

## تشكيل فريق عملٍ فاعلٍ

ليست فاعلية فريق العمل أمراً حتمياً. فكثيراً ما تفشل فرق العمل في تحقيق أهداف تنفيذية، وقد تكون النتائج قاسيةً وطويلة الأمد، فقد تختفي فرص العمل التي كلف الفريق بإيجادها وتطويرها، وقد تستمر مشكلة العمل التي كلف بحلها، بل قد تزداد سوءاً، وقد تضع ميزة روح المنافسة، وقد تتضرر العلاقات بين وحدات العمل، وقد تتآكل الثقة بقيادة المؤسسة وتوجهاتها، وقد تُشكّل فرق عملٍ لاحقة في جوٍّ من سوء الظن والريبة مما يزيد من احتمال سقوطها السريع هي أيضاً. إلا أنّ معظم المآزق التي يواجهها فريق العمل يمكن التنبؤ بها ومنع حدوثها. وهذا ما تعلّمه مركز القيادة المبدعة CCL من خلال بحوثه التي أجراها على فرق العمل، وعمله مع فرق عمل تنظيمية. فقد تعلّم أنّ ما يفعله القائد، أو ما قد يفشل في فعله، قبل تشكيل الفريق، أو في أثناء تشكيله له أثر واضح على مصير الفريق. فأنت تستطيع أن تقضي على المشكلات التي تحدق بالفريق من خلال النظر مسبقاً في تركيبته وهدفه، والموارد التي يحتاجها، والعقبات التي يمكن أن يواجهها.

فالتمهيد الواعي لأرضية العمل سيزيد إلى حدٍ كبيرٍ من إمكانية توظيف فريق العمل الذي بدأته بكامل إمكانياته. وبإمكانك التأكد من تغطية جميع وجوه تشكيل فريق العمل من خلال النظر في هذه العناصر الخمسة الأساسية:

١- ضع اتجاهاً واضحاً للفريق: يوحد الإحساس الجماعي بالهدف أعضاء الفريق، ويوجد بيئةً يفهمون من خلالها كيف يعمل الفريق، وكيف تلعب مساهمة كل واحد منهم دوراً فيه.

## كيف تتشكّل فريق عمل؟

- ٢- حصل على دعم إدارة المؤسسة: يزداد إنتاج الفريق عندما يكون قادراً على العمل في مؤسسة تزوده بالموارد التي تدعم وجوده.
- ٣- اجعل بنية الفريق مصدر قوة لأعضائه: إن توحيد الآمال المرجوة من الفريق، وتحديد الموارد وتنظيمها، وإيجاد مفهوم واضح عن كيفية سير الفريق في عمله، كل ذلك يفسح المجال أمام أعضاء الفريق بأن يركّزوا جهودهم على تحقيق أهدافهم.
- ٤- حدّد العلاقات الأساسية: إن بناء علاقات أساسية مع الأفراد وفِرَق العمل والمؤسسات الأخرى يفسح المجال أمام المزيد من تدفق الموارد تدفقاً فاعلاً وكافياً من الفريق وإليه.
- ٥- راقب العوامل الخارجية: إن جمّع المعلومات عن المحيط الخارجي الذي له علاقة بأهداف فريقك، وتحليلها يساعد الفريق على إجراء التعديلات اللازمة عندما تكون الظروف مواتية.

## ضع اتجاهاً واضحاً للفريق:

إذا ابتعد فريق العمل عن مساره، فهذا يعني في الغالب أن لدى أعضائه أفكاراً مختلفة عن مهمته، وعمّا يُنتظر منهم إنجازهم. فالفرق الفاعلة تبدأ بهدف واضح. وبالإضافة إلى نظرتك إلى غاية الفريق ووجهته هنالك مساهمون وشركاء يحملون نظراتهم الخاصة. ولذلك عليك أن تتكلم معهم لتعرف تطلعاتهم إلى نجاح الفريق. اجمع هذه المعلومات بحيث تكون مستعداً لتداولها مع الفريق الذي أنت بصدد تشكيله.

وليس المقصود من غاية الفريق تحديد كيفية تنفيذه لعمله، وإنما ستكون عليه النتيجة النهائية للعمل. فمثلاً: قد تكون النتيجة المقصودة عبارة عن خطة لزيادة المبيعات، أو إستراتيجية لدخول سوقٍ ما. وحينئذٍ

اشحن هدف فريقك ليتحوّل إلى تحدٍ قويٍ مُلهِم لا يُنسى. في هذا المجال يمكنك استعمال ورقة العمل في الصفحة ١٥ لتساعدك في توضيح غايتك.

