

# الفصل الخامس

## أعضاء فرق فعّالين





## (5) الفصل الخامس

### أعضاء فرق فعّالين

#### Effective Team Members

يصف هذا الفصل في إيجاز الخطوط العريضة من الدراسات والأبحاث التي تناولت سلوكيات واتجاهات العضو الفعال في فرق العمل . تعرض هذه السلوكيات والاتجاهات على هيئة نقاط رئيسية . لا تتطلب أي من هذه النقاط نمط شخصية معينة ، ولكن جميعها يتطلب النيات الطيبة ، والاستعداد لبذل الجهود المطلوبة . أثناء قراءة لك للفصل ، فكر في الجماعة التي تعمل معها في نفس الوقت . اسأل نفسك الأسئلة التالية :

- هل أسير على نهج هذه الخطوط العريضة ؟
  - هل أتذكر الأوقات التي أظهرت فيها هذه السلوكيات والاتجاهات ؟
  - هل أتذكر الأوقات التي كانت تحتم عليّ إظهار هذه السلوكيات ولكن لسبب أو لآخر ، لم أفعل ذلك ؟
  - في أي المجالات أحتاج إلى تحسين ؟
  - ماذا أعددت من خطط لتحسين هذه المجالات ؟
- إذا أردت أن تكون عضو فريق فعالاً ، تحتاج إلى أن تلقي نظرة متأنية على سلوكياتك واتجاهاتك ، وعلى الطريقة التي تتفاعل بها مع الجماعة . فيما يلي بعض الإرشادات لمساعدتك على تقييم أدائك كعضو في جماعة .

## • لا تلم الآخرين عن مشكلات الجماعة

### Don't Blame Others for Group Problems

إنه من بين أكثر الموضوعات صعوبة التي قد واجهتها في تعاملتي مع جماعات العمل تتمثل في الإحساس العام بالعجز الذي يعبر عنه عادة الأفراد . إلى حد ما نجد أن أعضاء الجماعات مقتنعون بأنهم ليس لديهم ما يفعلونه فيما يتعلق بنجاح الجماعة . لا بد أنك سمعت الكثير من العبارات الشبيهة بالآتي :

"ما لم يتغير قائد الجماعة ، لا يوجد شيء يمكن أن يفعله باقي الأعضاء" .

"هؤلاء الأفراد مجانيين . ليس لدي مجرد الرغبة لحضور اجتماعاتهم" .

"تشبه اجتماعات الفريق السباحة مع أسماك القرش . إنني فقط أحاول إخفاء رأسي" .

"إنني لست متأكد مما يفترض أن نفعله ، ولكنني أخشى أن أسأل" .

"نفس الأفراد هم الذين يتحدثون في الاجتماعات . إنني فقط أجلس صامتاً ، ومتمنياً أن ينتهي الاجتماع بأسرع ما يمكن" .

"ليس هناك ما يمكن أن نفعله . سوف، تتدخل الإدارة العليا في مجريات الأمور ، قبل أن تتغير الموضوعات" .

توجد مشاعر العجز عادة بين الأفراد في محيط العمل . هناك بعض الأمور التي تحرك مثل هذه الحالات من العجز واليأس في المنظمات : تخفيض حجم العمل Downsizing ، الاندماجات ، المبادرات الجديدة ، وغيرها . ولكن أحد الأسباب الجوهرية في الموضوع الذي نحن بصدده يتمثل في الميل الإنساني للوم الآخر . . يطلق على هذا الميل "الخطأ الأساسي في إسناد الصفات" . يعني هذا أن الناس لديهم ميل طبيعي لإسناد أفعال الآخرين إلى خصائصهم الشخصية دون أخذ العوامل الأخرى في الاعتبار . في معظم الوقت يعتبر هذا خطأ .

من الأخطاء التي نقع فيها غالباً ، أن نلوم الرئيس على ضعف نتائج جماعته التنظيمية دون مراعاة لقيود الميزانية Budgetary Constraints ، نقص تعاون أعضاء الجماعة ، أو عدم توفير الموارد الضرورية . عندما نقول : إن نقص تدعيم

الإدارة العليا هو السبب في فشل الجماعة ، بالرغم من حقيقة أن الكثير من أعضاء الجماعة لا يواظبون على مجرد حضور الاجتماعات وإذا حضروا لا يوافقون على قرارات الجماعة ، وهذا أيضاً خطأ إسناد . عندما يقول الأعضاء بأن "هنري" مخطئ لأنه ثرثار ولا يريد أن يتوقف عن الكلام ، في حين الحقيقة الواقعة بأنه لا أحد غيره على استعداد للتحديث . هذا خطأ إسناد .

لقد كشف الباحثون عن بعض الأنماط العامة التي توضح كيف يفسر أعضاء الجماعة كأشخاص فشل أو نجاح الجماعة . على سبيل المثال ، يميل القادة والأعضاء الأقوياء إلى الإحساس الشخصي بمسئوليتهم عن كل من نجاح وفشل جماعة العمل . على الجانب الآخر ، يرى الأعضاء أنهم مسئولون عن نجاح جماعتهم ، ولكن ليسوا مسئولين عن الفشل . وبالتالي يسند الأعضاء فشل الجماعة إلى القادة ، الأعضاء الأقوياء ، المنظمة ، الإدارة العليا ، أو أي قيود موقفية أخرى .

