

الدليل المعرفي المهارات الشخصية لريادي الأعمال



Implemented by:

SEBC



CC BY-NC: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format for noncommercial purposes only, and only so long as attribution is given to the creator.

IT INCLUDES THE FOLLOWING ELEMENTS:

BY ⓘ - Credit must be given to the creator

NC Ⓢ - Only noncommercial uses of the work are permitted

www.creativecommons.org/about/cclicenses/

الدليل المعرفي

للمهارات الشخصية لريادي الأعمال





جدول المحتويات

1.....	توطئة
2	الفصل الأول مفهوم الشخصية ونظريات تصنيف الشخصية الإنسانية
2	نظريات تصنيف الشخصية الإنسانية.....
4	"أنواع الشخصية حسب نظرية هولاند.....
6	"التعريف بالأنماط الشخصية حسب مايرز-بريغز.....
9	أنماط الشخصيات
11.....	الفصل الثاني القيادة وفرق العمل
11	ما تعريف الفريق؟
11	ما أهمية العمل كفريق؟
12	ما مراحل تطور الفريق؟
14	ما عناصر نجاح الفريق؟
14	ما الأدوار التي قد يلعبها أعضاء الفريق؟
15.....	ما خصائص الشخص الفعال ضمن الفريق؟
16.....	كيف نعبر عن الاحترام لإسهامات الآخرين وأسايبهم المختلفة؟
17	الفصل الثالث مهارة التواصل بشكل فعال
17	ماذا نعني بالتواصل فيما بين الأشخاص؟
18.....	ما عناصر التواصل فيما بين الأشخاص؟
27.....	كيف نطرح الأسئلة للاستفسار والاستيضاح؟
28.....	الفصل الرابع نظرة عامة عن التواصل عبر الانترنت
28	وسائل الاتصال عبر الانترنت
30	"نصائح عند استخدام وسائل الاتصال عبر الانترنت.....
31	الفصل الخامس حل المشكلات واتخاذ القرار
31.....	مفهوم المشكلة
31.....	مهارة تحديد المشكلات
31.....	مهارة البحث
32	مهارة العصف الذهني
32	مهارة التحليل والتقييم.....
32	مهارة اتخاذ القرارات.....



32	مهارة الالتزام.....
32	خطوات حل المشكلات
33	أسباب عدم النجاح في حل المشكلات
34	الفصل السادس مهارات الحوار.....
34	ما هو الحوار؟
34	مهارات الحوار الناجح
35	آداب الحوار.....
37	الفصل السابع إدارة النزاع في بيئة العمل
37	أنشكال وأنواع صراعات مكان العمل
37	أسباب النزاع في مكان العمل
38	تأثير الصراع في بيئة العمل على الإنتاجية.....
39	إيجابيات وجود الصراع في مكان العمل
39	خصائص النزاع السلبي والايجابي
40	ما هي عملية إدارة النزاع والصراعات ضمن العمل؟
40	أساليب إدارة النزاع في بيئة العمل
40	مهارات إدارة النزاع في العمل.....
41	أهمية إدارة النزاع والصراعات في مكان العمل
41	عوائق إدارة النزاع في بيئة العمل.....
42	ما مراحل حدوث النزاع
43	خطوات إدارة النزاعات
44	ما طرائق إدارة النزاع ونتائج التفاوض؟
47	الفصل الثامن مهارات التفويض
47	ما هي مهارات التفويض
47	لماذا تعتبر مهارات التفويض مهمة؟
48	كيفية تحسين مهارتنا في التفويض



توطئة

يعد رائد الأعمال ناجحاً عندما يمتلك مجموعة متكاملة من المهارات، وتعتبر المهارات الشخصية من أهم المهارات التي يحتاج إليها رائد الأعمال فهي تساعد على التعامل مع التحديات التي يواجهها في عمله، وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء، والقيادة بشكل فعال مما يساهم في زيادة فرص نجاحه في عالم الأعمال.

تم تصميم هذا الدليل لتلبية احتياجات الشباب عندما يحاولون الاندماج في سوق العمل، وتغطية فجوة المهارات الشخصية التي يحتاجها الشباب عندما يتجهون لتأسيس مشاريعهم الخاصة أو يلتحقون بمنشآت أو هيئات اقتصادية أو اجتماعية، وسنأتي في هذا الدليل بشكل مختصر ومبسط على نظريات تصنيف الشخصية الإنسانية بهدف اكتساب فهم بسيط للنفس البشرية، وعلى أنواع الشخصيات وأنماطها ونصائح للتعامل مع الآخرين بحسب أنماط شخصياتهم ضمن بيئات عمل متنوعة.

وسنصب اهتمامنا في هذا الدليل على مجموعة من المهارات الشخصية الأكثر أهمية بالنسبة لرائد الأعمال، مثل مهارة القيادة التي تساعد رائد الأعمال على قيادة فريقه وتحفيزهم لتحقيق أهداف المشروع، ومهارة العمل ضمن فريق والتي تساعد في بناء فريق قوي من المواهب والقدرات المختلفة، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار ومهارات الحوار وإدارة النزاع ليتمكن رائد الأعمال من التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجهه في عمله، وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء، وأخيراً مهارات التفويض التي تعتبر استراتيجية ناجحة تحرر رائد الأعمال من الأعمال الروتينية والتركيز على المهام الأكثر أهمية.

كما أوردنا شرحاً مفصلاً يساهم في تمكين رائد الأعمال اكتساب مهارات التواصل بشكل شخصي وعبر الإنترنت.

الفصل الأول | مفهوم الشخصية ونظريات تصنيف الشخصية الإنسانية

يعتبر مصطلح الشخصية مصطلحاً فضفاضاً من حيث المفهوم والتفسير، حيث ذهبت بعض الآراء على اعتبار مفهوم الشخصية ممثلاً لهوية الإنسان بما يتضمنه من أنماط سلوكية واستجابات مميزة تساعد على التكيف مع البيئة والتنبؤ بتفاعلاتها.

وتتأثر الشخصية عادة بعوامل مختلفة مثل:

1. التراث الوراثي والنضج والبيئة الحاضنة في الطفولة
2. التجارب الحياتية التي يتعلم منها الشخص ويكتسب منها الدوافع والسلوكيات
3. الحروب والكوارث البيئية الطارئة.

كل هذه العوامل تسهم في تشكيل وتطوير شخصية الفرد وتؤثر في طبيعة ردود أفعاله، وتصرفه بطريقة متناسقة ومتناسكة مع طبيعته الفردية والهيكل الكلي لشخصيته.

نظريات تصنيف الشخصية الإنسانية

يوجد العديد من نظريات تصنيف الشخصية الإنسانية يعتبر أبرزها:

نظريات الأنماط

يتم تصنيف الشخصية الإنسانية وفقاً لهذه النظرية إلى أنماط ثلاثة، هي:

- أنماط جسدية
- أنماط فسيولوجية
- أنماط سلوكية

نظريات السمات

من أهم النظريات في هذا المجال هي نظرية كاتل (Cattell) وهي إحدى النظريات المعروفة في علم النفس لفهم الشخصية الإنسانية. تركز هذه النظرية على تصنيف الأفراد استناداً إلى مجموعة من السمات التي تمثل جوانب شخصيتهم. كما عرّف كاتل الشخصية بأنها "بناء يتألف من العديد من السمات التي لها مستويات مختلفة، وهي المسؤولة عن انتظام وثبات السلوك".

وقسم كاتل السمات إلى نوعين رئيسيين:

السمات السطحية: تشمل جميع السمات الظاهرة والتي يمكن ملاحظتها بسهولة في سلوك الفرد. مثل العدوانية والتسامح وغيرها من الصفات الواضحة.

السمات المركزية: تعتبر السمات المرجعية التي تكوّن الأساس للسمات السطحية الأخرى. وهي التي ينبثق عنها باقي السمات السطحية. مثل حب السيطرة والأنانية.

¹ دراسة مقارنة لخصائص الشخصية، نبيهة السامرائي وبدرية علي صالح، جامعة المستنصرية / بغداد العراق وجامعة ناصر / ليبيا

وسعى كاتل إلى تحديد عدد من السمات المركزية المستقلة التي يمكن قياسها من خلال اختبار مناسب، والتنبؤ بردود أفعال الفرد. وقد نجح في تحديد ست عشرة سمة باسم "العوامل الشخصية الستة عشر"، وهي تشمل مجموعة واسعة من الصفات والسمات التي تصف جوانب مختلفة من شخصية الفرد.

قد يتم استخدام نظرية كاتل والاختبارات المعتمدة على هذه السمات في دراسات النفس والتحليل الشخصي للأفراد، إلا أنه يجب أن نذكر أن هناك نماذج أخرى لفهم الشخصية وتصنيفها تعتمد على نظريات مختلفة مثل نموذج الخمسة عوامل ونموذج الأنماط الشخصية وغيره.

نظريات التعليم

تعتبر من النظريات التي تلعب دوراً كبيراً في تكوين شخصية الفرد من خلال دفع الفرد لتكوين خبرات خاصة به من خلال ربط ما يتعلمه بمفهومي الثواب والعقاب.

نظرية لعب الأدوار

تعتمد هذه النظرية على محاكاة الأفراد لأدوار غير نمطية بالنسبة لهم، من خلال عدد من الأساليب المعتمدة تقوم بتوجيههم لاكتساب خبرات جديدة من الممكن أن يفرضها المجتمع عليهم، كدور الأب مع أطفاله، ودور الابن مع والديه وإخوته... الخ، حيث يجب على كل فرد أن يتعلم كيف يقوم بدوره بناءً على الخبرات التي اكتسبتها في حياته عن طريق محيطه.

نظريات تطورية

وتهتم النظريات التطورية بتحليل شخصية الفرد في كل مرحلة من مراحل نموه المختلفة، كون أن شخصية الإنسان تبدأ بالتشكل والتكون منذ اللحظة الأولى في حياته، ويؤثر عليها كل ما يتعرض له الإنسان من ضغط وصراعات. ونذكر من هذه النظريات نظرية النمو النفسي/ الاجتماعي، لصاحبها أريكسون التي تشرح أن التطور النفسي يمتد على ثمان مراحل نفسية اجتماعية يمر بها الفرد خلال تطور شخصيته (الأنا الشخصية)، تسمى هذه المراحل بالأعمار النفسية، وتتراوح من الرضاعة إلى الشيخوخة، وتقسم هذه المراحل على الشكل التالي؟

- 1. الثقة مقابل الشك:** تحدث هذه المرحلة في مرحلة الرضاعة الأولى، حيث يتعلم الرضيع الثقة بالبيئة المحيطة به وبخاصة بوالديه.
- 2. المرحلة العصبية المبكرة:** وهي المرحلة السابقة لدخول الطفل إلى المدرسة، يتعلم فيها الطفل أن يتفاعل ويلعب مع أقرانه.
- 3. المرحلة السنية:** وهي المرحلة التي يمر فيها الفرد قبل بداية سن المراهقة، حيث يطور مهاراته الاجتماعية مثل مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين.
- 4. المراهقة:** تحتوي هذه المرحلة تغيرات واضحة في جسم الفرد وعقله، ويلاحظ تطور في مهاراته الاجتماعية وتتكون فيها هويته.
- 5. سن الشباب المبكر:** في هذه المرحلة يتعين على المرء التفكير في هويته والبحث عن استقلالته عن والديه، كما يبدأ بالتفكير في مستقبله.

² محمد تيسير، "نظرية أريكسون: الأهمية والتطبيقات والانتقادات"، في مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، تم الاسترداد بتاريخ (2023/26/07)، من (https://blog.ajsrp.com/?p=42125).

6. **سن الشباب المتأخر:** يواجه الأفراد في هذه المرحلة تحديات مهنية واجتماعية، ويبدؤون في علاقات الحب والتفكير في بناء أسرة.
7. **البلوغ المبكر:** تتميز هذه المرحلة بالاستقرار النسبي في النمو، والتطور اجتماعياً وعاطفياً.
8. **البلوغ المتأخر:** تستمر في هذه المرحلة عملية التطور الاجتماعي والعاطفي، ويشهد المرء تغيرات في الأدوار الاجتماعية والمسؤوليات.

كما أوضح أريكسون ضرورة حل جميع الأزمات النفسية والاجتماعية الأساسية التي يمر فيها خلال كل مرحلة من المراحل السابقة، وذلك لأن الطرق والآليات المستخدمة في حل هذه الأزمات في كل مرحلة من المراحل تؤثر على المرحلة التطورية التالية. وفي النهاية، يحقق الفرد نضجه الذاتي في المرحلة التطورية الأخيرة وهي مرحلة النضج.

نظريات ديناميكية

تفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد يعتمد على عوامل متشابكة ومتضاربة، تخضع لحالة دائمة من الصراع والحركة. من بين هذه النظريات، تبرز مدرسة التحليل النفسي كواحدة من النظريات الديناميكية البارزة. في هذا السياق، عمل سيغموند فرويد على تطوير مجموعة من المفاهيم الرئيسية:

(الهو): يُعنى به الجانب البدائي الذي يسعى بجهد لتحقيق الدوافع الأولية مثل العدوانية والجنسية في لحظات إنارتها. يظهر الهو في مراحل النمو الأولى، ومع مرور الوقت، يتم تهذيب تلك الرغبات تحت سيطرة الأنا.

(الأنا): تنشأ الأنا بعد الهو، وتعتبر محرك السلوك الفردي المتوافق مع معايير المجتمع. تعتمد الأنا على السيطرة على الهو، وتسعى لتحقيق الرغبات بطرق مقبولة اجتماعياً. تتأكد الأنا من أن الرغبات تُشبع بطرق تنسجم مع القواعد الاجتماعية، وعند الضرورة، تستخدم الأنا طرقاً أخرى لتحقيق الرغبات، مثل الأحلام أو التصرفات أثناء الاسترخاء.

(الأنا الأعلى): تنشأ هذه النوعية من الشخصية استناداً إلى الخبرات التي يكتسبها الفرد من التفاعل مع المجتمع والقيم والمعايير المحيطة. تمثل الأنا الأعلى الضمير الإنساني الذي يوجه السلوك وفقاً للقيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية. تُسهم الأنا الأعلى في اتخاذ القرارات عندما ينشأ صراع بين الهو والأنا، وهي التي تسعى للتوجيه نحو سلوك متفق مع القيم والأخلاقيات المجتمعية.

"أنواع الشخصية حسب نظرية هولاند"

تقول نظرية جون هولاند أن معظم الناس يمكن أن ينتموا إلى شخصية واحدة من أصل الشخصيات الستة التالية: الواقعية، والاستقصائية، والفنية، والاجتماعية، والمغامرة، والتقليدية.

الشخصية الواقعية (الفاعل)

من أهم سمات صاحب الشخصية الواقعية:

1. شخص يحب العمل بيده بشكل أساسي عن طريق صنع الأشياء وإصلاحها أو تجميع أو تشغيل المعدات

³ MIKE PETRUSKY, The 6 Personality Types and How They Impact Your Career Choice, iofficecorp.com

2. أصحاب هذه الشخصية أشخاص يفضلون أحياناً العمل في الهواء الطلق
3. يمكن وصفهم بأنهم يجدون السعادة باختيار مهنة تؤدي أنواعاً مختلفة من العمل اليدوي
4. يعمل الفرد الواقعي جيداً مع الأدوات والآلات والرسومات الميكانيكية
5. يقدر الفرد الواقعي الأشياء العملية التي يمكنهم رؤيتها ولمسها
6. غالباً ما يرون أنفسهم على أنهم عمليون وميكانيكيون.

متوافق مع: الشخصية الاستقصائية أو التقليدية

أفضل اختيار وظيفي للنوع الواقعي: نجار، عامل الكهرباء، طيار، مهندس، ميكانيكي

الشخصية الاستقصائية (المفكر)

من أهم سمات صاحب الشخصية الاستقصائية:

1. هذه الشخصية هي الأكثر تحليلاً من بين الشخصيات الستة
2. شخصية محبة لدراسة وحل المشكلات المتعلقة بالرياضيات أو العلوم
3. لا يمكن اعتبار هذه الشخصية من المفاوضين الماهرين
4. يعمل بشكل أفضل في اختيار مهني يتيح لهم العمل ضمن فريق أو جماعة
5. يري أصحاب هذه الشخصية أنفسهم دقيقين ومفكرين ويحبون الاعتراف بإنجازاتهم.

متوافق مع: الشخصية الواقعية أو الفنية

أفضل اختيار وظيفي لنوع الاستقصاء: أحيائي، رياضياتي، مبرمج حاسوب، مساح، صيدلاني

الشخصية الفنية (المبدع)

من أهم سمات صاحب الشخصية الفنية:

1. هذه المجموعة من الأفراد تقدر الآخرين المعبرين والمستقلين
2. هم معجبون بشكل طبيعي بالفنون الإبداعية بما في ذلك الكتابة والموسيقى
3. يفضلون تجنب اختيار مهنة تتطلب أنشطة مرتبة أو متكررة
4. يستمتعون بالعمل في مجموعات ولكن فقط إذا سُمح لهم بحرية التعبير وتم تشجيعهم على مشاركة أفكارهم.

متوافق مع: الشخصية الاستقصائية والاجتماعية

أفضل اختيار وظيفي للنوع الفني: مصمم جرافيك، موسيقي أو عازف، محرر الكتاب، مدرس فنون، الممثل.

الشخصية الاجتماعية (المساعد)

من أهم سمات صاحب الشخصية الاجتماعية:

1. الأشخاص الذين لديهم نوع شخصية اجتماعية يحبون السيطرة على بيئتهم
2. هذه هي الفئة الأكثر شيوعاً بين الفئات الستة، وكثير من الأشخاص لديهم سمات هذه الفئة جنباً إلى جنب مع الآخرين
3. إنهم يقدرون بشكل خاص تقديم الخدمات للآخرين ويتمتعون باختيار مهني يمكنهم من العمل بشكل وثيق مع الناس
4. تكون ظروف عملهم المثالية مع أشخاص آخرين جديرين بالثقة ومفيدة ويظهرون التقدير.



متوافق مع: الشخصية الفنية والمغامرة

أفضل اختيار وظيفي للنوع الاجتماعي: مستشار، أمين المكتبة، عامل اجتماعي، معالج فيزيائي، ممرضة

الشخصية المغامرة (المقنع)

من أهم سمات صاحب الشخصية المغامرة:

1. ولدت هذه المجموعة للقيادة والإقناع
2. أصحاب هذه الشخصية لديهم ميل لمهن البيع والتسويق وتميل إلى تقييم الأعمال التجارية أو السياسة
3. إنهم يرون أنفسهم اجتماعيين وطموحين
4. هؤلاء الأشخاص لديهم مهارات اقناع عالية
5. يتجنب أصحاب هذه الشخصية التعامل مع الأشخاص العلميين والتحليليين، ولكنهم ينجذبون بالتأكيد إلى اختيار مهني يكون فيه العمل مع مجموعات.

متوافق مع: الشخصية الاجتماعية والتقليدية

أفضل اختيار مهني لنوع المغامرة: مدير المبيعات، سمسار، مدير مدرسة، محامي، مدير الفندق

الشخصية التقليدية (المنظم)

من أهم سمات صاحب الشخصية التقليدية:

1. يفضل عضو هذه المجموعة اختياراً وظيفياً يمكنه العمل مع الأرقام أو السجلات أو الآلات
2. ويستمتعون بالمهام المتكررة التي يتم إجراؤها بطريقة منظمة ويحبون تجنب الأنشطة الغامضة
3. يرون أنفسهم منظمين وجيدين في اتباع الاتجاهات
4. إنهم يقدرون النجاح في الأعمال ويستمتعون بالعمل مع أشخاص آخرين
5. يقومون بعمل أفضل في مجموعات صغيرة ومنهجية حيث يعرفون مسؤولياتهم.

متوافق مع: الشخصية المغامرة أو الواقعية

أفضل اختيار وظيفي للنوع التقليدي: محاسب، سكرتير، أمين صندوق البنك، ساعي البريد، مستشار موارد بشرية.

