

السنة الثالثة

العدد الثالث عشر

يوليو

(تموز)

١٩٩٥

إصدار الشركة

العربية للإعلام

العلمي (شعاع)

القاهرة

ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

فرق العمل

# الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل

نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة

تأليف: ديورا هاينجتون ماكين

كلمة الناشر

من أبرز الدروس المستفادة من التجربة اليابانية و تجارب النماذج الآسيوية و الشركات العالمية الرائدة أن فرق العمل الفعالة تمثل عاملا مشتركا يفرض وجوده في كل البيئات و الثقافات التي كان النجاح حليفها. لهذا السبب قمنا في العام الماضي بتلخيص كتاب: **The TeamNet Factor**، لا سيما وأن الكتاب يتناول عدة تجارب على رأسها تجربة الدانمارك في هذا المجال. و في هذا العدد نقدم (الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل)، لما يتضمنه من نصائح وقواعد و أساليب عملية بعيدة عن التنظير و التجريد.

و من الجدير بالملاحظة أن موضوع (فرق العمل) يحظى بنصيب الأسد في التأليف و النشر، حيث نرصد فيه كل شهر عشرات الكتب الجديدة و الرائعة. و لعل أهم ما صدر مؤخرا في هذا المجال الكتب التالية:

**Intervention skills:**

Process consultation for teams.

**The wisdom of teams:**

Creating the High Performance Workplace.

**Team Games for Developing Team Skills.**

(شعاع)

## طبيعة فرق العمل

فرق العمل هي وسيلة لغاية، أو هي مدخل لتحقيق هدف ما. وقد يختلف الهدف من فريق إلى آخر. قد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع العملاء. وبالرغم من اختلاف الأهداف إلا أن الفرق المختلفة تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعد على إدارة نفسها. وتلعب القواعد دورا هاما في نجاح الفرق، وتتميز بالآتي:



التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضا تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

### فرق المهام المحددة

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة. وغالبا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

### دوائر الجودة

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سويا لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دورا محدودا في توجيهها.

### الفرق الموجهة ذاتيا

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة. يتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية الجزائية داخليا.

### فرق الإدارة الذاتية

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

### تشكيل الفريق

أول خطوة في تشكيل الفريق هي تحديد الأهداف المطلوبة والتي تلبي احتياجات محددة أو تحل مشكلة ما. وقد تترك هذه المهمة أحيانا للفريق لتحديدها ويجب أن تتم بصورة تحسينات أو مكاسب ملموسة، مع تحديد الوقت النهائي للإنجاز والخطوات والتوصيات والتحليلات المطلوبة وخطط العمل والتقارير التي يجب تقديمها وعددها ومواعيدها (أسبوعية أو شهرية) والمسئولين المتلقين لها. وتحدد الموارد المتاحة للفريق ويمكن أن تضم مستشارا من الإدارة يكون مسئولا عن الاتصال بالفريق. وأخيرا اختيار المجموعة الأساسية التي سوف تحدد جدول أعمال الاجتماع الأول واختيار عضو من

\*تحدد القواعد في الشهور الأولى من عمر الفريق، وبعد تحديدها يكون من الصعب تغييرها أو تعديلها.  
\*أي تغيير في قواعد عمل الفريق يتطلب وقتا وجهدا ويسبب إزعاجا للأعضاء.

\*يلعب القائد دورا هاما في وضع القواعد، علما بأن الأفعال التي لا يقدم عليها القائد لا تقل أهمية عن الأفعال التي يقدم عليها.

\*أن الالتزام بالحدود السلوكية يكون أكبر في الفرق الصغيرة عنه في الفرق الكبيرة.

\*تحكم الفرق على أعضائها بمدى التزامهم بالقواعد، والعضو الذي يبدي التزاما أكبر يحظى بأكثر قدر من الاحترام.

\*كلما عمل أعضاء الفريق فترة أطول لوضع القواعد، كلما زادت درجة القبول بينهم.

