

الفصل الأول

بناء فرق العمل

- من أنت أيها المستقل؟
- أبعاد الثقافة الأربع.. تفاصيل مهمة .
- يا مختلفون .. اتحدوا.
- فوائد العمل من خلال فريق .
- الأنماط المختلفة لفرق العمل .
- الأسس العشر لبناء فرق عمل فعالة.
- الأسس الأخلاقية الست لبناء الفريق.

* * *

○ من أنت أيها المستقل؟

كلنا كالقمر.. له جانب مظلم

ربما تكون بداية هذا الكتاب مختلفة عن كتابات فرق العمل حيث إنني هنا أثير النقاش حول الإنسان بشكل دقيق.. سأحاول الإجابة في هذا النقاش على عدة اتجاهات منها:

- هل الإنسان بطبيعته مستقل؟ أم جماعي؟
- هل ثقافات الشعوب بأبعادها المختلفة تتجه إلى الجماعية أم الفردية؟
- ثم أسرد بعد ذلك فوائد وأنماط فرق العمل، وأختتم الفصل بأسس لبناء أخلاقيات فرق العمل.

شرارة البدء.. وتمارين مهم

"إنني أدين بالفضل والعرفان في نجاحي هذا وما حققته من إنجازات إلى أولئك الذين أتعلم منهم يوميًا، فقد كان لهم دورٌ بارزٌ في هذا النجاح".

السباح فان دت هوجينباند*

(*) يعتبر "فان دت هوجينباند" أول سباح في العالم يكسر حاجز الـ ٤٨ ثانية، فقد سجل زمن قدره ٤٨.٨٤ ثانية في الدور قبل النهائي لتصفيات سباحة الـ ١٠٠ متر حرة في أولمبياد سيدني ٢٠٠٠.

طالعت هذا التصريح الإعلامي بدهشة، وظننت أن يرجع "هوجينباند" هذا النجاح إلى التدريبات الشاقة التي داوم عليها، أو الإعداد الجيد والصبر على الأحمال الزائدة في الترتيب، أو وضوح هدفه الذي طالما طارده في أحلامه ويقظته، فقد منعه هذا الهدف كلَّ راحة ... كلَّ سعادة ... كل لذة ... حتى يحققه.

ولكن الإجابة كانت على غير العادة .. "إلى زملائه الذين يتدرب معهم يوميًا " .. إن هذا يتعارض تمامًا مع مفاهيم العاملين من أجل أنفسهم، ومن أجل أن يكونوا هم ولا أحد غيرهم.

تجربة عملية ... افعلها الآن

اطلب من مرعوسيك " (٥) على الأقل " أن يتفقوا على قرار تعيين أو عدم تعيين موظف جديد، واطلب منهم أن يجتمعوا به (الموظف) جميعًا لاتخاذ القرار.

هل تلاحظ:

وجود اعتراضًا خفيًا بين مرعوسيك على هذا النوع من التقييم ومطالبتهم لك بأن يقابلهم منفردين، فلكلَّ منهم وجهة نظره الخاصة؟

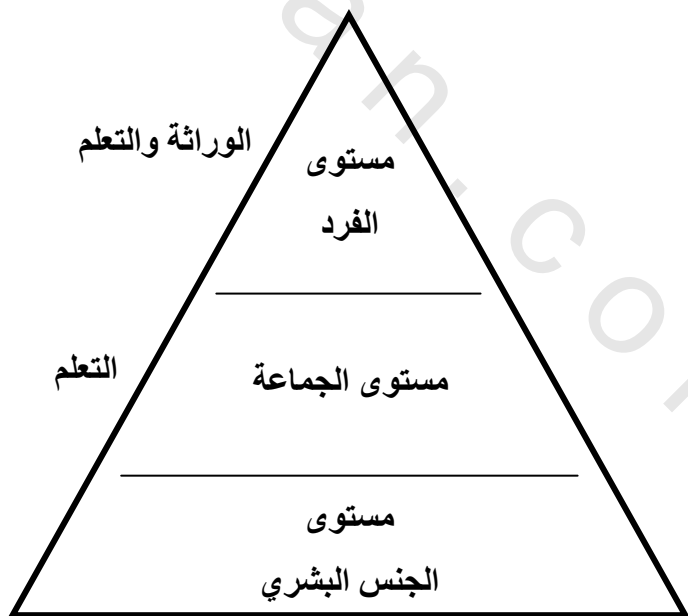
* * *

○ أبعاد الثقافة الأربع.. تفاصيل مهمة

يتأثر السلوك تأثيراً مباشراً بثقافة المجتمع، والتي تعرف بأنها: "البرمجة الجماعية التي يمارسها المجتمع على عقول أبنائه" إلا أن هناك تعريف آخر أميل إلى استخدامه؛ لأنه يعبر بشكلٍ واقعيٍّ عما تمثله الثقافة للمجتمعات، ينص التعريف على أن الثقافة هي: "الطريقة التي يعيش بها أفراد المجتمع الواحد ويموتون عليها".

تتم برمجة العقل البشري بواسطة الوراثة والخبرة المكتسبة

وذلك في ٣ مستويات



يشير الشكل السابق إلى أن الثقافة المتعلقة ببرمجة العقل البشري تتكون عن طريق المستويات الثلاثة التالية:

١- المستوى الأول:

الجنس البشري: وتتكون هذه الثقافة طبقاً أو نتيجة لاعتبارات إنسانية بحثة لا تختلف بين جنس وآخر، ويتكون ذلك عن طريق الوراثة البحتة والفطرة التي فطر الله الناس عليها، مثل:

- الابتسام والترحيب.
- الهروب عند الخوف أو التهديد.
- الاحتفال أو الحداد.

٢- المستوى الثاني:

يخص الجماعة، والمقصود بها: (القبيلة، الأهل، العشيرة، المنظمة..) التي تنتمي إليها، وتتكون هذه الثقافة الخاصة بالجماعة عن طريق القيم والتقاليد والأعراف التي تتشكل على فترة طويلة، وتعتبر عن مجتمع ما أو وطن ما، وتتكون ثقافة هذا المستوى عن طريق التعلم، وتوارث القيم، والاعتقادات الدينية والحياتية، مثل:

- طقوس الزواج.
- اعتقاد عن العامل وصاحب العمل.
- اعتقاداتنا عن منهج حياة الفرد.

٣- المستوى الثالث:

مستوى الفرد: ويكون هذا المستوى أكثر عمقاً في شخصية الفرد؛ لأن المكون الأساسي لهذا المستوى يتشكل عن طريق التربية المباشرة من الوالدين، ينقلان معها المعنى الحقيقي للحياة والتعامل، وبالتالي يتشكل السلوك المستقبلي الذي يكون من الصعب تغييره عبر الأعوام.