"التعريف بالأنماط الشخصية حسب مايرز-بريغز"

1. شخصية المفتش (ISTJ)

يمكن اعتبار شخصية المفتش من الشخصيات التي يكون التعامل معها مخيفاً في البداية قبل وجود أي علاقة سابقة، وهي شخصية رسمية ومتحفظة جداً مع الآخرين. تولي هذه الشخصية أهمية كبيرة للعادات والتقاليد ومن أبرز صفاتها هي الصبر والعمل الجاد والقدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية والثقافية كما أن صاحبها انطوائي ودائم الحكم على الناس، وغالباً ما يساء فهمه.

⁴ MYERS & BRIGGS' 16 PERSONALITY TYPES", SIMPLY PSYCHOLOGY, RETRIEVED 8/7/2022. EDITED.

2. المستشار (INFJ)

يتصف أصحاب شخصية المستشار بأنهم أشخاص حالمون ومثاليون ويتميزون بالخيال والتفكير الإبداعي في جميع جوانب حياتهم وتتميز نظرتهم وطريقة تفكيرهم بالعمق وخاصة في حل المشكلات، وما يعيب هذه الشخصية أن بعض الآخرين يرونها شخصية غريبة ومسلية في الآن نفسه.

3. العقل المدبر (INTJ)

يعتبر أصحاب هذه الشخصية انطوائيون يتميزون بالهدوء والتحفظ يرغبون دائماً بالعمل لوحدهم بدل العمل الجماعي ولا يفضلون الحياة الاجتماعية الممتلئة بالآخرين.

يفضل حاملو شخصية العقل المدبر مراقبة الأمور والأحداث عن بعد وما يميزهم هو قدرتهم على تطوير الخطط ووضع الاستراتيجيات لمختلف الأمور الحياتية. أما سلبيات شخصيتهم فهي شعورهم بعدم اليقين بشكل دائم.

4. المانح (ENFJ)

ما يميز حاملو هذه الشخصية هو حب الآخرين لهم، كونهم منفتحون على الآخرين ومفعمون بالحياة، كما يعرفون بصدقهم والتزامهم بمبادئهم وأخلاقيهم، كما أنهم يملكون القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين باختلاف شخصياتهم.

يعتمد حاملو شخصية المانح على حدسهم ومشاعرهم في كثير من الأوقات، وهذا ما قد يزعج الآخرين حولهم.

5. الحرفي (ISTP)

يعرف عن حاملي شخصية الحرفي بأنهم شخصيات غامضة بعض الشيء غالباً ما يعانون من سوء فهمهم من الآخرين، وتعتبر شخصيتهم عقلانية ومنطقية ومليئة بالحماس والعفوية في الآن نفسه ومن أهم ما يميزهم أنه لا يمكن توقع ردأت فعلهم.

6- الموفر (ESFJ)

شخصية الموفر غالباً ما تكون نمطية تحب الاختلاط والحياة الاجتماعية كونها تندمج فيها بسهولة، كما أنهم غالباً ما ينشرون السعادة بين المحيطين بهم، ودائماً يأخذون دور البطل أو المشجع الدائم.

7- المُعالج (INFP)

هم الشخصيات المثالية الذين يعتمدون على قيمهم ومعتقداتهم الأساسية في التعامل مع الآخرين ومع حياتهم، غالباً ما يملكون العديد من الخطط البديلة وذلك يجعل حياتهم مليئة بالقلق والسعي وراء الحقيقة.

8- المؤدّي (ESFP)

هي شخصيات مفعمة بالحيوية وحبّ الحياة والمرح، محبوبون من قبل المحيط، وائماً ما يبحثون عن السعادة في علاقاتهم مع الناس، ويجدونها في الأشياء بسيطة مثل الطعام والطبيعة والحيوانات والملابس الجميلة.



9- البطل (ENFP)

يتميز حاملو شخصية البطل بالإبداع والحماس للأفكار الجديد والنشاطات والأشخاص الجدد وكون علاقاتهم دائماً عاطفية ودافئة، تتميز علاقاتهم بانها عاطفية ودافئة ومن أبرز صفاتهم حبهم لمساعدة الآخرين في استكشاف صفاتهم وإبداعاتهم.

10- المُقنِع (ESTP)

يتبع حاملو شخصية المقنع المنهج الواقعي للحصول على النتائج وحل المشكلات بأسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية، غالباً تكون أساليبهم متطورة وجاذبة وعفوية ومنفتحة على الآخرين، ويستمتعون بقضاء أوقاتهم مع الأصدقاء والمعارف، يعد أصحاب هذه الشخصية عمليون أكثر من اللازم.

9- المدير (ESTJ)

وهم أفضل الشخصيات من ناحية تحمل المسؤولية في مختلف المجالات، كما أنهم شخصيات عملية حازمة ومنظمة للغاية يصبون كل تركيزهم على تحقيق النتائج بفعالية ونجاح، كما أنهم يتصفون بالعند والصلابة بخصوص آرائهم وخاصة ما يتعلق بتحقيق خطط العمل.

10- القائد (ENTJ)

يميز أصحاب هذه الشخصية حبهم لتولي المسؤولية، وقدرتهم الكبيرة على التنظيم والهيكلية والتخطيط لتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، ويتميزون بقدرتهم على التواصل الفعال مع الآخرين والتأثير فيهم كونهم يظهرون تعاطفهم وتفهمهم للآخرين ولمشاعرهم، وصفاتهم القيادية تجعل كل من حولهم يعمل بشكل أفضل.

11- المفكر (INTP)

يوصف حاملو شخصية المفكر بالهدوء والقدرة على التحليل بعقلانية، مما يزيد من قدرتهم على إيجاد الحلول لمختلف المشكلات، يولون اهتماماً للأفكار والنظريات أكثر من اهتمامهم بالتفاعل الاجتماعي مع الآخرين، ومن أبرز صفاتهم أنهم مخلصون للغاية وعاطفيين ومحبين لأصدقائهم وعائلاتهم.

12- المدافع (ISFJ)

يعرف حاملو شخصية المدافع بالتزامهم بواجباتهم، وقدرتهم على تحمل المسؤولية، وكونهم متحفظين. ويعد أصحابها الأكثر مناسبة لرعاية الآخرين، حيث أن شخصياتهم غير تصادمية ومخلصة للغاية.

13- المحقق (ENTP)

تعد شخصية المحقق شخصية ابتكارية وصريحة ومحبة للحياة، تفكر في المستقبل بدلاً من الوقت الحاضر، يحب المحقق الانخراط مع البيئة المحيطة والتفاعل معها، سهل التعايش ويثير الجدل في بعض الأحيان.

14- الفنان (ISFP)

هي الشخصية التي تتميز بالهدوء والود والحساسية الشديدة، يفضلون العزلة في أوقات معينة ووجودهم في مساحتهم الشخصية من أجل إعادة شحن طاقتهم.

يتملكون قدرة جيدة على التواصل مع الآخرين، ولكن يفضلون أن تبقى علاقاتهم ضمن مجموعات صغيرة من أصدقاء مقربين وعائلة.

أنماط الشخصيات

الشخصية النرجسية

من الصفات البارزة لدى الشخص النرجسي قدرته على أن يرسم لنفسه صورة ذاتية تشعره بأنه أفضل من غيره، كما أنه يتصف بحاجته المستمرة للثناء وسماع الإطراء، ولديه نقص في التعاطف مع الآخرين، وهناك دراسات تشير إلى أن 5% من السكان يعانون من اضطراب الشخصية النرجسية.

وفيما يأتي طرق التعامل مع الشخص النرجسي:

1. حدد نوع النرجسية، فيجب إشراك النرجسي المتكبر ومنحه دوراً رئيسياً في المجموعة، مع يجب إبقاء مشاعر الشخص النرجسي الضعيف تحت السيطرة
2. ضع انتباهك مرة أخرى على نفسك عند التعامل مع الشخص النرجسي، فبدلاً من التركيز على اهتمامات الشخص النرجسي يجب التركيز على الأهداف
3. تجنب المواجهة المباشرة عندما يكون ذلك ممكناً، وحافظ على موجز المحادثة معه
4. حافظ على حدود ثابتة عند التعامل معه
5. ذكر نفسك أنك لست مخطئاً عندما يحاول الشخص النرجسي لومك على الأخطاء

الشخصية الانطوائية

وهي الشخصية التي يفضل صاحبها التركيز على أفكاره والابتعاد عن الآخرين، والتركيز على أفكاره الداخلية دون أن يعير أي انتباه لما يحدث في الخارج، حيث يستمتع الشخص الانطوائي بقضاء الوقت مع شخص أو اثنين بدلاً من قضاؤه مع المجموعة.

وفيما يأتي كيفية التعامل مع الشخص الانطوائي:

1. حاول قضاء وقتٍ فردي معه بدلاً من المجموعات الكبيرة واختر مكاناً هادئاً لمقابلته
2. شجعه على التحدث واطلب منه أن يفتح معه وأن يتبادل معك أفكاره
3. قم بمنحه وقتاً للرد
4. تواصل معه عن طريق النصوص والرسائل الإلكترونية بدلاً من التحدث بالهاتف لجعله أكثر راحة
5. اجعل الشخص الانطوائي يشعر بالتقدير
6. لا تحول تغيير شخصيته، فقد امنحه القليل من الوقت للتأقلم

الشخصية العصبية

إنَّ العصبية أو الغضب هي عاطفة شديدة يشعر بها الشخص عندما تتعرض لموقف يهدد أمنها الشخصي أو عند تعرضها للظلم أو عند حدوث أمر خاطئ، وتوافق هذه العاطفة مشاعر غير منضبطة تتجلى في التوتر، والإحباط، والهيجان، ومن الجدير بالذكر أنَّ الجميع يشعرون بالغضب من وقت إلى آخر، فالعصبية عبارة عن استجابة طبيعية للمواقف الصعبة، ولكن العصبية المفرطة تصبح مشكلة عندما تبدأ بالتأثير على الأداء اليومي والعلاقات مع الآخرين.

وللتعامل مع الشخصية العصبية، أعطيك بعض النصائح التي قد تُساعدك:



1. لا تتجاهله
2. كن منفتحاً واستمع لما يقوله
3. حافظ على هدوء صوتك عندما يكون منزعجاً
4. امنحه المساحة الكافية إن كان يحتاجها لتفريغ غضبه
5. احصل على المساعدة من مختص في العلاقات الاجتماعية

الشخصية الشكاكة

وهي الشخصية التي يكون فيها الشخص غير واثق من الآخرين ويقوم بالشك فيهم عندما لا يكون هنالك دليل واضح أو يوجد القليل من الأدلة، وحينها يعتبر هذا الأمر بمثابة شك يهدد استقراره النفسي والاجتماعي ويهز صورته الشخصية امام نفسه والآخرين.

وفي الآتي بعض النصائح للتعامل مع الشخصية الشكاكة:

1. عدم الخوض في جدال حول معتقداته أو أفكاره
2. ضع حدوداً عند التعامل
3. تواصل بشكل واضح وفعال
4. شجعه على ممارسة الرياضة والاسترخاء من حين لآخر

الفصل الثاني | القيادة وفرق العمل

ما تعريف الفريق؟

يمكن تعريف **الفريق** على أنه مجموعة من الأشخاص قليلي العدد نسبياً، يربطهم هدف مشترك ويتعاونون على تحقيقه من خلال تكامل مهامهم وتخصصاتهم وأدوارهم وتنسيق جهودهم بحيث يستثمر كل عضو من أعضاء الفريق قدراته إلى حد أقصى.

أمثلة: فريق كرة القدم، وفريق أحد المدارس للفوز بمسابقة علمية، فريق مشروع ما، فريق من الأطباء يعملون على شفاء حالة مرضية معينة، فريق ليحل مشكلة معينة، فريق تنفيذ الخطط أو التفكير بالبدائل والحلول، فريق يتواجد أعضاؤه في عدة مناطق وبلدان ويعمل لإنجاز هدف ما عبر وسائل التواصل الحديثة.

ما أهمية العمل كفريق؟

تعد المشاركة في الفريق أمراً بالغ الأهمية للتنمية والتطوير وبالذات بالنسبة للشباب، وذلك لعدة أسباب:

1. **تشجيع الحماس والروح الإيجابية:** إن فرق العمل المختلفة تحفز الشباب والكبار على تبادل الخبرات في شتى المجالات من خلال خلق روح من الحماس والتفاؤل
2. **تطوير مهارات شاملة:** يعتبر العمل ضمن فريق يمتلك أعضاؤه مجموعة متنوعة من المهارات محفزاً للشباب لتعزيز وتطوير مهارات التواصل والتعاون، وإدارة النزاعات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير النقدي والإبداعي
3. **تعزيز الروح التعاونية والمسؤولية:** إن العمل الجماعي هو أحد أهم المحفزات التي تؤدي للتنمية المواقف الإيجابية تجاه الآخرين وبناء روح التعاون والمشاركة المسؤولة
4. **بناء الثقة بالنفس وتعزيز العلاقات الاجتماعية:** يسهم الفريق في بناء ثقة الشباب بأنفسهم وتحسين علاقاتهم مع الكبار وبين بعضهم البعض
5. **تمكين الشباب من المشاركة واتخاذ القرارات:** الممارسة الفعالة لحقوق الشباب في فرق العمل تمكنهم من إيجاد فرص للمشاركة والإسهام في اتخاذ القرارات ذات الجودة والفعالية
6. **إثراء الأفكار والإبداع:** إن العمل الجماعي الذي يتيح مناقشة القضايا والمشاكل من زوايا مختلفة، يشري الفكر ويعزز من إبداعية التنفيذ
7. **زيادة قبول التوصيات:** تكون التوصيات أكثر قبولاً من قبل المعنيين كونها نتاج تعاون الفريق
8. **الانخراط والالتزام بالأهداف:** ينمي العمل ضمن فريق الحس بالمسؤولية الفردية والجماعية ويترك شعوراً لدى الشباب بأنهم جزء لا يتجزأ من تحقيق الأهداف، مما يزيد من انخراطهم والالتزام بتحقيقها
9. **تحقيق نتائج أفضل من خلال التعاون:** تحقق نتائج أفضل بالتعاون والجهد المشترك لعدة أفراد، وهذا يعزز من جودة العمل وتحقيق الهدف المرجو.

ما مراحل تطور الفريق؟

تتشابه مراحل تشكيل فرق العمل مهما تعددت تصنيفاتها، ومنها التصنيفات الذي أدرجها بروس تكمن سنة 1965 وتضمنت 4 مراحل ليعود مع زميلته ماري آن جنسون، ليضيف إليها مرحلة خامسة سنة 1977، وقد أكد توكن على أهمية هذه المراحل وترباطها بعضها ببعض، لما لها من دور كبير في تطوير فريق العمل ليصبح قادراً على مواجهة التحديات والصعوبات وإيجاد الحلول وتحقيق النتائج، نفصل فيما يلي إحدى هذه التصنيفات:

المرحلة	ماذا يحدث؟	ماذا يجب أن نقوم به كقادة/ ميسرين للفريق؟
1	<ul style="list-style-type: none"> • الاجتماع: يجتمع الأفراد ويتعرفون على بعضهم البعض • الرغبة في القبول: يرغب الجميع في أن يتم تقبلهم • تفادي النزاعات: يتفادي الجميع حدوث النزاعات • السمات العامة لهذه المرحلة: <ol style="list-style-type: none"> (1) يسود جو من الاحترام (2) يركز كل فرد على نفسه (3) يجمع الأفراد المعلومات والانطباعات عن بعضهم البعض (4) يستعلم الأفراد عن المهمة وكيفية القيام بها (5) قد يشعر بعض الأفراد أنه لم يتم إنجاز الكثير في هذه المرحلة (6) فترة مريحة للأعضاء 	<p>أساعد الفريق على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • معرفة الهدف بشكل دقيق وطريقة عمل المجموعة • وضع خطوط عامة لقواعد العمل ضمن المجموعة
2	<ul style="list-style-type: none"> • إن من أهم مميزات هذه المرحلة: يبدأ أعضاء المجموعة بالعمل: تتزاحم الأفكار العديدة وتحدث النقاشات الحامية بسبب تساؤل الأفراد عن كيفية القيام بالعمل. • توزيع الأدوار: الشعور بالتميز بالمشاركة أو بمحاولة سيطرة بعض الأعضاء، وغيرها • يحاول كل فرد في المجموعة أن يجد موقعه ويحدد دوره • بالإمكان أن يُحل النزاع بسرعة وذلك يتوقف إلى حد ما على درجة نضج أعضاء الفريق أو بعضهم 	<ul style="list-style-type: none"> • نُفسر للجميع أن النزاع أمراً صحيحاً ومهماً لتطور الفريق • نستخدم مهارة إدارة النزاعات • نطالب أعضاء الفريق بالتسامح والصبر • نوجه الأعضاء إلى محاولة حل النزاعات • نمتنع عن التغاضي عن النزاع لأنه سيعاود الظهور لاحقاً • نُوضح الأدوار وآلية العمل • نُذكر بقواعد العمل وربما نُضطر إلى تعديلها وإضافة قواعد جديدة عليها

		<ul style="list-style-type: none"> • في حال تخطت المجموعة هذه المرحلة، يصبح هنالك تواصل صريح وتُبنى الثقة وتقاسم في المسؤوليات بين الأعضاء • تعد هذه مرحلة صعبة جداً ولكنها أساسية في بناء الفريق وتطوره • إلا أنها مرحلة مزعجة ومؤلمة للأعضاء الذين لا يحبون النزاعات • وهي مرحلة خطيرة يمكن أن تفكك الفريق في حال لم تتم معاملتها بالشكل الصحيح 	<ul style="list-style-type: none"> • نتفق على طرائق تمكّن الجميع من المشاركة • نُنفذ تمارين تعيد العلاقات الجيدة بين أعضاء الفريق بعد حل النزاع
3	التنظيم (Norming)	<ul style="list-style-type: none"> • يستقر الفريق ويعمل بحسب معايير وممارسات مقبولة من الجميع • يصبح التنظيم واضحاً للجميع • يجد كل شخص موقعه ويحدد دوره • يكون الكل مستعد ومتحمس للعمل ويعمل الفريق على التواصل بفعالية وحل المشكلات وإتمام المهام وإنجاح الفريق • قد يتنازل البعض عن أفكارهم لخير الفريق • يعتبرون النزاعات فرص للتطور ويعملون على حلها 	<ul style="list-style-type: none"> • نُشعر كل عضو بأهميته وبمسؤوليته ونؤمن أن الجميع بإمكانه أن يلعب دور القائد بحسب المهمة • نتأكد من التقدم الذي تم إحرازه كي لا يعود الفريق إلى المرحلة السابقة
4	الأداء المميز (Performing)	<ul style="list-style-type: none"> • يشعر الفريق بكفاءته وقوته وينظر إلى النزاع على أنه فرصة • يكون الأعضاء مترابطين ويعملون باستقلالية عن القائد/الميسر • يركّز الفريق على مهامه ويصل إلى نتائج • يقترب الفريق من تحقيق أهدافه • تتصف هذه المرحلة بالنضج والإبداع والمرح والحماس والديناميكية والفعالية 	<ul style="list-style-type: none"> • نحفز الأعضاء ونبقي على مستوى عال من التوقعات • نتأكد من أن الكل موافق على القرارات التي تُتخذ • نعمل على استمرارية التواصل الجيد • نشارك الكل بالقيادة • ننتبه إلى سير العلاقات بين الأعضاء للحد من خطر العودة إلى المراحل السابقة • نعاود خطوات المرحلة الأولى في حال حدوث تغيير في أعضاء الفريق • نحتفل بالإنجازات
5	إنهاء المجموعة (Adjourning)	<ul style="list-style-type: none"> • ينهي الفريق عمله ويحقق النتائج المرجوة • قد يستمر الفريق للقيام بعمل آخر أو قد يتفكك • يشعر أعضاء الفريق بالخسارة 	<ul style="list-style-type: none"> • نعقد اجتماعاً نهائياً لتقييم العمل والإعراب عن التقدير والوداع وربما الحزن لمفارقة الأعضاء الآخرين

ما عناصر نجاح الفريق؟

كي نضمن استمرارية الفريق وتخطيه للمراحل التي ذكرناها أعلاه وتحقيقه أهدافه، من المهم أن تتوفر العناصر التالية:

1. لا بد من وضوح وتحديد أهداف المهمة أو عمل الفريق وضمان أن الجميع على علم بها وموافق عليها
2. وضع خطة عمل دقيقة وواضحة تتضمن الاستراتيجيات والأنشطة لتحقيق الأهداف والجدول الزمني، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات فيما يتعلق ببناء قدرات الفريق للقيام بعمل ما، والمواد اللازمة لتحقيق الأنشطة
3. وجود توصيف محدد وواضح لمهام ودور كل فرد من أعضاء الفريق، بحيث يتم التأكد من أن المهمة المحددة لكل فرد واضحة بالنسبة له وللآخرين ومناسبة لقدراته، من المهم أيضاً أن يرى الجميع كيف تصب مختلف الأدوار في تحقيق مهمة الفريق
4. التأكد من وجود قنوات تواصل فعالة قادرة على التعامل مع النزاعات وتساهم في تعاون أفراد الفريق مع بعضهم البعض
5. الاتفاق على نظام العمل وكيفية اتخاذ القرارات
6. وضع اتفاقية تحتوي على قواعد عمل الفريق من قبل الأعضاء ومراجعتها من فترة إلى فترة وتعديلها في حال تطلب الأمر ذلك
7. الحرص على مشاركة كافة أعضاء الفريق بإبداء الأفكار والنقاشات واتخاذ القرار
8. التأكد من أن الفريق موجود على نفس الجهة في العمل، ومعالجة مشكلة المصالح الشخصية في حال تبين وجودها لدى أحد الأعضاء
9. إن معرفة كل فرد في الفريق بواجباته وحقوقه من شأنه أن يوفر جو من الانفتاح والتعاون والثقة والاحترام والصدق بعيد عن الأحكام المسبقة أو الاتهامات المتبادلة
10. من أهم عوامل نجاح فرق العمل وجود مفهوم التحفيز والتشجيع من الداخل أي بين أعضاء ومن الخارج (مدير المركز، العاملين مع الشباب، الأهل، رئيس البلدية، وغيرهم)
11. إن نجاح فرق العمل منوط بشكل أساسي بوجود قائد يملك مهارات القيادة خصوصاً في البداية ويتعامل بطريقة جيدة مع الأعضاء وعلى قدم المساواة منهم دون أن يستغل منصبه لأمر أخرى أو لتلقي الإطراء فقط، كما يعمل باتجاه تنمية قدرات الأعضاء وسنح الفرص لهم للعب دور القيادة.

