



# كيف نبني فريقاً ناجحاً؟

منتدى شارك الشبابي  
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

## **A Step Forward Program**

© Copyright: Sharek Youth Forum  
P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

### **برنامج خطوة إلى الأمام**

جميع الحقوق محفوظة  
منتدى شارك الشبابي  
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس

02-6567778

# كيف نبني فريقاً ناجحاً؟

محتوى الكتيب

- ٥ من نحن: (لمحة عن شارك) .....
- ٧ لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام .....
- ٨ ما هو الفريق .....
- ٨ مكونات الفريق .....
- ٩ مبادئ تكوين الفريق .....
- ١١ أسس عمل الفريق الناجح .....
- ١١ مسؤوليات .....
- ١١ مواصفات الفريق الناجح .....
- ١٢ الصفات التي تميز الفريق الناجح عن الفريق غير الناجح .....
- ١٥ مراحل بناء فريق العمل الناجح .....
- ١٦ معوقات العمل مع الفريق .....
- ١٦ أعراض مرضية لفريق العمل وطرق علاجها .....
- ١٧ الأدوار التي تبني الفريق .....
- ١٨ الأدوار التي تهدم الفريق .....
- ١٩ تحديات الفريق الناجح .....
- ١٩ دور القائد .....
- ٢٠ من ينبغي أن ينضم إلى فريقك؟؟؟ .....
- ٢١ كيف تتعامل مع الصراعات بين أعضاء الفريق .....
- ٢٢ كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة .....
- ٢٢ حل المشكلات واتخاذ القرارات في الفريق .....
- ٢٣ الوصول إلى قرار بالإجماع .....
- ٢٣ كيف تجعل فريقك منتجاً؟؟؟ .....

## من نحن:

منتدى شارك الشبابي

Sharek Youth Forum

SHAREK



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتداداً لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتى.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناء المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيراً من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقية، ودعم الشباب، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المنطوعين في شارك:

يعتبر المنطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنفعبين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.



## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنياً يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.



من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيراً عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلماً معيناً يوضح للآباء معنى معيناً فيصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

## كيف نبني فريق ناجحاً؟

إن بناء فريق عمل قوي ومتربط هو أحد الدعائم الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها فذلك يتيح الفرصة لإظهار أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويشري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات. وللحصول على هذه النهاية المطلوبة لابد من بناء فرق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تحقيقه.

### ما هو الفريق

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه "عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة."

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما، هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه. فقد يكون الأعضاء شخصيات مؤثرة ذوي مهارات متخصصة ومتطورة، ويلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم، ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً وبالإجماع. إنهم يساندون بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية، ويتحاورون بصراحة ووضوح.

### مكونات الفريق

- قائد وأعضاء الفريق
- المهام والأهداف
- برنامج الفريق

## مبادئ تكوين الفريق

### ١. اختيار قائد وأعضاء الفريق

- مواصفات قائد الفريق:
  - غير متصلط
  - قادر على التوجيه والتأثير
  - يقدر الاختلاف في وجهات النظر
  - لا يؤثر على القرار الجماعي إلا في حالة الخلاف أو التساوي
- مواصفات أعضاء الفريق:
  - الملائمة للعمل
  - القناعة بالعمل
  - التكامل
  - الرغبة في التعاون
  - تحمل المسؤولية

### ٢. التدريب: التدريب عملية مستمرة وتهدف إلى

- إيجاد وتطوير مهارات العمل
- زيادة الوعي والثقافة
- الإلمام بالمستجدات في مجال العمل

### ٣. الاتصال: عملية تبادل المعلومات ووجهات النظر بهدف الإقناع أو الاقتناع وتكون من خلال:

- توجيهات من أعلى إلى أسفل
- تقارير من أسفل إلى أعلى
- مراسلات بينية
- لقاءات واجتماعات

### ٤. التحفيز: فإما أن يكون: مادي عن طريق المكافآت، أو الزيادات التشجيعية أو المزايا المادية، أو المعنوي عن طريق الشكر والتقدير أو الأوسمة أو الترقية.