### احصل على دعم إدارة المؤسسة

عندما يفشل فريقٌ ما في العمل بكامل إمكاناته، يبدأ أعضاء الفريق ورعائهُ بالقاء اللائمة على النزاعات والمشادات الداخلية بين الأفراد. ولكن غالباً، إن لم يكن دائماً، تكمن الأسباب الحقيقية للفشل خارج الفريق، أي في النظام المحيط بالفريق، والموجود أصلاً لدعمه. لذا يقتضي منك تشكيل الفريق جهوداً خاصةً لتضمن أن مؤسستك ستدعم فريقك بالموارد الكافية، وبالرعاية المؤسسية، وبالتمييز الدقيق لمسؤولية كل عضو في الفريق (من قبل الفريق ومن قبل المؤسسة)، وبالسلطة، وبتزويد الفريق بالتغذية الراجعة عن أدائه، وبنظام مكافآت موجّه للفريق.

تفقّد موارد الفريق مُسبقاً، واحصل عليها، إذ إن أحد المقاييس التي تعرف بها دعم مؤسستك للفريق هي فيما إذا كان أعضاء الفريق قد حصلوا على الموارد الكافية لتحقيق أهدافهم أم لا، وأحد هذه الموارد التي يحتاجها الفريق هي إعطاؤه الوقت الكافي ليتشكّل وينمو. وقد يحتاج أيضاً إلى المساحة المكانية، ودعم الكادر الوظيفي، والمعدات، وميزانية السفر، وفرص التدريب، ويضاف كل هذا إلى أساس تشكيل فريق العمل. إن فرّق العمل كلفة. ولكن الفرّق التي تقشل بسبب عدم حصولها على الموارد اللازمة هي أشد كلفة. لذا خطط لكيفية الحصول على الموارد اللازمة لفريقك باستخدام ورقة عمل موارد الفريق في الصفحة ٢١.

## ورقة عمل تحديد اتجاه الفريق

١- من الذي قرّر تشكيل الفريق؟

---

٢- ولماذا صدر هذا القرار؟

---

٣- من له الحق بالاستفادة من نتائج فريقك؟

---

٤- ماذا يُنتظر من الفريق؟

---

٥- ما هي طبيعة العمل الذي كلف به الفريق؟

---

٦- ماذا يحاول الفريق أن يحقق؟

---

٧- لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمّاً؟

---

**اضمن وجود راع لفريقك:** يقطع وجود رعاية مؤسسية عالية المستوى شوطاً كبيراً أمام نجاح فريق العمل، فإذا أعلن المدير العام، أو أي مديرٍ تنفيذي آخر رفيع المستوى دعمه لفريقك، وأيد توجّهاته، وعرّف بأهميته، فإن العاملين في مؤسستك سوف يدركون أنّ مهمّة فريقك حيوية وملحّة. وهذا سيجعل فريقك قادراً على تحصيل الموارد والدعم المؤسسي الذي يحتاجه لكي ينجح. وإذا عرفت ما الذي سيكسبه الراعي من جهود فريقك، عرفت كيف تجتذب راعياً لفريقك، أو كيف تؤيده. خذ مثلاً نائب مدير المبيعات الذي يعتقد بأن إنتاجية طاقم المبيعات ومعنوياته يمكن أن ترتفع من خلال إضافة منتجات جديدة، مثل هذا الشخص سيكون بلا شك خياراً جيداً لرعاية فريق مختلف الوظائف مهمته تطوير الإنتاج.

**حدّد الخطوط العريضة للمسؤوليات:** غالباً ما يأخذ العمل ضمن الفريق الأشخاص بعيداً عن واجباتهم الأصلية، وقد يوقعهم هذا في صراع مع بعض مصالح وأهداف مجموعات عملهم الأصلية. وقد ينشأ عن هذا التوتر تذبذب في ولاء أعضاء الفريق، فعندما تكون في صدد تشكيل فريق، وضّح و/أو تفاوض مع أعضاء الفريق المحتملين، ومع مدرائهم حول نوع الالتزام الزمني المطلوب، وتأكد من مصادقتهم عليه. خطّط جيداً وبعذر، وإياك أن يكون تقديرك للوقت الذي يلزم كل فرد أن يقضيه في عمل الفريق أقلّ من الواقع.

**حدّد السلطة:** إذا لم يكن لدى فريقك السلطة في صنع القرارات، أو في توظيف بعض الوسائل من أجل تنفيذ تلك القرارات، فإنّ فرص نجاحه ستكون محدودة. قرّر نوع السلطة اللازمة للفريق: هل هي قوة القيام بعمل ما؟ أم قوة اتخاذ القرار؟ أم قوة إعطاء التوصيات؟ فأعضاء الفريق يجب

## كيف تتشكّل فريق عمل؟

أن يعرفوا أيّ نوع من السلطة يمتلكون، وأن يكونوا قادرين على ممارستها. وقد يتطلب منك تحديد نوع السلطة التي يمتلكها الفريق أن تخوض في مفاوضات مع رئيسك ومع راعي الفريق ومع المساهمين الرئيسيين، فالفهم المشترك لسلطة الفريق ضمن هذه المجموعة أمر أساسي في مرحلة تشكيل الفريق.