\*الفرق التي تبدي رغبة في وضع قواعد سلوكية لنفسها يكون لديها ميل للانضباط.

\*عندما تكون القواعد السلوكية غير واضحة، يفقد الفريق قدرته على التحكم في أعضائه.

\*تساعد القواعد على التوزيع العادل للقوة بين أعضاء الفريق.

\*تأييد و التزام الإدارة ببناء الفرق لكي يكتب لها النجاح، و عليها أن تدرك أن لفرق العمل فوائدها و مضارها أيضا.

### فوائد فرق العمل

\*خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.

\*الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.

\*استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.

\*تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

\*تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.

\*التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم السائدة.

\*توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول مبتكرة.

\*تحسين مستوى ونوعية القرارات.

\*زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

\*تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

### مضار فرق العمل

\*قد تكون مضيعة للوقت، وقد لا تدع وقتا للأعضاء لأداء

العمل الروتيني اليومي.

\*قد تخرج أحيانا عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى

وعدم الانضباط.

\*قد تسبب خطأ بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع

الفريق.

\*تحتاج وقتا طويلا حتى تحقق نتائج ملموسة.

### الأنماط المختلفة لفرق العمل

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل، فإن أول

مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها.

وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفا محددًا، ولكل

منها خصائصه المميزة.

### فرق المهام الكبيرة

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير

احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد

السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط

العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة

الفريق يتولى تسهيل مهمته.

## حجم الفريق المثالي

إذا كانت الأهداف والمهام معقدة وتتطلب مهارات عالية، فإن الحجم المثالي يكون بين ٦ و ١٢ عضواً. أما إذا كانت المهام بسيطة فيجب أن يكون الحجم أقل حتى يكون لكل عضو عمل يؤديه. وإذا كان حجم الفريق كبيراً نسبياً (١٥-٢٥) فيجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل الجميع، بل يجري تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة عن الفريق الرئيسي.

## تحديد مستوى السلطة

كثير من الفرق تبدأ العمل دون تحديد واضح لسلطاتها، مما يصيب أعضاء الفريق بالإحباط. لذا يجب تحديد تلك السلطات من البداية. وهناك عدة خيارات عند تحديد مستوى السلطة منها:

١- النظر في المشكلة ووضع الحلول وترك اتخاذ القرار للإدارة.

٢- تحديد البدائل المتاحة ومميزات وعيوب كل بديل وترك مهمة اختيار البديل الأمثل الآخرين.

٣- التوصية بخطة عمل وترك الموافقة للإدارة.

٤- كتابة تقرير يعكس وجهة نظر الفريق وانتظار الموافقة أو البدء في العمل.

٥- أداء العمل، ثم كتابة تقرير بالنتائج المحققة.

٦- القيام بالعمل، وكتابة تقارير في حالة الفشل فقط.

## توجيه الأعضاء الجدد

تقع مهمة التوجيه على عاتق الأعضاء القدامى ويجب أن يتم في خلال ٣٠ يوماً من دخول العضو الجديد للفريق. ويقوم العضو الجديد بمراجعة محاضر الجلسات السابقة والأهداف التي أسس من أجلها الفريق والتدريب الذي تلقاه الأعضاء ومناقشة الأدوار والمسئوليات المختلفة.

## أدوار أعضاء الفريق

يجب تحديد الأدوار بوضوح في بداية كل اجتماع. هذه الأدوار يجب أن تكون مرنة لكي تسمح بتداول الأدوار والمسئوليات بين الأعضاء.

