن ذلك يساعد على خلق بيئة فريق أكثر إيجابية وإنتاجية.

مثال: لتشجيع التواصل المفتوح ، قد يتم تشجيع أعضاء الفريق على مشاركة أفكارهم وملاحظاتهم أثناء اجتماعات الفريق أو في مستند مشترك أو منصة دردشة. يمكن للقادة أيضًا إنشاء بيئة مفتوحة على التعليقات وتشجيع الأسئلة والمناقشات.

٥. تعزيز العمل الجماعي: يتضمن تعزيز العمل الجماعي خلق شعور بالوحدة والتعاون بين أعضاء الفريق. عندما يشعر أعضاء الفريق بأنهم جزء من فريق ويعملون لتحقيق هدف مشترك ، فإن ذلك يساعد على خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

مثال: لتعزيز العمل الجماعي ، قد يتم تشجيع أعضاء الفريق على العمل معًا في المشاريع أو المهام ، ودعم بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم الفردية. يمكن للقادة أيضًا تنظيم أنشطة بناء الفريق مثل نزاهات الفريق أو الأحداث التطوعية أو تمارين بناء الفريق.

٦. توفير الموارد والدعم: تزويد أعضاء الفريق بالموارد والدعم اللازمين أمر بالغ الأهمية لنجاحهم. تساعد هذه الخطوة على ضمان وصول أعضاء الفريق إلى الأدوات والمعلومات والدعم الذي يحتاجون إليه لإكمال مهامهم بفعالية.

مثال: إذا كنت تقود فريق تصميم ، فيمكنك تزويد أعضاء الفريق بإمكانية الوصول إلى برامج التصميم والصور عالية الجودة والموارد الأخرى التي يحتاجونها لإكمال عملهم. يمكنك أيضًا توفير التدريب أو الدعم لأعضاء الفريق الجدد في الفريق أو الذين يعملون في نوع جديد من المشروع.

٧. تقييم الأداء: تقييم أداء الفريق مهم لتحديد مجالات التحسين وتشجيع التعلم المستمر. عندما يتلقى أعضاء الفريق ملاحظات ويتم منحهم الفرصة للتحسين ، فإن ذلك يساعد على خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

مثال: لتقييم الأداء ، قد يقوم القادة بإجراء تقييمات أداء منتظمة أو استطلاعات لجمع التعليقات من أعضاء الفريق. يمكن للقادة استخدام هذه الملاحظات لتحديد مجالات التحسين وتقديم الدعم أو التدريب لأعضاء الفريق الذين يحتاجون إليه.

٨. الاحتفال بالنجاحات: الاحتفال بنجاحات الفريق أمر مهم لتقدير العمل الشاق لأعضاء الفريق وإنجازاتهم. تساعد هذه الخطوة في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية ومجزية ، وتشجع أعضاء الفريق على مواصلة العمل نحو أهداف الفريق.

مثال: يمكن أن يكون الاحتفال بالنجاحات بسيطاً مثل الاعتراف بإنجازات أعضاء الفريق أثناء اجتماعات الفريق أو إرسال بريد إلكتروني على مستوى الفريق. قد ينظم القادة أيضًا نزهة جماعية أو عشاء للاحتفال بإنجاز مشروع كبير أو حدث هام.

سادسا: كيفية كتابة مراسلات إدارية



المراسلات الإدارية:

تعتبر من أهم الإجراءات الوظيفية في كافة أنواع المؤسسات والشركات؛ إذ تُعرف المراسلة لغةً بأنها المكاتبة بين شخصين، أو أكثر من شخص في وقتٍ واحدٍ أما إدارياً فهي وسيلة للربط بين الإدارات المختلفة والعاملين،

أما اصطلاحاً فتُعرف المراسلة بأنها من أكثر وسائل الاتصال المباشرة فعاليةً واستخداماً، والتي لا يمكن الاستغناء عنها. ومن التعريفات الأخرى للمراسلة هي طريقة تهدف إلى تحقيق التواصل بين الإدارة وكافة الأقسام في المنشأة، سواءً أكانت هذه المراسلة مكتوبةً ورقياً أو رقمياً.