### عندما لا تتوقف المعارضة يتوقف فريق العمل

يُشكّل فريقٌ مختلفُ الوظائف ليعجّل في تطوير منتج جديد. وبعد كل اجتماع، يرجع الأعضاء إلى رؤساء أقسامهم، وينقلون إليهم ما قرره الفريق. ولكن رؤساء الأقسام يعترضون في كل مرة على قرارات الفريق، ويحجمون عن تقديم الدعم له، وبالتالي، يرجع الأعضاء إلى الفريق ليطالبوا إعادة النظر في القرار، لأنّ الأشخاص من خارج الفريق معهم حقّ الفيتو ضد قرارات الفريق، وهكذا يعجز الفريق عن تحقيق هدفه.

**كافئ الفريق على أدائه:** تميل المؤسسات إلى مكافأة الأفراد على أدائهم. ولكن المكافآت التي تركز على منجزات الأفراد بدلاً من منجزات الجماعة لن تساعد في إثارة دافعية فريق العمل، ولن تمنح أعضاءه الشعور بالقيمة والدعم للعمل الذي يقومون به في سبيل تحقيق هدف الفريق. وبدون وجود نظام مكافآت موجه للفريق، قد يرفض الموظفون الانضمام إلى فريق عمل، أو قد يستاءوا من تعيينهم فيه. ففي الوقت الذي تحضّر لإعداد فريق، عليك أن تحضّر المكافآت للفريق على ما سينجز من أعمال. والمال هو أحد تلك المكافآت، (كأن تخصّص زيادةً ماليةً لكل عضو من الأعضاء مقابل النتائج التي يحققها الفريق). ولكن التعويض المالي ليس كل شيء، فهناك طرق أخرى يمكنك اتخاذها مثل:

- **التعريف بالفريق:** أشرِّ إلى أن لنجاح الفريق أهميةً واعتباراً حقيقيين لدى إدارة مؤسستك، وذلك من خلال مقالاتٍ في رسالة الشركة الإخبارية، والحفلات الختامية للفريق، والقمصان المطبوعة، وما إلى ذلك من أدوات ووسائل.
- **التعليم:** عزِّز جوانب التعلُّم الناشئة عن العمل ضمن فرق العمل. فاكتساب المهارات والمعارف الجديدة هو جزءٌ لا يتجزأ من هذه التجربة، كما أنه يعطي الفريق فرصاً أكثر في المستقبل، وتمكناً أفضل من مهنهم.
- **السفر:** تعطي العديد من مهام فرق العمل الفرصة للخروج من المكاتب. فإذا كان أعضاء الفريق من أماكن مختلفة فإن إقامة اجتماعه في إحدى الوجهات الجميلة يمكن أن يُعد نوعاً من المكافأة.
- **الترقية والتشجيع:** بين كيف أن أعضاء الفريق عادةً ما ينتهون من مهامهم وهم على أهبة الاستعداد لخوض تحدٍّ جديد، وتحمل مسؤولياتٍ جديدةٍ مما يجعلهم يكبرون في نظر مؤسساتهم، ويعززون من مكانتهم في سوق العمل.
- **الاحتفال:** بما أن فرق العمل الناجحة غالباً ما تحقِّق هدفاً وحيداً قلَّ أن يتكرَّر فمن المناسب أن تكافئ تلك المساهمة الفريدة بحدث اجتماعي، وصورة جماعية، وبمناسبة لسرد القصص عن عمل الفريق، وتسجيل المنجزات والدروس المستفادة. فعندما يحقِّق الفريق هدفه يشعر بشيءٍ من النشاط والخفة عند وصوله إلى النهاية، فيكون الاحتفال حينئذٍ فرصةً للتعبير عن المشاعر وللتأمل وللإعتراف بفضلهم وللبث تلك الروح المعنوية في باقي أنحاء المؤسسة.

## اجعل بنية فريق العمل مصدر قوة له :

يتطلب بناء فريق العمل تكوين بنية تساعد على تحقيق الاستفادة القصوى من موارده. ويُعدّ بناء تلك البنية أحدَ أشدّ الجوانب تحدياً في تشكيل الفريق. وهذا يتطلب أولاً تحديد وظائف الفريق، وتعيين أدوار الأعضاء ومسؤولية كل منهم.