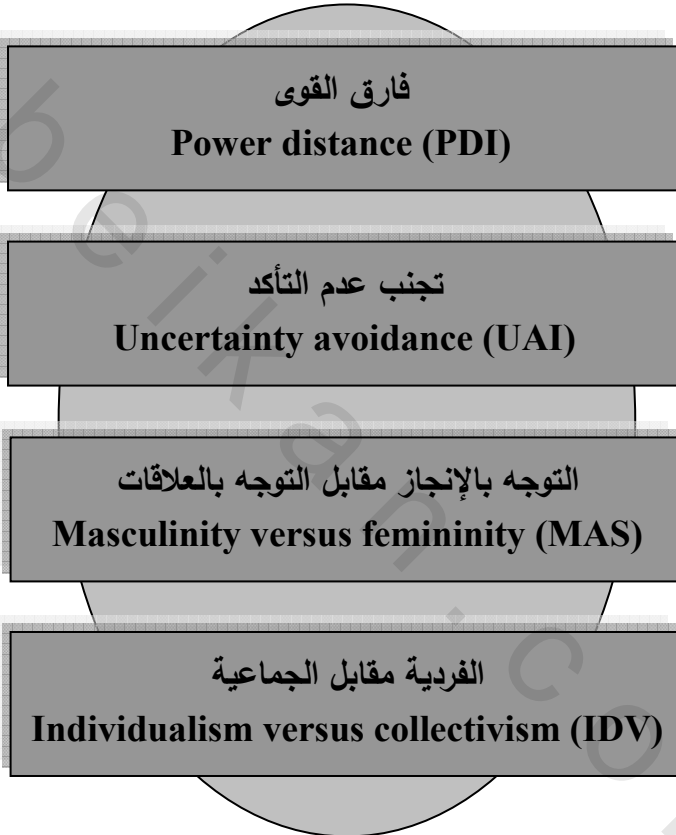
نشأة الأبعاد الأربعة للثقافة عن طريق مفهوم العولمة، وهو مفهوم نشأ اقتصادياً وانتهى سياسياً، حيث ستجد هذه الأبعاد متواجدة في كتب الـ International Marketing على يد الباحث Greet Hofstede الذي أجرى بحثه على ٦٦ دولة، وتجاوزت هذه الدراسة ٩٠ ألف شخص للتوصل إلى ملامح كل شعب بقيمته الحياتية من أجل موائمة ما يطلق عليه الـ Standardization (قياسي) أو Customization (معدل طبقاً للاحتياجات) عند تسويق المنتجات أو الخدمات أو أفكار للشعوب المختلفة.



يمكن شرح الفروق بين القيم السائدة في البلاد المختلفة من خلال أربعة أبعاد للثقافة القومية، هي عبارة عن نموذج الأبعاد الأربعة:

نموذج الأبعاد الأربعة

The 4- Dimensional Model



البعد الأول: فارق القوى Power Distance:

ويمكن تعريفه بأنه: مدى تقبل الأقل قوة في المنظمة للاختلاف في
أنصبة أعضاء المنظمة من القوة.



خصائص عامة للمجتمعات:

مجتمعات ذات فارق قوى صغير

- ضعف الشعور بالحاجة للاعتماد على آخر أقوى.
- يجب الحد من صور التفاوت في المجتمع.
- عدم هرمية التنظيم: هي تفاوت في الأدوار ناشئ عن حاجة عملية.
- يسهل الوصول للرؤساء.
- يجب أن يتمتع الجميع بحقوق متساوية.
- الطريق لتغيير نظام اجتماعي يكون بإعادة توزيع القوى، أي: تطوير النظام.

مجتمعات ذات فارق قوى كبير

- قوة الشعور بالحاجة للاعتماد على آخر أقوى.
- يجب وجود نظام يتسم بالتفاوت، حيث يعرف كل فرد مكانته.
- هرمية التنظيم تعني تفاوتًا راسخًا.
- كثيرًا ما يصعب الوصول للرؤساء.
- لمن يمتلك القوة امتيازات خاصة.
- الطريق لتغيير نظام اجتماعي يكون بإزاحة من بيدهم القوة، أي: الثورة على النظام.



تمرين (١):

ضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل ثقافة مجتمعك:

دائمًا	أحيانًا	أبدًا
٣ درجات	٢ درجة	١ درجة

م	العبارة	دائمًا	أحيانًا	أبدًا
١	يسود بمجموعي شعور سائد بالاعتماد على الآخرين من ذوي النفوذ والسلطة (شيوع الوساطة).			
٢	صعوبة الوصول للأفراد ذوي النفوذ والسلطة (المديرين / المسؤولين).			
٣	هناك رموز اجتماعية وسياسية سائدة لا يجب المساس بها.			
٤	يعاني المجتمع من الصراع الكامن النابع من الفروقات الكبيرة في الحقوق والعوائد المالية والظهور الإعلامي.			
٥	هناك ميل أعلى للمركزية وإمساك كل الخيوط بيد واحدة.			
الإجمالي				

نتيجة المقياس:

- من ١١ - ١٥ درجة: المجتمع الذي تعيشه ذو فارق قوى كبير.
- من ٥ - ١٠ درجة: المجتمع الذي تعيشه ذو فارق قوى متوسط.
- أقل من ٥ درجات: المجتمع الذي تعيشه ذو فارق قوى صغير.

البعد الثاني: تجنب عدم التأكد Uncertainty Avoidance:

هو مدى شعور الناس بالتهديد من المواقف غير محددة المعالم، وبالتالي اعتناقهم لمعتقدات وتكوينهم لمؤسسات في محاولة لتجنب مثل هذه المواقف.

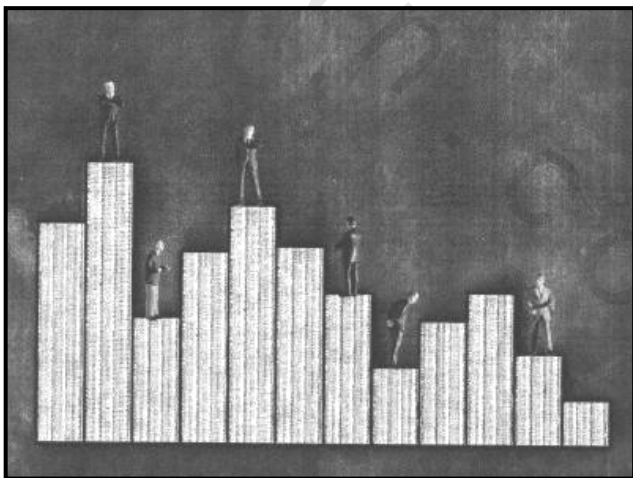
خصائص عامة للمجتمعات:

مجتمعات ذات تجنب عدم تأكد منخفض

- تأخذ الأمور ببساطة ودرجة أقل من الشعور بالضغط.
- العمل الشاق ليس فضيلة في حد ذاته.
- تحب كبت التعبير عن الهجومية والعواطف الجياشة.
- تعتبر التنافس والصراع من أنواع المنافسة الشريفة، ولا يُعتبر تهديداً.
- درجة أكبر من التسامح وميل أكبر لتقبل المخالفة.
- استعداد أكبر لخوض المخاطرة المحسوبة.
- يجب أن تكون القواعد أقل ما يمكن.
- مجتمعات تميل للنسيية والعملية.

