

## (8) بناء فريق العمل (Building the Team)



القادة لوحدهم لا يمكن ان يفعلوا العمل. قد يقودون، ولكنهم يحتاجون للآخرين ليتبعونهم. في هذه الفصل سنركز على كيف تعمل مع الاخرين وبناء وحدة وسطهم.

مجموعات العمل لها شعورها الخاص بهويتها والقادة الناجحون يفهمون ان مجموعات العمل لها شخصيتها وقوتها وتوجهاتها ومستوياتها واحتياجاتها. القادة الذين يضعون هذه الاشياء في الحسبان يمكنهم الحصول على نجاح لانهم يستجيبون لاحتياجات هذه المجموعة.

لمقابلة احتياجات المجموعة وللحفاظ على روحهم عالية، القادة:  
- يضعون ويصلحون اهداف ومستويات المجموعة.

- يقدمون فرصا منتظمة بتقديم تصور مختصر للمجموعة حول الخطط الجارية والتطورات المستقبلية.

- تضمين المجموعة ككل في الاهداف.

- تقديم فرص منتظمة غير زائفة للتشاور قبل الوصول الى قرارات تؤثر في المجموعة.

- اصلاح تماسك المجموعة والتعامل بفعالية مع الاختلافات والحجج (المناقشات) والنزاعات.

ولكي تؤدي وظيفتها كفريق، اعضاء المجموعة يجب ان يكونوا واعين بالعوامل التي تساهم في او تعوق وظائف الفريق. اعضاء المجموعة يجب ان يكون لهم فرص للموافقة على العوامل الخاصة التي يحتاجونها ليعملوا عليها في فريقهم.

ادناه قائمة بخصائص فريق العمل الفعال عرضت في حالات مثالية. هذه المادة تأتي من بحث حديث في مجال دينمائية المجموعة.

### 1- اهداف (اغراض) المجموعة:

كل اعضاء الفريق يفهمون بوضوح اهداف المجموعة. فريق العمل يتطلب ايضا تملك اهداف الفريق، وعليه، الاعضاء يحتاجون للمشاركة في وضع اهداف الفريق والالتزام بها. اذا كانت السلطات العليا تنتدب وتشجع الاهداف، يجب ان يكون لاعضاء الفريق فرصة لتحديد كيف ينجزون الاهداف. حجم المشاركة لخلق امتلاك الهدف والطاقة التي تنفق تجاه الوصول لهذه الاهداف تحدد بشكل كبير كيف يجب ان تنجز هذه الاهداف.

التنسيق الفعال لموارد الفريق تعتمد بشكل كبير على قدرات القادة في تحديد الاهداف التي يريدون انجازها. هم يضعون الزمن والطاقة ان كان:  
أ- الفريق لا يفهم بوضوح ويوافق على هذه الاهداف.  
ب- لا يوافقون على الاولويات.

القادة يمكن ان يتوقعوا نزاعات حول كم من الزمن والطاقة تخصص للاعمال المختلفة. موضوع الاولويات بالاحص مهم. من ناحية اخرى، مختلف الاشخاص سوف يكون لهم اولويات مختلفة - والاختيار يجب ان يتم.

## 2- الادوار والمسئوليات - من يعمل ماذا في الفريق:

عندما يكون لاعضاء الفريق فهم واضح والقبول والالتزام باهداف واولويات المجموعة، الواجبات التالية للفريق: من الذي يفعل ماذا؟ ما هي مسئولياتنا؟ هل كل الاعضاء يفهمون ماذا يفعلون وماذا يفعل الآخرون لانجاز المهمة؟

عندما يعمل فريق العمل سويا، فانهم ايضا يبنون توقعات كل تجاه الآخر. النزاعات حول الادوار والمسئوليات قد تحدث نتيجة للتوقعات المختلفة. لا تعتمد على الوصف الوظيفي الرسمي لتغطية الحالات اليومية. كثير من المشاكل تبرز ببساطة لان الاشخاص ليسوا واضحين في ماذا يتوقعون من بعضهم البعض.

بجانب غموض الدور، هنالك ثلاث انواع من نزاعات الدور تبرز بتكرار:  
أ- الذات - الآخر. نزاع عندما يكون للاخرين توقعات عن الشخص. قد يكونون في نزاع مع التوقعات الذاتية مع ذلك الشخص.

ب- الآخر - الآخر. نزاع عندما يكون اثنين او اكثر من الاشخاص يحملون توقعات متضاربة عن نفس الشخص.