**حدّد وظائف الفريق:** إنّ الأقسام الوظيفية هي عبارة عن مجموعات من الإمكانيات المختلفة التي يحتاجها فريق العمل ليس فقط من أجل عمله، وإنما ليكون قادراً أيضاً على العمل بشكل فاعل. وتتضمّن الأقسام الوظيفية المهمة ما يلي:

- **المهمّة/القسم التقني:** والمطلوب فيه توفير مهارات محددة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف الفريق.
- **العلاقات الأساسية.** وتتطلب وظيفة الاتصالات الحاسمة هذه مهارات محددة، تخدم أهداف الفريق من خلال إعلام المساهمين والأفراد والمؤسسات الأخرى التي لها علاقة به، والتفاوض معهم، والتأثير عليهم تأثيراً فاعلاً.
- **المراقبة:** يحتاج فريقك إلى الاجتماع وتحليل المعلومات القادمة من مصادر خارجية لها علاقة بأهدافه.
- **صيانة الفريق:** لا بدّ لفريقك من تعزيز العلاقات الداخلية، والتعاون بين أفرادها من خلال الانفتاح، وإدارة النزاع، ومهارات العلاقات التداخلية بين الأشخاص، وروح الدعابة واللياقة.
- **السلطة:** تتطلب إحدى وظائف الفريق بثّ الروح المعنوية في أعضائه، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافه من خلال المحافظة على تركيزه، وتوضيح الآمال المتوقعة منه، ووضع إستراتيجيات للعمل، وتنظيمه وربطه بأهداف الفريق.

ومن الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المدراء عند تشكيل فريق العمل هي عدم تخطّي وظيفة المهمة والتقنية المرتبطتين ارتباطاً مباشراً بهدف الفريق. وبينما تُعتبر هذه الوظيفة، بكل وضوح، وظيفةً ضروريةً لنجاح الفريق، تعكس وظائف الفريق الأربعة الأخرى الحاجةً إلى إدارة العمليات والعلاقات والتغيّرات التي تظهر داخل الفريق وخارجه. وهذه الأقسام الوظيفية على درجة واحدة من الأهمية الحيوية في تشكيل فريق فعّال.

**حدد أدوار الفريق:** بعد أن تنتهي من تحديد الأقسام الوظيفية للفريق سيكون عليك أن تقرّر ما هي الأدوار و/أو المسؤوليات اللازمة لتمثيل تلك الوظائف. وعندما تحدّد الأدوار المناسبة للأقسام الوظيفية، قد تحتاج إلى وجود أعضاء لهم أعمال محددة، ليدعموا وظائف المهمة والتقنية. فمثلاً: قد يحتاج الفريق إلى موظف مبيعات له خلفية قوية في الاتصالات. وبعيداً عن الأدوار التقنية، قد تحتاج أيضاً إلى تحديد الأدوار أو المسؤوليات التي تمثّل الأقسام الوظيفية الأربعة الأخرى. ومن الضروري أن تدرك أن بعض أدوار الفريق التي تدعم أقساماً وظيفية محددة يمكن أن تنتقل من عضو إلى آخر داخل الفريق. أضف إلى ذلك أن وظائف الفريق يمكن أن تُؤدّى بدورٍ أو أكثر. فعندما تشكّل فريقك حدّد بعين الاعتبار النطاق الكامل للمتطلبات اللازمة لنجاحه، ثم حدّد الوظائف المناسبة التي تلاءم تلك المتطلبات، والأدوار التي تمثّل تلك الوظائف.

## كيف تشكل فريق عمل؟

### ورقة عمل موارد فريق

الملاحظات	المواقفة	وقت احتياجها	التكلفة	الوصف	هل تحتاجها؟ نعم / لا	الموارد
						١-المساحة المكتبية أ) الأفراد ب) منطقة العمل ج) الاجتماعات
						٢- المعدات أ) ب)
						٣- البرامج والمواد/الأنظمة أ) ب) ج)

(تابع) ورقة عمل موارد فريق

الملاحظات	الموافقة	وقت احتياجها	التكلفة	الوصف	هل تحتاجها؟ نعم / لا	الموارد
						٤- التعليم/التدريب أ) الفردي ب) بناء الفريق
						٥- التكاليف أ) الأفراد ب) الفريق
						٦- الكادر الخارجي أ) الدعم ب) الخبراء/ الاستشاريون
						٧- الميزانية أ) الجارية ب) المصدر الأساسي

### دور قائد فريق العمل

إنّ دور قائد فريق العمل هو دورٌ أساسيٌّ يجب أن يُحدّد باكراً منذ بداية عملية تشكيل الفريق. وليس كل فريق له قائد، ولكن لكل فريق مسؤوليات قيادية، كالدعوة إلى اجتماع الفريق، والتكليف بالعمل، ومراقبة أداء الأفراد والفريق، وترأس المناقشات، وتسهيل عملية صنع القرار. فحين تخطط للكيفية التي سيعالج بها الفريق هذه المسؤوليات القيادية، ضَع في اعتبارك الأسئلة التالية:

- هل سيعيّن قائد للفريق، أم سيكون بلا قائد؟
- هل ستكون قيادة الفريق بالتناوب؟
- هل ستكون مسؤوليات القيادة موزعةً على أعضاء الفريق؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف سيكون هذا التوزيع؟
- ما هي القرارات التي يتخذها القائد بدون تدخل الأعضاء؟
- ما هي القرارات التي يتخذها القائد بناءً على معطيات الأفراد؟
- ما هي القرارات التي سيوكل القائد أمرًا اتخاذها إلى أعضاء الفريق؟