مجتمعات ذات تجنب عدم تأكد مرتفع

- درجة أعلى من الشعور بالقلق والضغط.
- دافع داخلي لبذل جهد شاق في العمل.
- تقبل التعبير بطريقة هجومية وإظهار العواطف الجياشة.
- يصعب التنبؤ بنتائج الصراع والتنافس؛ لذا فهي أشياء غير مرغوب فيها.
- هناك حاجة للإجماع.
- هناك أهمية كبيرة للأمان في الحياة وتجنب الفشل.
- الحاجة لوجود القوانين والقواعد والالتزام بها.
- البحث عن حقائق نهائية مطلقة.



تمرين (٢) :

ضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل ثقافة مجتمعك :

دائمًا	أحيانًا	أبدًا
٣ درجات	٢ درجة	١ درجة

م	العبارة	دائمًا	أحيانًا	أبدًا
١	لدى المجتمع اتجاه دائم نحو الاستقرار في العمل، حيث يعاني المجتمع من خوف دائم من المستقبل.			
٢	مديرو المجتمع أكثر توجهًا بالمهام لا بالعلاقات الشخصية، كما يميلون للاستقرار على نمط قيادي واحد.			
٣	يبحث المجتمع عن قواعد أكثر لما يجب أن يكون عليه السلوك في المواقف المختلفة.			
٤	يتجنب المجتمع الدخول في منافسات اقتصادية أو غيرها حيث يعتبرها عنوانا للدائية.			
٥	تسعى المنظمات بالمجتمع للحصول على أقصى درجة من الاعتماد والتميط للحصول على شهادات مثل: ISO وغيرها.			
الإجمالي				

نتيجة المقياس:

- من ١٠ - ١٥ درجة: المجتمع الذي تعيشه غير مخاطر، فهو مجتمع ذو تجنب عدم التأكد مرتفع.
- من ٥ - ٩ درجات: المجتمع الذي تعيشه متوسط المخاطرة، فهو مجتمع ذو تجنب عدم التأكد متوسط.
- أقل من ٥ درجات: المجتمع الذي تعيشه مخاطر، فهو مجتمع ذو تجنب عدم التأكد منخفض.

البعد الثاني: التوجه بالإنجاز مقابل التوجه بالعلاقات

: Masculinity versus Femininity

- التوجه بالإنجاز.. الإنجاز والنجاح من القيم السائدة في المجتمع.
- التوجه بالعلاقات.. الاهتمام بالآخرين وجودة الحياة من القيم السائدة في المجتمع.



خصائص عامة للمجتمعات:

المجتمعات الموجهة بالإنجاز

- تركز على الطموح والسعي للتميز.
- الميل للتفرد والتميز.
- استقلالية الفرد هي الوضع المثالي.
- الاهتمام بالإنجاز وتأكيد الذات.
- نحن نحيا لنعمل.
- الجمال في الكبر والسرعة.
- نتعاطف مع الناجح صاحب الإنجاز.
- الحسم.

المجتمعات الموجهة بالعلاقات

- التركيز على جودة الحياة، وخدمة الآخرين، ومساواة الرعوس.
- السعي لتحقيق الإجماع.
- الاعتماد المتبادل بين الفرد والجماعة هي الوضع المثالي.
- مساواة الرعوس والتقارب بين الأفراد.
- نحن نعمل لنحيا.
- الجمال في الصغر والتأني.
- نتعاطف مع سيء الحظ.
- الحدس.

تمرين (٣):

ضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل ثقافة مجتمعك:

أبداً	أحياناً	دائماً
١ درجة	٢ درجة	٣ درجات

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	المجتمع يركز على جودة الحياة، وخدمة الآخرين، والسعي نحو الإجماع.			
٢	قيمة العمل بالمجتمع مرتبطة بالحياة، فنحن لا نحيا لنعمل، بل نعمل من أجل قوت العيش.			
٣	يسود التعاطف مع سيء الحظ.			
٤	يسود المجتمع الكثير من الشائعات غير المرتبطة بحقائق واقعة.			
٥	يتخذ القرارات المختلفة بالمجتمع بناءً على التوقع لا على المعلومات الدقيقة.			
الإجمالي				

نتيجة المقياس:

- من ١٠ - ١٥ درجة: فأنت تعيش في مجتمع موجه بالعلاقات بشكل مرتفع.
- من ٥ - ٩ درجة: فأنت تعيش في مجتمع موجه بالعلاقات بشكل متوسط.
- أقل من ٥ درجات: فأنت تعيش في مجتمع موجه بالإنجاز.



* * *

القائمة الكاملة لخصائص بعد الفردية مقابل الجماعية

حيث إنها موضوعنا الأساسي والبعد الذي نود دراسته أكثر...

مجتمعات فردية

- الإدراك والشعور يتركز حول ضمير "أنا".
- الهوية تعتمد على النظام الاجتماعي.
- الآراء تكون شخصية.
- يلبي الإنسان التزاماته نحو نفسه:
 - الاهتمام بالذات.
 - تحقيق الذات.
- العقوبة تتمثل في:
 - يفقد المرء احترامه لنفسه.
 - الشعور بالذنب.
- معايير القيم يجب أن تكون واحدة للجميع.
- أهمية الاستقلال الشخصي والتنوع.
- الحاجة لانتقاء الأصدقاء على أساس شخصي.
- الفرد مستقل عاطفياً عن المنظمة.

- تعتبر القرارات الشخصية أفضل من القرارات الجماعية.
- هناك خط فاصل حاسم بين الحياة الخاصة وحياة العمل.
- يتم إعطاء الأولوية للمهمة حين بدء علاقة عمل أو علاقة تجارية.
- تبنى العلاقة بين رب العمل والعامل على أساس منفعي حسابي.
- في الوضع المثالي لا أهمية لعلاقات القرابة والزمالة والصدقة في مواقف العمل.
- يجب أن تسمح السياسات والممارسات المتبعة في منظمات الأعمال بالمبادرة الفردية.
- الترقية تعتمد على قيمة الموظف في سوق العمل.
- الاتصال الشفوي صريح وواضح.
- يتوقع عملاؤك معاملة محايدة.
- لا يتوقع من المنظمات أن ترعى موظفيها من المهد إلى اللحد.
- للمنظمة تأثير متوسط على الحالة النفسية وسعادة أعضائها.
- يتوقع من الموظفين أن يدافعوا بأنفسهم عن مصالحهم.

مجتمعات جماعية

- الإدراك والشعور يتركز حول ضمير "نحن".
- الهوية تعتمد على الفرد.
- الآراء تحدد مسبقاً بواسطة الجماعة التي ينتمي إليها المرء.
- يلبي المرء التزاماته نحو العائلة، والجماعة التي ينتمي إليها، والمجتمع.
- العقوبة تتمثل في:
 - فقدان ماء الوجه.
 - الخجل.
- معايير القيم تختلف بين من ينتمون للجماعة والآخرين.
- أهمية الانسجام بين أعضاء الجماعة الداخلية.
- تنحصر الصداقات في إطار الجماعات التي ينتمي إليها المرء وما تقره الأعراف الاجتماعية المستقرة.
- يرتبط الفرد عاطفياً بالجماعة التي ينتمي إليها.
- تعتبر القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية.
- لا يوجد خط فاصل واضح بين الحياة الخاصة وحياة العمل.
- يتم إعطاء الأولوية للعلاقة حين بدء علاقة عمل أو علاقة تجارية.
- تبني العلاقة بين رب العمل والعامل على أساس أخلاقي.

- في الوضع المثالي يجب على المرء أن يساند أقرابه وزملاءه وأصدقاءه في مواقف العمل.
- السياسات والممارسات المتبعة في منظمات الأعمال تُبنى على الولاء والإحساس بالواجب.
- الترقية تعتمد على الولاء والأقدمية.
- توجد معانٍ ضمنية كثيرة في الاتصال الشفوي.
- يتوقع عملاؤك معاملة تفضيلية.
- يتوقع الموظفون من المنظمة أن ترعاهم مثلما ترعى العائلة أبناءها، ويمكن أن يشعروا بدرجة كبيرة من الاغتراب إذا لم تلبي المنظمة هذا الاحتياج.
- للمنظمة تأثير كبير على الحالة النفسية وسعادة أعضائها.
- يتوقع الموظفون من المنظمة أن تدافع عن مصالحهم.



تمرين (٤) :

ضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل ثقافة مجتمعك :

أبداً	أحياناً	دائماً
١ درجة	٢ درجة	٣ درجات

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	يراعي المجتمع أهمية كبرى للنبوغ الشخصي والتميز في مجال ما.			
٢	يشجع المجتمع حالات التنقل الدائم بين الوظائف بالمجتمع.			
٣	يعتبر تلاقي المصالح هي الحالة المثلى للتفاعل بين صاحب العمل والموظفين.			
٤	عادةً ما تكون القرارات نابعة من الآراء الشخصية.			
٥	يتوقع الموظفون أو المواطنون في المجتمع أن يدافعوا بأنفسهم عن مصالحهم.			
الإجمالي				

نتيجة المقياس :

- من ١٠ - ١٥ درجة: فأنت تعيش في مجتمع فردي للغاية.
- من ٥ - ٩ درجة: فأنت تعيش في مجتمع فردي متوسط.
- أقل من ٥ درجات: فأنت تعيش في مجتمع جماعي.

هل تستطيع تكوين ملامح مجتمعك؟

النتيجة	أبدًا	أحيانًا	دائمًا	البعد
				قبول القوى أم رفضها
				المخاطرة أم الأمان
				الإنجاز أم العلاقات
				الجماعية أم الفردية

■ صف مجتمعك..

إن التعرض لأبعاد الثقافة المجتمعية شيء يدعو للتفكير، حيث إن هذه الأبعاد مرتبطة إلى حد كبير، ولكن دعنا نركز على بعد الجماعية والفردية.

قد تتفق معي أن مجتمعنا يميل نحو الفردية بشكل كبير، حيث الإنجازات الفردية المتميزة والإنجازات الجماعية الضعيفة في معظم الأحيان، حيث إن ملامح المجتمع بجوانبه المختلفة تشير إلى ذلك:

١- جميع تقديراتنا في سنوات التعلم المختلفة مبنية على مفهوم التنافس لا التعاون، حيث لا توجد درجات في أي مرحلة من مراحل التعلم تعطى للمجهود الجماعي، فضلاً عن أن الكل

يتسابق ليكون هو الأول قبل الآخر .. (ملحق تعليمي) .

٢- نظم الحوافز بالشركات والهيئات تعدُّ أسسًا مقترنة بمفهوم الفردية، وكذلك الترقى إلى الوظائف العليا يبني على التنافس الفردي بين أفراد وليس بين مجموعات .. (ملحق إداري) .

٣- هناك تقدير أعلى للإنجازات



الفردية وليس الجماعية، على سبيل المثال: أبو تريكة (لاعب النادي الأهلي المصري) بشكل خاص عن النادي الأهلي، فالمجتمع دائمًا ما يقدر الأفراد عن الجماعات .. (ملحق رياضي).

رسالة العمل الجماعي وفلسفة الفردية

تعرضنا فيما سبق للملامح الثقافية، وقد تتسائل: كيف نعمل في فريق عمل وفلسفة الفردية نعملها في داخلنا؟ نعمل بالفريق وكلنا داخليًا يريد أن يكون الأفضل، ولا أقصد في طيات رسالتي أن أقضي على العمل الفردي وإنجازته، ولكن لا بد أن نعي أن نجاحنا الفردي رغم جودته فإن الإنجازات الجماعية ستكون أفضل بكثير دائمًا، وهذا ما يدفعنا في البداية لدراسة: لماذا نحن فرديون؟

○ يا مختلفون .. اتحدوا

"إذا كان هناك شخصان متطابقان..

فأنت لست في حاجة إلى أحدهما"

سنتحدث في هذا الجزء عن ناموس الاختلاف بيننا، وذلك يهدف إلى أن يقتنع كل منا بأنه ليس الوحيد في هذا العالم، وأن للآخرين آراء أخرى، وسوف نسرد بعض مؤشرات الاختلاف كما يلي:

١ - طبيعة المهام المفضلة:

يسعى كل منا لاستخدام أفضل قدراته في العمل، فمننا من يسعى للأعمال الأكثر تعقيداً أو الأعمال التحليلية، أو التي لها علاقة بالتعامل مع الآخرين.