### ٥. تحديد المهام والأهداف: عن طريق:

- وضع الأهداف
- توزيع الأدوار
- تحديد المهام

٦. الوحدة: من خلال:

- المسؤولية المشتركة
- التقدير المتبادل
- التعامل مع الخلافات

## مسؤوليات الفريق

١. أداء المهمة المناطة بهم.
٢. حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.
٣. التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
٤. الدعم والنماء للمنظمة.
٥. مهارات قائد الفريق:
  - O القدرة على حل النزاعات.
  - O القوة في اتخاذ القرارات.
  - O حسن التعامل مع الآخرين.
  - O القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.
٦. الإدارة المثلى للوقت.
٧. تحفيز أعضاء الفريق.
٨. قبول الرأي الآخر.
٩. مهارات أعضاء الفريق:
  - ١٠. امتلاك مهارة العمل الجماعي.
  - ١١. حسن التعامل مع الآخرين.
  - ١٢. القدرة على التفكير الإيجابي.
  - ١٣. القدرة على الإنجاز.
  - ١٤. المحافظة على الوقت.
  - ١٥. العمل بروح الفريق.
  - ١٦. تقبل الرأي الآخر.

## أسس عمل الفريق الناجح

١. الفائدة الكلية: فلا ننظر للفائدة الفردية ولكن الكلية، فالفائدة الكلية ترجع على الفائدة الفردية ولا بد من أخذ المشورة قبل اتخاذ القرار.
٢. تحري الإقتان: لا بد من أن يتقن كل فرد في الفريق عمله لكي يصل إلى النجاح.
٣. الود والمحبة.
٤. التماسك والاتصال الفعال.
٥. المسؤولية: هناك سلبيات عدة تتحقق من عدم الأخذ بالمسؤولية.
٦. التعاون: هو أهم شيء في فريق العمل.
٧. نجاح المجموعة فوق نجاح الفرد.
٨. إطلاق القدرات الخفية.
٩. ابتكار الحلول للمشكلات.

## مواصفات الفريق الناجح

من صفات الفريق الناجح أن يعمل لهدف مشترك وواضح فكل عضو يكمل الآخر ولا يكرره وله نفس الحقوق والامتيازات في الثواب، ويكون الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج حيث تنسب النتائج النهائية للجميع.

ومن هذه الصفات أيضا:

- الثقة
- التعاون (الغيراتكالي)
- الأداء المتميز
- وضوح الرسالة والأهداف
- يعمل بإبداع
- يركز على النتائج
- أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة ومحددة
- منظم جدا
- يعتمد على قدرات أعضائه الفردية

- أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم
- يحسن ظروف عمله الجماعي
- يحل خلافاته بنفسه
- يتواصل بانفتاح ومصداقية
- يتخذ قرارات هادفة وبموضوعية
- يقيم ويقوم نفسه بنفسه
- القدرة على الإنصات

## الصفات التي تميز الفريق الناجح عن الفريق غير الناجح

غير الناجح	الناجح
١. تتدفق أساساً من أعلى [الإدارة] إلى أسفل [الموظفين] وبطريقة أفقية ضعيفة.	١. تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل. وداخل المستويات الإدارية الواحدة.
٢. محجوبة، وممنوعة.	٢. يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.
٣. تستخدم لامتلاك النفوذ.	٣. واضحة وصريحة.
٤. رسائلها غير كاملة مشوشة.	