## تأسيس العضوية

يمكن أن يتشكل أعضاء الفريق من نفس وحدة العمل أو من وحدات ومستويات مختلفة. ويفضل أن يكون الانضمام إلى الفريق على أساس تطوعي حتى يكون هناك التزام. ومن الموضوعات الشائكة التي تقابل معظم الفرق هي عملية إدخال أعضاء جدد أو فصل أو إخراج أعضاء قدامى، وإذا كانت هناك صعوبة في الحصول على العدد الكافي على أساس تطوعي فلا يجب أن تترك أماكن شاغرة بالفريق لمدة طويلة إلا إذا كانت هناك موافقة جماعية من أعضاء الفريق على ذلك. وعموماً هناك أوقات نموذجية لانضمام أعضاء جدد. فالفريق الذي يعاني من مشكلة ما أو يكون على أعتاب مرحلة جديدة لا يرحب بالأعضاء الجدد. وكلما زادت نسبة الأعضاء الجدد كلما زادت مقاومة الأعضاء القدامى.

**مسئوليات قائد الفريق يقوم بنقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أعضاء الفريق وتفسير السياسات وأوامر العمل، ويشرح كيفية إدارة العمل بفاعلية وتقييم النتائج. ويتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات وتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق ابتكارية وتقبل المخاطرة. ويكون من الناحية السلوكية مثلاً يحتذى، ويقوم بمكافحة السلوك الفعال. وتأييد أهداف الفريق داخلياً**

## السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
النقد والسلبية.	المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات.
احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين.	المشاركة والتطوع.
الدخول في مهاترات.	الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة.
محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية.	الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين.
القفز من موضوع لآخر.	الالتزام بجدول الأعمال.
إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة.	الإيجابية والتعاون تجاه الفريق.
التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات.	انتقاد الأفكار وليس الأشخاص.
الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء.	لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك.
تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية.	الانفتاح العقلي والانتباه.
استجداء تعاطف الآخرين.	أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة.
التهرب والسلبية وفقدان الحماس.	الاحترام والأمانة والثقة.
الانسحاب النفسي.	التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة.
التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري.	المخاطرة المحسوبة.
عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء.	التأييد المتبادل بين الأعضاء.
الحكم على الأشخاص وليس الأفكار.	وضع أهداف وتوقيات واقعية.
عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية.	تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي.

## وخارجيا ونقل إنجازات الفريق إلى الإدارة ولعب دور الوسيط عند نشوب صراعات.

### مسئوليات المستشار

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

### مسئوليات المنسق

ترتيب الاجتماعات وتجهيز وتوزيع جدول الأعمال قبل الاجتماعات والتأكد من الالتزام به. وتوضيح الأهداف والتأكد من توزيع الأدوار وتشجيع الأعضاء على المشاركة. وتلخيص الأفكار والتأكد من معرفة بالجميع بكل ما هو مطلوب والعمل على تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين مختلف الأعضاء. يكون المنسق في العادة مستمعا نشطا ويعمل على حماية كل أعضاء الفريق في التعبير عن رأيهم، وتشجيع الفريق على إنهاء كل محاور جدول الأعمال وتشجيع التفكير النقدي بين الأعضاء والمحافظة على الحياد بين وجهات النظر المختلفة.

### مسئوليات المسجل

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

### مسئوليات عضو الفريق

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

### مفاتيح نجاح فرق العمل

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق. تحقهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.

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

### أسباب فشل فرق العمل

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

### تنظيم الاجتماعات

تبدأ الاجتماعات بعد الانتهاء من تشكيل الفريق. ويفتقر معظم أعضاء الفرق لخبرة إدارة الاجتماعات والمناقشة واتخاذ القرارات في مجموعات. ولذا فإن هيكل الاجتماع وتنظيمه بصورة واضحة واستخدام هذا الهيكل يساعد على نجاح الاجتماعات وتقليل الوقت المستغرق في الإعداد لها. وعموما ينصح بعدم زيادة مدة أي اجتماع عن ساعتين.

و هناك خمس خطوات لتحديد جدول الأعمال:

- 1- طلب أفكار الأعضاء لضمها لجدول الأعمال.
- 2-مراجعة الأعمال المتفق عليها في جلسات سابقة.
- 3-تحديد الأولويات ووضعها في تسلسل منطقي.

