

وتحسين الإنتاجية هو أن يقدم الرئيس المباشر جزءاً من سلطاته وتحديد الأعمال المطلوبة من كل مرؤوس وبالتالي يتميز أسلوبه بالإشراف العام ولا يتدخل إلا في الحالات الضرورية.

رابعاً: البيئة المحفزة لفرق العمل وما يترتب عليها من سلوكيات

1- القيادة بالروح المعنوية

عَرَّف البعض الروح المعنوية بأنها قدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك. ومن هذا التعريف نرى أن الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل هي:

- 1- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
- 2- ثقة أعضاء الفريق في القيادة.
- 3- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
- 4- الكفاءة التنظيمية للفريق.
- 5- الحالة العاطفية، النفسية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وفي كثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق معدل عال لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

2- مطالب الفريق من بيئة العمل، منها:

- 1- توفير المكان المناسب.
- 2- إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم.
- 3- تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- 4- الاعتراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية.
- 5- التقدير واحترام جهودهم وأفكارهم.

3- دور القيادة في تنمية الروح المعنوية

هناك العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها لتوفير المناخ السلوكي السليم، وتطوير العلاقات داخل المشروع لتنطوي على جو من الثقة والاحترام والتعاون الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.

ومن هذه العوامل:

- 1- توافر فرص الاتصال الشخصي والمباشر.
- 2- أسلوب تفويض السلطات ودعم القدرة على اتخاذ القرار.
- 3- الأهداف الواقعية والطموحة.
- 4- أسلوب القيادة والإشراف (العدالة - التوجيه نحو تحقيق الأهداف - الدعم - النقد الهادف).
- 5- الهيكل التنظيمي والنظام الإداري (وضوح السلطات والمسئوليات، أنظمة الحوافز).

رفع الروح المعنوية والعمل على تنمية التوافق المهني وقوة العزيمة وتشجيع الانتماء والولاء للتنظيم يضيف إلى مناخ العمل صحة واستقرار ونماء.

4- تدعيم روح الفريق لدى القيادات البديلة:

روح الفريق هي حالة وجدانية عقلية تتأسس على افتخار القيادات البديلة بمؤسستهم واعتزازهم بالانتماء والولاء لها وإحساسهم بالمسؤولية نحوها وإنكار ذاتهم في سبيلها والتضحية من أجلها.

5- أهمية تدعيم روح الفريق لدى القيادات البديلة:

إن عمل القيادات البديلة مع القادة كفريق واحد متعاون يؤدي إلى كفاءة إنتاجية عالية وتعاون ملموس النتائج، ويسعى القائد الناجح لتدعيم روح الفريق لديهم. ويذكر العامري والغالب إن فاعلية الفريق تعني قدرته على تحقيق أهدافه بمستوى

عالٍ مع شعور أعضاء الفريق بالرضا وقدرتهم على التطور المستقبلي. وتتحدد فاعلية الفريق بطبيعة مدخلات هذا الفريق من جهة وعمليات الفريق Group Processes التي تمثل الطرق التي يستخدمها أعضاء الفريق للعمل مع بعض لإنجاز المهام الموكلة إليهم من جهة أخرى.

إن تحفيز القيادات البديلة وتدعيم روح الفريق يتطلب من القائد الإداري أن يدير عملية على أساس النقاط التالية:

- 1- تحديد أهداف حقيقية قابلة للتطبيق.
- 2- توفير البيئة الآمنة والملائمة لعمل القيادات البديلة.
- 3- منح الثقة للقيادات البديلة بحيث يكونون مستعدين لتحمل المسؤولية.
- 4- مشاركة القيادات البديلة كلما أمكن في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بما يشعرهم بالولاء للمنظمة التي يعملون بها.
- 5- منح التقدير للأداء المتميز والإنجازات الملموسة.
- 6- تخصيص الوقت الكافي للاستماع للآخرين وتزويدهم بالتعليمات التي تيسر لهم أداء مهامهم.
- 7- تنويع أساليب التحفيز.
- 8- تقديم الشناء والشكر بطريقة صادقة وحقيقية.
- 9- الاهتمام بالاحتياجات الإنسانية للقيادات البديلة.

ويذكر أيضًا مجموعة من النقاط لتدعيم روح الفريق لدى القيادات البديلة:

- 1- خلق روح التنافس.
- 2- استغلال المواهب.
- 3- الحرص على عقد لقاءات مستمرة مع القيادات البديلة.
- 4- السعي لتحقيق الانسجام والتعاون والترابط.
- 5- الإنسان المناسب في المكان المناسب.

والجدول يوضح سلوكيات فرق العمل.

المادة ITEM	الفريق TEAM
وحدة الهدف	• الهدف عام وواحد لجميع الأعضاء
العمل في اتجاه الأهداف	• يعمل الأعضاء وبأسلوب تعاوني تجاه الهدف.
أهداف الأعضاء	• الأهداف متمشية مع أهداف الفريق.
وضع الأهداف	• يشارك الأعضاء إيجابياً في وضع الهدف وتحديد أولوياتها.
خطة العمل	• يطور القائد والأعضاء سوياً الخطة ويحددون الأدوار.
صناعة القرار	• يشارك الأعضاء في خطوات صناعة القرار.
الاتصالات	• كل قنوات الاتصال مفتوحة.
المعلومات	• متاحة للجميع.
الرغبة في العمل	• تطوعية - توافر الحماس والرغبة.
قيم العمل	• ذاتية وداخلية بصفة أساسية التحفيز للمشاركة.
مناخ العمل	• بدرجات عالية من الثقة المتبادلة والصراحة والانفتاح والتماسك.

خامساً : معوقات التحفيز

هناك نوعين من المعوقات في عملية التحفيز يمكن التعرض لهما على النحو التالي:

1- معوقات التحفيز الذاتي

هناك حقيقة ينبغي الإقرار بها وهي: التحفيز الذاتي هام جداً ولكنه ليس سهلاً. وقد يكون السبب الرئيس في ذلك هو وجود كم هائل من المعوقات التي في العادة تتمكن من الشخص وتحرمه من تحفيز نفسه. ويرى البعض أن الاعتراف بتلك الحقيقة قد يكون الخطوة الأولى والرئيسة للتغلب على تلك المعوقات نحو النجاح والتمكن من تحفيز الذات. وفيما يلي سرد لبعض معوقات التحفيز الذاتي الرئيسة التي تواجهها القيادات البديلة، وهي: