

الفصل الثاني

فرق العمل .. خطوات وأدوار

- خطوات وإرشادات بناء فرق العمل .
- مراحل تطوير الفريق .
- اختيار أعضاء الفريق .
- أدوار أعضاء الفريق .
- معضلة الامتثال في الفريق .
- الإجراءات القاتلة في اتخاذ القرار .

* * *

○ خطوات وإرشادات بناء فرق العمل

١ - تشكيل الفريق:

أول خطوة في تشكيل الفريق هي: تحديد الأهداف المطلوبة التي تلبي احتياجات محددة أو تحل مشكلة ما، وقد تترك هذه المهمة أحياناً 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) والمسؤولين المتلقين لها وتحديد الموارد المتاحة للفريق، ويمكن أن تضم مستشاراً من الإدارة يكون مسئولاً عن الاتصال بالفريق، وأخيراً اختيار المجموعة الأساسية التي سوف تحدد جدول أعمال الاجتماع الأول، واختيار عضو من الفريق يتولى تسهيل مهمته.



- التشكيل السليم:

أثناء مرحلة تشكيل الفريق لا يكون ملماً بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضاً، حيث يكونون في مرحلة جمع المعلومات ومحاولة إدراك وفهم الأمور، وتكون معرفتهم بالقائد غير كاملة؛ ولذلك فهم يميلون غالباً للطاعة وتلقي الأوامر والتعبير عن أي مشاعر سلبية بأسلوب هادئ ومهذب.

ودور قائد الفريق في هذه المرحلة هو العمل على تعزيز وتدعيم قوى الأعضاء ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للمشروع المشترك، وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة. ويجب على قائد الفريق أن يعد التوجيهات ويرشد للمهمة، وعليه أن يراعي آراء ووجهات نظر الأعضاء، وأن يتعرف على مناطق الضعف أو مجالات نقص الخبرة أيضاً، ويمكنه التعرف على وجهات نظر المجموعة من خلال أسئلة تستلزم إجابات مطولة.

٢ - الإثارة Exciting :

ومرحلة الإثارة هي التالية لعملية التشكيل، حيث يشعر أعضاء المجموعة في هذه المرحلة بارتياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويبدعون في استكشاف طاقاتهم وإمكانيات مديهم.

ومن خصائص هذه المرحلة: انتشار الجدل، وتعارض الآراء

وإصابة البعض بالإحباط. وتظهر غالبًا التحديات التي لا تتعلق فقط بما يجب أن يقوم به الفريق وكيف يؤديه، ولكن أيضًا تحديات تخص دور المدير وأسلوب قيادة جهود الآخرين.

وعندما ينجح المدير في تفهم هذه المرحلة ضمن مراحل نمو الفريق؛ فإنه يقطع مسافة كبيرة في مرحلة البناء، ويجب أن يعلم أن مشكلات هذه المرحلة لا يمكن تجنبها، والفريق الذي لا يجتاز هذه المرحلة لن يتعلم كيفية مقاومة المشكلات، حيث يؤدي ذلك إلى اتجاه الأعضاء لفعل ما يريده القائد حتى إذا كانوا يعلمون أنه الاتجاه غير الصحيح، والفرق التي لا تخوض مرحلة الإثارة هي فرق سلبية ومتفككة وليست على درجة من الكفاءة، ويكون دور المدير نحو الفريق هو العمل على تناول الصراع بأفضل الطرق الممكنة والتي تساعد في دفع الفريق في اتجاه النمو ولا تكون سببًا في تحطيمه، وبعض الطرق المفيدة في تناول الصراع في هذه المرحلة تشمل الآتي:

- تمسك بالموضوعية.
- ساعد المجموعة بتوضيح طبيعة الصراع.
- استدع مهارات الأعضاء للمساعدة في إنهاء الصراع.
- ضع مبادئ عملية وإجراءات تساهم في إنهاء الجدل.
- تذكر دائمًا ألا تعطي الصراع أهمية أكثر من اللازم.

٣- وضع المعايير Measurements:

ومرحلة وضع المعايير هي النتيجة الطبيعية لمرحلة الإثارة ومواجهة الصراعات الداخلية، حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات، وكذلك المداخل المختلفة لتأدية العمل والواجبات.

وحتى الفرق التي تعمل في المنظمات الرسمية شديدة الالتزام؛ فإنها تضع وتنظم طرقها الخاصة للقيام بالمهام والواجبات الموكولة إليها.

ويبدأ القائد في الظهور بين أعضاء الفريق، ويوضح شعوره بأنه ليس حاكمًا أو متحكمًا فقط، ولكنه يبدو مطابقًا لتصوره كما رسمه لنفسه سابقًا.

والذي يريد أن يسلك الطريق الأمثل:

١. عليه الاستمرار في الأنشطة التي تدعم الثقة وتقوي أعضاء الفريق.
٢. يظهر بين أعضاء الفريق كنموذج يحتذى به أو مثل أعلى للأعضاء.
٣. يساعدهم في بناء مهارات بناءً واتخاذ القرارات وإدارة الصراع .

٤- الأداء Performance:

تعتبر هذه المرحلة ذروة وقمة اجتياز المراحل الثلاثة السابقة، حيث إن الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز الحواجز والعقبات، وحدد واجباته وعلاقاته الداخلية ونظم نفسه للوصول للنتائج التي كانت أماني في السابق، ودور المدير في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيلة والحذر، حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وقائي وليس علاجي.



* * *

مراحل تطوير الفريق ○

كما يمر الفريق بمجموعة من المراحل المتتابعة التي ترتبط بدور القائد في كل مرحلة ويمكن التعرض لها كما يلي :

١- التوجيه.

٢- الكفاح.

٣- النمو والازدهار.

٤- الوصول.

٥- الانتعاش.

١- التوجيه Drive :

في هذه المرحلة يركز الفريق على المهمة أو الرسالة وتكوين دليل الرحلة، وتكون مهمته مساعدة الفريق على اتخاذ هذه الخطوة الحرجة إلى الأمام عن طريق:

أ - اختيار الأهداف.

ب - تحديد الأولويات.

ج - توزيع الأدوار.

د - اختيار البداية لصعود الجبل.

٢- الكفاح Strive :

تركز هذه المرحلة على تعزيز تقدم الفريق، والتأكد من أن الأدوار والمسئوليات واضحة للأعضاء، وفي هذه المرحلة سوف يواجه الفريق مجموعة من المخاطر التي تنشأ عن الصراع بين أعضاء الفريق والتي يجب التغلب عليها.

٣- النمو والازدهار Thrive :

في هذه المرحلة تزيد الإنتاجية بسرعة، ويبدأ الفريق في التغلب على المصاعب بواسطة:

أ - التغذية العكسية.

ب - إدارة الصراع.

ج - التعاون والمشاركة.

د - اتخاذ القرارات الفعالة.

هـ - البعد عن التردد.

و - الاتجاه إلى أعلى الجبل بسرعة بواسطة قوة الدفع.

ز - المثابرة والإصرار.

٤- الوصول Arrive :

وهي آخر مرحلة للفريق، وهي الوصول للقمة، وسوف تلمس فيها أعلى قمة في الأداء، وأنتم في هذه المرحلة ستأكدون من أنكم هذا

الفريق الديناميكي.

٥ - الانتعاش Revive :

خلال المراحل المختلفة للفريق، فإنك سوف تحتاج إلى القيام بعملية الانتعاش المستمر، حيث يمكن أن نتعرض لأحد المواقف التالية:

ماذا تفعل: لو ترك أحد الأعضاء أو بعضهم العمل بالفريق؟ أو أن المنظمة اتخذت قراراً مفاجئاً بإعادة هيكلة الفريق؟ فسوف تجد فريقك بدأ في الانزلاق فجأة !

* * *

○ اختيار أعضاء الفريق

تعد عملية التوفيق بين مهارات أعضاء الفريق وأنواع المهام الواجب أداءها أحد أسرار القيادة الناجحة لفريق العمل.

على من يقع اختيارك ؟

عند تكوين الفريق اختر أكبر عدد من هؤلاء الأقوياء الذين يفعلون مثلما تفعل تجاه الأمور والأشياء، وعندما تكون فريقاً جديداً فإن عملية الاختيار تحددها طبيعة العمل، وذلك هو الجزء السهل، أما تحديد الأفضل للتعامل مع هذا العمل ومن يستطيع أن يشارك قدر المستطاع في مجهودات الفريق فهو الجزء الأصعب، وسواء كنت تجمع فريقاً جديداً، أو تحاول التوفيق بين المجموعة الموجودة حالياً والقائد الجديد، أو المهمة الجديدة، عليك أن توجد نوعاً من الاتساق والتوافق فيما تعلنه من قيم.

عند استخدامك نوعاً آخر من التصميم يختلف عن ما تستخدمه لنفسك؛ فإنك بذلك تخلق معياراً مزدوجاً، وسوف تجد أنه كلما اقترب فريقك من إدراك واستثمار طاقاتهم الكامنة، كلما قل الضغط عليك وارتفعت المعنويات، وعملية التوظيف والاختبار مثل معظم العمليات؛ تعد عملية تمييز يميل فيها الناس إلى تكرار أنماط متشابهة من السلوكيات.

من ينبغي أن ينضم إلى فريقك ؟

من تختار لتجعله ضمن فريقك؟ هل تختار أشخاصًا يكونون مثلك تمامًا ؟ أم أناس يشعرونك بالراحة إليهم ويتفقون معك ومع قراراتك؟ أو أشخاصًا يختلفون عنك؟ أم أناس يختلفون معك ويجعلون حياتك شيئًا صعبًا؟

إنه لمن الملائم أن تختار أشخاصًا يتشابهون معك.. إلا أنه من سوء الحظ أن ذلك لن يساعدك كثيرًا؛ لأنك بحاجة أن تجعل في فريقك نوعيات مختلفة من الناس يختلفون في الأساليب والقيم، أناسًا يختلفون معك ومع بقية أعضاء الفريق، إن ذلك كله جزء من اللعبة؛ لأنه سوف يساعدك على أن ترى الأمور من وجهات نظر مختلفة لم تكن لتطرق على ذهنك.

إليك فيما يلي بعض النماذج لشخصيات تحتاجها في فريقك:

١ - المنفذ:

هذا النوع يهتم بالفعل والنتيجة ويتخذ قراراته بسرعة، كما أنه يتمتع بشخصية قوية ويحب المخاطرة وهو فعال ونشيط وأيضًا مخلص وأمين.

في رأيك كيف تتعامل مع هذه الشخصية؟ وكيف توظفها داخل الفريق؟

.....

.....

.....

.....

٢ - الآلة الحاسبة:

يحب هذا النوع أن يجمع المعلومات، وأن يتأنى ويأخذ وقته قبل إصدار أي قرار، وهو صبور جدًا وحذر، ويحب دراسة المواقف ليتأكد أن القرار المتخذ هو الصواب؛ إن هذا النوع من الناس يريك الحقيقة المبنية على أساس من الواقع.

في رأيك كيف تتعامل مع هذه الشخصية ؟ وكيف توظفها داخل الفريق؟

.....

.....

.....

.....

٣- رجل الإدارة:

يهتم هذا النوع باتباع العملية الإدارية، ويحب متابعة سير الأمور وهو يحب التقارير والأعمال الورقية ويلتزم بالإجراءات والخطط، ويحب أن تكون مقاليد الأمور تحت سيطرته "في يده"، وهو من النوع الذي يستطيع أن يعيد كل متعد إلى وضعه الطبيعي عندما يحتاج الأمر.

في رأيك كيف تتعامل مع هذه الشخصية؟ وكيف توظفها داخل الفريق؟

.....

.....

.....

.....

٤- الساحر الفاتن:

يتمتع هذا النوع بشخصية لطيفة، وهو يعرف كيف يجعل جميع أعضاء الفريق يظهرون أفضل ما لديهم، وهو يشعر الناس براحة، وبالطبع يعد قبوله لدى الآخرين من أهم مميزات الفريق.

في رأيك كيف تتعامل مع هذه الشخصية؟ وكيف توظفها داخل الفريق؟

.....

.....

.....

.....

٥ - الحالم:

وهو إنسان ذو خيال واسع ويتمتع بالقدرة على الرؤية والإبداع وهو يستطيع أن يتوصل إلى أفكار مثمرة، ولا يهتم كثيرًا بالتفاصيل الصغيرة، لكنه يركز اهتمامه على الصورة الكبيرة وعلى المستقبل.

في رأيك كيف تتعامل مع هذه الشخصية؟ وكيف توظفها داخل الفريق؟

.....

.....

.....

.....

هل يوجد في فريقك من يشبه أحد النواعيات السابقة؟ كما ترى فالاختلاف مفيد ومهم. بالطبع إنك لن تجد الأمر يسيراً للتعامل وتتوافق مع كل هذه الشخصيات المتباينة، لكن الأمر سيكون متعة.. والأهم هو أنك ستحصل على فريق قوي وفعال.



حجم الفريق المثالي:

إذا كانت الأهداف والمهام معقدة وتتطلب مهارات عالية، فإن الحجم المثالي يكون بين (٦ - 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 الرئيس.

ويؤثر حجم الفريق (عدد أعضائه) على أدائه، فعندما يكون عدد الأعضاء قليلاً للغاية، فقد يفتقرون لما يثري الأداء من الخبرة الكافية وتنوع وتكامل القدرات والمعلومات، ومع ذلك فعندما يزيد العدد كثيراً تظهر مشكلات الاتصال والتنسيق التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء، أما عندما يكون العدد مناسباً فهذا يساعد على أداء أفضل.

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.

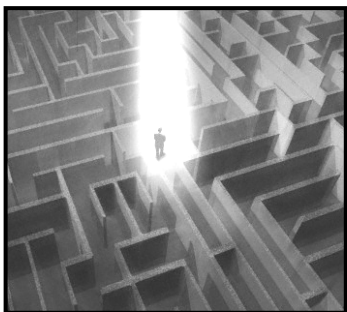
* * *

○ أدوار أعضاء الفريق

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

مسئوليات قائد الفريق:

١. يقوم بنقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أعضاء الفريق.
٢. يقوم بتفسير السياسات وأوامر العمل.
٣. يشرح كيفية إدارة العمل بفعالية، وهو مسئول عن تقويم النتائج.
٤. يتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات.
٥. يقوم بتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق ابتكارية وتقبل المخاطرة.



٦. يكون من الناحية السلوكية مثلاً يحتذى.
٧. يقوم بمكافأة السلوك الفعال.
٨. يقوم بتأييد أهداف الفريق داخلياً وخارجياً.

٩. يتحمل مهمة نقل إنجازات الفريق إلى الإدارة، ولعب دور الوسيط عند نشوب صراعات.

مسئوليات المستشار:

١. وضع وتوصيل أهداف الفريق بوضوح إلى بقية الأعضاء.
٢. التأكد من واقعية أهداف الفريق ومطابقتها لأهداف المنظمة.
٣. الحصول على التعاون اللازم لتحقيق أهداف الفريق.
٤. تقديم المساعدة حتى يصل الفريق إلى درجة مناسبة من النضج.
٥. تقديم المساعدة لكل من المنسق والملاحظ.
٦. تحديد الموارد ووضع معايير الأداء وطرق قياس النتائج.

مسئوليات المنسق:

١. ترتيب الاجتماعات.
٢. تجهيز وتوزيع جدول الأعمال قبل الاجتماعات والتأكد من الالتزام به.
٣. توضيح الأهداف والتأكد من توزيع الأدوار.
٤. تشجيع الأعضاء على المشاركة.
٥. تلخيص الأفكار والتأكد من معرفة الجميع بكل ما هو مطلوب.

٦. العمل على تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين مختلف الأعضاء.

٧. يكون المنسق في العادة مستمعاً نشطاً، ويعمل على حماية كل أعضاء الفريق في التعبير عن رأيهم.

٨. يقوم المنسق بتشجيع الفريق على إنهاء كل محاور جدول الأعمال.

٩. تشجيع التفكير النقدي بين الأعضاء، والمحافظة على الحياد بين وجهات النظر المختلفة.

مسئوليات المسجل:

١. يقوم بتدوين محاضر الاجتماعات وتوزيعها على كل الأعضاء.

٢. يقوم بتسجيل الموضوعات التي تمت مناقشتها والمهام التي تم توزيعها وتحديد المسؤولين عن تنفيذها.

٣. يساعد في تحديد الأطر الزمنية لجدول الأعمال.

٤. يراقب المناقشات وينبه الأعضاء بقرب انتهاء وقت المناقشة قبل حلوله بعدة دقائق.

مسئوليات عضو الفريق:

١. الاستعداد المسبق لاجتماعات الفريق.

٢. الحضور والمشاركة في المناقشات.

٣. تقديم المقترحات والآراء.

٤. إنجاز ما يُوكل إليه من أعمال.

٥. رفع مستوى أداء الفريق.

٦. القيام بأعمال إضافية عند الضرورة لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

٧. متابعة ما تم من إنجازات.

٨. طلب المساعدة من مصادر خارجية عند مواجهة مشكلة تتجاوز إمكانيات الفريق المتاحة.

٩. مساندة قرارات الفريق.

عملية اتخاذ القرار في الفريق مشكلة عويصة قد تسم روح الفريق كله، فالسكوت ليس قبولاً، والإجماع لا يعني بالضرورة استفتاء الجميع .

* * *

○ معضلة الامتثال في الفريق

يعرف الامتثال على أنه: تغيير في الاعتقاد أو السلوك استجابة لضغط الجماعة الواقعي أو المتخيل في الوقت الذي لا يطلب فيه من الفرد الخضوع للجماعة، ولا يكون هناك مبرر للتغيير السلوكي الملاحظ لديه .

تجارب الامتثال الجماعي:

في وصف الإذعان بأنه الخضوع لرأي وضغوط الجماعة بغض النظر أكترية أم أقلية.

تجربة الضوء:

وصف التجربة: وهي عبارة عن وجود نقطة ضوء واحدة داخل غرفة مظلمة وطلب النظر إليها لوقت كافي، سوف يبدو لك أن الضوء يتحرك (رغم أنه ثابتاً).

النتيجة: حيث سؤل المجموعة عن تقديرها لإمكانية تحرك الضوء الثابت، وأنهم يميلون إلى الالتقاء مع معايير المجموعة.

التفسير: إن الأفراد يميلون إلى الامتثال لرأي الجماعة في حالات الغموض.

لماذا يمتثل الناس؟

١. يمتثل الناس محاولين ترك انطباع إيجابي لدى المجموعة.

٢. ظناً منهم أن الرأي الجماعي دائماً على صواب.

٣. تهرباً من المسؤولية في حالة الفشل.

٤. لوجود إحباطات لدى الفرد تمنعه من اتخاذ قرار مخالف.

٥. الخوف من المساءلة.

٦. رغبة في التقبل الاجتماعي.

٧. ضعف الشخصية.

٨. التحيز والتميز لجماعة معينة.



لماذا تكون القرارات الجماعية أحياناً محفوفة بمزيد من

المخاطر؟

١. تشتت المسؤولية عن القرار بين متخذي القرار، أو بمعنى أدق

يقال الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد عن القرار المتخذ، وبالتالي

عدم إلقاء اللوم عليه.

٢. عندما يكون هناك ميل لتحمل المخاطر عند اتخاذ قرارات

جماعية عنها لو فردية.

٣. عندما تتجاهل الجماعة أو تقلل من أهمية المعلومات التي تختلف أو تتناقض مع ما لديها من معلومات.

٤. عندما تمارس الجماعة ضغوط على الأعضاء المخالفين لإجبارهم على الامتثال لرأى الأغلبية، ولن تختلف النتيجة إذا كان الضغط الذي توجهه الجماعة نحو الأعضاء المخالفين معنوياً أو غير مباشر أو مادياً ملموساً، عندما يتوافر شعور قوي لدى الجماعة بالعصمة من الخطأ في حسابات الربح والخسارة، وكذلك توافر شعور خاطئ بالمشروعية وأن تصرفاتها كلها أخلاقية وعادلة.