## 2. علاقات الأعضاء

غير الناجح	الناجح
١. الشك والانقسام	١. الثقة
٢. المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة	٢. الاحترام
٣. التنافس	٣. التعاون
٤. انعدام الدعم	٤. الدعم

### 3. الخراف

غير الناجح	الناجح
١. يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك	١. غير مرغوب فيه
٢. حول الأشخاص وليس الموضوعات	٢. هدام بالنسبة للصفات والأشخاص

### 4. جو العمل

غير الناجح	الناجح
١. مفكك	١. واضح
٢. يعتمد على التخويف	٢. غير قائم على التهديد
٣. يسوده الحذر	٣. غير تنافسي
٤. ينقسم إلى مجموعات مغلقة	٤. قائم على المشاركة

### 5. إنخاذ القرارات

غير الناجح	الناجح
١. بأغلبية التصويت أو الإجماع	١. بالإجماع
٢. التأكيد على النفوذ	٢. يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات
٣. التخبط والتنافر	٣. يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات

### 6. الابتكار

غير الناجح	الناجح
١. تتحكم فيه مراكز القوة	١. المزيد من الخيارات
٢. الاعتماد على الجهد والنشاط	٢. موجه نحو إيجاد الحلول

## 7. السلطة

غير الناجح	الناجح
١. محجوبة	١. يشترك فيها الجميع
٢. تُمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم	٢. يتوقف على الكفاءة
٣. وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة.	٣. تتوقف على الإسهام للفريق ككل

## 8. الحفز

غير الناجح	الناجح
١. التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً	١. الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق
٢. الضغط والإجبار	٢. إشباع حاجات الانتماء
٣. تجاهل الأهداف الشخصية	٣. إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق
٤. تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق	

## 9. المكافآت

غير الناجح	الناجح
١. تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقييمات ذاتية	١. تركز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء
٢. كثيراً ما تكون تعسفية.	

## مراحل بناء فريق العمل الناجح

إن التصور الشائع بين المديرين عن عملية بناء الفريق، هو تجميع عدد من الناس (يفضل أن يكونوا متوافقين مع بعضهم) وجعلهم يجتمعون ويعلمون مع بعضهم، ثم ستجد أن لديك فريقاً. وفي الواقع فإن الفريق يتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن .

### ١. الانطلاق وذلك عن طريق :

- تحديد الرسالة
- صياغة الأهداف وتحديد الأولويات
- الاتفاق على سياسات وضوابط عمل الفريق
- معرفة رسالة (الشركة) والانطلاق منها ومن أهداف القطاع والإدارة
- العصف / الإجماع على العبارات النهائية
- التذكر الدائم لما تم الاتفاق عليه والالتزام به

### ٢. الجهد المبذول في :

- توضيح مسؤوليات وأدوار أعضاء الفريق مثل : قائد، ميقاتي، مسجل، مسهل، مقيم.
- تحديد الأدوار: مثل (إخلاص، تعاون إيجابي، تقاسم عادل، التزام، التقويم والمحاسب!)
- استجلاء التحديات والعقبات
- الاستفادة من خبرات الآخرين
- التعرف على الأعراض المرضية للفريق والمبادرة إلى معالجة هذه الأعراض.

### ٣. الازدهار عن طريق :

- التشجيع على التناصح ( التغذية العكسية )
- الالتزام بالمنهجية لحل الخلافات
- التعاون على الإبداع
- إظهار الاهتمام بكل فكرة / تسجيل الأفكار / الأنماط والانطباعات
- التعامل مع صناعة القرارات
- التمكين

### ٤. الوصول

- المحافظة على الحماس والتحفز
- الحفاظ على روح المشاركة (نشط وجدد اجتماعات الفريق)
- توثيق الإنجازات (احتف بالنجاحات والمساهمين فيها)
- التأكد من الوصول إلى الهدف / الأهداف.

استبدال وتجديد أصحاب التفكير في الفريق.

### معوقات العمل مع الفريق:

- ١ . الفشل في مهارة الاتصال.
- ٢ . النزاع في بيئة العمل.
- ٣ . الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
- ٤ . عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
- ٥ . عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
- ٦ . الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

### اعراض مرضية لفريق العمل

- التواصل المتحفظ (السبب الخوف )
- العلامات: " ربما . . . " ، " سمعت أحدهم يقول . . . "
- انخفاض الحماس: برودة النقاش / عدم تعدد الآراء
- التحفظ في تبادل المعلومات
- اجتماعات غير فعالة
- تنافس غير شريف
- فقدان الثقة البيئية
- أهداف وتطلعات غير واقعية (أحلام يقظة وردية)

### وطرق علاجها تتمثل في :

- ١ . تحسين عبارات ردود الأفعال
- ٢ . الاستنطاق
- ٣ . تشجيع التواصل الفعال
- ٤ . التدريب على إدارة الاجتماعات الفعالة.
- ٥ . وضع جدول أعمال واضح والالتزام به.
- ٦ . تشجيع المشاركة

## الأدوار التي نبني الفريق الناجح:

” إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهزمون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني يشكلون قوة لا تهزم“  
نابليون هيل

توجد ٧ عمليات يمكن إذا طبقت أن تساعد على بناء الفريق الناجح وهي:

١. الدعم: وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلا (أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي)
٢. المواجهة: وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقير.
٣. حماية حق إبداء الرأي: يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.
٤. الوساطة: ندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.
٥. التنسيق: هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقاط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.
٦. التلخيص: قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.
٧. مراقبة سير العمليات: هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها.

## الأدوار التي نهدم الفريق

الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تعوق فرصتها في أن تصبح فريقاً ناجحاً هي:

١. المقاطعة: - ولها عدة مظاهر منها: مقاطعة المتحدث قبل أن ينتهي من عرض وجهة نظره أو استخدام الأسلوب الساخر في التعليق على وجهة نظر أحد المتحدثين وهناك صورة أخرى وهي تجاهل باقي المجموعة في المساهمة أحد الأعضاء في عرض وجهة نظره وفي كثير من الأحيان تنتهي المقاطعات بإيجاد حد من الفوضى والجدل داخل اجتماعات الفريق.

٢. التحليل أو الوصف: يحدث عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل سلوك عضو آخر أو وصف مواقفه ودوافعه ويمكن لهذا الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجادل الأعضاء ويتجادلون.

٣. السيطرة: يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ ومشكلة المسيطر تكمن في قلة اهتماماته بأهداف المجموعة وتركيزه على أولوياته الشخصية وعندما يهيمن المسيطر على المجموعة تتضاءل مشاركة الأعضاء وبذلك لا تتحقق للمجموعة الاستفادة الكاملة من مواردها.

٤. الموافقة المعلقة: يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض وأسلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين ومثاله « أوافق على أنها فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا ، لكن يمكن استخدام أسلوب الموافقة المعلقة بمهارة شديدة تجعل من العسير اكتشافها مثل « أعتقد أن فلانا قد استخدم طريقة تفكيره في الوصول إلى هذا الاقتراح وأعتقد أنه يستحق التهنئة من كل عضو من أعضاء الفريق على براعة تفكيره ومع ذلك فعندما ندقق النظر نجد أنه يوجد خطأ بسيط من الصعب ملاحظته لكنه قد يؤدي إلى فشل تطبيق الفكرة بأكملها

٥. الرفض: يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الراض دائماً وظيفته التعبير بقسوة عن كل ما هو سيئ في أفكار الأعضاء الآخرين ومقترحاتهم، هذه القسوة تكون كقيلة بقتل ما هو صحيح في فكرة ما.

وهناك عدة طرق لتجنب أضرار هذه السلوكيات الهدامة أبسطها هو التدخل الفردي باستخدام عبارة أو أكثر من العبارات المضادة.

## تحديات الفريق الناجح

وهي تعد من المعوقات التي لا بد وان تختفي لكي يوصف الفريق الناجح

١. اختلاف القيم والمعايير بين الأفراد ولحل تلك المشكلة عدم الجدل والخروج من المسألة الجدلية إلى مسألة أخرى يمكن فيها إن يتم تقريب وجهات النظر
٢. المنافسة غير الشريفة لا بد إن تتحول تلك المنافسة إلى منافسة شريفة الهدف منها الوصول إلى النجاح و تحقيق النتائج المرجوة من هذا الفريق
٣. تحكم مراكز القوى
٤. سقوط الدعم
٥. المنفعة على أساس الحاجة
٦. الضغط والتخطيط

## دور القائد

إذا كنت مديراً فإنك معتاد على أداء الأدوار التقليدية للرئيس ، فأنت تخطط وتوجه وتكلف المهام وتسيطر وترشد وتنظم . وأنت تعرف كل هذه الأدوار جيداً ، ولكنك قد تكون أقل دراية بدورك في تسهيل عمل المجموعة.

### ومن المهام المنوطة بك :

١. تسهيل عمل الفريق : هناك مهام تقليدية للرئيس كالتخطيط والتوجيه وتكليف المهام والسيطرة والإرشاد والنظام ولكن هناك البعد الغائب وهو تسهيل عمل المجموعة فلا بد من تقليل دورك كمدير إلى مجرد مسهل لأن المجموعة هي الكيان الأكثر الأهمية. إن تغيير الدور الإداري يكون صعباً أحياناً على المديرين لأنهم يعتقدون أنهم يتنازلون عن امتيازاتهم الإدارية كما أنهم ينظرون إلى المجموعة بتشكك ولكن الموقف أخذ وعطاء فالمدير يتنازل عن شيء صغير ليحصل على شيء أكبر كثيراً فالفريق المتطور الفعال يستطيع إعطاء إنتاجية أعلى ونتائج متميزة للغاية والقائد موجود كجزء من الأحداث ويمكنه التدخل عندما تبدأ المجموعة في الانحراف أو في تجاوز أي سلطة أو تفويض قد أعطيت لها.
٢. المحافظة على المجموعة صغيرة: يقول بعض الخبراء إن أكثر المجموعات فاعلية هي التي تتشكل فيما بين خمسة أو تسعة أعضاء.
٣. الإعلان عن الاجتماع مقدماً: حتى يتمكن كل فرد من أفراد المجموعة من إعداد الأفكار الخاصة للاجتماع وفق القاعدة القائلة إن المجموعات أفضل في تقييم الأفكار أما الأفراد

- فهم أفضل في التوصل إلى الأفكار.
٤. جمع آراء الأعضاء: يطلب القائد من الأعضاء واحداً بعد الآخر أن يذكر الحلول التي توصل إليها ويسجلها في جدول.
٥. تشجيع الأعضاء: على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده.
٦. إعادة صياغة النقد بطريقة إيجابية.
٧. طلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين

## من ينبغي أن ينضم إليك فريقك؟

” عندما أقوم ببناء فريق فأني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز، إذا لم أعثر على أي منهم فأنتني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة“  
هـ. روس بروت

إليك بعض النماذج لشخصيات تحتاجها في فريقك وهي:

١. المنفذ: ومن صفاته أنه يتخذ قراراته بسرعة ويهتم بالفعل ويحب المخاطرة وهو فعال ونشط ومخلص وأمين
٢. آلة الحاسبة: يأخذ وقتاً قبل إصدار أي قرار وهو صبور ومتأني جداً.
٣. رجل الإدارة: يتبع العملية الإدارية ويلتزم بالإجراءات والخطط.
٤. الساحر القاتن: يشعر الآخرين بالراحة وشخصيته لطيفة ويعرف كيف يجعل الأعضاء يظهرون أفضل ما لديهم.
٥. الحالم: هو إنسان ذو خيال واسع ويتمتع بالقدرة على الرؤية والإبداع ويستطيع التوصل إلى أفكار مثمرة، يركز على الصور الكبيرة وكذلك المستقبل ولا يهتم بالتفاصيل الصغيرة.

## كيف نتعامل مع الصراعات بين أعضاء الفريق؟

تنبني الصراعات جدراناً بين الموظفين، أو بين المجموعات الفرعية، وبذلك يصبح التعاون صعباً أو غائباً تماماً.