ومن الطبيعي أن يصلح (أ) لعمل، ويصلح (ب) لعمل آخر، كما يفضل آخر الانتقال بين الأعمال، والآخر لا يفضل الأعمال ذات المجهود الجسدي وهكذا..

٢ - إدراك الجودة:

يختلف الناس في إدراكهم للجودة، فيمكنك أن تجري هذا السؤال لأحد أصدقائك.. ماذا تعني الجودة لك؟ فتكون الإجابة إما الشكل المناسب أو المتانة أو السعر، وكل منا يختلف حول هذا المعنى وإدراكه.

٣ - الاتصال مع الآخر:

وفقًا لسمات الشخصية نجد أن بعض الناس يفضلون دائمًا الاتصال بالآخرين حتى يكونوا راضين عن أنفسهم وأعمالهم، والبعض الآخر لا يستطيعون ذلك ويقبلون على الأعمال بشكل متعة طوال اليوم وبإنتاجية عالية.

٤ - الجماعة أو المجموعة هي: تَجْمُع عدة أفراد في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك.

أنواع الجماعات في المنظمات:

١. جماعات العمل الرسمية.
 ٢. جماعات العمل غير الرسمية.
 ٣. الجماعات الرسمية هي: مجموعات من الأفراد تنتظم في العمل بوحدات تنظيمية يضمها الهيكل التنظيمي مثل الإدارات والأقسام واللجان وفرق العمل.
 ٤. يكون لكل جماعة رئيس له الصفة الرسمية، مسئول عن أداء الجماعة وتحقيق النتائج المستهدفة.
- وتصنف الجماعات الرسمية إلى نوعين:
- الأول: الجماعات الدائمة مثل الإدارات والأقسام.
- الثاني: الجماعات المؤقتة أي اللجان وفرق العمل.



الفرق بين الجماعة والفريق

من حيث	الجماعة	الفريق
وحدة الهدف	الهدف واحد مشترك لكل الأعضاء في الحاليتين.	
العمل نحو الهدف	• قد يعمل كل عضو مستقلاً عن الآخر للوصول إلى نفس الهدف.	• يعمل الأعضاء معاً للوصول إلى الهدف، ويعتمد بعضهم على بعض (الاعتماد المتبادل) في سبيل ذلك.
أهداف الأعضاء	• قد يتفق وقد يتعارض مع الأهداف الكلية للعمل، ومن ثم قد يحدث تنافس (تناحر) لتحقيق منفعة ذاتية.	• تتفق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء في نسيج متكامل وتأثير متبادل بين النوعين من الأهداف.
تحديد الهدف	• تحدده الإدارة / القيادة. • وقد يشارك الأعضاء في ذلك وقد لا يشاركون.	• يشارك الأعضاء بإيجابية في تحديد أهداف الفريق وأولويات تحقيقها.
خطة العمل	• تضعها الإدارة وتبلغها للجماعة. • قد يشترك الأعضاء في وضعها.	• يضع الأعضاء معاً مع قائد الفريق خطة العمل ويحددون دور كل عضو فيها.

من حيث	الجماعة	الفريق
اتخاذ القرارات	• قد يشارك الأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة.	• يشارك الأعضاء في جميع خطوات اتخاذ القرار.
الاتصالات	• مفتوحة أحياناً. • مقيدة أحياناً. • متاحة للجميع.	• مفتوحة. • الفرصة واحدة للجميع. • متاحة للجميع.
المعلومات	• قد تتمركز عند بعض الأعضاء.	• يتم تبادلها بين الأعضاء.
الرغبة في العمل	• متوافرة. • قوية أحياناً.	• طوعية. • يشويها الحماس.
قيمة العمل	• داخلية (الرغبة). • خارجية.	• داخلية أولاً. • الرغبة قوية للمساهمة.
المناخ السائد	درجات متفاوتة من الثقة المتبادلة والصراحة والانفتاح، ومشاعر الود والتماسك.	

* * *

هل تعمل لجماعة أم تنتمي لفريق ؟



من الضروري ألا تخلط بين..

فريق العمل Teams - العمل الجماعي Teamwork

إن الأفراد الذين يعملون معًا تنشأ بينهم روح من التعاون،
وتلك الروح الجماعية تعد خطوة رائعة للبدء .. إن العمل يعد
أساسًا ضروريًا ولازمًا، فهذا العمل هو جوهر التعاون ونقيض
التنافس، ولكن ظهور أمارات العمل الجماعي لا يكفي لتكوين
فريق العمل.

مفهوم الفريق ..

ما هو فريق العمل؟ ما الذي يجعل الفريق فريقاً جيداً؟
إنها أسئلة بسيطة، ونميل إلى الظن بأننا نعرف الردود إلى أن يطرح أحد هذه الأسئلة علينا.

الفريق هو: مجموعة من الأفراد، مجتمعين معاً، لهم هدف مشترك، تتناسب أعمال ومهارات كل فرد من أفراده مع عمل ومهارات الآخرين، ويعملون من أجل تحقيق نفس النتائج، والفريق بمثابة محطة توليد لطاقات كامنة؛ لأن كل فرد فيه يقدم مساهمة فريدة من نوعها، والفريق الجيد هو الذي يعتبر أن الكل أكبر وأعظم من الجزء.

والخيطان الأساسيان في هذا التعريف: العمل المشترك والمشاركة المكتملة، هما مهمتان جداً لفهم ما هو فريق العمل؟ الفريق الفعال يمكن وصفه بفريق يحقق أهدافه بأفضل طريقة فعالة، ثم يكون مستعداً لقبول مهمات أكثر تحدياً إذا كان هذا مطلوباً.



أول سؤال يطرحه شخص ما -
سواء كان قائداً، أو مرشحاً لقيادة أو
عضواً في فريق - على نفسه.. هل
فريق العمل ضروري؟ هل يتطلب هذا
العمل جهود متكاملة من الناس؟
ولماذا وجود الفريق أساساً؟ ما هي
نوعيات المهمات التي تحتاج إلى
فريق عمل؟

طبيعة العمل يمكن إكمالها على يد شخص واحد لكن الوقت المطلوب غير متوفر.. بينما عدة أشخاص يقومون بالعمل ذاته قد يكملونه في الوقت المحدد.

○ فوائد العمل من خلال فريق

تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى.

"الفرق" على شتى أنواعها: فرق التطوير، وفرق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتي، وهناك شواهد لا حصر لها على الفائدة التي تعود على المؤسسات التي تتبع أسلوب "الفرق" من حيث الإنتاجية، والربحية، والجودة.