كتابة المراسلات الإدارية

حتى يستطيع الموظفون كتابة المراسلات الإدارية بطريقة مناسبة؛ يجب عليهم التقيد بالقواعد الآتية:

□ الجوانب الفنية للمراسلات الإدارية :

إن الجوانب الفنية للمراسلات الإدارية تعد من المتطلبات يجب توفيرها عند كتابة الرسالة وإخراجها فنياً بمظهر جمالي، وتساهم في ترك انطباع إيجابي لدى قارئ الرسالة، وتشمل هذه الجوانب على مجموعة من الأمور المهمة، وهي:

الورق:

يجب اختيار ورق ملائم لطبيعة الرسالة المرسله، والتي تعكس درجة اهتمام الموظف أو المؤسسة بمدى رسمية المراسلة الإدارية، وهناك مواصفات يُنصح أخذها بعين الاعتبار عند اختيار نوع الورق لكتابة أي رسالة إدارية؛ وهي: **اللون**: يُفضل استخدام الأوراق ذات اللون الأبيض؛ لأنه يُعتبر من الألوان المناسبة لكتابة المراسلات الإدارية، فيوصف الأبيض بدرجة عالية من الرسمية. **النوع**: يجب اختيار نوع ورق

قويّ، وناعم الملمس، ولا يتغير لونه إلى الأصفر، وغير قابل للتلف بسهولة. **المقاس:** هو الحجم الرسمي للورق الذي يُستخدم عادةً في كتابة المراسلات الإدارية، ويتم اختيار ورق بمقاس A4 دائماً.

المسافات:

هي ما يُترك من فراغات بين الكلمات أو الأسطر أو الفقرات، بحيث يُعطي نصّ الرسالة مظهراً جمالياً مقبولاً ومُناسباً.

الهوامش:

هي المسافة بين حوافّ الورقة المستخدمة من جميع الجهات ونصّ الرسالة، ولها دور في المحافظة على مُحتوى الرسالة في حال تعرّضت لأي نوع من أنواع التلّف.

خصائص المراسلات الإدارية



يجب أن تتميزّ المراسلات الإدارية بمجموعة من الخصائص، والتي تُساهم باستخدام الأسلوب الصّحيح لكتابة الرسالة الإدارية، كما إنّها تترك أثراً إيجابياً عند القارئ، ممّا يُسهّل في فهم مُحتوى الرسالة بوضوح ودقّة، وتتمثّل خصائص الرسالة في الآتي:

الوضوح:

هو اختيار كلماتٍ سهلة وبسيطة دون تعقيدٍ وغموضٍ وتكرار، وحتىّ يتميّز مُحتوى الرسالة بالوضوح يجب أن تكونَ الجُمْل والأفكار مترابطة ومتناسقة؛ ليسهل على مُستلم الرسالة فهم المعنى والمقصد منها.

تجنّب الأخطاء:

يُقصدُ بذلك أن يحرصَ كاتب المراسلة الإدارية على تجنّب أي خطأ في الكتابة؛ سواءً أكان لغوياً أو نحوياً، لذلك يجبُ الحرصُ على قراءة الرسالة أكثر من مرّة قبل إرسالها بشكلٍ رسميّ.

الاختصار:

هو التركيز على الموضوع الرئيسي للرسالة، واختيار الكلمات والعبارات الأنسب بإيجاز دون إطالة أو إسهاب، وتجنب التكرار والحشو الذي لا يضيف شيئاً لمحتوى الرسالة.

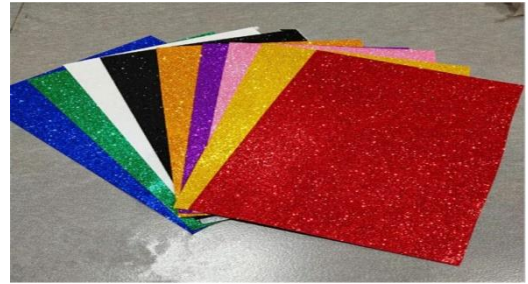
قوة اللغة:

هي استخدام الكلمات التي تترك أثراً عند القارئ، مع ضرورة تجنب الألفاظ الركيكة، أو تلك التي تحتل أكثر من معنى وتفسير.

لطافة اللغة والتعبير:

هي استخدام كافة العبارات والألقاب التي تدل على التقدير والاحترام المتبادل بين كاتب الرسالة والمتلقي، ويتم استخدام كلمات اللطافة بناءً على المستوى الوظيفي للمتلقي، مثل: حضرة أوسعادة.

أنواع المراسلات الإدارية:



توجد العديد من أنواع المراسلات الإدارية المستخدمة في الشركات والمؤسسات، ومن أكثرها استخداماً:

✓ المراسلات الإدارية الرسمية:

هي كافة النماذج الرسمية والقانونية التي تستخدمها الشركات والمؤسسات في التراسل، وتُقسم إلى نوعين هما:

المراسلات الرسمية الخارجية: هي التي تصدر عن المؤسسات والشركات إلى جهة تقع خارج إطار إدارتها، وتشمل على المراسلات مع الشركات الأخرى، أو المراسلات مع الدول أو المؤسسات العامة كالوزارات الحكومية.