### حدّد كفاءات أعضاء الفريق:

إنّ الكفاءات هي المعرفة والمهارات والخبرة التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكّنهم من النجاح في دور معين أو ظرف ما. ويتطلّب منك تشكيل فريق فاعل أن تقرّر ما هي المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لشغل أدوار الفريق التي قد سبق أن عيّنتها على أنها حاسمة بالنسبة لنجاح الفريق. وتتضمن تلك الكفاءات: المهارات التقنية، والمعرفة بالمحتوى، ومهارات العلاقات التداخلية بين الأشخاص.

### الكفاءة التقنية: تتضمن

الكفاءات التقنية المهارات والخبرة في تطوير واستعمال الأنظمة والعمليات، التي تؤثر على عمل الفريق. ولتأخذ مثالاً على ذلك: تحتاج معظم فرق العمل إلى أعضاء يستطيعون تحديد ماهية المعلومات التي يحتاجها الفريق،

وكيفية جمعها وتخزينها واستعمالها. بينما تقتضي متطلبات تقنية أخرى خبرةً ومعرفةً محدّدة. فقد يحتاج فريقك مثلاً إلى شخص يكون على تمام الاطلاع بنظام خدمة الزبائن، أو إلى شخص يكون قد ساهم في إعادة هيكلة عمليات التصنيع في المؤسسة.

**الكفاءة في معرفة المحتوى:** إن فريق العمل الذي تتضمّن الحقائق الحاسمة، أو الذي لا يعرف ماضي المؤسسة سيجد من الصعب عليه أن يحقق النتائج الصحيحة التي ستنال القبول من قبل مَنْ هم خارج الفريق. فلجنة التفتيش مثلاً يجب أن تعرف فئات البدل الجارية وقيّمها. وقد يتوجّب على الفريق أن يلجأ إلى غير أعضائه للحصول على بعض المعلومات اللازمة. إلا أنّ لبّ المعرفة الأساسي يجب أن يكون في حوزة الأعضاء ومعرفتهم.

### الكفاءة في العلاقات

**التداخلية بين الأشخاص:** معظم فرق العمل تحتاج إلى...

- بالإضافة إلى المعرفة التقنية
  - مهارات تحليلية.
  - والخبرة بالمحتوى، يُساهم
  - مهارات استماع.
  - الأشخاص في الفريق بأنماط
  - قدرة على التفكير الاستراتيجي.
  - تفكيرهم المختلفة، ومهاراتهم
  - قدرة لوجستية.
  - في التواصل (أو افتقادهم
  - مهارات في حلّ النزاع.
  - لها). ومهاراتهم في العلاقات
  - العناية بالتفاصيل.
  - التداخلية بين الأشخاص. وعلى
  - مهارات في تحديد المشاكل وحلّها.
  - الإبداع.
  - الأغلب ستكون بحاجة إلى
  - قدرات التلخيص والتسهيل.
  - أعضاء ماهرين في التواصل
  - ذكاء تنظيمي.
- والتفاوض والإقناع. وتكمن

أهمية هذه الكفاءة، على نحو خاص، في الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بعلاقات الفريق الحيوية، وصيانتته، ووظائفه القيادية الضرورية لنجاحه.

### اجعل الكفاءات تلائم الأدوار.

لا يمتلك كل الناس الكفاءات اللازمة التي يحتاجها فريقك، ولا حتى كل المهارات المطلوبة لكل دور من أدوار الفريق. فالأعضاء الفريق حتماً قدرات ومواهب مختلفة، وهذه الاختلافات ضرورية في تشكيل الفريق. فالتنوع والاختلاف بين الأعضاء يحقق التوازن، ويساعد الفريق على تحسين أدائه من خلال السماح لوجهات نظر الأفراد، والخلفيات المتنوعة، وبعض القدرات أن تطبق على عمل الفريق. وهذا النوع من الاختلاف له أهمية خاصة عندما يكون العمل معقداً. وفكرة التنوع والاختلاف في الخلفيات والمفاهيم والقدرات الذهنية تجعل هدفك في هذه المرحلة هو تقييم المرشحين لعضوية الفريق لتحديد ما هي المهارات والمعرفة والقدرات التي يمكن أن يقدموها، واختيار الأعضاء بناءً على ذلك. ويمكنك استخدام ورقة عمل استعراض المرشحين في الصفحة ٢٦ لتساعدك في صياغة الأسئلة الخاصة باحتياجات الفريق الذي تريد تشكيله.