ويؤدي العمل داخل فريق إلى فوائد لكل من أعضاء الفريق، والمؤسسات التي يعملون فيها. والتعاون هو الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معًا وفي مساندة أحدهم الآخر؛ لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعًا وناجحًا، وبذلك تقل

المنافسة الفردية، حيث يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق؛ لذلك فهم يشتركون مع بعضهم البعض، ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.

فرق العمل.. وفوائد أخرى

فرق العمل استخدام أكثر فعالية للموارد والمواهب والقوى، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة، أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء، فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

ومن فوائد فرق العمل أيضاً: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد، حيث إن كل عضو يستخلص ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد.

هل يقلّ بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؟ طبعاً لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً، وتتخذ القرارات بإجماع الأعضاء، وعادة ما تكون أفضل من قرار منفرد، حتى وإن جاء به أكثر أعضاء الفريق تألقاً.



إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية

بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح أعضاء الفريق الآخرون، ويشعرون أيضًا بالتزام قوي نحو الفريق وبالرغبة في عدم خذلانه.

والفائدة الأخيرة هي: الجودة، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة؛ لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

وبصفة عامة يتفق الخبراء على أن استخدام "الفريق" ينتج عنه الفوائد التالية:

- تحسن في أساليب العمل.
- زيادة المرونة.
- تحسن في السلامة في بيئة العمل.
- تحسن في الجودة والخدمة.
- تقليل عدد العاملين في الخدمات المساندة والإشراف.
- تقليل نسبة الشكاوى.
- تحسن مهارة اتخاذ القرار.

- ارتفاع ملحوظ في المهارات.



وحتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة. وتبنى فرق العمل لمزايا عدة منها:

١. الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
٢. زيادة الاتصال بين الأعضاء.
٣. تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
٤. إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
٥. الوصول إلى حلول جماعية.
٦. تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
٧. تبادل المعلومات والتجارب.
٨. الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة.
٩. تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء.
١٠. تقديم أحدث وأدق المعلومات.

١١. إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.

وهنا يجب التوقف للتذكير بنقطة، وهي أن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً.

مزار فرق العمل

لكن هذه الفوائد التي تجنيها الإدارة من تكوين فريق العمل لها ثمن، فالمؤسسات التي تنتهج أسلوب "الفريق" قد تجد نفسها على المدى القصير وقد زادت الرواتب فيها، وارتفعت تكاليف التدريب، واستغرق الوقت في الاجتماعات، ولذلك فهناك بعض المخاوف من الأضرار التي قد يسببها أسلوب فريق العمل، ومنها:

١. قد تكون مضيعة للوقت، وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.

٢. قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.



٣. قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.

٤. تحتاج وقتاً طويلاً 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 هدفًا محددًا، ولكل منها خصائصه المميزة.

فرق المهام الكبيرة:

١. تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها.
٢. تقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة.
٣. تقوم بوضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها.
٤. تقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء.
٥. يقع على عاتقها تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف.

٦. يجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة.

٧. تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

فرق المهام المحددة:

١. يتراوح عدد أفرادها بين (٥) و (٨) أعضاء.
٢. يعتمد الانضمام إليها على الخبرة.
٣. يحتاج هذا النوع من الفرق إلى عدة اجتماعات مطولة على فترات في أوقات محددة ودورية.
٤. غالبًا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق.
٥. قد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

دوائر الجودة:

١. يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة.
٢. يعمل أعضاؤها سويًا لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات.
٣. يكون العمل بها تطوعيًا.
٤. ليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دورًا محدودًا في توجيهها.

الفرق الموجهة ذاتيًا:

١. يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة.
٢. يتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه.
٣. يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه.
٤. تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع.
٥. يقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى.
٦. يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخليًا.

فرق الإدارة الذاتية:

١. تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي.
٢. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة .

٣. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالبًا ما يؤديها المديرين.

٤. اجتماعاتها أسبوعية.

٥. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها.

٦. تعين وتوجه أعضاءها الجدد.

٧. تحدد مستويات الأداء وتقيسه وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

ولكن ما هي السمات المشتركة للفرق؟

إن نجاح عمل الفريق يعتمد على عوامل عدة تعتبر كمؤشرات لنجاحه، وهي:

- وضوح الرؤية أمام الفريق في هدفه وما الذي يريده.
- التزام أعضاء الفريق بأهدافه.
- شعور أعضاء الفريق بأن كل فرد منهم يحتاج للآخر لينجز العمل.
- قدرة الفريق على قياس مدى تقدمه.
- حصول الفريق على تغذية مرتدة من الإدارة تكون موضوعية ، وإيجابية ، وصحيحة حول أدائه.

- معرفة الفريق بالمكافأة والجزاء من جراء إنهاء العمل.
- كفاءة أعضاء الفريق.
- اشتراك أعضاء الفريق بقيم تساند وتعزز روح الفريق.
- اشتراك كل عضو في الفريق بالعمل وإظهار مساهمته والاتفاق فيما بين الأعضاء على أسلوب وطرق العمل.
- ثقة أعضاء الفريق ببعضهم وصراحتهم بالتحدث معًا بلا حواجز.
- الشعور بالانتماء إلى الفريق مهنيًا وعاطفيًا.

* * *

○ الأسس العشر لبناء فرق عمل فعالة

ثمة أسس يمكن مراعاتها عند الرغبة في بناء فريق فعال أهمها:

١ - وضع غايات واضحة وأهداف متفق عليها:

إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية عامل مهمٌ وحيوي في عمل الفريق، وذلك لتتضح الرؤية منذ البداية.

٢ - الانفتاح :

إن بناء الفريق الفعال يتطلب التعامل بعلاقات متفتحة ومواجهة صريحة بين أعضائه؛ لأن نوعية العلاقات والمصارحة منذ البداية تساعد على نجاح مهمة الفريق، وذلك لتنسيق المشاعر والعمل على بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة منذ البداية، ويتمثل ذلك في تحديد وتعريف القضايا، والاستماع لكل الأفراد دون إهمال أو رفض أي موقف، وتحديد وتعريف الاختلافات وإلقاء الضوء عليها، وكذلك تعريف وتحديد السبب المعقول وإلقاء الضوء عليه.

٣ - التأييد والثقة:

إن التأييد والثقة صفتان ذواتي قيمةٍ مهمّةٍ في العلاقات الإنسانية، وهما من الصفات التي تساعد الفريق على العمل بنجاح وفعالية.