- 4- إرسال جدول الأعمال لجميع الأعضاء قبل الجلسة.
- 5- توفير نسخ (قليلة) زائدة من جدول الأعمال.

### مكان الاجتماع وطريقة الجلوس

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

### مظاهر وجود مشكلات في اجتماعات الفريق:

- \*بدء الاجتماعات في وقت متأخر عن مواعده.
- \*عدم تحديد أهداف للاجتماع قبل الجلسة.
- \*غياب جدول الأعمال.
- \*عدم استعداد المنسق.
- \*محاولة بعض الأعضاء الهيمنة على الاجتماع واحتكار الحديث والمناقشة.
- \*اقتصار الاجتماع على تبادل المعلومات حل المشكلات.
- \*مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض على الدوام.
- \*كثرة المناقشات الجانبية بعد انتهاء الاجتماع.
- \*عدم الوصول إلى نتائج وغياب المتابعة ونشنت مسئوليات الأعضاء.

للجلوس: شكل الدائرة أو المربع و حدوة حصان.

## الفريق

يعانى الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف و السيطرة. هذه المشكلات لا تراها على السطح و لكن تبرز أعراضها و تنضح من خلال قلة المشاركة و حجب المعلومات و احتكار المناقشات و تقشى السلبية و كثرة الشكوى. و إذا تعمقنا أكثر سنجد صراعا محتما بين الأفراد و بين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب و القلق و كثرة الأخطاء و التجريب الحذر للأفكار الجديدة و تقييم ما يقوم به الآخرون و مقاومة التغيير و التوتر و الإحساس بقرب الإنهيار. هذه المشكلات تعتبر أعراضا صحية و لا يجب الخوف منها، إذ أن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة قبل النقلة الثقافية المرتقبة.

## المشاعر و التحفيز

لا يد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفرق الناجحة تولي اهتماما متوازنا بين إتمام المهام و العلاقة بين الأفراد و التي تتضمن التعبير عن المشاعر. وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره السلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها و تود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر. و لا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

## مخاوف المرحلة الانتقالية

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

## بناء الثقة

هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأى دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي: "التأكد من أن الآخرين لن يميزوا على أبدأ، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، و مركزي و تقديري لذاتي في هذه المجموعة، و علاقاتي مع الفريق و وظيفتي و مستقبلتي و حتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، و هم قائد الفريق و أعضاؤه." و يتحدد مستوى ثقتنا - سواء كانت تلقائية أو حذرة، موجودة أو غير موجودة - على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي و ما نأخذ.

## أسباب غياب الثقة

\* فشل الفريق في الوفاء بعهوده.  
\* شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.  
\* أكثر حديث الأعضاء عن بعضهم خارج

## سلوك الفريق

يتطلب العمل داخل فريق قدرا عاليا من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح و الأمانة و الاتصال المباشر و القدرة على حل الصراعات و فهم المشاعر الشخصية و الاحترام المتبادل. من هنا يقوم كل فريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- \* خلق أرضية مشتركة للتفاهم و التوقع.
- \* تشجيع السلوك الطيب.
- \* زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- \* وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- \* إرشاد الأعضاء الجدد.
- \* حل مشكلات السلوك بسهولة.

## التغيرات السلوكية

تبدأ صعوبات العمل عندما يشعر الأعضاء بالحاجة إلى تغيير سلوكهم. و تزداد مظاهر المقاومة كلما بدأ هذا اليوم في الاقتراب، و من تلك المظاهر: التماس الأعداء و التسويف و ادعاء الجهل.

## المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء

- \* تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- \* تحمل مسؤولية الأفعال و الأفكار.
- \* الجرأة على الجهر بالرأي.
- \* القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- \* القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية و السلبية.
- \* الاستجابة للندد.
- \* القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- \* القدرة على طلب السلطة و تنكب عبء القيادة.
- \* السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- \* القدرة على طرح الأسئلة.
- \* اقتراح أفكار للمناقشة.

