

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 التحمس 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:

- التسوية، وعدم البدء في اتخاذ الخطوة الأولى لإنجاز المهمة.
  - عدم وجود خطة أو أهداف محددة تسعى القيادات البديلة لإنجازها.
  - عدم وجود جدول زمني واضح تلتزم به تلك القيادات لإنجاز خطتها.
  - تأثير الزملاء غير الجادين الذين يفتقدون للدافعية في أنفسهم.
  - ضعف الثقة بالنفس وعدم تقدير الذات.
  - الإحساس الخاطئ بأن المهمة تتطلب مهارات وقدرات لا يملكها الشخص.
  - الشعور بالإحباط عند أي فشل أو تعثر.
  - عدم الإحساس بالمسؤولية، وما قد يترتب بسبب التصرفات والقرارات الشخصية.
  - العوامل النفسية السلبية مثل الأرق، واستخدام المنبهات، والشروذ الذهني.
- وقد تكون القائمة طويلة، إلا أن ذلك يعكس مدى حاجة القيادات البديلة للتعرف على تلك المعوقات، والتحدي الذي تواجهه للتغلب عليها نحو تحفيز نفسه في طريقه للمزيد من النجاح..

## 2. معوقات التحفيز داخل الإدارة

تتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي:

- 1- كثرة الإجراءات الشكلية وزيادة البيروقراطية والتي تؤدي إلى العديد من الآثار السلبية.
- 2- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- 3- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة وذلك نتيجة لاختلاف توجهات القيادات داخل المؤسسة الواحدة
- 4- قلة التدريب والتوجيه أو عدم الاستفادة من البرامج التدريبية الموجهة للقيادات البديلة والتي ربما يتم التعامل معها بقدر من اللامبالاة أو اعتبارها جزءاً من روتين العمل.
- 5- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.

- 6- قد تكون هناك عدم رغبة من قيادات المؤسسة في إعداد قيادات بديلة خوفاً من تفوق تلك القيادات الجديدة وبالتالي احتلال أماكن القيادات القديمة.
- 7- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.

### سادساً : دور السلوك التنظيمي في إعداد القيادات البديلة

يُعد تعريف السلوك التنظيمي أمر في غاية الأهمية، فهو يمثل حجر الزاوية للقيام بأي دراسة تتعلق به، ولا شك أن تعقد سلوك الأفراد جعل من الصعب وجود تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين والممارسين في مجالات دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة. ومحاولة لفهم ماهية السلوك التنظيمي يمكن استعراض بعض التعريفات الخاصة به وذلك على النحو الآتي :

يرى فيكتشو Vecchio أن السلوك التنظيمي هو "الدراسة المنظمة لسلوك واتجاهات كل من الأفراد والجماعات داخل المنظمات".

بينما يشير جرينبرج، بارون Greenberg & Baron إلى أن السلوك التنظيمي هو "الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية. وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات".

أما أحمد ماهر فيعرف السلوك التنظيمي بأنه "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله. ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك".

بينما ينظر وينجر، هولينبك Wanger & Hollenbeck إلى السلوك التنظيمي على أنه "مجال للدراسة يهدف إلى التنبؤ والتفسير والفهم والتغيير للسلوك الإنساني كما يحدث في المنظمات".