ت- الافراط. النزاع عندما تتطلب التوقعات الكلية زمن وطاقة اكبر مما يمكن ان يتوقعه العاملون في يوم العمل المعطى.

بجانب التوقعات المختلفة، تقاطع الادوار والمسئوليات تخلق الشد، خاصة عندما يكون اثنين او اكثر من الاعضاء هم انفسهم مسئولون من نفس الواجب. تقاطع الادوار ربما ليس بالارث السيئ، ولكنه له امكانية للنزاع طالما هو موجود.

ناقش توقعات الدور وهذه التقاطعات. الفريق بتكرار يضيع الطاقة لان الاشخاص لم يطوروا تعاريف واضحة ومتفق عليها عن الدور.

### 3- اجراءات المجموعة او معالجات العمل:

البندين الاولين ركزا على "ماذا"، على المجموعة ان تفعل (اهداف) و"من الذى يفعل ذلك (ادوار). هذا البند يركز على "كيف" نعمل سويا. فريق العمل الفعال يحتاج الى اجراءات واضحة ومتفق عليها في المجالات الاساسية المختلفة.

أ- اتخاذ القرار. كيف يتخذ القرار؟ من المسئول من القرارات؟ كيف يشارك كل اعضاء الفريق في القرار؟ قم بتعريف هذه الاسئلة بوضوح لكي يقوم الفريق باتخاذ قرارات عالية الجودة يوافق عليها كل الاعضاء. الفريق عادة يتخذ القرارات بالاجماع. ومع ذلك، يمكن للقادة الاحتفاظ بحق اتخاذ القرار النهائي بعد التشاور مع كل او جزء من الفريق، اعتمادا على العوامل، مثل طبيعة القرار، من الذي له اكثر معرفة، ومن الذين يؤثر فيهم القرار اكثر؟

ب- الاتصال. ماذا يتم الاتصال فيه بين الفريق، لمن، وكم ذلك مرارا،  
وبأي طريقة؟

ج- الاجتماعات. اعضاء المجموعة عموما يشكون بين انفسهم ان  
اجتماعات الفريق فاترة ومكررة وغير فعالة وطويلة وكثيرة الدوام  
وقليلون يسيطرون عليها وتتناول الموضوعات الخطأ، انها باختصار  
غير فعالة ومضيعة للوقت.  
وللمساعدة في تغيير هذا التوجه، اجتماعات الفريق تتطلب الاجابة على  
هذه الاسئلة؟

- هل نحن نتطلب اجتماع الفريق؟
- ماذا يحاول الفريق انجازه في هذا الاجتماع؟
- ما هي الموضوعات التي يجب تغطيتها؟
- من المسئول من اي من الموضوعات؟
- كيف نعقد الاجتماع؟

عموما، نحن نستخدم اجراءات المجموعة او اجراءات العمل كأداة لفعل  
الاشياء، مثل مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات لتأكيد تنسيق نشاط الفريق.  
الافتقار الى اجراءات العمل السليمة يمكن ان تسبب مشاكل كثيرة في  
المجالات الرئيسية التي يواجهها الفريق.

#### **4- العلاقات الشخصية بين الافراد:**

عندما يضطر الاشخاص للعمل عن كثب سويا لانجاز عمل عام، هم طبيعيا  
يطورون الشعور تجاه الاخر. المدى الذى يتبادلون الثقة والدعم والاتصال  
والشعور بالراحة عند حل النزاعات مع الاخر عموما تؤثر في الطريقة التي  
يعملون بها سويا.

السلوك الشفهي وغير الشفهي يوضح النتيجة السالبة للشعور السيء لانهم يتجنبون كل الاخر، ويصطاد كل الاخر (اما مباشرة او بالاغتياب)، واكتشاف ان العمل سويا ساخطا او مغضبا. في هذه الحالات يتحدث الاشخاص بتكرار عن "الكيمياء السيئة" و"تصادم الشخصية".

أ- الثقة المتبادلة. عمل الفريق يتطلب الثقة والوضوح لكي يتمكن الاعضاء من عرض ارائهم واختلافاتهم بوضوح وبدون خوف من السخرية او الانتقام منهم.

ب- التاييد المتبادل. عندما يكون لاعضاء المجموعة شعور قوي بالانتماء وبالتاييد والدعم المتبادل، فانهم ينجزون عمل الفريق. الاعضاء يتلقون ويعطون مساعدات كل من والى الاخر بدون وضع شروط. انهم لا يحتاجون لحماية ادوارهم تجاه الاخر.