ما الأدوار التي قد يلعبها أعضاء الفريق؟

من الممكن أن يلعب أعضاء فرق العمل عدة أدوار إضافية مساعدة وداعمة لإنجاز العمل واستمراريته، كما وأدوار أخرى معقدة لتقدم عمل الفريق، وهذا يتوقف على مدى فهم أعضاء الفريق للأدوار التي يقومون بها والهدف منها كمخرجات ومن الجدير ذكره، أن هذه الأدوار تختلف عن الأدوار المتعلقة بالمهمة نفسها أي مثلاً في حال كانت مهمة الفريق التخطيط لحملة مناصرة حول تغيير القوانين المتعلقة بمشاركة الشباب، فقد تكون الأدوار المتعلقة بهذه المهمة كالتالي:

- تجميع القوانين المتعلقة بمشاركة الشباب ودراستها وتصنيفها.
- الاتصال بالشباب والاطلاع على رأيهم بالقوانين وغيرها.

لقد تم اعتماد التقسيم التالي:

1. الأدوار المتعلقة بالعمل: هي الأدوار التي يلعبها أعضاء الفريق والتي تؤدي إلى الوصول إلى النتائج والغايات المرسومة، وهي:
 - **المبادر**: يطرح أفكاراً جديدة أو أساليب مختلفة للتعامل مع مشكلة أو للوصول إلى هدف
 - **المتحدي**: يطرح الأسئلة ليحمل الفريق على الذهاب أبعد من حدوده، يرفع مستوى المعايير ويدفع الفريق للمجازفة
 - **الملخص**: يلخص بين الحين والحين الأفكار التي تم تناولها والقرارات التي تم اتخاذها
 - **الموضح**: يفسر أفكار أو مقترحات أفراد آخرين في الفريق
 - **الدافع**: يشجع المجموعة على التقدم في العمل
 - **مقدم المعلومات أو المطالب بالمعلومات**: يعطي معلومات إضافية أو يطلب الفريق بمعلومات إضافية
 - **مبدي الرأي أو المطالب بالرأي**: يعطي رأيه للفريق أو يطلب الفريق بإعطائه آراءه بأمر ما
 - **المعياري**: يقترح المعايير بهدف تحسين نوعية العمل ويذكر بقواعد عمل الفريق
2. الأدوار المتعلقة بالاستمرارية: وتتمثل بقنوات الاتصال غير الرسمية ويمكن تعريفها بأنها الأدوار التي تساهم في بناء علاقة جيدة بين أفراد الفريق بالإضافة إلى أنها تؤثر تأثيراً كبيراً على استمرار العمل المنتج للوصول إلى الغايات المنشودة، وهي:
 - **المشجع**: يثني على إنجازات الأفراد والفريق ويحترم ويتفهم آراء الآخرين ويشجع على المشاركة
 - **المراقب**: يراقب سير العلاقات بين أفراد المجموعة، يصفها ويقترح استراتيجيات لتحسينها
 - **المرح**: يخفف من ضغط العمل و/أو النقاشات باستخدام الفكاهة
 - **المتواصل**: يقرب بين وجهات النظر ويحاول حل النزاعات
 - **المتابع**: يتابع تقدم الفريق ويعطي تغذية راجعة لأعضائه
3. الأدوار المانعة أو المعيقة لفعالية الفريق: ويمكن وصفها بالمشتتات وهي الأدوار التي تؤثر على الإنتاجية والعلاقات، وهي:
 - **العدواني**: يجادل ويعارض آراء الآخرين مستخدماً أسلوباً هجوماً
 - **الانكاسي**: يتكل على الآخرين في اتخاذ القرارات ويمتنع عن اتخاذ موقفاً محدداً
 - **المسيطر**: يحاول أن يأخذ السلطة بهدف السيطرة
 - **المانع**: يرفض بعناد من دون أي سبب ويتناول أمور تخطاها الفريق
 - **المطالب بالعطف**: يعبر عن الشعور بعدم الأمان وعدم التقدير

ما خصائص الشخص الفعال ضمن الفريق؟

1. الصراحة والصدق والموضوعية والتواضع والتعامل بإيجابية ومرونة، روح التعاون والتواضع، والتعاطف والتشارك بالمشاكل والحلول.



2. التواصل بفعالية، والإصغاء إلى الآخرين واحترام وجهات نظرهم
3. تحمل المسؤولية ومشاركة الآخرين بالخبرات الشخصية
4. الثقة بالنفس والتشجيع والإطراء والثناء على أعضاء المجموعة
5. عدم الحكم على الآخرين وأفكارهم ومواقفهم ومعتقداتهم
6. عدم الخجل والخوف من إبداء الرأي وعدم أخذ الأمور على محمل شخصي
7. امتلاك قدرات اتخاذ القرار وحل النزاعات والمشاكل والتفكير المبدع والناقد
8. تقديم الاقتراحات والأفكار وطلب المساعدة عند اللزوم
9. الحماس والعمل الجاد وامتلاك المهارات التي تتطلبها المهمة
10. على علم بنقاط القوة والضعف في شخصيته

إذا كنّا قادة بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه:

1. بنى الثقة في الفريق، نقيم إنجازات الفريق بموضوعية
2. نشجع ونحفز ونتعامل بإيجابية، ونقدم النصح والمساعدة عند الضرورة
3. نوجه الفريق بوضوح ومنطق، ونتابع ونقيم ونصحح المسار
4. نتقبل التغيير والإبداع
5. لا نتحيز نعتمد الحزن ونتمتع بالصبر
6. نمنح الفرص للجميع للمشاركة وإبداء الرأي
7. نشارك الأعضاء بالمسؤولية والقيادة

كيف نعبر عن الاحترام لإسهامات الآخرين وأساليبهم المختلفة؟

يعتبر التشجيع والتحفيز أحد أهم آليات دفع فرق العمل للقيام بعملها بالجودة والفعالية المطلوبة هذا مع عدم اغفال التنبيه على الأخطاء في حال حدوثها ومنع تكرارها وعليه فإننا كقادة/ميسرين أو كأعضاء في الفريق، علينا أن:

1. نشكر الآخرين على أفكارهم واقتراحاتهم
2. نبدأ بالأمور الإيجابية دائماً ونعلق على الأمور السلبية باستخدام جمل "الأنا"، "هذا رأيي" وغيرها
3. نحاول أن نرى الأمور من وجهة نظرهم ونأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم أيضاً
4. نحاول إيجاد أمور مشتركة ونبني عليها
5. ننتقد الفكرة وليس الشخص نفسه
6. نعرض فكرة تلو الأخرى ونتأكد من موافقة الشخص عليها قبل الانتقال إلى فكرة أخرى

الفصل الثالث | مهارة التواصل بشكل فعال

ماذا نعني بالتواصل فيما بين الأشخاص؟

- التواصل يمثل فن التعبير وتبادل الأفكار والمشاعر لإيصال رسالة ذات هدف
- لا تقتصر عملية التواصل على تبادل المعلومات فحسب فمن الممكن أن تتضمن اختيار وتحليل المعلومات ونقلها باستخدام أساليب متنوعة
- قد يكون التواصل بين الأفراد مقتصرًا على شخصين أو أكثر، ويمكن أن يمتاز التواصل بالعمق أو السطحية، ويمكن أن يكون منوطاً بأشكال مختلفة من التفاعل.

في الماضي اقتصر التواصل بين الأشخاص على كونه عبارة عن تواصل مباشر وجهاً لوجه، كالتحدث مع الزملاء، أو تبادل أطراف الحديث مع أفراد العائلة خلال وجبة الغداء، أو التشاور مع الزملاء حول موضوع ما متعلق بالعمل، لكن مع التقدم العلمي، أصبح التواصل يحدث أيضاً عبر الانترنت من خلال الرسائل الالكترونية أو المحادثات الالكترونية الجماعية أو الفردية وغيرها.

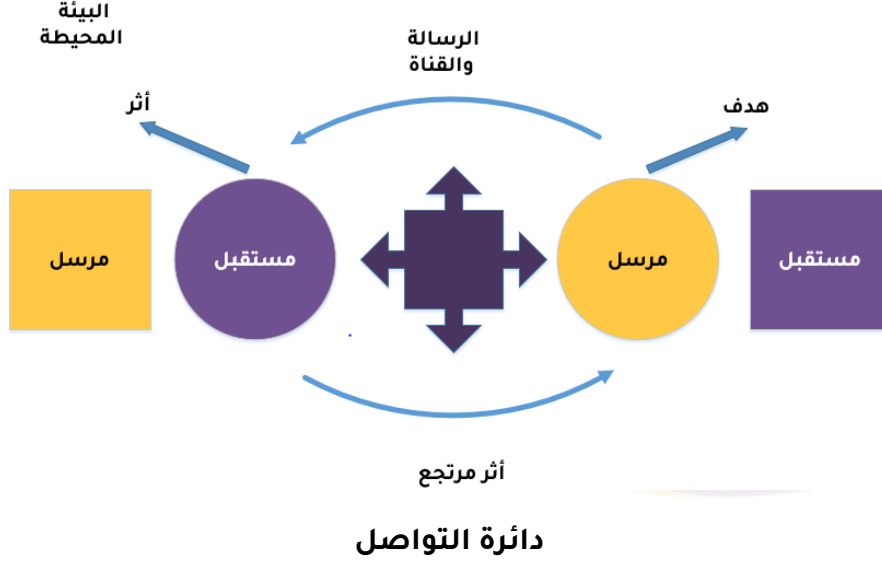
يتيح التواصل وجهاً لوجه للأشخاص أن يساهموا في عملية التواصل في نفس، أما خلال المحادثات الالكترونية فيمكنهم ملاحظة التفاعل، لذلك يجب عليهم تعلم قواعده ومن ثم يمكنهم الرد أو عدمه، كما أن التواصل عبر الرسائل الالكترونية العادية بإمكانه ألا يكون في نفس اللحظة مما يفقده الكثير من عفوية التواصل اللحظي ويمكن أن تحافظ الرسائل الفورية عبر شبكة الانترنت أو الخلوي أن على هذه العفوية.

تتعدد أهداف التواصل ما بين الأشخاص، فنحن نتواصل لأجل:

1. بناء العلاقات على اختلاف أنواعها والاستمرار بها، فبناء العلاقات حاجة إنسانية نبحت عنها ونحاول إرضاءها فتبعدها عن الوحدة وتمكننا من التشارك والتمتع في حياتنا، مما يمنحنا شعور إيجابي الأمل الذي يؤدي إلى التعامل بإيجابية أكبر مع ذاتنا
2. تحقيق دوافع معينة وترك أثر أو انطباع معين في أمر أو شخص ما، كأن نؤثر ونواجه ونحاول أن نقنع الآخرين باعتماد أسلوب صحي مثلاً، أو شراء آلة أو ملابس ما، أو اعتماد حلاً ما لمشكلة معينة، أو اتخاذ نهج ما، أو الالتزام بمبادئ معينة، أو الإقناع بالمهارات التي نملكها بهدف توظيفنا أو توكيلنا بمهمة أو عمل ما
3. الترويح عن النفس بات ضرورة في عالم متسارع الخطى فعندما نتحدث حول نشاطاتنا الاجتماعية ورياضتنا أو فريقنا المفضل، نروي قصص وأمر مضحكة مما يساعدنا على التخلص من أعباء العمل والدراسة وعلى تخفيف الضغوط
4. التعاطف وإبداء الرأي: لنساعد ونظهر التعاطف عندما نتحدث إلى شخص فقد عزيزاً عليه، أو ننصح زميل في العمل، أو نعطي رأي لصديق حول موضوع محير، الخ....
5. اكتشاف العالم الخارجي والتعرف على قيم الآخرين: لنكتشف العالم الخارجي الاجتماعي والمادي المحيط بنا والبعيد عنا، أو لنناقش أمور معينة وبالتالي نبني مواقفنا ومعتقداتنا وقيمنا أو نعدل بها، أو لنكتشف أنفسنا ونحصل على تغذية راجعة حول مشاعرنا، أفكارنا، تصرفاتنا وكذلك لنعرف آراء الآخرين بنا

ما عناصر التواصل فيما بين الأشخاص؟

يغلب على عملية التواصل ما بين الأشخاص شكل المسار الدائري فهي تتضمن إرسال واستقبال متزامن للمعلومات. كما هو موضح في الشكل:



1. المرسل والمستقبل:

- التفاعل: تحدث عملية التواصل فيما بين الأشخاص حيث تتم بين شخصين أو أكثر يُعرِّفها بالمرسل والمستقبل. فالعملية تفاعلية، يتبادل خلالها مرسل المعلومات ومستقبلها الأدوار
- الصياغة: يقوم كل منهما بصياغة أفكاره أو ترميزها في رسائل وإرسالها بالإضافة إلى استقبال الرسائل ومحاولة فهمها أو فك رموزها
- الترميز المناسب: يتوقف حصول عملية التواصل على إمكانية ترميز الرسائل وحل أو فك رموزها، فمثلاً من غير الممكن أن تحدث عملية التواصل بين شخصين، أحدهما مغمض العينان وأذناه مسدودتان.
- فهم البيئة: تكون لدينا المقدرة على التواصل عندما نتمكن من أقلمة رسائلنا لتناسب مع المستقبل والبيئة المحيطة الاجتماعية والمادية وتواجه الضوضاء المتواجدة خلال عملية التواصل.

2. الرسالة:

- المحتوى: المعلومات والأفكار والمشاعر والمواقف والقيم التي ستحفز المستقبل للتفاعل معها بحيث يعطي أثراً مرتجعاً بصدها.
- التخطيط: بإمكاننا التخطيط لرسائلنا مسبقاً أو جعلها عفوية، مقصودة أو عن غير قصد
- الأثر: تُعرِّف الرسالة التي يعيدها المستقبل إلى المرسل والتي تدل على أثر رسالة المرسل على هذا الأخير بالتغذية الراجعة
- التغذية الراجعة: يُغير المرسل أو يُعدل أو يؤكد على الرسالة بناء على التغذية الراجعة يمكن تصنيف التغذية الراجعة إلى إيجابية أو سلبية، مركزة على الشخص أو على الرسالة، عفوية أو مدروسة، داعمة أو ناقدة على الشكل التالي:
 - إيجابية أو سلبية: بعكس التغذية الراجعة السلبية، التغذية الراجعة الإيجابية تقدم الإطار والمديح مما يعني الإبقاء على طريقة التواصل والرسائل التي يبعث بها المرسل كما هي

- تركز على الشخص أو على الرسالة: مثلاً "أنت شخص مّطلع جداً" أو "هل من الممكن تكرار الفكرة، لأنني لم أفهمها"
- عفوية أو مدروسة: التغذية الراجعة العفوية تدل على ردة فعل صادقة قد لا تتسم بها التغذية الراجعة المدروسة إذ تبتغي هدفاً معيناً أو تتسم بالحذر مثلاً: عندما يسألنا صاحب العمل عن رأينا في العمل الذي نقوم به
- داعمة أم ناقدة: التغذية الراجعة الداعمة تتقبل المرسل وما يقوله مثلاً المواساة، التشجيع أو التأكيد على ما يقوله الشخص، أما التغذية الراجعة الناقدة، فتتضمن بُعد تقييمي إيجابي أم سلبي مثلاً "لقد أصبحت تتقن الآن كيفية قص قطعة الخشب أو كتابة سيرتك الذاتية"، نبداً دائماً بما هو إيجابي

3. القناة:

تتمثل بالوسيلة أو الطريق أو الجسر الذي ينقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل والعكس صحيح حيث إمكاننا أن نستخدم أكثر من وسيلة لإرسال رسائل معينة، وتجب الإشارة الى انه من الممكن اعتماد عدة تصنيفات لقنوات التواصل: فمن الممكن أن نعتبر القنوات هي الوسائل مثلاً التلفاز، الراديو، البريد الالكتروني، التلفون، المحمول أو الهاتف النقال، الأفلام، آلة الفاكس، مجموعات النقاش على الانترنت، الاتصال المباشر وغيرها.

كما بإمكاننا إرسال رسائلنا عبر القناة الشفهية-السمعية (الكلمات) والقناة الحركية - النظرية (حركات الجسم واللباس) والقنوات التي تعتمد حاستي الشم واللمس، فمثلاً خلال التواصل المباشر، نحن نتحدث ونصغي إذا نستخدم القناة الشفهية - السمعية وكذلك نقوم بحركات بجسمنا ونستلم إشارات معينة (القناة الحركية - النظرية) وتصدر عنا روائح ونشم روائح الآخرين (قناة الشم) وقد نربت على كتف الشخص المستقبل (قناة اللمس).