هنالك طرق رسمية وأخرى غير رسمية لتقييم المرشحين لعضوية الفريق، ولتحديد كفاءاتهم. وتتضمن الطرق الرسمية الحصول على المعطيات من قسم الموارد البشرية في الشركة، ومن الرؤساء الحاليين و/أو السابقين للمرشحين، ومن استبانات أداء الموظفين. وتوفر هذه الموارد نظرة عميقة في المواصفات الشخصية والآداب المهنية التي سوف تكون لدى أعضاء الفريق المفترض. أما الطرق غير الرسمية فيمكنك استعمالها لتقييم مهارات المرشحين ومعرفة قوتهم وقدراتهم، ومنها ما يلي: دراسة ما قدمه الأعضاء المرشحون، وكيف قدموه، والتحدث مع الأعضاء الحاليين أو المرشحين عن

خبرات العمل الأساسية التي يمتلكونها، وعن خبراتهم السابقة في العمل في فريق عمل سابقة، والتواصل مع زملاء لهم من خارج الفريق عندهم الخبرة بهم لتعرف الأدوار والمسؤوليات التي قاموا بها سابقاً.

**قرّر حجم الفريق:** إنّ عدد أعضاء الفريق الذي تختاره يعتمد على الكفاءات والأدوار اللازمة لنجاحه. فقد يكون عليك أن تدخل أناساً من عدة أقسام لكي تعطي الفريق أفقاً واسعاً من المعرفة والمهارات اللازمة. وكلما ازدادت المشكلة أو الهدف تعقيداً، كلما احتاج فريقك إلى المزيد من الأدوار والكفاءات. فقد يكون ستة أفراد عدداً قليلاً لمهمة معقدة، أو إذا كان هؤلاء الستة مسؤولين أيضاً عن مهامهم الأصلية، أو إذا احتاج الفريق أن ينقسم لإنجاز مهام متعددة. وبالمقابل، قد يكون اثنا عشر فرداً عدداً كبيراً، لأن الأفراد حينئذٍ قد يقلّ عندهم الإحساس بالمسؤولية عن نتائج الفريق، كما أنّ التواصل وجدول الاجتماعات وغير ذلك من الاعتبارات اللوجستية تصبح صعبة الإدارة.



### ورقة عمل مقابلة المرشحين لفريق العمل

استخدم الأمثلة المذكورة في هذه الورقة لتساعدك على صياغة أسئلة محددة تناسب حالة فريقك ومهمته. وبعد أن تُجريَ المقابلات ستكوّن في وضع جيد يمكنك من الرّبط بين مواصفات المرشّح وبين الأدوار التي حدّدتها مسبقاً. فهذه المعلومات تزيد من احتمال حُسن اختيارك لأعضاء الفريق. وهذا أمر حاسم في تشكيل فريقٍ فاعل.

#### الأسئلة

#### الكفاءات

- المهارات: - ما هي المجالات التقنيّة التي يبرع فيها ولها علاقةٌ بأهداف الفريق؟
- ما هو نوع الخبرة المتعلقة بالمهمة التي لديك فيما يخصّ أهداف الفريق؟
- اذكر بعض الأمثلة عن إنتاجك في العمل فيما يخصّ أهداف الفريق.
- المعرفة: - هل التحقّت بأيّ تدريبٍ له علاقةٌ بأهداف الفريق؟
- ما هي مؤهلاتك التعليمية التي لها علاقةٌ بأهداف الفريق؟
- هل التحقّت بأيّ تدريبٍ غير رسميٍّ له علاقةٌ بأهداف الفريق؟
- الخبرة: - تحدّث عن فترة عملتَ فيها في فريقٍ لم تكن السلطة فيه واضحة. وماذا فعلتَ لتؤسّس علاقات عمل فاعلة مع قائد الفريق والأعضاء الآخرين، ولتحافظ عليها؟
- تحدّث عن حالةٍ اضطررتَ فيها لمواجهة نزاعٍ في الفريق.

كيف تعاملت معه؟

- تحدّث عن فترة اضطررت فيها أن تقنع الآخرين بفكرتك، أو وجهة نظرك أو حلّك للمشكلة. كيف تابعت الأمر؟ ماذا فعلت عندما

أحجم أعضاء الفريق عن المتابعة معك؟

- تحدّث عن شخص من الفريق واجهت صعوبة شديدة في التعامل معه. كيف عالجت الأمر؟

- تحدّث عن حالة احتجت أن ترسم لها أهدافاً بالتعاون مع مجموعة عمالك أو فريقك. ما

الطريقة التي اتبعتها؟

- تحدّث عن فترة أدّيت فيها دوراً أساسياً في مساعدة فريقك على تحقيق

الأهداف؟ كيف كانت مساهمتك؟

ضع ثبات الفريق في الحُسابان: من الطرق التي تضمن لك تركيز الفريق وقدرته على متابعة جدول أعماله هي أن تختار له أعضاء يستمرون معك ما دام الفريق موجوداً، لأنّه عندما ينسحب أحد أعضاء الفريق يتوجّب عليك أن تضع أحداً مكانه، وهذا سيعرقل أداء الفريق ريثما يندمج العضو الجديد.