ت- الاتصال. الاعضاء لا يحتاجون لحراسة اتصالاتهم. ونسبة للدعم والتاييد المتبادل، يمكنهم ان يقولوا ما يشعرون به بحرية وكيف يتفاعلون كل مع الاخر. وعندما يتصلون، هم يعلمون ان باقي الفريق يستمع وسوف يعمل باجتهاد لفهمهم.

ث- حل النزاع. قدرة الفريق على اختبار تقدمه لتطوير نفسه تميز عمل الفريق. اعضاء المجموعة يقبلون الاختلافات كشيئ محتوم، وفي بعض الاحيان مقبول. انهم لا يكبتونها ولا يتظاهرون بانها غير موجودة. انهم يعملون من خلالها بوضوح كفريق.

#### **5- احتياجات قيادة المجموعة:**

فريق العمل يتطلب بان يشارك في احتياجات القيادة (مثل المبادرة او التوضيح)، وسط المجموعة لكي يسمح ذلك بالنمو خلال خبرات

المجموعة. اساليب القيادة المستعملة بواسطة قادة المجموعة تؤثر بشدة في اتصالات الفريق وسير العمل. قادة الفريق يجب بتكرار اختبار تأثير اساليبهم ويكونون منفتحين للاسترجاع (لرد الفعل) من الاعضاء فيما يتعلق بكيف يساهم هذا الاسلوب، او يقلل من فعالية الفريق.

#### 6- استخدام موارد الاعضاء:

فرق العمل تتطلب الاستخدام الاقصى للموارد المختلفة للأفراد في المجموعة، مثل القدرة والمعرفة والخبرة. انهم يقبلون ويعطون نصائح واستشارات ودعم كل للاخر بينما يعرفون مسئولية وتخصص الفرد.

#### 7- بيئة المنشأة او المؤسسة:

عندما تكون للمجموعة مرونة وحساسية لاحتياجات كل للاخرين ويشجعون الاختلافات، والاعضاء لا يشعرون بانهم مدفوعون لطاعة القوانين الصارمة فانهم يكونون قد انجزوا عمل الفريق. عمل الفريق يعني انهم يعملون بشدة لحفظ "جو الفريق" حر ومنفتح وداعم للفريق.

#### تمرين: نسبة فعالية فريقك:

اولا، قم بعمل هذا التمرين منفردا. لكل متغير ادخل نسبة اي شيء من "1" الى "5". النسبة "1" تعني ضعيف جدا، والنسبة "5" تعني جيد جدا. اسس ذلك على رايك في كيف تعمل مجموعتك. اذا كنت تفكر في متغيرات مهمة تذكرها هنا، اكتبها تحت الارقام "8" و"9" و"10"، وضع نسب لها. على كل عضو في الفريق ان يفعل نفس الشيء.

من ثم، كمجموعة، شارك بنفسك في كل متغير باعطاء اسبابك وان كان بالامكان اعطاء مثل واقعي لاقامة الدليل على نسبتك.

في وضع النسب للتمرين ادناه كتمرين جماعي، يمكن ان يكون للاعضاء مشاكل مع العبارات التي تحتوي على اكثر من متغير. عضو الفريق قد يشعر بانها في واحدة من المتغيرات هو او هي قد تعطي نسبة عالية، ولكن في المتغير الاخر قد تعطي نسبة ادنى - مثلاً قد يقوم احد بوضع علامة ان الاهداف (المادة الاولى) تظهر بانها "واضحة للجميع" ولكن ان اثنين او ثلاثة فقط من الاشخاص حقيقة "يشعرون بانهم يشاركون". كيف اذا يجب ان يضع الفريق نسبة لهذه العبارة؟ الاعضاء يجب ان يضعوا كل المتغيرات في الاعتبار في كل عبارة وان يضعوا النسب بالاتفاق.

### 1- اهداف واغراض الفريق:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
واضح للكل، ساهم فيه الكل، الكل مهتم بالاهداف، يشعرون بالمشاركة.				مربك، متنازع، غيرهام، رغبة قليلة.

### 2- الادوار والمسئوليات:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الادوار والمسئوليات مفهومة بوضوح ومقبولة بواسطة الجميع ومدعومة بالتبادل، الاعضاء قابلين لمساعدة البعض.				الادوار والمسئوليات غير معروفة بوضوح او غير مقبولة، هنالك تحول لمسئولياتنا للآخرين.