4. الضوضاء:

تعتبر الضوضاء من المؤثرات السلبية عند تواجدها ضمن عملية التواصل، فهي تؤثر على ترميز وحل رموز الرسائل التي نرسلها و/ أو نستقبلها

ويمكن تقسيم أنواع الضوضاء الى:

- الضوضاء المادية: وتشمل الضوضاء التي تنشأ عن أشخاص آخرين يتحدثون بصوت مرتفع، أصوات إنذار السيارات، والموسيقى الصاخبة، الخطوط غير الواضحة، أو أن يرتدي المرسل نظارات شمسية.
- الضوضاء الفيزيولوجية: تسبب مشاكل تمنعنا من السمع أو النظر أو الرؤية أو تسبب تشوش في الذاكرة
- الضوضاء النفسية: وتشمل الأفكار المسبقة، والتفكير الصلب، والتوقعات الخاطئة أو غير الواقعية، والحالات العاطفية مثل الحزن، والغضب، والكراهية، والحب، وغيرها.
- الضوضاء الناتجة عن التفسير المغاير لبعض الكلمات والإشارات، وهي تشمل أيضاً تداخلات في تركيب الجملة وصياغة الجمل، واختيار الأفعال والتعابير والكلمات.

5. المحيط/البيئة:

- لا يمكن تجاهل الدور الذي يلعبه المحيط على عملية التواصل حيث تختلف رموز كل محيط عن آخر فيختلف بذلك الأثر المراد من هذه العملية يتضمن المحيط أو السياق عدة أبعاد وهي:
- البعد المادي: أين تحدث عملية التواصل؟ في المنتزه، في المكتب، في الغرفة، على طاولة العشاء. ما هو حجم المكان؟ ما هو عدد الأشخاص المتواجدين في المكان؟ ما هي حرارة المكان؟ كيف تتم طريقة الجلوس؟ وغيرها
 - البعد الزمني: في أي ساعة من اليوم تحدث عملية التواصل؟ ما هو تسلسل رسالتنا بالنسبة إلى سياق الحديث، مثلاً: هل أطلقنا دعابة عن مجموعة معينة وسط نقاش عن الاختلاف الديني والعقائدي في مجتمع ما؟
 - البعد النفسي - الاجتماعي: ما هو نوع العلاقة التي تجمع أطراف عملية التواصل؟ ما هو مدى قوتها؟ ما هو مدى خطورة الوضع أو جديته؟ ما هي تقاليد وعادات أطراف عملية التواصل؟
 - البعد الثقافي: ما هي المعتقدات والعادات الثقافية لأطراف عملية التواصل؟ ما هي التعبيرات المقبولة لديهم؟ ما هي طرائق التدريب والتواصل المقبولة؟ ما هي المواضيع التي من الممكن طرحها؟ كلما اختلفت خلفية المشاركين في عملية التواصل كلما كبر الاحتمال بحدوث إرباك وفوضى وتصادم غير مقصود

ما التواصل اللفظي؟

يمكننا تصنيف التواصل اللفظي على أنه قناة يمكن أن نعتمد عليها في نقل الرسائل أثناء التواصل بين الأشخاص. ويمكن تعريفه على أنه: استخدام اللغة والكلمات خلال عملية التواصل. لتتخيل مثلاً زملاء في فريق يتحدثان حول مهمة معينة ويستخدمون اللغة والكلمات والعبارات لتبادل الرسائل عن طريق طرح أسئلة أو إعطاء إرشادات، بالإضافة لإعادة الصياغة كما أنه من أن تتطبع المحادثة بالصيغة الرسمية أو غير الرسمية.

ما خصائص التواصل اللفظي الفعال؟

في حال رغبتنا بخلق تواصل لفظي فعال علينا مراعاة ما يلي:

1. نستخدم كلمات صحيحة ومحددة وواضحة وسهلة الفهم ومقبولة اجتماعياً ذات دلالة على المعلومات التي نريد إيصالها تحتوي على كلمات سحرية مثلاً: "شكراً"، "لو سمحت"، "عن إذنك"، "من فضلك" تراعي المشاعر غير مذلة أو تتضمن التهديد
2. يجب أن نستخدم جمل قصيرة لا تحتوي أكثر من فكرة واحدة ذات هدف واضح، مثلاً: "دفعي من القيام بذلك هو..."، "أنا أرغب بأن..." ويجب على الجمل أن تكون محددة واضحة، ومبنية على الوقائع والأفكار لا على الاستنتاجات والتخمينات
3. علينا القيام بطرح الأسئلة المفتوحة باستمرار لنشجع عملية التواصل
4. عند وجود نقاش أو نزاع، يفضل أن نعبر على موافقتنا بكلمات واضحة
5. يعتبر استخدام لغة مشتركة أمراً حيوياً لضمان التواصل الفعال، حيث ينبغي لنا أن نتحدث بلغة مشتركة مع المتحدث الآخر.
6. يجب أن نزود محادثتنا بأمثلة واقعية ومناسبة لضمان وضوح الأفكار
7. إذا قمنا بتكرار الأفكار الرئيسية فأن ذلك يساهم في تثبيتها في ذهن المتحدث

8. تلخيص ما تم مناقشته يمكن أن يساعدنا في التوضيح، وتأكيد الاتفاق، ومراجعة التقدم المحقق، والانتقال إلى نقاط أخرى بكفاءة.

ما هو التواصل غير اللفظي؟

يعتبر التواصل غير اللفظي أحد أكبر أنواع التواصل تأثيراً في حياتنا اليومية ولا يمكن تجاهل ما يترتب عليه من تبعات. حيث يماثل التواصل اللفظي في دوره قناة لنقل الرسائل بين المرسل والمستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يمكننا أن نفهمه كمجموعة من الوسائل التي نستخدمها للتواصل بعيداً عن الكلمات.

فعندما نتبادل الكلمات، نجري تبادلاً للمعاني فحسب، ولكن نجد أنفسنا أيضاً نتواصل من خلال لغة جسدنا، وتعابير وجوهنا، والمسافة التي نتركها بيننا وبين الآخرين، وحتى من خلال شكلنا الخارجي، واللمس أو حتى الشم. جميع هذه العناصر تمثل مكونات التواصل غير اللفظي. وتشير بعض الدراسات إلى أن لغة الجسد تُشكل نسبة كبيرة تتراوح من 65% إلى 90% من التواصل بين الأفراد. حتى إذا اعتمدنا نسبة معتدلة مثل 70%، يمكن أن نرى أهمية التواصل غير اللفظي. من ناحية أخرى، يحتل الصوت نسبة 20% والكلمات نسبة 10%، على الرغم من اختلاف النتائج البسيط في الدراسات. وبصفة عامة، يوجد اتفاق على أهمية التواصل غير اللفظي خلال عملية التفاعل بين الأفراد.

ما خصائص التواصل غير اللفظي؟

التواصل غير اللفظي:

- يضيف معنى للتواصل اللفظي، إذ بإمكاننا أن نستخدم العبارة ذاتها لكن مع تعابير وجه مختلفة فتتروح دلالاتها بين الفرح والحزن والغضب، والانكسار، والسيطرة وغيرها. يجب أن يكون متلائماً مع تواصلنا اللفظي كي لا نُعطي رسائل متناقضة، فغالباً ما تكون الرسائل غير اللفظية أقوى وأصدق من الرسائل اللفظية. من هنا، تأتي أهمية أن نتعلم كيف نقرأ التواصل غير اللفظي للغير لأنه يعطينا معلومات كثيرة وصادقة عن مشاعر وأفكار وتوقعات وآمال المرسل.
- يتأثر بالثقافة، فالكثير من عناصره متطابقة في عدة ثقافات لكن العديد منها أيضاً له تفسيرات معينة ومعايير محددة بحسب البيئة الثقافية، فيختلف تفسيرها من مجتمع إلى مجتمع مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى انقطاع عملية التواصل بسبب عدم الاطلاع على معناها الثقافي.

ما عناصر التواصل غير اللفظي؟

يتضمن التواصل غير اللفظي:

1. **لغة الجسد:** تواصل العينين، تعابير الوجه، طريقة الوقوف أو الجلوس، حركات الجسم، الإيماءات وغيرها.
2. **المظهر الخارجي:** مثلاً نوعية وشكل الملابس التي نرتدي وطريقة ارتدائها، الجسم الرياضي، الجسم الممتلئ، طريقة تسريح الشعر، لون الشعر وغيرها
3. **التباعد والمسافة** التي نتركها بيننا وبين المتحدث
4. **التواصل من خلال اللمس**

لغة الجسد

تواصل العينين: يتركز هذا النوع من التواصل على النظر إما في عيني الشخص الذي يرسل الرسالة أو في عيون مجموعة موجودة في اجتماع مثلاً. ويمكن أن تكون النظرة مختلفة، حيث يمكن أن تكون جامدة، باردة، متحجرة، ديناميكية، أو حتى مبتسمة، وغير ذلك.

بعض دلالات النظرات:

- الإشاحة بالنظر تعني الخجل، عدم الاكتراث، عدم قول الحقيقة، الرغبة في إنهاء الحديث
- تركيز النظر قد يعني عدم الاحترام أو الحشرية
- رف العينين كثيراً يعني الخوف
- تدوير العينين يعني الدهشة والاستغراب
- تضيق العينين يدل على عدم الموافقة أو الشعور السلبي

تعبير الوجه: يمكن اعتبار تعابير الوجه كالمرآة العاكسة لكل ما يدور في داخل الشخص من أفكار وصراعات وعواطف حيث يظهر عواطفنا ومواقفنا تجاه المواضيع التي يتم مناقشتها أو التي تدور في أذهاننا أثناء التواصل. عادةً، يتغير تعبير وجهنا بشكل طبيعي نتيجة لتفاعلنا مع الحوار، إلا أن هناك أشخاصاً يتمكنون من التحكم في تعبيرات وجوههم لكيلا تظهر عليها علامات تكشف عن أفكارهم أو مشاعرهم الحقيقية.

تتضمن بعض دلالات تعابير الوجه:

- احمرار الوجه قد يعني الخجل أو عدم الارتياح، وقد يشير أيضاً إلى الاعتراف الداخلي بأننا أخطأنا في شيء
- فتح الفم يعبر عن الدهشة
- ابتسامة الفم تعبر عادة عن السعادة، لكنها قد تخفي أيضاً الحزن أو الارتباك
- ابتسامة الفم مع قلب الشفتين تعبر عن عدم الموافقة أو قد تكون ساخرة
- قضم الشفاه يشير إلى العصبية، الغضب، أو التوتر
- رفع الحاجب يظهر التساؤل
- رفع الحاجبين يعبر عن التعجب
- انحناء الحاجبين يشير إلى الحزن
- رفع الحاجبين مع ابتسامة يعبر عن التهكم أو السخرية.
- عبوس الوجه يدل على محاولتنا لفهم شيء ما أو على عدم ارتياحنا لشيء

طريقة الوقوف أو الجلوس:

يمكن تفسير طريقة الوقوف أو الجلوس معان كثيرة، منها:

- الوقوف بشكل مستقيم، مع الأكتاف مسترخية إلى الوراء دون توتر، يدل على ثقتنا بأنفسنا وراحتنا
- الوقوف أمام المتحدث أو أمام المجموعة والذراعين مقفلتين يعكس إغلاقنا ورفضنا للتفاعل مع البيئة المحيطة بنا
- الوقوف بجوار اللوح القلاب أو السبورة والإمساك به أو البقاء بجواره يرتبط بالخوف وعدم الثقة بالذات
- انحناء الظهر (بما لا يتعلق بمشاكل صحية) أو الجلوس بشكل مكثف يشير إلى التعب أو عدم الثقة بالنفس أو الإحساس بالملل من الوضع الحالي
- الجلوس خلف طاولة يرمز إلى إنشاء حواجز بيننا وبين المتحدث أو الحاضرين، مما يدل على عدم الرغبة في التفاعل أو القلق أو تحديد حدود واضحة للتواصل
- الجلوس بزاوية 90 درجة من المتحدث يشير إلى عدم التركيز أو الاهتمام بما يقوله.

حركة الجسم والإيماءات:

تشمل تلك الحركات تحريك مختلف أجزاء الجسم، مثل اليدين والأصابع والذراعين، والكتفين، والرأس، والساقين، وأشياء أخرى. نحن كشرقيين غالباً نستخدم حركات الجسم والإيماءات للتعبير عن المشاعر، والتوضيح، والإشارة، والتشجيع، وتسليط الضوء على بعض النقاط، وتنويع التواصل، وتخفيف التوتر، وأمور أخرى.

بعض الدلالات:

- قضم الأظافر أو الشفتين يمكن أن يُفهم عادةً كعلامة على الإرباك أو الملل
- اللعب بخصلات الشعر قد يعبر عن عدم التركيز أثناء الحديث
- استخدام السبابة بشكل مستمر أثناء الحديث يمكن أن يظهر سيطرة المتحدث وقوته وقد يكون دليلاً على السيطرة وحتى التهديد
- كثرة الحركة ذهاباً وإياباً غالباً ما تفسر على أنها إشارة للعصبية، وعدم الارتياح، والقلق، وربما تؤدي إلى تشتت الانتباه
- التحرك المستمر أثناء الجلوس يعبر عن القلق والسأم والتعب
- رفع الكتفين يرحح "عدم الرغبة"
- الانحناء قد يرمز إلى الاهتمام والاهتمام الزائد

يجب أن نتذكر أهمية فهم معاني الإشارات والإيماءات التي تختلف من ثقافة لأخرى؛ فما قد يكون مقبولاً في مكان ما قد يكون له معنى سلبياً في آخر.

الشكل الخارجي:

إن الطريقة التي يبدو فيها مظهرنا الخارجي من حيث طريقة الملابس وتسريحة ولون الشعر ولون البشرة والأمور التجميلية تخبر الكثير عنا وعن شخصيتنا واهتماماتنا وطبيعة عملنا ووضعنا الاجتماعي والاقتصادي وغيرها، مثلاً، تناسق طولنا مع حجمنا قد يعطي محدثنا أو الآخرين فكرة أننا نتبع نمط حياة صحي.

وعليه فإن عملية التواصل تتأثر كثيراً بالشكل الخارجي، فمن المهم أن نراعي تقاليد وثقافة المجتمع حيث، نعمل وبالتالي نرتدي الملابس التي تتلاءم وخصوصية البيئة لأن ذلك يؤثر على تقبل الأفراد لنا وبالتالي للرسائل التي نريد نشرها.

وهنا تبرز أهمية مراعاة مؤامة مظهرنا الخارجي للبيئة التي نعمل بها ليتناسب مع الظروف والنشاطات التي نقوم بها. فمثلاً: نعتمد اللباس الرسمي عند ذهابنا لإجراء مقابلة عمل ونرتدي ملابس رياضية مريحة عند مقابلة الأصدقاء في المقهى أو النادي.

المسافة بين المرسل والمستقبل:

تدل المسافة التي تفصل بين المستقبل والمرسل على طبيعة العلاقة بينهما من حيث الرسمية أو التقارب الفكري وغيره لتكون كما يلي:

- المسافة الحميمة: من اللمس إلى حوالي 46 سنتيمتر، تعتبر هذه المسافة بالنسبة للأشخاص غرباء غير مقبولة وقد تشعرهم بالانزعاج، وفي حال اضطرنا للاقتراب من شخص غريب في الباص أو المصعد فيجب ألا ننظر إليه بل أن نثبت نظرتنا في الأرض أو غرض معين بعيد.
- المسافة الشخصية أو غير الرسمية: من حوالي 46 سنتيمتراً إلى 2-1 م، وهي المسافة التي تحميها من ملمس الآخرين.
- المسافة الاجتماعية أو الرسمية: من 1 إلى 5 متر، يتم إغفال بهذه المسافة بعض التفاصيل البصرية. يشكل الحد الأدنى المسافة المناسبة للتفاعل الاجتماعي (حفلة ما) أما الحد الأعلى فيتطلب أن نبقى على النظر لضمان استمرار التواصل كما نحتاج إلى أن نرفع مستوى الصوت لنصبح مسموعين
- المسافة العمومية: أكثر من 3-5 متر

هنالك عوامل أخرى تؤثر على طول المسافة التي سنتخذ بيننا وبين محدثنا:

- **العمر:** نجد أن المسافة بين الأشخاص المتقاربين بالعمر تكون متقاربة غالباً وتكبر في حال كان التواصل يتم مع أشخاص من عمر أصغر أو أكبر
- **الجنس:** تقف أو تجلس النساء أكثر تقارباً من بعضها البعض مقارنة بالرجال، كما يقارب الأشخاص الرجال بمسافة أبعد من تلك التي يستخدموها للاقتراب من النساء ويجب التنويه إلى أن هذا التصنيف يعود غالباً لثقافة المجتمع وعاداته
- **الشخصية:** يقف الأشخاص المنطوين على أنفسهم على مسافة أبعد من محدثهم مقارنة بأولئك ذوي الشخصية المنفتحة على الآخرين
- **نوع العلاقة:** تقصر المسافة بين أولئك الأشخاص المعتادين على بعضهم البعض والذين تربطهم علاقات محبة وصداقة وألفة
- **مضمون الرسالة:** في بعض الأحيان قد نرغب في أن يبقى الأمر سرياً بيننا وبين المستقبل، فتصغر المسافة بيننا ولو للحظات
- **الثقافة:** هنالك معايير ثقافية في كل مجتمع بما يتعلق بالمسافات، كما أن الثقافة تدخل ضمن العوامل التي تم ذكرها أعلاه

التواصل من خلال اللمس

يُعتبر التواصل عبر اللمس كأحد أشكال التواصل الأولية، إذ نستخدم اللمس كوسيلة للتواصل منذ كوننا جنيناً داخل الرحم. وتتضمن هذه الطريقة من التواصل تفاصيل مثل نوع اللمسة وقوتها وتكرارها.

ومن خلاله نُعبّر عن مجموعة متنوعة من المشاعر والمعاني مثل التعاطف، والدعم، والتقدير، والتشجيع، والمحبة، والألم، والقوة، والكثير غيرها. كما يمكن أن يُعبر اللمس عن مدى سيطرتنا وتوجيهنا للقيام بأفعال معينة. ويتأثر اللمس بثقافة المجتمع بشكل كبير: في مجتمعاتنا في الشرق الأوسط، يحتل اللمس مكانة مهمة أثناء التفاعل، وهذا يرتبط بالجنس (سواء امرأة-امرأة أو رجل-امرأة) والعمر (سواء شباب-شباب، كبار-شباب، مسنين-شباب أو مسنين-كبار) والدور الاجتماعي (مثل أعزب، متزوج، مدير، موظف، وغيره) وطبيعة العلاقة بين الأشخاص.

ما تأثير الصوت على عملية التواصل؟

إن للصوت تأثير مهم على عملية التواصل يتجلى من خلال نبرته، مستوى ارتفاعه أو انخفاضه، نوعيته، وسرعة خروج الكلمات. كما أن النبرة الصوتية قادرة على تغيير المعاني والتأثير، حيث يمكن أن نعبر عن نفس الجملة "أريد أن أكلمك بعد انتهاء يوم العمل" بنغمات متعددة مثل الودية، الغضب، الأمر، أو التردد، حسب الهدف من الرسالة.

لتحقيق تواصل فعال من خلال نبرة الصوت:

1. يجب ملاحظة نبرة صوتنا الاعتيادية وكيفية تأثيرها على التواصل مع مختلف الجماهير
2. اختيار النبرة المناسبة للسياق، حيث تعكس المشاعر والتوجهات تجاه الموضوع والأفراد
3. مراعاة ضرورة تغيير النبرة أحياناً لتجنب الروتين والملل، ولتبدل الاهتمام بالمستمعين وتحفيزهم

مستوى الصوت:

1. الصوت العالي بدون سبب يمكن أن يسبب الإزعاج ويشير إلى العصبية أو الرغبة في التحكم
2. الصوت المنخفض قد يعوق انتقال الرسالة والتواصل بشكل فعال، مما يمنع التفاعل

نوعية الصوت:

إن الأصوات المبحوحة أو الحادة والتي تخرج من الأنف عادة ما تؤثر سلباً على فهم المستمع ومشاركته في الحوار لذلك يجب تجنبها والتدرب على تفاديها فيما إذا كانت جلسات الحوار طويلة.