## إدارة الصراع داخل الفريق

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. و يمكن أن يلعب المنسق دورا حاسما في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل و يصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلى تركيز على المشكلة بدلا من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتفيس و التعبير عن المشاعر، فضلا عن الالتزام بالقرارات و الرغبة في تعديل السلوك.

## التحول إلى ثقافة

## إدارة الصراع داخل الفريق

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. و يمكن أن يلعب المنسق دورا حاسما في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل و يصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلى التركيز على المشكلة بدلا من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتفيس و التعبير عن المشاعر، فضلا عن الالتزام بالقرارات و الرغبة في تعديل السلوك.

الاجتماعات.

\*منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.

\*نقص الاتصالات بين الأعضاء.

\*تفويض المسؤولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.

\*انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة كلما زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

## التغلب على المقاومة

يجب مناقشة المقاومة بانفتاح والتعرف على مشاعر كل عضو. ويفضل توقع المقاومة مسبقاً وتحويلها إلى قوى بناءة. كما يمكن تدريب الأعضاء على اكتشاف المقاومة والتعامل معها. ويمكن أيضاً اتخاذ قرارات عقابية إذا دعت الحاجة بعد توضيح مغبة عدم الانصياع للقواعد المنظمة للفريق.

## اتخاذ الفرق للقرارات

- \* ظهور أفكار جديدة والقدرة عن التعبير عنها
- \* زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات
- \* التنفيس عما يجول بالنفوس من آراء
- \* التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار
- \* الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه
- \* النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة
- \* زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء
- \* سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات

## شروط حل المشكلات بفعالية

- \* الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء
- \* جمع المعلومات المطلوبة
- \* الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء

## أنواع القوة ومصادرها

**القوة الشرعية:** وهي القوة التي يمنحها الفريق للعضو.

**قوة الخبرة:** وهي قوة العضو صاحب الخبرة والمهارة.

**قوة المنصب:** وهي التي يحصل عليها العضو من منصب خارجي.

**القوة الذاتية:** وهي القوة الناجمة عن الثقة بالنفس.

**القوة التنافسية:** وهي القوة التي تتحقق نتيجة هزيمة منافس عدواني.

**قوة الإحساس بالذنب:** يحصل عليها العضو نتيجة إشعاره الآخرين بالذنب لما قاموا به أو لم يقوموا به من أعمال.

## التخلي عن التحكم والسيطرة

لكي ينجح الفريق يجب أن يتخلى أعضاؤه عن مظاهر التحكم التي يمارسونها خارج دائرة الفريق وهذه بعض مظاهر السيطرة:

١- قد يقوم العضو بفصل نفسه عن الفريق للمحافظة على ما يتمتع به من سيطرة عن طريق: عدم المشاركة - إلقاء اللوم على الآخرين - ترك الاجتماعات - الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق - الغياب المتكرر.

التباطؤ ورفض التخلي عن الطرق القديمة للأداء: ادعاء

## إثابة فرق العمل

بدأت كثير من المنظمات في تغيير نظم الإثابة المتبعة بها حتى تتلاءم مع المناخ الجديد الذي يشجع على إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل. حال الأفراد مع نظم الإثابة السائدة في المنظمة. وهناك العديد من النظم التي يمكن إتباعها لإثابة فرق العمل ولكل منها ميزاته وعيوبه، والجدول التالي يتناول هذه النظم وكيفية عملها ومميزات وعيوب كل طريقة.