٤ - التعاون وحل الخلافات أو النزاعات:

يمثل دورًا كبيرًا في بناء الفريق الفعال كما يساعد على تعزيز الثقة والتأييد، ويتمثل التعاون في: اختيار القضايا ذات الأولوية، وجمع الفريق لمناقشة القضايا ذات الخلافات، وتوضيح القواعد والتوقعات، وتحديد النتائج المرغوبة، وتشجيع الحوار المفتوح، ووضع الاعتبار لكل نقاط الخلاف، وإيجاد الأسباب المعقولة، وكذلك تسجيل نقاط الاتفاق وكيفية التعامل مع الأوضاع الصعبة.

٥ - الإجراءات الواضحة والمناسبة:

إن الإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة تساعد فريق العمل على أداء مهمته بكفاءة ونجاح؛ لأن وضوح ومناسبة الإجراءات والأنظمة يساعد على وضوح الهدف ويسهل مهمة الفريق.

٦ - القيادة الإدارية المرغوبة:

يلعب قائد الفريق دورًا مهمًا في توجيه نشاط وسلوك الفريق لأداء مهمته، وهذا يعتمد على قدرته على المشاركة، وتفويض السلطات، واستعداداته ودوافعه ومهاراته لأداء المهام.

٧ - المراجعة المنتظمة:

وتتم مراجعة أداء نشاط الفريق عن طريق استخدام المشاهدة

والملاحظة والمتابعة الدقيقة، وأيضاً استخدام دائرة التليفزيون المغلقة أو استخدام المسح للفريق، والهدف منها هو التأكد من فعالية أداء الفريق.

٨ - تطوير وتنمية الفرد:

إن تطوير وتنمية الفرد تعمل على إتاحة الفرصة للفرد لتنمية قدراته ومهارته، وتساعد على تفهم أبعاد السلوك للأفراد والجماعات لتسهيل مهمة التأييد والثقة والتعاون، والتي هي أساس في نجاح مهمة بناء فريق عمل فعال.

٩ - علاقات الجماعة الداخلية (البينية السليمة) :

إن هذا الأساس يتمثل في فهم جماعة العمل لسيكولوجية العلاقات الشخصية (البينية) والمتمثلة في الأنماط والاتجاهات والعلاقات الجماعية التي تطرأ في الاجتماعات والمواقف وما تتطلبه من تفهم وتأييد وتعاون وبناء ثقة لدعم فريق العمل.

١٠ - المراجعة والتقويم النهائي:

ومن خلاله يمكن التعرف عما إذا كان الفريق قد توصل إلى الهدف، وهل يمكن تقويم الفعاليات والتأثيرات على الآخرين، وهل يمكن تحليل الحاجات مرة أخرى؟

* * *

○ الأسس الأخلاقية الست لبناء الفريق

إن فريق العمل ينبغي أن يبنى على أساس قوي، منه يستطيع الفريق أن يستمر ليتسلق جبل النجاح ويصل إلى مرتفعات جديدة أبعد وأسمى، وتتمثل في الآتي:

١ - الثقة:

عليك أن تساعد أعضاء فريقك ليشعروا بمزيد من الثقة في أنفسهم وفي قدرتهم على تحقيق النجاح، وفي مقابل ذلك سوف تزداد ثقتهم في أنفسهم، وأيضاً في أعضاء الفريق، فإن الفريق بحاجة إلى مناخ تسوده الثقة، كما أن أعضاءه يجب أن يؤمنوا بأن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم، وكل الأهداف الأخرى التي كانوا ينظرون إليها على أنها ضريباً من ضروب المستحيلات.



كيف تبني الثقة في فريق العمل؟

هذه بعض الاقتراحات التي تساعد المديرين على بناء وتعزيز الثقة في فرق العمل:

اجعل الاتصال واضحًا مع أعضاء الفريق؛ لتجعلهم على علم بالقرارات والسياسات ومنطقيتها مع تقديم معلومات مرتدة دقيقة:

١- أنصت لأفكار ومقترحات مساعديك ومرعوسيك ودعمها.

٢- كن متاحًا لمساعديك ومرعوسيك.

٣- احترم مرعوسيك وفوضهم صلاحيات كافية.

٤- كن عادلاً، أعط كل ذي حق حقه فوراً، وكن موضوعياً غير متحيز في تقييمك للأداء، وكن كريماً في مدحك دون مغالاة.

٥- كن صادقاً في وعودك منسجماً في تصرفاتك اليومية، بحيث يمكن التنبؤ بما ستفعل.

٦- أشعر مساعديك ومرعوسيك بقدراتك المهنية والفنية.

٧- إدارة اجتماعات فرق العمل بنجاح .

هل لديك الثقة في آراء فريقك؟

والآن .. هذا هو اختبار ذاتي للقائد ليقيم نفسه في هذا الصدد .

هذه بعض تساؤلات للتقييم الذاتي تساعد المديرين - كقادة - على تقييم اتجاهاتهم المؤثرة في قدراتهم على تكوين أوامر الثقة مع المرعوسين:

الأسئلة	دائمًا	أحيانًا	نادرًا
١. هل أنصت للآخرين دون تصنيف وحكم مسبق على ما سيقولون؟			
٢. هل أنصت باهتمام كافٍ حتى لو بدا المتحدث غير جذاب أو كان مركزه التنظيمي أو الاجتماعي أقل مني؟			
٣. هل أحب - حقيقة - الناس الذين أتعامل معهم؟ أم أحب قضاء وقتي مع جماعتي الخاصة فقط؟			
٤. هل أبدي احترامًا لآراء الآخرين حتى إن اختلفت عن آرائي؟			
٥. لا أحب أن تجري الأمور على هواي قبل أن أبدأ مناقشة؟			

الأسئلة	دائمًا	أحيانًا	نادرًا
٦. لا أشعر بعدم الحيلة إن لم أسيطر على مناقشة؟			
٧. لا أعمد أو احتاج لاستغلال آخرين؟			
٨. لا أميل في السيطرة على المواقف أو الحصول على شيء مقابل لا شيء؟			

أعط نفسك (٥) درجات عن كل إجابة ب (دائمًا)، وأعط (٣) درجات عن كل إجابة ب (أحيانًا)، ودرجة واحدة عن كل إجابة ب (نادرًا).

النتيجة:

من (٢٧ - ٤٠) درجة: فأنت قائد تثق في آراء فريقك وديمقراطي في اتخاذ القرارات.

من (١٦ - ٢٦) درجة: أنت لا تثق في آراء فريقك بالشكل الكافي، ويخيم شبح الديكتاتورية على قراراتك.

من (٨ - ١٥) درجة: أنت تثق في آرائك أنت فقط ولا تبدي اهتمام لآراء فريقك فاحذر.