كما أنّ بُعد المسافة أيضاً يؤثر في ثبات الفريق. فإذا كان أحد الأعضاء خارج البلد مثلاً، أو لا يستطيع لسبب أو لآخر حضور الاجتماعات فسيكون على الفريق تأجيل الاجتماعات، أو عقدها والاستمرار بتنفيذ العمل مع وجود نقص في المعلومات ووجهات النظر والمهارات التي عادةً ما تكون تحت تصرّف الفريق.

## حدّد العلاقات الأساسية :

لا يوجد فريق عمل يعمل في فراغ. ففي الوقت الذي تتشكّل فيه فريقك لا تنسَ أنّه بالإضافة إلى اختيار الأعضاء اختياراً صحيحاً وبناء العمليات الداخلية ستحتاج إلى تعيين مساهمين مهمّين من داخل المؤسسة وخارجها. وقد يكون هؤلاء من رعاة الفريق والعملاء والشركاء في العمل والمنافسين. ويعتمد مدى احتياجك إلى تنمية العلاقات معهم على مهمّات الفريق. ويجب عليك أن تشرح لفريقك ضرورة بناء علاقات متينة مع أناس مهمّين من خارج الفريق، والحفاظ عليها. وتبدأ تنمية العلاقات الأساسية بالانتباه إلى الكيفيّة التي تقدّم بها فريقك أمام الإدارة، والكيفيّة التي تبيّن فيها المعايير المتّبعة في اختيار أعضائه. فقبل أن يجتمع فريقك اجتماعه الأول أعلن عن تشكيله أمام الإدارة، (وفي هذه الحالة قد تكون الإدارة هي قسم أو دائرة من الشركة، أو الشركة كلّها)، واستعمل كلّ قنوات الاتصال المألوفة: كالاتّصالات العامّة ورسائل الموظفين الإخبارية والبريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات. ويجب أن يذكر الإعلان بوضوح الغاية من إنشاء الفريق وتوقّعات الإدارة المنتظرة منه وأسماء أعضائه والمدة الزمنية المحدّدة للعمل إن أمكن.

- وفيما يلي بعض الأسئلة التي ستساعدك في تعيين المساهمين وتحديد مدى قوة العلاقات الأساسية التي يحتاجها فريقك ليعمل على أعلى المستويات.
- كيف ستمتدّ أهداف فريقك لتخترق حدود فرق عمل أخرى أو مجموعات عمل أخرى؟
- ما هي نوعيّة العلاقات التي يحتاجها الفريق ضمن وحدات العمل ومجموعات التسويق والمبيعات والعملاء، بل وربما حتّى المنافسين؟

- ما هي المعلومات و/أو الموارد التي يحتاجها فريقك من فرق أخرى أو أفراد آخرين ليُكمل عمله؟
- ما هي العلاقات التي سيحتاجها فريقك مع أفراد آخرين أو فرق عملٍ من مؤسسات أخرى ليُكمل عمله؟
- كيف سيؤدّي فريقك وظيفته أداءً فاعلاً ضمن السياق الأوسع للمؤسسة ورؤيتها وقيمتها وممارساتها؟
- من هم المساهمون الأشدّ حساسيةً بالنسبة لنجاح فريقك؟
- إذا اختلفت التوقعات المنتظرة في أثناء تقدّم فريقك في عمله، مَنْ يجب أن يكون على علم بهذه التغييرات؟
- هل سيتفاعل فريقك مع عملاء خارجيين؟ وهل متطلباتهم محدّدة تحديداً جيداً وثابتاً، أم هي خاضعةٌ للتغيير؟ هل العلاقات مع العملاء الخارجيين ثابتةٌ، أم تتغيّر بين الحين والآخر؟
- هل سيقبّل المساهمون عمل فريقك؟ وما هي طبيعة هذا التقييم؟ وهل التغذية الراجعة المنتظمة التي يقدمها المساهمون حاسمةٌ لنجاح فريقك؟ وإذا كان الجواب نعم، كيف سيتلقّى فريقك هذه التغذية الراجعة؟
- كيف سيستجيب فريقك للتغذية الراجعة القادمة من خارجه، وهل تتوفر لديك الآلية للاستجابة لها؟ وهل سيعلم المساهمون متى تُسهم تغذيتهم الراجعة في عمليات الفريق أو منتجاته؟
- كيف ستتمّ إدارة الاتصالات والتنسيق بين فريقك وبين أفراد أو مجموعاتٍ أخرى ذات صلة وثيقة بالفريق؟
- ما هي قنوات الاتصال والإعلان المتوفّرة لدى فريقك؟
- كيف سيتمّ التواصل والإعلان عن أهداف فريقك وقدراته وأدائه على نحوٍ منظم؟