توجد ركائز أساسية تؤخذ في الاعتبار عند معالجة الصراع داخل الفريق

١. الصراع داخل الجماعة طبيعي ومن المؤكد وقوعه في المجموعات النشطة الناجحة فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع.
٢. الوضوح عند حل الصراع وذلك من خلال مناقشة صريحة فالعديد من فرق العمل يتم فيها إخماد الصراع مما يؤثر على علاقات الود بين الأعضاء.
٣. تركيز الصراع على الموضوعات وليس الأشخاص عن طريق محاولة أحد الأعضاء أثناء الصراع الإنزال من قدر عضو آخر أو إذلاله فيجب التركيز على المفاهيم والموضوعات.
٤. البحث عن بدائل: كأن يقول أحد الأعضاء كمخرج عند اشتداد الصراع « نحن لا نحب الوضع كما هو الآن فما هو البديل؟
٥. الاهتمام بالحاضر فقط بأن يبتعد الأعضاء عن إثارة الخلافات السابقة أو سلوكيات الأعضاء أثناء صراعات سابقة.
٦. الصراع هو موضوع يتعلق بالفريق ككل لذلك يجب أن يشترك الفريق كله في معالجة الصراع، وعندما تواجه الشدائد تذكر أن تحتفظ بعقل راجح وافعل ما يلي:
  - شجع أعضاء فريقك على حل مشاكلهم بأنفسهم بصوت هادئ وملائم
  - إذا لم يفلح ذلك اقترح عليهم الاستعانة بآخرين
  - إذا لم يفلح ذلك شجعهم للاستعانة بحكم ليعطيهم قراره النهائي بحيث يقبله الطرفين
  - إذا لم يفلح كل هذا عليك أن تتدخل بنفسك وتطلب منهم الحضور إليك، وقم بالآتي:

١. ذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق
٢. أطلب منهم التركيز على النتائج وليس على السلوكيات
٣. اطلب من كل طرف ذكر الصفات الحسنة في الشخص الآخر
٤. أسألهم عن الطريقة المفضلة لإنهاء الموقف
٥. أسألهم ما هي المساعدة التي ينتظرونها منك
٧. اطلب منهم خطة يلتزمون بها لتتجنب تكرار مثل هذا الموقف
٨. قم بتلخيص كل ما قالوه ، ووجه لهم الشكر
٩. أحرص على المتابعة

## كيف نتعامل مع من يفضلون العزلة

“إن كل إنسان عظيم يتلقى دائماً المساعدة من كل الناس لأن هدفهم هو استخلاص أفضل ما في كل شيء وأفضل ما في كل الناس”  
راسكين

إليك بعض الأفكار المفيدة للتعامل مع الأشخاص الذين يفضلون العزلة:

١. قم بمقابلته: الأفضل أن يكون على انفراد
٢. قم بفصل سلوكه عن نواياه “هناك نية طيبة وراء كل سلوك” حاول اكتشاف نواياه وركز عليها
٣. تحديد الهدف: ضع أمامه هدفاً بأن يغير سلوكه و اتجاهاته وأتفق معه على إطار زمني لتحقيق هذا الهدف
٤. مد له يد العون أثناء عملية التغيير: قم بتعليمه وتدريبه ومساندته من أجل تحسين مهاراته فإذا كان خجولاً مثلاً فساعدته على كسب الثقة بنفسه و في الآخرين.
٥. التقييم: عند انتهاء الوقت الذي قمتما بتحديدده قابله مرة أخرى وأعطه تقييماً كاملاً عما حققته
٦. الاستبعاد: إذا لم تنجح في تغييره بعد المحاولات الصادقة معه\_فلن يكونه القرار صائباً إلا باستبعاده من أجل مصلحة الفريق بأكمله

## حل المشكلات واتخاذ القرارات في الفريق

الميزة الرئيسية في استخدام فريقك في حل المشاكل و اتخاذ القرارات هي أنك تجمع موارد مختلفة كي تتفاعل معاً وتصل إلى اختيارات أكثر مما يمكنك الحصول عليها إذا ما كان عضو يعمل بطريقة الخاصة. ليس هناك اختلاف على أن التعاون في فريق فعال يعطي نتائج أكثر مما يستطيع مجموع أعضائه أن يعطوه لو أن كل عضو يعمل وحده.