وتيرة خروج الكلمات:

تعرف وتيرة خروج الكلمات بأنها سرعة الكلام في فترة زمنية محددة. فيجب الحرص على ضبط سرعة خروج الكلمات لتجنب الإرهاق للمستمع، حيث يمكن أن يشعر بصعوبة متابعة الأفكار في حال كان الكلام سريعاً جداً. وإذا كان الكلام يحتوي على معلومات مهمة، يمكن أن نبطئ من وتيرة الكلام لتحقيق التركيز المطلوب. مع مراعاة أنماط الذكاءات المتعددة للمشاركين لتكون مناسبة لهم جميعاً.

نلاحظ مما ذكر أعلاه أن الصوت يلعب دوراً حيوياً في عملية التواصل، من خلال النبرة، ومستوى الصوت، ونوعيته، وسرعة الكلام. تحسين تلك العوامل يسهم في تحقيق تواصل فعال ومثمر مع الآخرين.

ماذا يعني بالإصغاء؟

هو أن نترك ما نقوم به أيّاً كان نوعه لننظر إلى محدثنا وعلى وجهنا علامات تشجع على الكلام ونستنعى لكلامه ونحاول أن نفهم، ونتذكر الأفكار الرئيسية والكلمات الأساسية، ثم نقيم وتعطي تغذية راجعة.

عندما نصغي نساعد الآخرين على المشاركة وتبادل الخبرات، لا نستقبل فقط بل نبعث برسائل تدل على الاهتمام، التفهم، الأهمية، الاحترام وغيرها

ومن هنا فإن الإصغاء حاجة أساسية لكافة البشر، يحتاجونها لكي ينمووا ويبلوروا شخصيتهم ونظرتهم إلى ذاتهم وتقديرهم لها.

مراحل عملية الإصغاء:

تتألف عملية الإصغاء الفعالة من المراحل التالية:

1. استقبال ما يقوله المرسل لنا وما لا يقوله (أي الرسائل لفظية وغير اللفظية):



نولي المتحدث كامل انتباهنا، نركز على الكلمات الإيجابية والسلبية وما هو أبعد منها كالتعابير، والإشارات والحركات، كما نصغي إلى المشاعر، والاحتياجات، والمخاوف والتوقعات، ونتفادى كل مشتتات المحيط الخارجي، ونستمع بهدف الإصغاء دون التفكير بما سنجيب المتحدث. نتفادى كل ما يشتت الانتباه من المحيط الخارجي.

2. فهم مغزى رسالة المتحدث ونواياه وما يفكر به ومشاعره:

لا تعتبر أننا فهمنا مغزى كلام المتحدث قبل أن ينتهي من الكلام أو نطلق أي افتراضات مسبقة، ونربط المعلومات التي يعطينا إيها مع المعلومات التي كنا نملكها بخصوص حديثه سابقاً، نستوعب الأمور من وجهة نظر المتحدث، ولا نطلق الأحكام قبل استكمال حديثه وامتلاكنا للمعلومة كاملة، في حال امتلاكنا لاستفسارات لا نتردد في إطلاقها وأخيراً نعيد صياغة ما قاله بطريقتنا.

3. تخزين المعلومات في ذاكرتنا بطريقة ذات مغزى لنا:

يخزن دماغنا المعلومات عندما نتذكر بالطريقة التي نعتقد أنه قالها وليس بشكل حرفي، أي نبني نظام جديد لهذه المعلومات ويعطيها معنى محدد. ونميز بين الأفكار الرئيسية والأفكار الداعمة المقدمة، ثم نلخص الرسالة في دماغنا بطريقة سهلة الحفظ دون إغفال التفاصيل المهمة ونكرر الأسماء أو المفاهيم الأساسية.

4. نقيم دوافع ونية المتحدث:

نحاول معرفة غاية محدثنا من الحديث ولماذا يخبرنا بهذه الأمور؟ هل يخبرنا ذلك بنية أن نساعد أم أن نهنته، أو فقط يريد التخفيف عن نفسه. ونحلل محتوى الحديث بطريقة ناقدة في دماغنا، ونبحث عن مدى واقعية وغاية الاقتراحات التي يقدمها، ولا نقيم الحديث حتى نفهم بوضوح وجهة نظر المتحدث وفي حال وجود أي غموض ذلك نطلب مزيد من الإيضاحات. كما يجب أن نميز بين الواقع وآراء المتحدث الشخصية حول الموضوع ونحدد الجوانب التي تحدث عنها بانحياز أو أفكار مسبقة أو منافع شخصية وراء الاقتراحات في حال وجودها.

5. الاستجابة:

ونعطي رأينا على مرحلتين، خلال الحديث وعندما ينتهي الحديث:

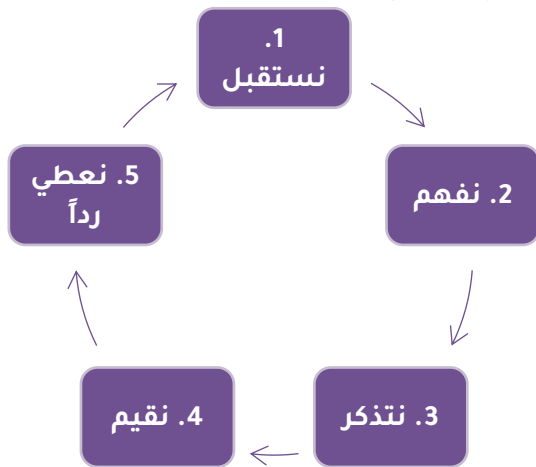
خلال الحديث: نستخدم الكلمات ولغة الجسد التي تحثه على الاستمرار وتؤكد له أننا نصغي، من خلال:

- ننظر إليه أغلب الوقت وفي حال وجود آخرين يمكن أن نجول بنظرنا عليهم من وقت لآخر لنحثهم على الإصغاء نمتنع عن مقاطعته ولا نسمح لأحد بمقاطعته ولا نكمل جملة

- يمكن أن نومي برأسنا أثناء حديثه، أو أن تقول "نعم، أكمل" أو نعم أنا أتفهمك" أو "ماذا بعد؟"

- عند انتهاء المتحدث من الكلام: نعطي التغذية الراجعة لكلامه فنعبر عن مشاعرنا ورأينا بما قاله نطمئن ونندعم ونوافق على صحة الأمور ونطلب الإيضاحات في حال وجود أي شيء غامض

- يفضل أن نستخدم صيغة "أنا": "أنا أعتقد أن.... وذلك لأن...". وأن نتفادى أن ننجر وراء شعور المتحدث أو أن نحل مشكلته في حال لم يطلب ذلك



كيف نعيد الصياغة؟

إن إعادة الصياغة هي بمثابة تأكيد للمرسل بأننا فهمنا رسالته من خلال إعادة الصياغة تكرار ما قاله محدثنا مستخدمين كلماتنا الخاصة. وتدل إعادة الصياغة على أن الشخص المستمع ملتزم بالفهم والإصغاء، مما يجعل المرسل يشعر بالراحة والتشجيع على الاستمرار والمتابعة ويخفف من حدة ووطأة عملية التواصل في حال كان أحد الأطراف متوتر وغاضب فهي تصفي الكلمات المؤذية والجارحة والناقدة وبالتالي تخفف من حدة الصراع، وتكون إعادة الصياغة بالخطوات التالية:

1. نشعر المتحدث باهتمامنا بعبارات مثل: لقد شعرت، هل تعتقد...؟، كنت تقول....
2. عدم تكرار ما قاله الشخص حرفياً
3. استبدال الكلمات السلبية بكلمات حيادية أكثر ملائمة تحمل نفس المعنى
4. الاقتضاب والإيجاز قدر الإمكان
5. ذكر المضمون والمشاعر
6. تختم حديثنا بسؤال يهدف إلى التحقق من دقة ما فهمناه وأعدنا صياغته، كقول: "هل هذا ما أردت أن تخبرني به،" "هل فهمت عليك ما تحاول قوله؟"، "هل هذا صحيح؟"

كيف نطرح الأسئلة للاستفسار والاستيضاح؟

نقوم عادة بطرح الأسئلة لاستفهام حول أمر ما أو التأكد منه أو الحصول على معلومات إضافية حوله . هنالك عدة أنواع من الأسئلة التي من الممكن أن نستخدمها:

الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة التي تنحصر إجابتها بـ "نعم" أم "لا" لذلك فهي توفر معلومات محدودة. مثلاً: "هل هذا صحيح؟"

الأسئلة المفتوحة: تبدأ بـ "ماذا؟"، "متى؟"، "كيف؟"، "لماذا؟"، "أين؟" وهي أسئلة لفتح النقاش، إجابتها معلومات كثيرة حول احتياجات وأفكار المتحدث، تشجع على منح إجابات موسعة، وتشجع على التفكير الاستهلاكي، تساعد المتحدث على التركيز على الأحداث المحددة دون الدخول بالآراء والتعميمات. مثلاً: "لماذا تعتقد أن هذا الاقتراح مفيد؟" نستخدمها عندما نريد معلومات إضافية، نستوضح أمراً ما، إعطاء دلائل لإثبات الرأي والحصول على اقتراحات وحلول أو نتائج

الأسئلة الموجهة: تستخدم حرف "أو" وتحصر الأشخاص ضمن إجابات للاختيار بينها. نستخدمها عندما يكون علينا الاختيار من بين عدة احتمالات تم تحديدها من خلال أسئلة مفتوحة.

الفصل الرابع | نظرة عامة عن التواصل عبر الانترنت

كان الأفراد قبل انتشار شبكة الانترنت يستخدمون مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال حسب الحاجة والموقف الداعي لذلك، كالمكالمات الهاتفية، والرسائل المكتوبة، والتواصل وجهاً لوجه. وبعد انتشاره أصبح الأمر مشابهاً جداً إذ يمكن للشخص اختيار الطريقة المناسبة للتواصل حالياً يعتبر التواصل عبر الانترنت طريقة لتبادل المعلومات بين الأفراد باستخدام نظام مشترك يعتمد بشكل أساسي عن طريق الرموز. ويحمل أوجه تشابه الاتصال في العالم الواقعي، حيث يتمثل إما باستخدام المراسلة الفورية، أو الدردشات المرئية، أو الشبكات الاجتماعية. لتساهم هذه الأساليب المختلفة في تسهيل التواصل وجعله شائعاً ومنتشراً بشكل واسع في المجتمعات، كما أصبح وسيلة أساسية تستخدمها الشركات بالإضافة لغالبية المجتمع تقريباً، مهما بعد أو قرب موقعهم الجغرافي عن بعضهم البعض، مع إمكانية إرسال هذه الرسائل والرد عليها لاحقاً أو بشكل فوري.

وسائل الاتصال عبر الانترنت

تساهم هذه الوسائل في تقريب الناس من بعضهم وتسهيل أعمالهم وتواصلهم على اختلاف تواجدهم الجغرافي، وتختلف وسائل التواصل عبر الانترنت لتشمل مجموعة واسعة من الأساليب، مثل تطبيقات المراسلة الفورية والبريد الإلكتروني وغرف الدردشة، وميزة التعليق على المنشورات الموجودة على وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة للمنتديات والمؤتمرات الافتراضية ويشارك فيها الناس من مختلف أنحاء العالم ومن أهم هذه الوسائل:

1. **البريد الإلكتروني: (Emails).** تمثل رسائل البريد الإلكتروني أحد أقدم أشكال الاتصال عبر الانترنت، إلا أنها ما تزال وسيلة فعالة توفر المال والوقت وتستخدم على نطاق العالم بأجمعه لأغراض شخصية أو تجارية ومهنية.
2. **خدمة الرسائل القصيرة: (SMS)،** هي خدمة الرسائل القصيرة المختصرة، وتتضمن إرسال رسائل موجزة يبلغ حد محتواها ال 160 رقم وحرف ترسل من هاتف المرسل إلى هاتف المستقبل مباشرة.
3. **الدردشات: (Chats).** تعد هذه الخدمة من أكثر الخدمات شيوعاً للتواصل عبر الانترنت، لتتيح للمستخدم المحادثة مع شخص أو أكثر في وقت واحد، بإمكانية نشر النصوص عبرها.
4. **المنتديات: (Forums)،** يتم إنشاء المنتديات عادة لتلبية رغبة المستخدمين عندما يريدون النقاش حول موضوع معين لتشبه جلسات واجتماعات عبر الانترنت يتمكن فيها الأفراد من المناقشة وتبادل وجهات النظر مع جميع أعضاء المنتدى، وقد أطلق عليها أيضاً اسم لوحات الإعلانات، ومجالس المناقشة.
5. **اللوحة البيضاء التفاعلية: (Whiteboards)،** تستخدم هذه اللوحة بشكل شائع في المؤسسات التعليمية التي تقدم خدماتها عبر الانترنت، وهي على شكل تشبه سبورة تمكن المستخدم من الرسم أو الكتابة ومشاركتها عبر الانترنت.
6. **التراسل الفوري: (Instant Messaging)،** تمثل هذه الخدمة منصة تمكن المستخدم من تبادل الرسائل والرد عليها لحظياً مع شخص يستعمل نفس المنصة. ومن خدمات الدردشة المحسنة، إلا أنها تشترط على المرسل والمستقبل أن يكونوا متصلين بالشبكة في الوقت ذاته.

ليتمكنوا من التراسل بشكل فوري، أما في حال كان أحدهم غير متصل فسيتم إشعاره بوجود رسالة فور اتصاله بالانترنت

7. خدمة الصوت عبر الانترنت: (Voice over Internet Protocol-VolP). تُعدّ خدمة الصوت عبر الانترنت من أكثر الخدمات شيوعاً اليوم كونها تتيح الفرصة للمستخدمين للتواصل مع بعضهم باستخدام الصوت والفيديو في آن واحد، ممّا يعزز التواصل اللفظي بينهم، وتستخدم في المكالمات الجماعية والمؤتمرات والاجتماعات

أهم منصات وسائل التواصل الاجتماعي:

- 1. الواتس آب:** هو تطبيق مجاني للدردشة الفورية، وقد حل محل الرسائل النصية التقليدية بشكل تدريجي، يمكن للمستخدمين من خلاله تبادل الرسائل النصية والصوتية والصور ومقاطع الفيديو وإجراء مكالمات صوتية ومرئية.
- 2. فيس بوك:** وهو منصة تواصل اجتماعي تم ابتكارها من قبل مارك زوكربيرج بالتعاون مع داستين موسكوفيتز وكريس هيوز الخبراء في مجال الحاسوب، لتمنح الأفراد إمكانية التواصل مع الأصدقاء وتبادل المعلومات والثقافات ونشر الاخبار الخاصة بكل مستخدم.
- 3. السكاى بي:** وهو تطبيق مجاني للمحادثة يتيح للمستخدمين التحدث بالصوت والصورة وقد ابتكره (يانوس فريس) و (نيكولاس زينشتروم).
- 4. يوتيوب:** وهو موقع أسسه (تشاد هيرلي) و (ستيف تشين) و (جاود كريم) ويقدم خدمات مشاهدة ومشاركة مقاطع الفيديو، والتعليق عليها وتقديم التقييمات، وذلك عن طريق السماح لكل مستخدم بإنشاء قناة خاصة لعرض محتواهم الخاص.
- 5. الانستقرام:** وهو من تطبيقات التواصل الاجتماعي المهمة الذي يتم فيها نشر الصور للعموم وتبادل الصور والرسائل بشكل خاص

تقسم طرق الاتصال عبر الانترنت إلى تواصل متزامن، وتواصل غير متزامن:

- يكون التواصل متزامناً إذا كان تواصل الأفراد فيما آنياً وبنفس الوقت، كالتواصل الفوري عبر الرسائل
- يكون التواصل غير متزامناً فيكون عندما يتواصل الأشخاص كلاً بوقته الخاص وبشكل غير فوري، كالردّ على الرسائل التي نُشرت عبر المنتديات مثلاً.

فوائد وسائل الاتصال الإلكتروني

- 1.** قربت المسافات بين الناس وسهلت انتقالهم
- 2.** تقليل تكاليف السفر، فأصبح عدد كبيراً من المهمات والأعمال يتم إنجازها عبر الانترنت
- 3.** سمح للناس الموهوبة بنشر موهبتها
- 4.** أصبح مستخدم الاتصال الإلكتروني يعلم بالخبر فور حدوثه.
- 5.** مكنت الناس من التعلم والتجارة عن بعد.

سلبيات وسائل الاتصال الإلكتروني

- 1.** أدت لبعض العزلة وفتور العواطف الأسرية والاجتماعية، كون الجميع أصبح يقضي وقتاً طويلاً على هاتفه في صمت.
- 2.** أثر الأمر بشكل بملحوظ على الإنتاجية في العمل بسبب السهر الطويل وقضاء الوقت في تصفح الانترنت

3. ضياع الهوية العربية وتوهان روعتها بين جيل الشباب بسبب ظهور لغات غريبة خلطت بين عدة لغات

"نصائح عند استخدام وسائل الاتصال عبر الانترنت"⁵

يجب على الأفراد مراعاة استخدام الانترنت بحذر، وذلك لتجنب حدوث أي سوء فهم، سواء كان الاتصال لأهداف شخصية أو دراسية، ويكون الاتصال عبر الانترنت جيداً إذا التزم المستخدم بعدد من النصائح، منها:

الامتنان وإظهار الشكر للآخرين وتقديم الدعم لهم عند كتابة الرسائل: وذلك بسبب إخفاء التواصل عبر الانترنت للإيماءات أو الابتسامات، ولهذا يجب على المستخدم الاعتراف بالشكر أو الامتنان بشكل واضح، تجنباً لشعور الآخرين بالتجاهل وعدم التقدير.

الاعتراف بوجهات نظر الآخرين قبل الاختلاف معها: يكون ذلك بمحاولة المستخدم تلخيص وفهم وجهات نظر الآخرين، وصياغتها بلغته الخاصة، مما يتيح للطرف الآخر معرفة أن المستخدم يحاول الفهم لا الاعتراض، فتؤخذ وجهة نظره بعين الاعتبار.

استخدام وجهات النظر واضحة: يكون ذلك بطرح وجهات النظر بشكل موضوعي دون تشدد أو تعصب، وعدم اعتبار الشخص لرأيه على أنه حقيقة لا يمكن اختلاف رأي شخص آخر معها، بل فتح المجال للاستماع والنظر إلى وجهات النظر الأخرى، كما من الممكن أيضاً الاستشهاد بوجهات نظر الآخرين على سبيل الاقتباس.

وضوح المشاعر وردات الفعل: يكون ذلك باستخدام الرموز التعبيرية كالوجوه الضاحكة، للتعبير عن الحالة الراهنة والمشاعر التي يشعر بها المستخدم عند الكتابة، وخاصةً في ظل غياب تعابير الوجه ولغة الجسد.

الابتعاد عن الغضب والانفعال عند الرد على الآخرين: يجب على المستخدم التحكم في نفسه عند تبادل النقاش في أمور تزعجه أو تسيء إليه عبر بعض وسائل التواصل الاجتماعي، ومن الأفضل له في مثل هذه الحالة تجنب الرد والنقاش إلى حين امتصاص الغضب

⁵ <https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=65953§ion=2.3>

Online communication skills

الفصل الخامس | حل المشكلات واتخاذ القرار

مفهوم المشكلة

إن مفهوم المشكلة يمكن التعبير عنه بصور مختلفة مثل سؤال أو موقف يجب أن تتم الإجابة عليه وتفسيره وحله أو وضع يعيق المرء عن تحقيق غرضه أو هدفه الذي يتعلق بهذا الوضع مما يؤدي إلى الحيرة والتوتر واختلال التوازن المعرفي والانفعالي.

تلقى مهارة حل المشكلات اهتماماً خاصاً من قبل مختصي التوظيف، فهي من أهم المهارات التي يوصى بشدة بتضمينها في السيرة الذاتية حيث يعرض في المقابلات الشخصية أسئلة تعكس مدى براعة المتقدمين في التعامل مع التحديات. لأن وجود هذه المهارة أصبح ضرورياً لتحقيق النجاح في حياتنا اليومية. فعلى مدار الحياة، نواجه مشكلات بمختلف درجات التعقيد والصعوبة، حيث تعتبر المشكلة عائقاً يعيقنا عن تحقيق أهدافنا على جميع الأصعدة.