## راقب العوامل الخارجية :

لن يعمل فريق العمل الذي ستشكّله في بيئة خاضعة لمتطلبات المؤسسة وثقافتها فحسب، بل سيكون خاضعاً أيضاً لعواملٍ محيطية داخل المؤسسة وخارجها. لذا سيكون التحقق من إدراك التأثيرات والمتطلبات والتغيرات المحيطة، والحفاظ على مستوى الإدراك أمراً مُعيناً لك على بناء فريقٍ يستطيع الوصول إلى مستويات أداءٍ أعلى. فإذا أخذت العوامل الخارجية في اعتبارك في أثناء تشكيل الفريق ستكون قادراً على تصميم نموذج فريقٍ لا يتفاعل مع التغيرات فحسب، بل يكون على وعيٍ دائمٍ بها.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي ستساعدك ليس فقط في تشكيل فريقٍ دائمٍ الوعي بالعوامل الخارجية التي قد تؤثر في أدائه، بل يستطيع أن يبني إستراتيجياتٍ للتعامل مع تلك العوامل، ويتعلّم كيف يستفيد من التغيرات.

- ما هي الضغوط و/أو التيارات الاقتصادية التي ستؤثر على تشكيل

الفريق وتطويره في السنوات الخمس المقبلة؟

- إلى أي حدّ سيتأثر فريقك تأثيراً مباشراً بتغيرات السوق؟
- ما هي أنواع التكنولوجيا المستمرة في التقدّم التي ستغيّر عمل الفريق وتطويره في السنوات الخمس المقبلة؟

• إلى أي حدّ سيتأثر فريقك بالتغيرات التكنولوجية؟

- ما هي التغيرات السكانية التي ستستمر في التأثير على شكل فريقك وتركيبته؟
- هل ستحتاج مؤسستك إلى وضع برنامج مهاراتٍ أساسي لكي يتكوّن لديها مجموعة من أعضاء فرّق محتملين على درجةٍ عاليةٍ من المعرفة التي يجب

أن يحملها أعضاء فرّق العمل بشكلٍ عام؟

- من هم المنافسون الخمسة الأوائل بالنسبة لك؟ وماذا يعملون؟ وهل من احتمالات واردة أو ممكنة بأن يسببوا المشكلات
- من هم الأشخاص أو فرق العمل الذين يعتمد عليهم الفريق خارج حدود مؤسستك من أجل المعلومات أو الدعم أو أي احتياجات أخرى، ولأي درجة؟
- هل تؤثر العوامة على أهداف الفريق أو عملياته؟ فمثلاً: كيف يمكنك إدارة فريق عمل يتعامل مع قوانين ونظم داخلية غير تلك التي تتعامل بها الدولة التي أنت متركز فيها؟
- إذا كانت إجاباتك على هذه الأسئلة تشير إلى أنك تحتاج إلى فهم أفضل لتأثير العوامل الخارجية على فريقك، فأنت حينئذٍ بحاجة إلى جمع المزيد من المعلومات ومعرفة إستراتيجيات التعامل مع العوامل الخارجية. وهناك تكتيكٌ مفيدٌ، وهو أن تزور مؤسساتٍ أخرى لترى كيف تعمل فرق العمل الأخرى، فتوسع مفهومك، وتتزوّد بأفكارٍ جديدةٍ عن كيفية تشكيل فريقٍ واعٍ ومدركٍ للعوامل الخارجية.
- وستساعدك قائمة تقدير العوامل الخارجية لتعرف كيف يمكن أن تتأثر أهداف فريقك بأكملها واستراتيجيته بالبيئة الخارجية، وكيف تتعامل مع تلك التأثيرات.



### قائمة تقدير العوامل الخارجية

- يمتلك فريقى خطة وثيقة الصّلة لتحديد المعلومات وجمعها وتحليلها ونشرها.
- سيستخدم أعضاء الفريق مهاراتٍ مثل: الاستماع الفاعل، وطرح الأسئلة، وتبادل المعلومات المناسبة، والتحاوور والتفاعل مع من هم خارج الفريق.
- سيتصرّف أعضاء الفريق «كأناس متعددي المواهب والكفاءات» في طريقة جمع المعلومات.
- يتوفّر التدريب لأعضاء الفريق على مهارات جمع المعلومات، إن لزم الأمر.
- سيسبر أعضاء الفريق الموارد الداخلية ليتبادلوا المعلومات مع أعضاء آخرين يمثلون مصالح المساهمين الخارجيين.
- ستؤثر المعلومات الجديدة على قرارات الفريق.
- سيختبر الفريق ما تعلّمه في مجال عمله.
- ستُدَمَج الدروس التي تعلمها الفريق من اختباراتِه ومن التقييم الخارجي في طريقة أداء الفريق لعمله.
- تتضمّن معايير اختيار فريقى القدرة على التعامل بأريحية مع التغيرات في أهداف الفريق والنتائج المطلوبة التي حصلت استجابةً لمعلوماتٍ خارجية.