نظام الإثابة	تطبيق النظام	مميزات النظام	عيوب النظام
النظام التقليدي	إثابة الأفراد بناء على المركز الوظيفي أو الجدارة الفردية.	سهل التطبيق لذا تستخدمه معظم المنظمات.	روتيني يتكرر في مواعيد منتظمة، يركز على الإنجاز الفردي ولا يحفز على التعلم.
الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة	إثابة من يكتسبون معلومات أو مهارات جديدة.	تشجيع تعلم معلومات ومهارات جديدة.	غير فعال في الحالات التي تجتمع فيها الفرق لمدد قصيرة
المشاركة في الثواب	توزيع نسبة محددة من العائد المحقق على الجميع.	يعتبر أسلوباً مثالياً في إدارة المشاريع ويعطي العاملين صورة كلية للمنظمة.	غير عادل إذا كانت مساهمات أفراد الفريق غير متساوية.
الإثابة الجماعية للأداء	إثابة الفريق ككل بناء على الأداء الكلي والفعالية الجماعية.	يساعد على إيجاد علاقات طيبة وتعاون بين أفراد الفريق.	قد يدفع بعض الأفراد للانضمام للفريق من أجل المكافأة فقط.

- \* الرغبة والقدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء
- \* الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة
- \* تقبل التحدي
- \* رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات
- \* الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق
- \* القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

## جمع المعلومات

هناك العديد من الطرق لجمع وتوليد المعلومات من فرق العمل، ومن أبرز هذه الطرق ما يلي:

### ١. عصف الأفكار:

- \* تحديد موضوع المناقشة
- \* قيام كل عضو كلما جاء دوره بتقديم أفكاره
- \* بتسجيل كل ما يقدم من أفكار بطريقة تتيح للجميع رؤية ما يتم تسجيله - الامتناع عن النقد أو التعليق على ما يتم تقديمه من أفكار حتى الانتهاء من هذه المرحلة تماما
- \* السرعة في تقديم الأفكار لتشجيع قبول كل فكرة
- \* عندما يحين دور عضو ولا يجد ما يقدمه يتم الانتقال فورا للعضو التالي
- \* الاستمرار في أخذ الآراء حتى يتم استفادها أو يتم الوصول إلى نهاية الوقت المحدد لعصف الأفكار.

### ٢. كتابة الأفكار:

- يستخدم هذا الأسلوب عند عدم شعور الأعضاء بالراحة للسرعة التي يتم بها عصف الأفكار أو عندما يحمل موضوع المناقشة في طياته عناصر للصراع ويتم فيه الآتي:
- \* توزيع ورقة تضم أربعة وعشرين مربعا للكتابة بداخله.
- \* يطلب من كل عضو كتابته ثلاثة أفكار ويتم جمعها ووضعها في مكان متوسط بين الأعضاء
- \* يطلب من كل عضو سحب ورقة عشوانيا وقراءة ما بها ثم إضافة ثلاثة أفكار جديدة إليها قد تكون استكمالا لها أو مختلفة عنها تماما
- \* الاستمرار في هذا العمل حتى يتم ملء كل المربعات المتاحة
- \* قيام الأعضاء بالتناوب بقراءة ما كتب من أفكار على كل نموذج بعد شطب الأفكار المكررة.

## طرق اتخاذ القرارات

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيتها لاتخاذ القرارات و من الشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف فان نتيجة التصويت غالبا ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحيانا إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق. ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار. و من قواعد اتخاذ القرارات ما يلي:

- ١ قاعدة الأغلبية (بالتصويت): ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعا لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسبة محددة من الأعضاء.
- ٢ قاعدة الأقلية: ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق.

- ٣- الطريقة الفردية: وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار وذلك بإصدار أمر يكون على الفريق الالتزام به.
- ٤- الطريقة الفردية بعد المناقشة: وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.

٥- عدم اتخاذ قرار: وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة وذلك إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ قرار.

٦- بالتراضي والإجماع: حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي والاقتراع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

## خطوات اتخاذ القرارات

- \* تحديد المشكلة بوضوح.
- \* الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
- \* الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- \* تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- \* استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- \* توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- \* الحصول على الالتزام إقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- \* التزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

## تقييم أداء الفريق

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوبا من أعضائه تقييم بعضهم ببعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقيم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من إتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

## فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق

- \* يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقييمه بصورة أكثر دقة.
- \* يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- \* يؤدي إلى عدم تقرد رأي واحد بالتقييم.
- \* يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنظمة، فيكون تقييمهم دقيقا وشاملا.
- \* تتمو مهارة التقييم لدي الأعضاء مع الممارسة.
- \* يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- \* زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقييم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسئولون عن المحافظة عليه.