وكما ورد سابقاً يمكن تعريف المشكلة على أنها وجود تحد يعوق تقدمنا نحو تحقيق غايتنا. وهكذا، فإن امتلاكنا لمهارات حل المشكلات لها أهمية كبرى من حيث:

- تعزز من قدرتنا على تحقيق النجاح في تحقيق أهدافنا المختلفة.
- تُقلّل هذه المهارة من مستوى الضغط النفسي الذي قد نشعر به عندما نواجه مواقف تحتم علينا التفكير الإبداعي والعملي لإيجاد حلاً للتحديات التي نواجهها.

مهارة تحديد المشكلات

في كثير من الحالات يكون تحديد المشكلة أمراً صعباً، على الرغم من سهولة ملاحظة المشكلات كوننا نرى أو نسمع أو نحس بأضرارها، مثلاً عندما نمرض ونشعر بوجود مشكلة نحتاج لزيارة طبيب للحصول على تشخيص، وهو الذي يمثل "تحديد المشكلة". وكلما قمنا بتحديد المشكلة باكراً كلما استطعنا حلها بسهولة أكبر، ولذا فإنه من الضروري زيادة الوعي بخصوص كافة الأوضاع في حياتنا إلا أن ذلك لا يعني "أن نخلق نحن المشاكل ونعتبر ونتعامل مع كل شيء صعب على أنه مشكلة".

مهارة البحث

إن مهارة البحث لا تقتصر فقط على المشكلات العلمية والتي تتعلق بالدراسة. كما أنه وفي أي تحدي نواجهه، سواء كان متعلقاً بمشكلة عملية أو شخصية، يتطلب الأمر البحث عن المعلومات المساعدة. وتعتمد طريقة البحث على استخدام الأساليب المؤثرة للحصول على معلومات شاملة تساعد في فهم الوضع بدقة، من تقدير تأثير المشكلة إلى استكشاف جميع العوامل التي تسهم في الحل.

ومن أهم مصادر البحث ما يلي:

- الاستعانة بمحرركات البحث على الانترنت مثل جوجل
- الاستفادة من وجود الاختصاصيين وطلب استشارتهم على منصات التواصل الاجتماعي مثل Quora LinkedIn Reddit

- طرح استفسارات على الأشخاص الذين نعرفهم بشكل مباشر والذين يمكنهم تقديم معلومات دقيقة أو توجيهنا نحو مصادر موثوقة
- استشارة الاختصاصيين عند الحاجة

مهارة العصف الذهني

يمكن تطبيق العصف الذهني بصورة فردية أو جماعية وتلعب دوراً حيوياً في توفير مجموعة واسعة من الحلول لاختيار من بينها. حيث يتم التفكير في أكبر عدد من الأفكار الممكنة بغض النظر عن جدوى كل فكرة بشكل مبدئي. بعد جمع هذه الأفكار يجب تنظيمها وتجميعها في مجموعات لتسهيل التقييم واختيار الحل الأمثل للمشكلة.

مهارة التحليل والتقييم

تأتي بعد مرحلة العصف الذهني حيث يتم تحليل جميع الحلول المقترحة وتقييم مدى كونها تطبيقية. يتطلب الأمر تحليل المعلومات المتاحة والنظر في جوانب الحلول المختلفة. تكمن هذه المهارة في تحديد أفضل حل ممكن للمشكلة بناءً على تقييم مدى جدواه وملائمته للوضع.

مهارة اتخاذ القرارات

تعتمد مهارة اتخاذ القرارات على عوامل مثل ثقة الفرد بنفسه، وفهمه لأولوياته وتصبح هذه مهارة أكثر تعقيداً مع تصاعد شدة المشكلة وتأثيرها، خاصة إذا كانت تتعلق بأمور حيوية مثل الصحة والأسرة. إن اتخاذ القرار المناسب يتطلب شجاعة في التصدي للتردد والخوف من تفاقم المشكلة.

مهارة الالتزام

تلعب مهارة الالتزام دوراً حاسماً في تنفيذ الحلول. حيث أنه وبدون تحفيز وتنفيذ فعال، تبقى المهارات الأخرى لا قيمة لها وعبرة عن خطط على الورق. كما أن الالتزام يتطلب إرادة وصبر وقدرة على التعامل مع المتغيرات، بالإضافة للقدرة على التحكم في المشاعر والمرونة عند التعامل مع المشكلات ونخص بكلامنا الخوف الذي يعد أكبر عائق نواجهه والذي يبدأ بالزوال تدريجياً عند شعورنا بالتحسن وتركيز اهتمامنا على ما يلزم فعله أكثر من التركيز على كوننا خائفين.

خطوات حل المشكلات

الخطوات التالية تمثل إطاراً عاماً لحل المشكلات ونحتاج لتكييفها وتعديلها لتناسب مع طبيعة المشكلة:

1. التعرف على المشكلة وتحديد شكل واضح ودقيق، وتحديد أعراضها التي تؤثر في موقفك الحالي
2. تحليل المشكلة والبحث عن أسبابها وفهم جوانبها المختلفة، قد تحتاج إلى جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة أو الاستعانة بالخبراء في المجال
3. تحديد الخيارات والحلول الممكنة للتعامل مع المشكلة، من الأفضل أن تحدد هذه الخيارات بناء على المعرفة والخبرة المتاحة

4. تقييم الخيارات المتاحة والمقارنة بينها بناءً على معايير محددة، في هذه المرحلة يمكن أن نحتاج إلى مزيد من المعلومات أو أن نستعين بآراء الآخرين لاتخاذ قرار معقول.
5. اتخاذ القرار المناسب للمشكلة التي نعالجها بعد التقييم قد نحتاج أيضاً للتخطيط بهدف تنفيذ الخيار المحدد
6. التنفيذ والمتابعة للخيار المختار ورصد النتائج، يمكن أن نحتاج في هذه المرحلة إلى إجراء تعديلات أو تعديل الخطة لتنفيذ الخيار المحدد
7. التقييم لفعالية الحل المطبق ووضع الملاحظات والدروس المستفادة من العملية لتحسين عملية اتخاذ القرار في المستقبل

أسباب عدم النجاح في حل المشكلات

هناك عدة أسباب يمكن أن تؤدي إلى إخفاقنا في حل المشكلات، من أبرزها:

1. **عدم وضوح التعريف للمشكلة:** قد يكون من الصعب حل المشكلات إذا لم يتم تعريفها بشكل واضح ودقيق. في حال عدم وجود فهم صحيح وواضح للمشكلة التي نحاول حلها، فمن الصعب تحديد الإجراءات الصحيحة التي يجب اتخاذها.
2. **قلة المعلومات:** ربما نواجه تحدياً في حل المشكلة بسبب نقص المعلومات المتاحة أو التحليل أو المعرفة في المجال المطلوب. قد يكون الضروري عندها إجراء المزيد من البحث أو الاستشارة مع أشخاص ذوي الخبرة للحصول على المعلومات اللازمة.
3. **عدم وجود استراتيجية ملائمة:** قد يكون الفشل في حل المشكلات ناجماً عن عدم وجود استراتيجية فعالة أو خطة للتعامل مع المشكلة. يمكن أن يكون من الأفضل وضع خطة واضحة ومنهجية تضم الخطوات التي يجب اتخاذها والأدوات المناسبة لحل المشكلة.
4. **التفكير الضيق:** في لم نجد منظورات وأفكار متنوعة تساعد في حل المشكلة. قد يكون من الضروري البحث عن منظورات جديدة والاستعانة بآراء الآخرين لفتح آفاق جديدة وإيجاد حلول مبتكرة.
5. **القلق والضغط النفسي:** عندما يكون هناك ضغط نفسي كبير أو قلق يحيط بحل المشكلة، قد يؤثر ذلك سلباً على قدرتنا على التفكير والتركيز الواضح. يجب علينا العمل على إدارة الضغوط بفعالية لتعزيز قدرتنا على حل المشكلات بكفاءة.
6. **قلة الإبداع والابتكار:** إذا كنا نعتمد دائماً على الحلول التقليدية والمألوفة، فقد نجد صعوبة في حل المشكلات المعقدة. نحتاج دائماً إلى التفكير خارج الصندوق واستكشاف خيارات جديدة وابتكار حلول جديدة.



الفصل السادس | مهارات الحوار

إن الحوار هو الوسيلة التي ترتبط الأفراد بعضهم البعض سواء على صعيد العلاقات الفردية أو الاجتماعية أو في مجالات العمل بشكل عام وهو أداة للتعبير عن أفكارهم بحيث تمكنهم من الوصول إلى أهدافهم وغايتهم. وهو أداة قوية تقوم على الاستماع والتبادل على صعيد الأفكار والآراء والمعتقدات، ليستطيع من خلالها الأفراد حل النزاعات والوصول إلى صيغ بناءة تخدم مصالحهم المختلفة.

ما هو الحوار؟

درج المفكرون على إيجاد تعريفات مختلفة للحوار وسنسردها فيما يلي بعض مفاهيمه:

ذهب البعض إلى تعريف الحوار اصطلاحاً بأنه **تداول الحديث والكلام بين طرفين أو أكثر حول موضوع معيّن أو مسألة ما يتم التّباحث بها،** أي أنه مفهوم يقوم النقاش البناء، الذي يهدف إلى تبادل الخبرات والمعلومات واستحضار أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القائمة، إلى جانب تبادل وجهات النظر المتنوعة. يعد التقدير لقيم الاحترام والأخلاق التي ينبغي أن يتمتع بها كل شخص أحد أهم متطلباته. وإن لصبر الأفراد وقدرتهم على الاستماع بانفتاح لآراء الآخرين دور كبير في نجاح الحوار من عدمه

عرّف آخرون الحوار بأنه **حادثة لفظية تتم بين شخصين أو أكثر، ويتم خلالها تبادل الأفكار والآراء، وإجراء المناقشات أو المشاورات أو غيرها،** ولا يشترط أن تكون آراء الأطراف المشاركة في الحوار متشابهة، وهذا ما يحفزهم لكي يخوضوا نقاشاً ويستمعوا لآراء بعضهم البعض حتى يتوصلوا إلى نقطة توافق. يجب التأكيد على أن اختلاف وجهات النظر لا يفسد للود قضية، لأن الحوار من الممكن أن تنشأ عنه توترات واختلافات، لذا على جميع الأطراف أن يتجاوزوا رغبتهم بالانتصار، وتخصيص الوقت للاستماع إلى آراء وإمكانيات الآخرين، كما يجب أن يحاولون تقبل تلك الآراء والإمكانيات أو رفضها بأسلوب محترم.

مهارات الحوار الناجح

الإصغاء

يعتمد الإصغاء على التحلي بالهدوء والاستماع للطرف الآخر لحين انتهاءه من الحديث. ولا يجب التركيز على كيفية الرد، بل يجيب وضع جل انتباهنا على فهم المتحدث. كما لا يرتبط الإصغاء بتواجدنا في مكان هادئ، بل التركيز ما يقوله المتحدث.

اختيار طريقة التواصل الصحيحة

إن هذا الأسلوب يعتمد على تحديد الفكرة المراد تبادلها ونقلها، مع الأخذ بالاعتبار الظروف المحيطة. كمثال على ذلك: عند الحاجة إلى التواصل مع عميل في إطار الشركة، يعد إرسال رسالة إلكترونية وسيلة فعالة، أما ضمن إطار العمل يفضل مناقشة الأمور وجهاً لوجه أو استخدام مكالمة فيديو لتوضيح النقاط بشكل أفضل.

احترام الآخرين

إن الحوار الناجح يجب أن يتسم بالاحترام تجاه جميع الأطراف المشاركة فيه، دون وجود تلميح للسخرية. ومن الطبيعي وجود تباين في وجهات النظر، مع مراعاة ألا يتجاوز الشخص عقائده الخاصة ليتفق مع الشخص الآخر، ولكنه يُشير إلى الاعتراف بحق الشخص الآخر في التعبير عن نفسه وآرائه.

التحدث بوضوح

ليكون التواصل فعالاً وتعزيز التفاهم مع الآخرين خلال الحديث يجب أن نتبع الخطوات التالية:

- يجب نقل الأفكار بوضوح والتحدث بصوت واضح يمكن للجميع سماعه.
- يجب ألا يتجاوز الصوت المستوى الطبيعي، لأن ذلك يمكن أن يولد تفسيرات خاطئة للرسائل من قبل الآخرين. لذلك ينبغي ضبط قوة الصوت بما يتناسب مع حجم الغرفة وعدد الحضور.
- يجب على المتحدث استخدام روابط منطقية، ليسهل على المستمع فهم الرسالة بدون لبس
- ينبغي عدم استخدام كلمات معقدة أو غير واضحة، حتى يتسنى للجميع فهم المحتوى

الاستفسار

هو فن طرح تساؤلات متنوعة تُثري الحوار بمزيد من الأفكار. ويعتبر هذا الأسلوب أداة مهمة لخلق أسئلة يجب عليها المشاركين بإجابات مفتوحة بهدف تعزيز فهم تعدد وجهات النظر لديهم، ولتسليط الضوء على جوانب مختلفة تضيف غنى للجلسة الحوارية ونتائجها.

تقبل الآراء الأخرى

أي أن يعبر كل فرد عن رأيه بصدق واحترام تجاه ما يقدمه الطرف الآخر، مما يساهم في تعزيز التواصل الفعال ويمكن المجموعة من التوصل إلى أفضل الحلول.

كما يجب أن يتمتع المتحاور بالشجاعة للتعبير عن رأيه بصراحة، حتى إن كان متعارضاً مع آراء الآخرين، وأن يكون قادراً على قبول واحترام آراء الآخرين.

آداب الحوار

تلعب آداب الحوار دوراً كبيراً في الكشف عن شخصية وهوية المتحدث، حيث تعكس احترامه ولباقته وتساهم في جذب الآخرين وبناء علاقات إيجابية معهم، وتساهم في تسهيل العمل الجماعي وتعزيز التواصل البناء بين الأفراد.

ينبغي للمتحاورين التقيد بمجموعة من الأصول السلوكية التي تساهم في تحقيق حوار متحضر ومؤثر. تشكل هذه الأصول مجموعة من القواعد الاجتماعية الأساسية والضرورية، التي تستهدف تعزيز التواصل الإيجابي بين الأفراد. فيما يلي قائمة من أهم آداب الحوار التي ينبغي احترامها:

1. **التفكير قبل الكلام:** يجب أن نفكر بعناية لاختيار الكلمات المناسبة التي تعبر عن المعنى المراد.
2. **عدم التسرع والتحدث دون تفكير:** لأن هذا من شأنه أن ينقل الأفكار بطريقة غير دقيقة وخاطئة.
3. **قراءة لغة الجسد:** إن لغة الجسد أثر كبير على المستمع كأن نميز شعوره بالملل بسبب أخذ المتكلم فترة طويلة في الكلام عن موضوع ما، كأن يقوم بالتأؤب ويفقد التركيز أو أن يتراجع للوراء.
4. **حسن الاستماع للآخرين:** وذلك أثناء الحوار مع الآخر، حيث يجب أن يتم منحه اهتماماً كاملاً وإظهار الانخراط بالحفاظ على التواصل البصري، وإيماءات الرأس وطرح الأسئلة حول الفكرة

المطروحة. سيؤدي هذا التفاعل الإيجابي إلى تعزيز التواصل مع المتحدث وتشجيعه على التفاعل في المستقبل.

5. **تحضير المواضيع الرئيسية:** تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط التي تجعل الحوار مثيراً متنوعاً وممتعاً، مع مراعاة تجنب بعض المواضيع الحساسة التي قد تسبب الخلافات، كبعض المواضيع السياسية، والمواضيع الشخصية، وغيرها.
6. **التواضع:** إن للتواضع دوراً هاماً في الحوار، وكما يجب أن نتجنب الزعم بأننا نعرف كل شيء. حيث أن الاعتراف بعدم المعرفة في بعض المجالات يعزز من صورتك كمتحدث.
7. **إظهار الاحترام:** يعتبر الاحترام للمتحدث عنصراً أساسياً في الحوار، ويجب علينا أن نتجنب التصرفات التي قد تفسر على أنها قلة احترام، مثل استخدام الهاتف في أثناء حديثه.
8. **التعارف:** يعد التعرف على الشخص الآخر وعلى اهتماماته من أبرز آداب الحوار، كما أنه يساعدنا في بداية الحديث في كسر حاجز الصمت وتخفيف التوتر.
9. **اجتناب إطلاق الإهانات بشكل ودي:** يجب ألا نستخدم الإهانات التي يغلب عليها طابع المزاح، لأن المتلقي قد يفسرها بشكل جدي وخاطئ وقد تؤذي الأشخاص الآخرين.
10. **تجنب المقاطعة:** يجب علينا ألا نقاطع المتحدث أثناء كلامه بل يجب الإنصات إليه بعناية وفي حال كان لدينا أي مداخلات يجب أن نعرض على قولها بشكل مؤدب.



الفصل السابع | إدارة النزاع في بيئة العمل

إن إدارة النزاع في بيئة ما لا تتوقف على شخص معين، إنما تندرج في معظم المستويات الإدارية في المنظمة. ومن الممكن الاستعانة بشخص متخصص وخبير في إدارة النزاع لحضور اجتماع يتوقع أفرادها أنه سيكون مكاناً للنزاع، بسبب وجود الاختلاف أو تعاكس في وجهات النظر بين الأطراف وكونهم على غير وفاق. وإن إدارة النزاع الجيدة تنعكس على مختلف مخرجات بيئة العمل من كفاءة وإنتاجية ورضا وظيفي.

أشكال وأنواع صراعات مكان العمل

تتنوع أنماط الصراعات في بيئة العمل، لتشمل:

- 1. صراعات بسبب أسلوب العمل المختلف والمتضارب:** يفضل بعض الموظفين العمل ضمن فريق بينما يفضل البعض الآخر العمل المستقل، كما يمكن أن يتسم البعض بأسلوب العمل النشط والفاعل الذي لا يحتاج لكثير من التوجيه، وقد يحتاج البعض الآخر للتوجيه أكثر من مرة حتى يتم إنجاز العمل، الأمر الذي قد يسبب الخلافات في بيئة العمل.
- 2. صراعات قائمة على الشخصية:** قد تنشأ بعض الصراعات في العمل بسبب تأثير الموظفين بكثرة بشخصية زملائهم وأفعالهم، كأن يصرخ المدير في من قلم بارتكاب خطأ ما، ليعتبره البعض مديراً سيئاً، في حين يفق بعض الموظفين معه ويحسبونه صاحب حق.
- 3. صراعات بسبب نوع القيادة:** يظهر هذا النوع من الصراع بشكل خاص إذا تم الاعتماد على فرق تقاد بأساليب مختلفة، وبالأخص إذا كان قادة هذه الفرق ماهرون بشكل مميز إلا أنهم مغرورين مما يؤدي إلى انعكاس ذلك على فرقهم، فتبرز هنا أهمية حرص رب العمل أو المدير على وضع قوانين مشتركة تشمل كل فرق العمل.
- 4. الاختلافات الثقافية:** لا يمكن في يومنا هذا أن توجد بيئة عمل خالية من التنوع، لتظهر إمكانية تأثير بيئة العمل ليس فقط باختلاف شخصية الموظفين إنما أيضاً باختلاف خلفياتهم الثقافية مما يطرح احتمال ظهور مشكلات تتعلق بنقص استيعاب الاختلافات والخصوصيات والتنوع في ثقافات المجتمع.
- 5. صراعات وظيفية:** يمكن أن تنشأ صراعات نتيجة ارتباط الأعمال بين موظفين مختلفين، مما يتطلب التعاون لإتمام المهام بنجاح.