### 3- إجراءات المجموعة أو سير العمل:

#### أ- اتخاذ القرارات:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
القرارات تتخذ في زمنها، تتضمن الذين لهم معلومات وثيقة بالموضوع، تجد قبول عال.				القرارات تتأخر، تتخذ بدون الذين لهم معلومات سارية، لها قبول ضعيف.

#### ب- الاتصال:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
مقنعة وفعالة.				مقنعة ولكنها غير فعالة.

#### ت- الاجتماع:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الاجتماعات فعالة، تغطي الموضوعات المتعلقة بها.				الاجتماعات غير فعالة، لا تغطي الموضوعات المتعلقة بها.

#### 4- العلاقات الشخصية:

##### أ- درجة الثقة المتبادلة:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الاعضاء يتقون في بعض حقيقة، يعبرون بحريخ عن ردود الافعال السالبة بدون الشعور بالانتقام.				الاعضاء لا يتقون في بعض، يخافون من ان ينقدوا او ينتقدوا.

##### ب- درجة التعاون المتبادل:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الاهتمام غير الزائف للكل، الاعضاء يحصلون على مساعدة من الاخرين ويساعدون الاخرين.				كل شخص لنفسه، ومختلف في احتياجاته واهتماماته من الاخرين.

##### ت- الاتصال الشخصي:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الاستماع بفهم، التحدث بوضوح وثيقة.				فقدان الاستماع بفهم، الحذر، التحدث باحتراس.

ث- معالجة النزاعات داخل الفريق:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
يقبل النزاعات، "ويعمل من خلالها".				غير راغب في قبول والتعامل مع النزاعات.

5- احتياجات قيادة المجموعة:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
عندما ترفع الاحتياجات للقيادة عدد من الاعضاء يوفونها (قيادة المشاركة).				احتياجات المجموعة للقيادة لم تقابل (توفى) بعد، المجموعة تعتمد كثيرا على شخص او شخصين.

6- استخدام موارد الاعضاء:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
يتم تشجيع موارد المجموعة وتستخدم تماما وبفعالية.				واحد او اثنين يساهمون.

7- بيئة المنشأة او المؤسسة:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
حرة، داعمة، احترام الاختلافات، المجموعة مرنة، تبحث عن طرق جديدة واحسن.				مقيدة، يتم الضغط للاتسجام، الاعضاء والمجموعة في روتين، تعمل بوتيرة واحدة، الاشخاص انانيون وقاسون في اوارهم.

8- -----:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

9- -----:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

10- -----:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

## تطوير الفريق ليكون اكثر فعالية:

بعد ان تشارك المجموعة في التمرين اعلاه، يمكن ان تحدد كيف تشعر انت واطباء فريقك بوظائفكم المشتركة.  
اطباء المجموعة يحددون المجالات التي يحتاج فيها الفريق للتجويد. ادناه تجد مثالا قد ترغب في ان تتبعه.

### 1- الاهداف والاطراض:

- ا- ضع في قائمة الاهداف والاطراض التي تحتاج لاطباء الفريق ان يحققوها سويا.
- ب- ضع في قائمة الاهداف التي لاطباء الفريق التزام بها الان - لماذا؟
- ت- ضع قائمة الاهداف التي لاطباء الفريق التزام ضعيف بها او "اكثر مقاومة"، لماذا؟ ماذا يمكن ان تفعل بالتحديد لتحسين التزام المجموعة بهذه الاهداف.

### 2- الادوار والمسئوليات:

- أ- ما هي الادوار والمسئوليات التي لا يفهما اطباء الفريق بوضوح او لا يقبلونها؟
- ب- ما هي الادوار والمسئوليات التي تتقاطع او تخلق شد ونزاع؟
- ت- ماهي المجالات التي يجب ان توضح لاطباء المجموعة بخصوص ادوارهم ومسئولياتهم الفردية؟ في اي المجالات يجد اطباء المجموعة انفسهم غير واضحين عن ماذا يتوقعه الاخرون منهم.

### 3- إجراءات المجموعة او سير العمل:

- أ- اتخاذ الفريق للقرار. حدد القرارات التي يعتقد الفريق بانه يجب ان يتخذها وتلك التي يجب ان يتخذها اعضاء الفريق.
- ب- الاتصال. ماذا تحتاجه المجموعة بالتحديد لتقوم باتصال اكثر فعالية؟ يمكنك بتكرار تحسين الاتصال بتحديد لماذا وكيف وبواسطة من ولمن تحتاج لتوصيل الاحتياجات للمجموعة.
- حدد مواد الاتصال الاحسن.
  - الطرق المفضلة (شفاهة او كتابة).
  - ماذا يجب ان يفعل اي عضو في الفريق لتحسين الاتصالات؟
- ج- احتياجات الفريق. للاستفادة الجيدة من الاجتماعات، ناقش المواد الاساسية واستخدم العملية الاحسن. حدد الموضوعات والعمليات الاحسن.