المراسلات الرسمية الداخلية: هي التي تُستخدم داخل نطاق وحدود المؤسسات والشركات، وترسل من الإدارة إلى الأقسام والموظفين أو العكس.

✓ المذكرات الإدارية:

هي عبارة عن نوع من أنواع المراسلات الإدارية، والتي تحتوي على مجموعة من التعليمات، أو النقاط المهمة التي يجب تنفيذها خلال فترة زمنية محددة، أو عن طريق القيام بمجموعة من الإجراءات الإدارية.

أهمية المراسلات الإدارية:



للمراسلات الإدارية أهمية كبيرة في تطوير وتنظيم العمل في المؤسسات والشركات، وتلخص أهميتها وفقاً للآتي:

- سهولة الاتصال بين الأقسام الإدارية للمؤسسة دون الحاجة إلى لقاء المدراء بشكل مباشر.
- المساعدة على ترتيب الأفكار، وصياغتها بطريقة صحيحة ومناسبة مع الهدف الرئيسي من المراسلة.
- تعتبر المراسلة وثيقة قانونية معتمدة من قبل الجهة الإدارية في المؤسسة.
- مرجع للمعلومات الإدارية عند الحاجة لها.
- توفير الوقت والجهد من خلال تحديد موعد الإرسال والاستقبال بشكل مسبق.

أقسام المراسلات الإدارية :



تقسم المراسلات الإدارية عادةً إلى مجموعة من الأقسام، وهي:

اسم وعنوان مُرسل الرسالة: هو المقطع الأول في الرسالة الإدارية، والذي يحتوي على البيانات الأساسية عن المؤسسة أو الموظف الذي قام بكتابة الرسالة الإدارية، وعادةً يُكتب الاسم من مقطعين مع كتابة العنوان الرئيسي بشكل واضح.

تاريخ كتابة (إرسال) الرسالة: هو عنصر هام في الرسالة الإدارية؛ إذ يُكتب عادةً في الجهة اليسرى أعلى الرسالة، وهو ما يجعل منها وثيقة رسمية وقانونية.

اسم وعنوان مُستلم الرسالة: هو المقطع الثاني أو الثالث في الرسالة الإدارية؛ والذي يحتوي على البيانات الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة أو الشخص المُستلم للرسالة الإدارية.

موضوع الرسالة: هو العنوان الرئيسي والهدف المباشر من الرسالة الإدارية، ويكتب الموضوع في أعلى الرسالة؛ حيث يُساعد القارئ على فهم الهدف من الرسالة.

تحية الرسالة: هي السطر الأول في محتوى الرسالة الإدارية، وعادةً تُستخدم فيها كلمات تدل على تقدير مُرسل الرسالة لمُستلمها، ومن أكثر الجمل استخداماً في تحية الرسالة: السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أو تحية طيبة وبعد.

متن أو محتوى الرسالة: هو نص الرسالة ومحتواها ومضمونها، ويُفضل أن يتمّ التقيد بموضوع الرسالة، وعادةً يكتب محتوى الرسالة من فقرة واحدة، أو في حال الاضطرار تُقسم الرسالة إلى فقرات قصيرة.

الخلاصة:

تعدّ المراسلات الإدارية من أهم الوثائق الرسمية المُستخدمة في كافة أنواع المنشآت، وتوجد العديد من أنواع المراسلات التي يُستخدم كل منها لهدف ما، أو بناءً على الموضوع المُخصّص لها؛ لذلك تُصنّف المراسلات الإدارية بأنّها من الوثائق المهمّة في المؤسسات؛ لأنّها تساهم في تحديد المسؤوليّة عن اتّخاذ أي قرار وتحمل توابعه. حتى يتمكّن كاتب أو محرر الرسالة الإدارية من كتابتها بطريقة صحيحة من الواجب عليه التقيد بمجموعة من الجوانب الفنيّة والخصائص الخاصّة بالرسالة، والتعرّف على كافّة الأقسام الرئيسيّة والمباشرة التي تتكوّن منها، ويُساعد ذلك في صياغة محتوى الرسالة بأسلوب مناسب، وضمن قواعد الكتابة من خلال الحرص على الحيطة والحذر في اللّغة والكلمات المُستخدمة والخاصّة فيما يتعلّق بالموضوع الرئيس للرسالة الإدارية.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، ٢٠٠٣
- ٢- محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، ٢٠١٢
- ٣- ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإدارية المجلد ٢٥ ، عدد ٠٢ ، جوان ١٩٩٨
- ٤- كتاب قيمة الزمن عند العلماء ، عبد الفتاح أبو غدة ، وكتاب: سوانح وتأملات في قيمة الزمن ، خلدون الأحذب ، وغيرهما.
- ٥- كتاب أفكار رئيسية في إدارة الوقت ، محمد المدني البخاري.
- ٦- إدارة الوقت: د. نادر أحمد أبو شيخة، ٩٨، إدارة الوقت، لمجموعة من الباحثين: ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانة.
- ٧- أنجز أكثر واعمل أقل، بحث قدمه جون. هـ. شريدان، ضمن مجموع البحوث المترجمة، ترجمة وليد هوانة، ص ٣٢٧.
- ٨- "شرح معنى " التفويض " | دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو". هارفارد بزنس ريفيو (b). (ar-ae). Archived from the original on 2022-11-14. Retrieved 2022-11-14
- ٩- "تفويض السلطة Delegation of Authority". المرجع الإلكتروني للمعلوماتية. مؤرشف من الأصل في ٢٠٢٢-١١-١٤. اطلع عليه بتاريخ ٢٠٢٢-١١-١٤.
- ١٠- "Delegation, as it Should Be!!". ae.linkedin.com. مؤرشف من الأصل في ٢٠٢٢-١١-١٤. اطلع عليه بتاريخ ٢٠٢٢-١١-١٤.
- ١١- Rules of Delegation - Retrieved December 17th, 2009 نسخة محفوظة ٠٦ أكتوبر ٢٠١٦ على موقع واي باك مشين.
- ١٢- اسس و مهارات العمل الجماعي ٣.١.٢ نسخة محفوظة ١٨ يوليو ٢٠١٧ على موقع واي باك مشين.
- ١٣- معنى كلمة عمل جماعي في معجم المعاني الجامع والمعجم الوسيط - معجم عربي عربي - صفحة ١ نسخة محفوظة ١٧ يناير ٢٠١٥ على موقع واي باك مشين.

- 1- Anne Gratacap , Pierre Medan(20 '1) . Management de production : concepts ,méthodes , cas , édition Dunod , Paris..
- 2- Saylor «Justin (Oct 11, 20 '4). "The Missing Link in CRM: Customer Acquisition Management."
- 3- "Vindicia Best Practice Guide (Nov 9, 2011). Customer Acquisition."
- 4- Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, Kaj Storbacka, Tore Strandvik, Christian Gronroos, International Journal of Service Industry Management
- 5- NICE Systems Sticks with eGlue -- Permanently, Koa Beck, DestinationCRM, (20 '7) .com
- 6- Competing on Analytics, Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris, Harvard Business School Publishing.
- 7- Do Your Organizational Dynamics Determine Your Operational Success?, Meredy DeBorde, The OandP Edge, Feb. 20 '6.
- 8- Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision, Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White, Russell S. Winer, Journal of Marketing
- 9- A mechanism for identity delegation at authentication level, N Ahmed, C Jensen - Identity and Privacy in the Internet Age - Springer 2009
- 10- "Teamwork". Merriam-Webster Dictionary online.
- 11- Ezzamel, Mahmoud, and Hugh Willmott (1998). "Accounting for Teamwork: a Critical Study of Group-Based Systems of Organizational Control". Administrative Science Quarterly. ٣٩٦-٣٥٨ :٢ .٤٣ .. DOI:10.2307/2393856.
- 12- LePine, Jeffery A., Ronald F. Piccolo, Christine L. Jackson, John E. Mathieu, and Jessica R. Saul (2008). "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria". Personnel Psychology.. DOI:10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x. ISSN:0031-5826.
- 13- "Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis". Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society.
- 14- Chin «Roger (2015). "Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management". Team Performance Management. Hoegl, Martin, and Hans Georg Gemuenden (2001). "Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: a Theoretical Concept and Empirical Evidence". Organization Science.. DOI:10.1287/orsc.12.4.435.10635. JSTOR 3085981.

- 15- Manser, T. (2009). *"Teamwork and Patient Safety in Dynamic Domains of Healthcare: a Review of the Literature"*. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*. DOI:10.1111/j.1399-6576.2008.01717.x.
- 16- *"WHO | Stress at the workplace"*. www.who.int..
- 17- *"Occupational health: Stress at the workplace"* . Archived from the original on 2023-03-31. Retrieved 2023-04-10.
- 18- *"Stress at work"*. Archived from the original on 2023-03-19. Retrieved 2023-04-10.
- 19- *National Career Service Job Profile: Administrative Assistant*.
- 20- *Bureau of Labor Statistics: Secretaries and Administrative Assis.*