الفرق بين الامتثال والطاعة

الامتثال: هو تبني رؤى الجماعة وسلوكها وقبوله واتباعه، ولا يحدث هذا في إطار جماعات العمل فقط، بل جماعات الأصدقاء أيضاً، وهو بمعنى أوضح: التنازل عن الرأي تحت تأثير ضغط المجموعة بسبب الحاجة النفسية لتقبل الآخرين وخصوصاً الغرباء.

الطاعة: هناك فرق بين الامتثال والطاعة؛ حيث إن الأخيرة تشير إلى خضوع الفرد لسلطة تعلو مكانه، حيث إن في مستويات العمل يحدث ذلك حينما تصدر السلطات الأعلى بطريقة رسمية نصائح لمن هو في مستوى أدنى، وينتج عن ذلك تغيير في سلوك

عضو جماعة العمل، وبعبارة أخرى يحدث التغيير في السلوك بناءً على أمر مباشر من سلطة أعلى، وهذا ما لا يحدث في الامتثال إذ يقوم العضو بتغيير سلوكه طواعية.



* * *

○ الإجراءات القاتلة في اتخاذ القرار

وقد تجد بعض الفرق أن عملية التوصل إلى إجماع يهدر الوقت والجهد، وبصعب التوصل إليه، ولذا فإنني أوصي باتباع الإجراءات "القاتلة" التالية في اتخاذ القرار:

١ - شبه الإجماع:

وهذا يحدث عندما يحث قائد الفريق الآخرين على السكوت، ويعتبر السكوت علامة الرضا، ويطلب منهم الكلام فقط للتأييد، وهو إجماع ودعم واهٍ يتبرخ مع أول مشكلة.

٢ - تصويت الأغلبية:

وهذه الطريقة تفترض أن الأقلية سوف تتبع القرار وتدعمه طواعية، والتصويت يخنق روح المعارضة وإبداء الرأي، ويؤلب الفريق بعضه على بعض، وقد ينتج عنه دعم جزئي في وقت يحتاج الفريق دعمًا كليًا.

٣ - فوز الأقلية:

وهو قرار يتوصل إليه الفريق من جراء دعم الأقلية النشطة من أعضائه رغم معارضة الأكثرية الصامتة، وهذا القرار يفشل عند التطبيق.

٤ - المصافحة:

وهو دعم أولي شخصي غير مدروس يقدمه شخص لآخر ويصافحه، ويقول له: "اعتمد عليّ"، وهذا يتعارض مع قرارات الفريق وأهدافه بشكل عام، ومثل هذا القرار المبدئي يتلاشى عند التطبيق.

٥ - التفويض الشخصي:

ويظهر عندما يأخذ فرد ما قرارًا ويبدأ بتنفيذه موهماً نفسه بأن بقية أعضاء الفريق يساندونه، وحتى إذا كان معظم الفريق يؤيد القرار إلا أن بعضهم قد يستاء من طريقة اتخاذ القرار، مما قد يخلق جوًا مشحونًا بين أعضاء الفريق.

عوامل اتخاذ القرارات:

يتطلب اتخاذ القرارات داخل الفريق توافر العديد من العوامل ومنها:

١. ظهور أفكار جديدة والقدرة على التعبير عنها.
٢. زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
٣. التنقيص عما يجول بالنفوس من آراء.
٤. التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار.
٥. الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
٦. النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة.
٧. زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.

٨. سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

طرق اتخاذ القرارات:

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات، ومن الشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار، ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحياناً إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق، ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار.

خطوات اتخاذ القرارات:

١. تحديد المشكلة بوضوح.
٢. الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
٣. الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
٤. تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
٥. استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
٦. توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
٧. الحصول على الالتزام بإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
٨. التزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الثاني:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود القيام بها:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود التعديل أو الإضافة إليها:

.....

.....

.....

.....