### 4- العلاقات الشخصية:

- شعور وتوجهات واحاسيس اعضاء الفريق تؤثر بصورة كبيرة في العلاقات الشخصية والفعالية النهائية للفريق. كلما سيفتت (بذلت وفلترت) الطاقة نتيجة للشعور والميول والاحاسيس القوية السيئة، كلما تم تكريس طاقة قليلة لعمالهم.
- ا- ما هي العلاقات الشخصية التي تريدها انت او يريد اعضاء الفريق ان تناقش ان كانت هنالك؟
- ب- ماذا (بالتحديد) يسبب لك ضغطا؟ وللاخرين في الفريق؟
- ت- هل لك اي نزاعات تريد ان تعالجها لتحسين اداء الفريق؟

## 5- قيادة الفريق:

- ا- قيادة هذا الفريق ساعدت اداء الفريق ب: ----  
ب- القيادة يمكن ان تحسن اداء الفريق ب: -----

## 6- عام:

- ا- ضع في قائمة القوة الاساسية للفريق.  
ب- ماذا ستفعل (ان كنت تستطيع) لتجعل هذا الفريق اكثر فعالية؟  
المجهود الجيد لتطوير اداء الفريق سوف يكون اقل قيمة بدون متابعة مناقشات الفريق. الفريق يجب ان يطبق اتفقاتهم على اساس العمل اليومي. يمكن ان ينجزوا ذلك فقط عندما يجعل الاعضاء انفسهم محاسبون لمتابعتهم. تطور الفريق لا يحدث فقط عندما يجتمع الفريق، ولكنه يستمر من خلال الانشطة اليومية وطريقة حياتهم وطريقة ادائهم وسط المجموعة.

طرق الفريق تنتعش في البيئة الداعمة التي تشارك بفعالية القيادة ويقوم اعضاء الفريق بالاتصال بفعالية في جو من الثقة المتبادلة والاحترام الداعم. لا يمكن ان نعطي الحاجة الى رعاية عمليات واجتماعات الفريق تركيز اكبر. الاجتماعات المتكررة والمنظمة تحفظ اعضاء الفريق عالمين بمشروعات وانشطة المجموعة - وتسمح للنقاش المنفتح للمشاكل والحلول. طريقة عمل الفريق تعمل ليس سحريا لاغراض الادارة، ولكنها بالتأكيد تقدم الطريقة الاحسن والاكثر فعالية في الادارة والقيادة.

كمساعدة لك، القائد يجب ان يضع في الاعتبار التفكير في شيء نقول له بلس (PLUSE).

بلس (PLUSE) هو باختصار صمم بواسطة باربارا وكنيث بالمار لكي يركزنا بالعلاقات الاساسية بصحة اجتماعات مجموعتك وعمليات بناء الفريق. اختبار دوري مختصر للبلس (PULSE)، يمكنك ادارة ماذا يحدث.

### بلس (PULSE) تعني:

(P) – (Progress and participation)، التطور والمشاركة. هل تم التطور؟ هل هنالك مشاركة جيدة؟

(U) – (Understanding)، الفهم، هل هنالك فهم جيد للاهداف والاتجاهات والموضوعات والادوار والواجبات؟

(L) – (Leveling and logic) – رباطة الجاش والمنطق، هل الاشخاص يتعاملون بصراحة وبوضوح مع بعضهم البعض؟ هل المجموعة تقترب من العمل الذي في متناول يدها بأسلوب معقول ومرتب؟

(S) – (Sensitivity) – الحساسية، هل احتياجات واهتمامات الاعضاء او الافراد تم الترحيب بها بعقل مفتوح وباحترام؟

(E) – (Encouragement and Energy) – التشجيع والقابلية، هل الاعضاء تواقون لافكار الاخرين ويتقبلونها. هل المجموعة تعلم تماما بان لها امكانيات؟

قبل البدء في قراءة الفصل القادم،

- متى قمت اخر مرة باختبار "بلس"؟
- هل قمت بوضع جدول لواحد حالاً؟