٢ - الاهتمام:

فكل عضو من أعضاء فريقك يريد أن يشعر باهتمامك به، وفي الواقع إن أعضاء الفريق يجب أن يساندوا بعضهم البعض، ويجب أن يهتموا ببعضهم البعض، كما يهتموا بمؤسستهم تمامًا، فالاهتمام هو أحد أهم الأسس التي يقوم عليها الفريق؛ ليس في مجال العمل فحسب، بل في الحياة الشخصية أيضًا.

٣ - الالتزام:

إن العمل الجاد والشاق يؤدي إلى النجاح، والنجاح يضعك على القمة، لكن لا بد من الالتزام والإصرار لتبقى على القمة دائمًا، ينبغي على أعضاء الفريق أن يلتزموا بمهام الفريق، كما ينبغي عليهم أيضًا الالتزام بأهداف الفريق وتحقيق نجاحه.

٤ - التعاون:

إذا ما تعاون الناس العاديون في العمل، فإنه يمكنهم أن يحققوا إنجازات غير عادية، والتعاون يُمكنهم من الوصول إلى مستوى متميز من النجاح والسمو، وهنا ينبغي على أعضاء الفريق أن يتعاونوا مع بعضهم البعض، وذلك على أساس من المصلحة العامة وليست المصلحة الفردية.

٥ - المشاركة في المصداقية:

ينبغي تشجيع أعضاء الفريق على مشاركة المصداقية فيما بينهم، فعليهم أن يعوا جيداً أنهم لا يعملون بشكل فردي، ولكن داخل فريق، تماماً كما يفعلون عند ممارسة الرياضة، تجد اللاعبين يعملون بجد، يعدون سريعاً ويلعبون بمهارة حتى يتمكنوا من الفوز، وعندئذ يتقاسمون شرف الفوز فيما بينهم ، فهم يقولون: لقد حققنا الفوز.. وليس: إنني حققت الفوز.

٦ - التحفيز:

يندفع الناس للعمل لأسباب متنوعة، فما هو مهم لأحد الأشخاص قد يكون ذو أهمية أقل لشخص آخر، والحافز هو أمر شخصي، ويجب على القادة أن يتعرفوا على الدوافع أو الحوافز التي تحرك الموظفين، فبعض الأشخاص يعمل من أجل الحاجات التي تساعد على البقاء، بينما البعض الآخر يعمل من أجل الأمان، والبعض يعمل من أجل الاكتفاء الذاتي أو لأجل شيء أكثر عمقاً. ينبغي على القائد أو الرئيس أن يكون حساساً ليلاحظ حاجات العاملين معه، وليصمم الطرق التي توافق الأعضاء وهم يسعون لتحقيق أهداف الفريق.

ومن المؤكد أن أعضاء الفريق يحتاجون إلى المال مقابل العمل الذي يؤدونه، ومن الواضح أن النقود هي المكافأة، ولكن التحفيز والتشجيع الحقيقي يتخطى النقود، فأنت لا تستطيع أن تجعل معظم الناس يؤدوا أعمالهم لمجرد الدفع لهم. مع العلم أن المقابل النقدي مهم من الناحية النفسية، ولكن الدوافع غير المادية تزيد من إنتاج الفريق، وإن كانت ستكون مجهوداً إضافياً.

أساليب التحفيز

ومن الأساليب التي يمكن أن يتبعها أي قائد أو مسئول لفريق عمل، ما يلي:

١. تبني إعطاء مكافأة أسبوعية / شهرية / سنوية للعمل الجماعي الجيد . تذكر : كافئ الفريق كله، وليس بعض الأفراد.
٢. استتف أعضاء الفريق بأن تدعوهم إلى حفل غداء خاص.
٣. امنحهم وقتاً للراحة مدفوع الأجر.
٤. امنحهم سلطة اتخاذ القرارات.
٥. قم بتمويل تكاليف التدريب والتعليم الإضافية.
٦. دع أعضاء الفريق يتدرجون لتولي مهام مشروعات أكبر.
٧. اطلب من الفريق أن يقدم لك ردود الفعل في المسائل وثيقة الصلة بعملهم.
٨. قدم لهم التأييد اللفظي، فإن المجاملة والمدح والإطراء المخلص كلها وسائل رائعة لتحفيز وتشجيع الأعضاء.. وزع مداعباتك بالتربيت على ظهور جميع الأعضاء بالتساوي.

هل أنت محفز لفريقك بالشكل الكافي؟

ولكي تتأكد أنك فعلاً تحفز وتشجع فريقك اسأل نفسك الأسئلة التالية

:

الأسئلة	دائمًا	أحيانًا	نادرًا
١. أنا على علم بالصفات الممتازة لكل شخص.			
٢. أحترم كل عضو في الفريق.			
٣. أنظر إلى الفريق ككل متناسق قادر على إدارة المشروع.			
٤. أشارك في عمل المجموعة الفني.			
٥. أعلم الفريق بالمكافآت المخصصة لأعمالهم.			
٦. يعرف أعضاء الفريق شعوري الطيب نحوهم عندما يقومون بعمل جيد .			

الأسئلة	دائمًا	أحيانًا	نادرًا
٧. أشعر بحماس تجاه المشروع مثل باقي أعضاء الفريق.			
٨. أعرف إنجازات كل عضو في الفريق وتاريخه في الفريق .			
٩. أشعر بالتزام شخصي نحو الفريق ونحو الأهداف المراد تحقيقها .			
١٠. أستمتع بعملتي كقائد فريق .			

أعط نفسك (٥) درجات عن كل إجابة ب (دائمًا)، وأعط (٣) درجات عن كل إجابة ب (أحيانًا)، ودرجة واحدة عن كل إجابة ب (نادرًا).

النتيجة:

من ٣٦ - ٥٠ درجة: فأنت قائد محفز لفريقك بفاعلية.
من ١٦ - ٣٥ درجة: أنت محفز لأفراد فريقك بشكل متوسط.
من ١٠ - ١٥ درجة: أنت لا تحفز أفراد فريقك على الإطلاق.

* * *

عندما يتفهم أعضاء الفريق هذه الأسس الستة لبناء الفريق، وعندما تصبح هذه الأسس جزءًا لا يتجزأ من حياتهم؛ فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفاعلية، ذلك لأن فريقهم يقوم على أساس قوي يستطيع أن يقف في مواجهة أي مشاكل أو انتكاسات قد تعترض الطريق .. بروح الفريق سيتجهون جميعًا نحو النجاح الذي لا يحده حد.



* * *

أفكارك الشخصية

نقاط أعجبك في الفصل الأول:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود القيام بها:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود التعديل أو الإضافة إليها:

.....

.....

.....

.....

.....