يوجد عدد من الوسائل لزيادة الإبداع في عملية حل المشاكل داخل الفريق والتوصل إلى اتخاذ قرار:

١. حافظ على مجموعتك صغيرة
٢. أعلن عن الإجتماع مقدماً
٣. اجمع آراء الأعضاء
٤. شجع الأعضاء على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده
٥. أعد صياغة النقد بطريقة إيجابية

٦. اطلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين
٧. كن مثلاً يحتذى بعدم لجوئك إلى الدفاع عن أفكارك

## الوصول إلى قرار بالاجماع

تتطلب القرارات المأخوذة بالإجماع وقتاً وصبراً ولكن القرارات التي تنتج عن الإجماع تتفوق دائماً على القرارات المنفردة لأن المجموعة تستطيع أن تولد عدداً أكبر من الاختيارات وتقيمها بطريقة أكثر واقعية. وهناك خطوات قد تساهم كثيراً في الوصول إلى قرار بالإجماع:

١. تشجيع جميع المشاركين على أن تكون لهم فرصة كاملة للتعبير عن الرأي.
٢. التأكيد على الإيجابيات في جميع الاقتراحات.
٣. اكتشاف مدى الجدية في التعبير عن السلبيات: قد يعتقد بعض الأعضاء وفق أسلوب الإجماع أنه من واجبهم طرح أي سلبية محتملة بغض النظر عن ضآلتها وعندما يكتشفون أن الآخرين لا يشاركونهم تخوفاتهم يتفاوضون عن تلك السلبيات.

## كيف نجعل فريقك منتجاً؟

“إذا ما تخيل رجل أي شيء، يمكن لرجال آخرون أن يجعلونه حقيقة” جولس فرن

**هناك خمسة أفكار هامة ومفيدة من أجل جعل الفريق في قمة الإنتاج وهي:**

١. إجعل الأعمال أمراً ملحاً: لكي تخرج فريقك من المنطقة الميتة عليك أن تكلفهم بأعمال معينة و تشعروهم بأهميتها وبأنها أعمال ملحة
٢. ضع أمامهم التحديات: أعلن هدفك أمام الفريق وأجعلهم يفكرون في الطرق التي يمكن بها تحقيق الهدف مع أفكار وحلول لكيفية تنفيذ الطرق المقترحة
٣. فكرة الأسبوع: عندما تعقد اجتماعاً مع فريقك اطلب منهم أن يأتوا بأفكار لحل قضايا معينة ثم أبدأ بتحليلها وفي لأسبوع القادم اختر معهم أفضل فكرة ثم وزع الصلاحيات والمسؤوليات بينهم ، هذه الطريقة لها العديد من المزايا منها:

- مساعدة أعضاء الفريق ليكونوا أكثر إبداعاً
- تساعدك في الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك
- إخراج الجميع من منطقة الراحة والتبلد

٤. مشكلة الأسبوع: اطرح مشكلة أمام فريقك أطلب منهم أن يطرحوا حلولاً لها وهذه تساعد على:

- جعل فريقك يشارك في تحديد المشكلة
  - تكون أكثر ألاماً بالمشاكل اليومية التي تواجه فريقك في العمل
  - تجعل مرؤوسيك يفكرون و بداخلهم شعور أكبر بتحمل المسؤولية وبالالتزام
٥. الزيارات الأسبوعية: وتكون هذه الزيارات إلى شركات منافسة مثلاً معروفة بنجاحاتها بهدف الاستفادة من ذلك وتكون هذه الزيارات فرصة لكي يُلم أعضاء الفريق بالسوق والمتغيرات ذات العلاقة. كما يمكنك أن تصحب أعضاء فريقك وتبتكر الأساليب التي من شأنها التقريب وخلق جو الألفة بينهم كدعوتهم لوجبة.