أسباب النزاع في مكان العمل

إليك أسباب ظهور النزاع في مكان العمل:

- **مقاومة التغيير:** يمكن أن يتسبب إعادة هيكلة الإدارة للعمل (حتى ولو كان التغيير لصالح موظفيها) بظهور مقاومة لهذا التغيير بسبب اعتيادهم على روتين معين للعمل.
- **عادات العمل السيئة:** يمكن أن يسبب اختلاف عادات العمل بين الموظفين بظهور بعض المشاكل، فهناك موظفون مهملون وموظفون يعتنون بعملهم بشكل مبالغ فيه.
- **عدم وضوح المهام الخاصة بكل وظيفة:** تظهر هذه المشاكل في حال لم يتم تحديد وتعريف المهام الوظيفية بشكل واضح من قبل المسؤولين للموظفين الجدد، مما يجعل من صورة الموظف عن عمله غير واضحة قبل توليه.

- **ضعف التواصل:** تبدأ ظهور مشكلة ضغط التواصل عندما لا تتبنى الإدارة الشفافية ولا تمنح الموظفين فرصة التواصل معها بانتظام لتوضيح أي استفسارات أو توضيحات تكون ضرورية، أو بسبب ضعف في تواصل قادة الفريق مع فرقهم بشكل فعال ليتمكن كل عضو من أعضاء الفرق ما يجب عليه تنفيذه والتعليمات المرتبطة بمهامه بدقة. بالإضافة إلى ضعف التواصل والفعال بين أعضاء الفريق نفسه مما يسبب ظهور مشاكل جديدة في مكان العمل.
- **الفروقات الشخصية:** يمكن أن تتسبب هذه الفروقات بمشاكل بين أعضاء الفريق الواحد أو موظفي نفس المنظمة، لانعدام وجود الاحترام المتبادل، مما سينعكس بشكل كبير على العلاقات والإنتاجية في مكان العمل.
- **غياب الإشراف الجيد:** قد يؤدي إلى نزاعات في مكان العمل، كونه مهم لتحديد المشكلات البسيطة بين أفراد الفريق وتشجيعهم على أن يكونوا على استعداد للاستماع إلى جميع الآراء دون تحيز ليمكننا من حل المشكلة بين أعضاء الفريق دون تحيز.
- **ثقافة العمل غير المقبولة:** في بيئة العمل غير المريحة، تنمو ثقافة عمل سامة تشجع على التنمر والسلوك السلبي بين أفراد الفريق. في هذا السياق يمكن أن تتطور مشكلة بسيطة إلى نزاع جدي، تنقلب بيئة العمل بالكامل لتصبح عدائية ومعادية.
- **غياب وجود فهم للسياسات في مكان العمل:** تعتمد المؤسسات إجراءات وسياسات للحفاظ على مستوى احترافي أثناء تواجدها وعملها في السوق. وفي حالة عدم اتباعها من قبل الموظفين، لن تنفذ بشكل فعال.
- **القيم المختلفة:** يتسم الموظفون بقيم متباينة في محيط العمل بسبب تنوع شخصياتهم، ويمكن أن تتفاوت القيم والمبادئ المثبناة في مكان العمل بين العاملين من مختلف الأعمال، حيث تختلف بين العاملين ذوي الخبرة عن العاملين الشبان. لذلك فإن عدم تقبل التباين في قيم مكان العمل قد يؤدي إلى تفاقم الصراعات داخله. كما قد تتطور هذه الاختلافات في وجهات النظر إلى نزاعات تؤثر على جوانب مختلفة من العمل.
- **الموارد المحدودة:** عموماً تكون الموارد مثل الأموال والوقت والمعدات نادرة، وبالتالي، فإن المنافسة المتكررة بين الأفراد والإدارات للحصول على هذه الموارد تعد سبباً لحدوث الصراعات.

تأثير الصراع في بيئة العمل على الإنتاجية

- تولد الصراعات في بيئة العمل تأثيرات سلبية عديدة تؤثر بشكل كبير على مصلحة المنظمة والإنتاجية. ويمتد تأثير هذه النتائج ليشمل سوق العمل بشكل عام. وفيما يلي أبرز هذه التأثيرات عندما تكون إدارة الصراعات في مكان العمل غير فعّالة:
- **انخفاض أداء العمل:** إلى جانب الأداء الفردي، تعمل النزاعات على ارتفاع الضغط والتوتر في مكان العمل، اللذان قد يؤديان بدورهما إلى حدوث مشاكل وسوء تخطيط وخلافات بين الأشخاص، ومع مرور الوقت يمكن أن يجعل الصراع من بيئة العمل بيئة سامة تعيق عملية أداء الموظفين وتخفف من تحفيزهم ومن ثم تؤثر على بيئة العمل كاملة كونه أن النزاعات تستهلك وقتاً كبيراً في الجدل والنقاشات اللاحقة والانحياز إلى أحد جوانب الخلاف.

- **معنويات منخفضة لدى الموظفين:** يتأثر الموظفون في بيئة العمل ويتناقص رضاهم الوظيفي وتحفيزهم. كأن يشعروا بالتوتر والاستنزاف ويتغيبوا ليتجنبوا الاحتكاك مع المسؤول عنهم، مما قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات الاستقالة والتغيب عن العمل.
 - **خسارة الإيرادات:** قد يتسبب عدم التعامل الفعال مع النزاعات في محيط العمل إلحاق الضرر بإيرادات الشركة وزيادة تكاليفها. وتؤثر بيئة العمل السامة سلباً برضى الموظفين، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدل الاستقالة. وعليه، يلزمك كصاحب عمل أن تنفق مزيداً من الموارد على التوظيف وإعادة التدريب، كما يؤثر النزاع بين الموظفين بشكل سلبي على تجربة العملاء والزبائن، مما يمكن أن يقلل الأرباح المحققة
 - **سوف التفاهم وضعف التواصل:** يعد ضعف التواصل واحداً من أسباب النزاع انتشاراً بين الفرق في بيئة العمل. إذا تورط أعضاء الفريق بصورة مستمرة في النقاش، فلن يتواصلوا بفاعلية. لينجم عن ذلك سوء تفاهمات وانخفاض مساهمتهم وانعدام الثقة وضياح الأهداف.
- باختصار، يمكن أن يصبح الصراع المفرط أحد أسباب فشل المنظمة أ إذا شمل على هجمات شخصية أو خطط مخادعة أو تمت إدارته بطريقة سلبية، ما يلي أمثلة على ذلك:
1. زيادة التوتر والقلق بين أفراد المنظمة مما يؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.
 2. شعور أعضاء المنظمة أو الفريق بالإهانة أو أنهم مهزومين، مما يخفض معنويات الفريق
 3. يتعزز مناخ انعدام الثقة ليعيق التعاون العمل الجماعي.

إيجابيات وجود الصراع في مكان العمل

يمكن أن تتسبب إدارة الصراع بذكاء وحكمة إلى ظهور إبداع أكبر واتخاذ قرارات أفضل في مكان العمل. حيث يمكن أن تكون نتيجة الخلاف حول سياسات العمل اكتساب المدير تقنيات جديدة تساعد في حل المشكلات بطرق جديدة وغير متوقعة.

فيما يلي إيجابيات الصراع في مكان العمل:

1. يشجع على تنوع الأفكار المطروحة، مما يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف أفضل وأقوى الأفكار.
2. يُساهم في تصحيح الافتراضات غير الدقيقة ويساعد في فتح آفاق أوسع للفهم
3. يعزز من مشاركة الفرق وتعزيز الإبداع من خلال تبادل وتقاسم الأفكار المختلفة
4. يسهم في توضيح وفهم الآراء الفردية ويشجع على عمليات التعلم والتحسين المستمر

خصائص النزاع السلبي والإيجابي

سلبيّاً	إيجابياً
<ul style="list-style-type: none"> • يبذل الاهتمام بنشاطات أخرى • يؤدي روح وعزم الفرد أو الفريق • يُفرّق بين الأشخاص والمجموعات ويجعل التعاون صعباً • يجعل تركيز الأشخاص منصب على الفوارق 	<ul style="list-style-type: none"> • يجد الحلول للمشاكل والقضايا المهمة • يشرك الجميع في إيجاد الحلول • يُنفس الانفعالات والقلق والضغط بطريقة إيجابية • يساعد الأشخاص على اكتشاف بعضهم البعض والتعاون

• يتطور التفاهم ومهارات التواصل والإقناع والتفاوض	• يؤدي إلى سلوكيات خطيرة كالقتال والشتم وغيرها
---	--

ما هي عملية إدارة النزاع والصراعات ضمن العمل؟

إدارة النزاعات هي مهارة أساسية يجب أن تتحلّى بها قادة المشاريع والمديرين والمشرفين، خاصة أولئك الذين يتفاعلون مع موظفيهم الأفراد في محيط العمل. ويعمل مفهوم إدارة النزاعات على خفض التوتر الناجم عن الصراعات الشخصية بين الأفراد أو بين الموظفين والمدراء. سواء كان الصراع ذو طابع شخصي بالكامل أو نشأ عن خلافات في سياق العمل وتحوّل إلى نزاعات شخصية.

الهدف الأخير من إدارة النزاع هو استعادة الأطراف المتنازعة للتواصل وحل المشكلات المتعلقة بالمؤسسة بشكل هادئ ومنطقي، دون التورط العواطف أو الردود العاطفية السريعة. وهذا من شأنه تحقيق حلول عادلة للخلافات والنزاعات بين أفراد الفريق في محيط العمل، مع تحقيق الرضا للجميع. تعتبر إدارة النزاعات في المؤسسة مورداً أساسياً لتطوير الخبرة الإدارية، حيث تساهم في تحسين الكفاءات التنظيمية والإدارية للمديرين والموظفين.

أساليب إدارة النزاع في بيئة العمل

مهما كانت الأساليب المستخدمة، يجب أن تركز جميعها على بناء الثقة وتعزيز العلاقات العملية الصحية. بحيث يتم التعامل مع النزاعات بشكل بناء وبحيث عن حلول تقضي إلى تعزيز المناخ الإيجابي في مكان العمل. هناك عدة أساليب لتفكيك النزاع في بيئة العمل، ومن أبرزها:

- 1. التواصل الفعال:** يشمل الاستماع الجيد والتعبير بوضوح عن الأفكار والمشاعر. يجب على الأطراف المتنازعة البحث عن فرص للتحدث والتبادل البناء والمثمر.
- 2. التعاون:** التركيز على العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين لإيجاد حلول مشتركة. يمكن استخدام العمل الجماعي لفهم وجهات نظر مختلفة وتوحيد الرؤى.
- 3. التفاهم:** يتطلب أن تكون الأطراف المتنازعة مستعدة لفهم ومراعاة وجهات نظر الآخرين. من المهم التعامل بحساسية واحترام ومرونة في التعاطي مع أفكار ورغبات الآخرين.
- 4. الوساطة:** يشترك طرف ثالث منفصل ومحايد في العملية، يساعد في حل النزاع بطرق عادلة ومنصفة وتوجيه الأطراف للوصول إلى توافق مشترك.
- 5. إدارة الغضب:** يعتبر التحكم في الغضب والتعامل معه بشكل بناء وبناء من أهم الأساليب لفض النزاع، حيث يساعد في الحفاظ على الاتصال الموجب وحل المشاكل بشكل فعال.
- 6. الاحترام والمرونة:** ينبغي على الأطراف المتنازعة أن تحترم وجهات نظر بعضهم البعض وأن تكون مرنة في التعامل مع الاختلافات. يساعد الاحترام والمرونة في تعزيز المصالح المشتركة والتواصل الفعال.

مهارات إدارة النزاع في العمل

- **مهارات التفاوض:** تلعب دوراً أساسياً في إدارة النزاعات. كون أنه يتمثل مفهوم إدارة النزاع في القدرة على التفاوض مع الأطراف المتصارعة من أجل حل الخلاف بطريقة تلبّي تطلعات الجميع.

هذا يعني أن الهدف هو العثور على حلاً يحقق الرضا المشترك بدلاً من تلبية فقط مصالح أحد الأطراف.

- **الاستماع الجيد:** الأمر الذي يعد حاسماً. إذا لم يكن مدير النزاع قادراً على الاستماع بعناية وفهم وتحليل ما يقال، فلن يكون قادراً على حل النزاع بفعالية. بالعكس، قد يؤدي سوء الاستماع إلى زيادة توتر النزاع في بيئة العمل.
- **الهدوء وضبط الأعصاب:** وهما ضروريان لإدارة النزاعات بفعالية. يجب على المدير البقاء هادئاً وصبوراً حتى في وجه الغضب والتوتر، مما يمكنه من الوصول إلى حلول حقيقية ومستدامة بدلاً من تأجيل النزاع أو تصاعده.
- **القدرة على الإقناع:** تعد أمر أساسي. حتى لو كانت لديك الصلاحيات والسلطة، لن تكون قادراً على تحقيق حلاً مجدياً إذا لم تتمكن من إقناع الأطراف الأخرى بالمصلحة المشتركة والتهديئة.
- **فهم القوانين والأنظمة:** يجب أن يكون المدير على دراية كاملة بالقوانين والأنظمة ليتمكن من تقديم الحلول المناسبة لا تتعارض مع البيئة القانونية أو التنظيمية للمؤسسة.
- **الشخصية المؤثرة:** تتطلب معظم النزاعات في بيئة العمل التأثير المباشر على أطراف النزاع أي أن السلطة والصلاحيات لا تكفي لحله.

أهمية إدارة النزاع والصراعات في مكان العمل

يشير خبراء إدارة الموارد البشرية والإدارة إلى أنه لا يمكن تجاهل تأثير الصراعات على بيئة العمل. كما أن استمرار الصراعات والنزاعات في محيط العمل يؤثر بشكل سلبي على علاقات الموظفين ببعضهم وعلاقتهم مع الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، ينعكس هذا التأثير سلباً على الرضا الوظيفي وجودة العمل بشكل عام. يجدر بالذكر أيضاً أن الصراعات والنزاعات الشخصية قد تكلف مبالغ كبيرة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وبالتالي، فإن إدارة النزاعات في بيئة العمل تعتبر أحد أولويات الإدارة الحكيمة.

وعلى الرغم من أن النزاع يؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل، إلا أن بعض النزاعات اليومية التي تتم إدارتها بشكل فعال يمكن أن تكون عاملاً إيجابياً ومفيداً لبيئة العمل أكثر من عدم وجود أي صراع. من جهة، يمكن أن يكون غياب النزاع ناجماً عن تفادي المواجهة ولا يعكس الوضع الطبيعي للعلاقات بين الأفراد. من جهة أخرى، يعد النزاع مصدراً للمعلومات والخبرات التي يمكن أن تعود بالفائدة على الإدارة والموظفين.

عوائق إدارة النزاع في بيئة العمل

- **سوء التواصل بين الموظفين والإدارة** وهو الأمر الذي يجعل من إدارة الصراع في بيئة العمل أمراً صعباً، ليس فقط من ناحية قدرة الإدارة على تحليل وفهم النزاعات، ولكن أيضاً من ناحية التدخل في اللحظة المناسبة، ومتابعة النتائج لكلاً من أطراف النزاعات.
- كما أن سوء التواصل الحاصل في بيئات العمل إنما ينتج عن غياب وجود قنوات الاتصال الصحيحة والفعالة أو أنها لا تعمل بالشكل الصحيح سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة مما ينتج عنه غياب للتنسيق بين المستويات الإدارية وخلق نزاعات بين أفراد الإدارة الواحدة أو الإدارات الأعلى



والأدنى وعليه فان توضيح الأدوار الإدارية وقنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية يعتبر حل مسبق للتدخل في فض مثل هذه النزاعات

- **التحيز** يعتبر من العوامل التي تعوق إدارة النزاعات في بيئة العمل، الأمر الذي يوجب على الإدارة أن تتمتع بالموضوعية والعدالة عند النظر إلى موضوع النزاع. ويمكن حل مثل هذه المشاكل بعدة طرق مثل: تخصيص صندوق شكاوى أو بريد الكتروني يمكن للموظفين من خلاله رفع شكاوهم إلى الأطراف المعنية بحل مثل هذه المشاكل مع الحفاظ على سرية صاحب الشكاوى والتأكد من أن كل الأطراف على مسافة واحدة من الحل

- **غياب الوضوح والشفافية** قد يكون غياب الوضوح هو السبب الرئيسي لحدوث النزاعات في العمل. وقد يكون غياب الوصف الوظيفي الدقيق الذي يعرف كل فرد بواجباته وحقوقه والصلاحيات المناطة به أحد مشاكل غياب الشفافية والوضوح التي تنتج عنها بيئة عمل مليئة بالصراعات فيجب على المعنيين في الهياكل الإدارية بكتابة توصيف إداري واقعي لكل مسمى وظيفي واضح ودقيق لتجنب اختلاط الأدوار وعدم رمي المسؤوليات الوظيفية على أحد الأطراف دون سواها في حال حصول نزاعات في بيئة العمل

- **التجاهل السلبي** قد تتبنى الإدارة سياسة التجاهل السلبي، حيث تقتصر جهودها على فصل النزاع عن الأداء والعمل دون محاولة حلّ النزاع أو المصالحة بين المتنازعين، ومن المعتقد أن التجاهل السلبي زيادة التعقيد أكثر فأكثر. فتصبح بيئة العمل عبء على جميع المستويات الإدارية حيث أن غياب الاذن المنصته لمشاكل العاملين من الممكن أن يقلل من ولاء العاملين وهذا ما ينعكس سلباً على الجودة والانتاجية

- **التدخل السلبي** هو تدخل غير محبذ يمكن أن نتيجه كارثية، وهو أن تقوم الإدارة بإنهاء النزاع عن طريق التعسف وفرض سلطتها، يكون هذا التصرف من الإدارة عادة نتيجة لقلة الخبرة. لذا ينصح دائماً بتطوير عمل فرق الموارد البشرية وتدريبها بشكل مستمر لتطور من مهاراتها في فض النزاعات وتطوير أساليبها لتجنب حدوث النزاعات قبل حدوثها من خلال التقييم المستمر والوقوف على واقع العمل ومتابعته باستمرار تجنباً لحدوث مثل هذه المشاكل

- **تجاهل الأسباب الجذرية لنشوء النزاعات والتركيز على جوانبها الظاهرية** يمكن أن يكون أمراً مضرراً. على سبيل المثال، في بيئة العمل، قد تكون الصلاحيات غير الرسمية لبعض الأفراد هي سبب شائع لحدوث النزاعات. ولكن عندما تتم معالجة النزاعات بشكل فردي دون التعامل مع مشكلة الصلاحيات غير الرسمية من خلال توحيدها أو تحويلها إلى صلاحيات رسمية، فإن النزاعات ستستمر وتتجدد بانتظام. هذا يحدث غالباً في المؤسسات أو بيئات العمل التي تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصال غير الرسمية كمرجعية لها، حتى على الرغم من وجود هياكل إدارية وتوصيفات وظيفية. ونتيجة لذلك، يمكن أن ينشأ غياب الثقة في اللوائح الرسمية للعمل وفعاليتها.