## مشكلات تقييم أداء الفريق

- \* تستهلك قدرا كبيرا من الوقت.
- \* يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- \* لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييم أداء زملائهم.
- \* يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلا عن قدرتهم على العمل كموجهين.
- هذا ويؤثر تقييم الأداء على ثلاث مستويات مختلفة: أولا العمل الفعلي الذي يقوم به، ثانيا العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق، ثالثا أداء الفريق ككل ومدى مساهمته في أداء المنظمة. لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملا. ولكي يتحقق ذلك لابد لتقييم أداء الفريق من أن يتبع

١	طبيعة فرق العمل
٢	فوائد فرق العمل
٢	مضار فرق العمل
٢	الأنماط المختلفة لفرق العمل
٢	فرق المهام الكبيرة
٢	فرق المهام المحددة
٢	دوائر الجودة
٢	الفرق الموجهة ذاتيا
٢	فرق الإدارة الذاتية
٢	تشكيل الفريق
٢	تحديد مستوى السلطة
٢	تأسيس العضوية
٢	حجم الفريق المثالي
٢	توجيه الأعضاء الجدد
٢	أدوار أعضاء الفريق
٢	مسئوليات قائد الفريق
٢	مسئوليات المستشار
٢	مسئوليات المنسق
٢	مسئوليات المسجل
٢	مسئوليات عضو الفريق
٢	مفاتيح نجاح فرق العمل
٢	أسباب فشل فرق العمل
٢	تنظيم الاجتماعات
٢	مكان الاجتماع وطريقة الجلوس
٢	سلوك الفريق
٢	التغيرات السلوكية
٢	المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء
٢	إدارة الصراع داخل الفريق
٢	التحول إلى ثقافة الفريق
٢	المشاعر والتحفيز
٢	مخاوف المرحلة الانتقالية
٢	بناء الثقة
٢	أسباب غياب الثقة
٢	أنواع القوة ومصادرها
٢	التخلي عن التحكم والسيطرة
٢	التغلب على المقاومة
٢	اتخاذ الفرق للقرارات
٢	شروط حل المشكلات بفعالية
٢	جمع المعلومات
٢	١. عصف الأفكار:
٢	٢. كتابة الأفكار:
٢	طرق اتخاذ القرارات
٢	خطوات اتخاذ القرارات
٢	تقييم أداء الفريق
٢	فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق
٢	مشكلات تقييم أداء الفريق
٢	نتائج التقييم الفعال
٢	مجالات التقييم

إحدى طرق التقييم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:

**تقييم الزملاء:** يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق.

**رضا العملاء:** يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

**التقييم الذاتي:** يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل.

**قيام قائد الفريق بالتقييم:** يقوم القائد بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق.

**تقييم الإدارة:** يقوم مدير الإدارة بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق مركزا على ما تحقق من نتائج.

## نتائج التقييم الفعال

- \*توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
- \*الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.
- \*التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل.
- \*موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- \*إتباع نظام للإفادة المرتهدة يتيح قدرا من التقييم الغير رسمي.
- \*التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- \*\*تقدير الأداء المتميز.
- \*يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

## مجالات التقييم

**تقييم المخرجات:** ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، إتباع تعاليم الأمن.

**تقييم المدخلات:** ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي يقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية وال مكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

## بيانات الكتاب

Title: The Team Bilding Tool Kit  
Author: Deborah Horrington-Mackin  
Publisher: Amacom  
Pages: 177  
Date: 1994  
ISBN: 0-8144-7826-3