ما مراحل حدوث النزاع

المرحلة الأولى: احتمال نشوب النزاع

1. كيف تتم عملية التواصل بين الطرفين أو الأطراف، هل يتوصل الطرفان أو الأطراف إلى التواصل بوضوح؟ هل يتم توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة والمرتبطة بالموضوع؟

2. ما هو نوع العلاقة بين الطرفين أو الأطراف؟ هل هنالك اختلاف في مواقع السلطة و/أو الأدوار؟ هل هنالك عوامل أخرى أو اختلافات أخرى قد تؤثر على نشوب النزاع، مثلاً اختلاف في الإيديولوجيات وغيرها؟ ما هي نظرة كل من الأطراف إلى الأمر؟
3. عدم وجود استشعار مسبق لحدوث النزاع من خلال استقراء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والعملية في بيئة العمل ذاتها او في البيئات المحيطة والمباشرة لبيئة العمل

المرحلة الثانية: اكتشاف وإدراك احتمال حصول النزاع

1. هل يدرك أو يشعر الأطراف أن هنالك نزاع؟ إن هذا السؤال مهم جداً في استشعار وجود الصراعات حيث في بعض الأحيان قد يدرك أحد الأطراف أو الطرفان معاً أن هنالك أزمة لكن يفهمون لاحقاً أن الأمر لم يكن إلا سوء فهم وأنهما يتحدثان حول نفس الأمر ولكن باستخدام كلمات مختلفة. في أحيان أخرى قد يشعر الطرفان أن هنالك أزمة ويدركون ذلك فتقوى الانفعالات وتصبح المواقف عدائية وحاكمة.
2. هل يوجد جهة عادلة من الممكن أن تقف على مسافة متساوية من أفراد النزاع؟ إن غياب وجود مثل هذه الجهات من الممكن أن يؤدي إلى تشبث كل طرف برأيه بحيث يصبح من الصعب الجلوس على طاولة واحدة لعرض وجهات نظر الأطراف المتنازعة.

المرحلة الثالثة: محاولة التحكم بالنزاع وإدارته

يجب على الأشخاص في هذه المرحلة بعد أن يكونوا قد أدركوا أن هنالك نزاع، أن يقوموا بالتعامل مع هذا النزاع مع مراعاة الطرق المختلفة المناسبة للوضع والأشخاص المعنيين.

المرحلة الرابعة: ظهور النزاع إلى العلن

من الممكن ان تفشل محاولة التحكم بالنزاع وبذلك فانه سيظهر جلياً للمرة الأولى ويتخلف سلوك الأطراف المتنازعة من خلاف بسيط إلى مساءلة أو اعتراض معلن إلى تهديد وإنذار إلى اعتداء جسدي عدواني وأخيراً إلى مسعى علني لتعطيم الفريق الآخر. لذلك.

المرحلة الخامسة: النتيجة

1. في هذه المرحلة تظهر نتيجة النزاع التي كما ذكرنا سابقاً قد تكون إيجابية أو سلبية.
2. في حال تم التوصل إلى قرارات جديدة وحلول إبداعية وتم الاستجابة إلى احتياجات الطرفين وأصبحت العلاقة أقوى والمواقف أكثر إيجابية تكون النتيجة إيجابية.
3. أما في حال توقفت عملية التواصل ولم يتم التوصل إلى حل مقبول من الطرفين وشعر أحد الطرفين أنه في وضع الخاسر بينما الآخر رابح تكون النتيجة سلبية وقد يتأتى منها تصرفات عنيفة أو أزمات أخرى.

خطوات إدارة النزاعات

مرحلة التحضير للتفاوض

علينا في البداية أن نحدد المشكلة والاحتياجات التي لم تتم تلبيتها على الصعيد الشخصي أو على صعيد أطراف النزاع ونطرح الأسئلة على كافة المعنيين للوقوف على أكبر قدر من المعلومات (الأسباب،



المعنيين، إمكانية الحلول). ومن ثم نقوم بتحديد ما هي طرائق إدارة النزاع الأكثر مناسبة للحالة التي قد نستخدمها. لكن القرار النهائي يعتمد على الآلية التي سيتم بها الحوار مع الطرف الآخر.

مرحلة التفاوض

يبدأ أحد الأطراف بالحوار على أن يتم تحديد قواعد الحوار مثلاً: الإصغاء والتعاطف، الاحترام، التركيز على المشكلة وليس على الأشخاص ونحدد المعلومات التي سيتم تداولها ومناقشتها وكيف سيتم التوصل إلى القرار ويجب أن نؤكد أن الجميع على استعداد للمناقشة والتفاعل والوصول إلى حلول ثم نطرح المشكلة والأسباب، والاحتياجات والمخاوف والدوافع ومن ثم ندرس وجهة نظر الطرف الآخر وبعدها نتفاوض حول الحل بالخطوات التالية:

1. نحدد الاحتمالات المتوفرة
2. نقيم مختلف الاحتمالات
3. نختار الحل الأفضل
4. نتأكد أن الأمور واضحة للجميع ومن التزام الجميع بالعمل على تنفيذه

مرحلة ما بعد التفاوض

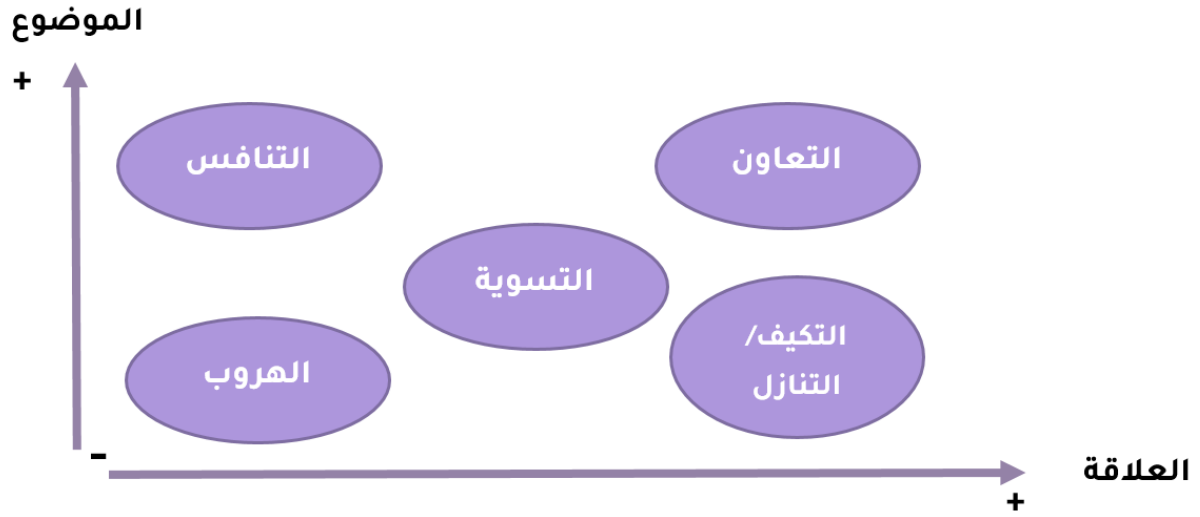
ينفذ كل طرف النشاطات الخاصة به التي تم التوافق عليها، ونتابع التواصل والعمل المشترك. كما بإمكاننا اللجوء إلى طرف ثالث محل ثقة وعلى اطلاع بالموضوع ليجري عملية الحوار والتفاوض على أن يكون حيادي ويتمتع بمهارات التواصل وإدارة النزاع واتخاذ القرارات

ما طرائق إدارة النزاع ونتائج التفاوض؟

طرائق إدارة النزاع	التعاون	التسوية	التنافس	التكيف/ التنازل	الهروب
النتيجة	رابح-رابح	حل وسط	رابح-خاسر	خاسر-رابح	خاسر-خاسر
ماذا نعني؟	تهدف إلى إيجاد حل يناسب جميع الأطراف، تدل على اهتمام متساوي بالعلاقات الإنسانية والأهداف، تشرك الجميع في تحسين العمل وتنفيذه تعتبر الطريقة الفضلى	إيجاد حل وسط تحافظ على الأهداف والعلاقات في الوقت نفسه، تعتبر بديل لأسلوب التعاون، تعتمد عادة خصوصاً عندما يتمتع الأطراف بنفس مستوى السلطة	ندافع عن وجهة نظرنا على حساب الآخرين، تهتم كثيراً للغايات ولا نكترث بالعلاقات الإنسانية	أسلوب جيد عندما يقبل أحد الأطراف أنه على خطأ وأن لديه الكثير ليخسره والقليل ليربحه، تهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالغايات	مبنية على نبذ النزاع فتعمل على تأخير أو تجاهله بهدف إعطاء وقت لتهدأ الأمور وتفادي المواجهة المباشرة عدم الاهتمام بالغايات
لماذا؟	جميع الأطراف عليهم تحقيق غاياتهم يجب الإبقاء على علاقات جيدة	القبول بربح شيء مقابل خسارة القليل	ربط حل النزاع بالتنافس والتباري والربح	الأمور المشتركة أهم من الأمور الأخرى والاختلافات التي قد تؤثر على العلاقات	الأمور المتنازع عليها تافهة مواقف الطرف الآخر قاسية وعنيدة،

الوقت والمكان غير مناسبين للتحدث بالأمر					
نلتزم الكمال بالطريقة نفسها للوصول إلى غاية المجموعة، يريد الأطراف ربح الوقت من خلال التوافق على وضع يناسب الكل مؤقّتا أو الوصول إلى حلول سريعة ومؤقّنة لمشكلة معقدة	نستخدم مستوى عال من التعاون ومستوى منخفض من المواجهة، نناقش النزاع علنية نجد حلول مبدعة، ترضي الجميع نعترف بمصلحة الآخر ونحمي مصالحنا في الوقت ذاته	نلتزم الكمال بالطريقة نفسها للوصول إلى غاية المجموعة، يريد الأطراف ربح الوقت من خلال التوافق على وضع يناسب الكل مؤقّتا أو الوصول إلى حلول سريعة ومؤقّنة لمشكلة معقدة	نستخدم كل قوتنا لربح النزاع	نلتجأ إلى الكثير من التعاون والقليل من المواجهة، نشدد على الأمور المشتركة ونخفف من أهمية الاختلافات	نلتجأ إلى الكثير من التعاون ونواجه بدرجة منخفضة، نطلب تأجيل المناقشة نُغير الموضوع أو نتجنبه ننسحب من الوضع
يرغب الجميع في التعاون وإيجاد حل، يثق الجميع ببعضه البعض يرفض الجميع الاستحواذ على اتخاذ القرار، يغير الجميع تفكيرهم بناء على المعلومات الجديدة	يرفض الطرف الآخر التعاون، يحتاج أحد الأطراف إلى قرار لا شعبية له، يعرف أحد الأطراف أنه على صواب وموقفه ضروري، يحتاج إلى قرار سريع بسبب عدم توفر الوقت للوصول إلى نتيجة رابحة للطرفين	يرغب الجميع في التعاون وإيجاد حل، يثق الجميع ببعضه البعض يرفض الجميع الاستحواذ على اتخاذ القرار، يغير الجميع تفكيرهم بناء على المعلومات الجديدة	تعتبر المسائل غير مهمة لأحد الأطراف كما هي بالنسبة للطرف الآخر، يعرف أحد الأطراف أن ليس بإمكانه الربح أو أنه على خطأ، تُعطى أهمية لأن يتفق الجميع	يعتبر النزاع صغير مقارنة بمستقبل العلاقة الذي يعتبر على المحك، عدم توفر الوقت لحل النزاع، توجد أمور أكثر أهمية من النزاع، عدم توفر فرصة ليطلع الطرف الآخر على الأمور التي تقلقنا	متى؟
يرغب الجميع بالعمل على تبديد الأذى الشخصي وخيبة الأمل، تربط الأطراف علاقة متينة وطويلة الأمد، لا يحتمل الأمر التسوية نظراً لأهميته، يرغب الجميع بالخروج بحلول مبدعة وفريدة	لا يعطي الأطراف أهمية كبرى لتحقيق جميع الأهداف، يلتزم الأطراف بشدة بغايات غير مترابطة ببعضها البعض، تكون الأمور متوسطة بالأهمية	يرغب الجميع بالعمل على تبديد الأذى الشخصي وخيبة الأمل، تربط الأطراف علاقة متينة وطويلة الأمد، لا يحتمل الأمر التسوية نظراً لأهميته، يرغب الجميع بالخروج بحلول مبدعة وفريدة	الموضوع ليس مهماً لدرجة التفاوض مطولاً، تواجد شخصيات قوية تحول دون ظهور الآخرين، أحد الأطراف يريد أن يحمي نفسه من شخص يريد الاستفادة من وجود أشخاص غير قادرين على المنافسة، يدافع أحد الأطراف عن حقوقه وموقعه	كلفة الربح على المدى البعيد لا توازي ما هي عليه على المدى القريب، تكون الأمور المشتركة أهم من الاختلافات، يريد أحد الأطراف أن يتترك الطرف الآخر يتعلم من أخطائه، يريد أحد الأطراف المحافظة على رصيد لنزاعات أخرى	متى؟
قد نفقد أموراً مهمة عندما تكون مطالب أحد	قد نزيد الأمور سوء	نريد حل سريع وغير مكلف ينتهز	عند إمكانية خسارة المصداقية والتأثير	تفادي القرارات أو تأجيلها سيزيد الأمور سوء	متى نختار

أسلوب آخر؟	أحدهم ثقة الآخر	الأطراف أكبر بكثير من أن تتحملها المجموعة	قد ينتقم الخاسرون من الرابحون	القرارات تتخذ في حالة التغيب أو الإهمال
------------	-----------------	---	-------------------------------	---



الفصل الثامن | مهارات التفويض

في حال كانت مسؤولياتك الوظيفية متعددة كالإشراف على المجموعات ومشاريع تعمل في ذات الوقت، فإن امتلاكك لمهارات التفويض سيساعدك على إدارة هذه الفرق والمهام بفعالية أكبر. يمكنك تحسين هذه مهارات التفويض لديك من خلال البحث والممارسة.

ما هي مهارات التفويض

مهارات التفويض: تقوم بشكل أساسي على منح الموظفين الآخرين السلطة والتوجيه الذي يحتاجون إليه لإكمال المهام المختلفة، مما يؤدي إلى تقليل عبء العمل الخاص بك مع ضمان عدم نسيان أو إهمال هذه المشاريع، وإن قدرتك على تحديد الشخص المناسب لكل مهمة وتحفيزه على أدائها بنجاح له دور كبير في تحسين مخرجات مشروع الفريق.

بعض مهارات التفويض الأكثر شيوعاً وإفادة هي:

- **الاتصال:**
 - يعد توصيل المهمة بشكل صحيح وتعليماتها المحددة للموظف المعين مهارة تفويض مهمة، بالإضافة إلى مهارات الاتصال الكتابي والشفهي
 - يتطلب التفويض الناجح أيضاً مهارات الاستماع لمعالجة أي مخاوف للموظفين والتأكد من فهمهم لما تتوقعه منهم.
- **إدارة الوقت:** كن حريصاً عند تفويض المهمة على إبلاغ صاحب المهمة الجديد بموعدها النهائي والجدول الزمنية الإضافية لكل نقطة من نقاط التحقق الخاصة بالمهمة.
- **التدريب:**
 - عند تفويض المهام بانتظام، من المهم استخدام مهارات التدريب، لأنها يمكن أن تساعد الموظف على اكتساب القدرات والمعرفة لإكمال المهمة، التغذية الراجعة
 - تقييم عمل أعضاء الفريق أثناء قيامهم بالمهمة المفوضة وتقديم النقد البناء هو جانب مهم من التفويض، من المرجح أن يكمل عضو الفريق الذي يعرف ما يفعله جيداً وأين يمكنه تحسينه كل مهمة بكفاءة.
- **الثقة:** عنصر أساسي يمكن العاملين معك من انجاز مختلف المشاريع من خلال منح الموظفين حرية اتخاذ قراراتهم الخاصة فيما يتعلق بكيفية تعاملهم مع المهمة.

لماذا تعتبر مهارات التفويض مهمة؟

بعض أسباب أهمية مهارات التفويض هي:

- **التمكين:** من المرجح أن يشعر أعضاء الفريق الذين يعرفون أن مديريهم يثق بهم في أداء المهام الهامة بأنهم أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، فيساهم ذلك في زيادة الولاء للمنظمة.
- **بناء الثقة:** يعني تفويض المهمة وجود الثقة في قدرة موظف آخر على أداء هذه المهمة بنجاح، بمرور الوقت، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة بين زملاء العمل لأنهم يدركون قدرات بعضهم البعض.



تخفيض العبء على المدراء: حيث يتيح لك تفويض المهام بنجاح توفير الوقت، والذي يمكنك استخدامه بعد ذلك لأغراض أخرى ذات صلة بمؤسستك وأهدافها.

تطوير مهارات الفريق. قد لا يكون أعضاء الفريق الذين يتلقون المهام دائماً على استعداد تام لإكمالها، ولكن إذا تلقوا تدريباً مناسباً، فيمكنهم تطوير مهارات جديدة قد تساعد المنظمة ومهنتهم.

كيفية تحسين مهارتنا في التفويض

ضع في اعتبارك اتباع هذه الخطوات لتحسين مهارات التفويض:

1. تقبل فكرة تفويض مهامك

إن ممارسة تفويض المهام، تعتبر الخطوة الأولى في تحسين مهارات التفويض واكتساب الثقة بالآخرين في عملك، يمكنك البدء بتفويض المهام الثانوية وتفويض المهام الأكثر تعقيداً بالتدريج مع اكتساب الثقة بفريقك.

2. إنشاء نظام هرمي متسلسل للمهام

إن تحديد المهام التي يجب تفويضها والأشخاص ذو الكفاءة القادرين على القيام بها ممكن عن طريق اعتماد نظام لتنظيم المهام بأولوية بمعايير خاصة بقسمك، يمكنك بعدها التعامل مع المهام الأكثر تحدياً وأهمية بنفسك وتفويض الآخرين بحسب صعوبة كل مهمة وخبرات الموظفين وتخصصاتهم ومهاراتهم.

3. التفويض وفقاً لنقاط قوة أعضاء فريقك

إن معرفتك بنقاط الضعف والقوة لكل فرد من افراد فريقك ستكون عاملاً رئيسياً في قرارك، مما يساعد فريقك على الوفاء بالمواعيد النهائية للمشروع وهذا من شأنه أن يتطور نقاط قوة الموظف مع الزمن.

إرشاد أعضاء فريقك حول كيفية أداء المهمة

يعتمد التفويض الناجح غالباً على إعطاء أعضاء الفريق تعليمات مباشرة، بما يتضمن أي معلومات محددة ضرورية لإكمال المهمة، إعلام الموظف بالموعد النهائي للمهمة، إعطاء تعليمات شاملة قبل أن يبدأوا العمل يمكن أن يوفر وقتك، حيث توجد فرصة أقل لحدوث فجوات في الاتصال على طول الطريق.

4. علم أعضاء فريقك مهارات جديدة

من المهم أن تعمل على تطوير مهارات فريقك وتقوية نقاط قوتهم وتدارك نقاط الضعف لديهم من خلال تدريبهم بشكل مباشر قد تقدم تدريباً باستخدام مواد مكتوبة أو عروض توضيحية أو محاضرات أو مزيجاً من الطرق الثلاث. أو اخضاعهم لتدريبات خارجية حسب اهتماماتهم او نقاط القوة والضعف الموجودة لديهم.

5. وازن بين الثقة في موظفيك والتحقق من عملهم

يعتبر معرفة أنماط موظفيك قبل تفويضهم من أهم جوانب التفويض حيث يميل البعض إلى العمل بشكل أفضل عند تركه وحيداً، بينما يحب البعض الآخر أن يتم الإشراف عليه للبقاء متحمساً، تخصيص الوقت لفهم كيف يحب كل فرد من أعضاء فريقك العمل يمكن أن يحسن الأداء العام. مع عدم إهمال

ضرورة الثقة بموظفيك والتحقق من تقدمهم في الوقت المناسب، عادة ما يعتمد إيجاد توازن بين الاثنين على خصائص كل عضو في الفريق،

6. تعلم كيفية تقديم تغذية راجعة فعالة

- إن تقديم الملاحظات أيضاً جانباً مهماً لتحسين مهارات التفويض، حيث إنه يمنح موظفيك الفرصة لفهم أدائهم وكيف يمكنهم تحسينه، إلى جانب تقديم الثناء والنقد البناء
- من المهم أيضاً أن يتشجع أعضاء الفريق لتقديم ملاحظاتهم بما يخص كيفية تفويض المهام وإعطاء التعليمات ومتابعة استكمال المشروع
- يمكن أن يؤدي تعلم تقديم الملاحظات وتشجيع موظفيك على فعل الشيء نفسه إلى تحسين تواصل الفريق وتعزيز الثقة بينهم