يميل الأفراد إلى التفسير الخاطئ لسلوك ودوافع الآخرين . يزيد هذا الميل في مواقف الصراع . ومن ثم ، عندما تسير الأمور على غير ما يرام في الجماعة ، نكون أكثر احتمالاً لإلقاء اللوم على الآخرين بينما الميل إلى صدور أحكام جائرة على الأفراد ، الأحداث ، والأفعال ، من الأمور الطبيعية ، ومع ذلك ، فإن لها آثاراً سلبية كبيرة على الجماعة والأفراد الذين وقع عليهم هذا الجور .

على سبيل المثال ، حينما أدعى لمساعدة الجماعات التنظيمية التي انزلت إلى صراعات غير منتجة ، ونتيجة لذلك تكون قد تجاوزت حدود الميزانية أو لم تحقق الأهداف المخططة . يوجد عادة نمط سلوكي ثابت في الهجوم ، والهجوم المضاد يستمر لبعض الوقت . يصبح هدفي عند العمل مع مثل هذه الجماعات : مساعدتها على تحرير ذاتها من هذه الأنماط السلوكية والعودة مرة أخرى إلى جادة الطريق .

تتمثل المشكلة التي تواجه خبراء معالجة الجماعة Group Therapy في مثل هذه المواقف ، في أن التصاق الجماعة بنمط صراع معين ، يجعل الأعضاء يركزون على إلقاء اللوم على قوى خارجية ، أعضاء آخرين أو على القائد كسبب في المأزق

الذي قد تصل إليه الجماعة . ومادام أن اللوم هو السلوك السائد ، فسوف تظل الجماعة ملتصقة به أيضاً كلما طالت فترة هذا السلوك ، سوف تشعر الجماعة بالمزيد من العجز والإحباط .

على الرغم من ذلك ، فإن إحداث تغيير في نمط سلوك اللوم وتحويله إلى التضافر والمشاركة في المسؤولية ، من أجل وظائف وإنتاجية الجماعة ، ليست مهمة سهلة . كتب "Schein" - أحد الاستشاريين التنظيميين المشهورين - أن مفهوم عمل الفريق ، يتناقض مع تركيز الولايات المتحدة على مبدأ الفردية Individualism ، والمسئولية الشخصية ، ولذلك ، إذا قبل الأعضاء المشاركة في المسئولية من أجل أن تؤدي الجماعة وظيفتها ، فإن كل عضو سوف يشعر بأنه مجبر على قبول اللوم الشخصي عن فشل الجماعة أيضاً . ومن ثم فإن النتيجة التي لا يمكن تفاديها ، تظهر في المقاومة لأي معلومات لا تؤكد على الاعتقاد بأن مشكلات الجماعة تعزى إلى أفعال وتصرفات الأعضاء بصفاتهم الشخصية ، القيادة ، أو رموز السلطة الخارجية عن الجماعة . مالم يبدأ أعضاء الجماعة في رؤية الموقف بصورة مختلفة ، فسوف لا تحدث أي تغييرات مرغوبة .

من بين الأساليب الأكثر فعالية لمساعدة الأعضاء على تغيير رؤيتهم للموقف ، الحديث معهم عن الميل الطبيعي للإنسان لإلقاء اللوم على الطرف الآخر . عندما يدرك الأعضاء أنهم قد ارتكبوا خطأ ، يبدأون في البحث الجاد عن عوامل أخرى تعرقل تقدم جماعتهم . عند هذه النقطة يبدأ حدوث التغيير بسرعة ملحوظة . إنك تستطيع أن تقرر ببساطة ، أن اللوم مظهر سلبي لأنماط الجماعة . اللوم لا يعتبر تقريباً بياناً وتبياناً للحقيقة . من النادر جداً أن نجد شخصاً بمفرده مسئولاً عن مشكلات جماعته ولكن من المهم أن نشير هنا ، بأننا لا نقصد القضاء تماماً على اللوم الذي يقود غالباً الجماعة إلى الاتجاه الإيجابي .

لا بد أنك قد سمعت الكثير من العبارات التي تبدو كما لو أن كل قائد في كل مكان على وجه الأرض غير كفاء . لا بد أنك قد سمعت الكثير من العبارات التي تبدو كما لو أن كل جماعة تنظيمية ، في كل مكان على وجه الأرض يوجد بها عضو ضعيف ،

شريـر ، أو مختل عقلياً . بكل بساطة هذه العبارات غير صحيحة على إطلاقها . يوجد في معظم الجماعات أفراد يحاولون القيام بأعمال طيبة . قد لا يعرفون الطريق ، قد لا يكونون مهرة في تفاعلاتهم الاجتماعية ، ولكنهم يحاولون .

النصيحة التي يجب أن تقال هنا ، أن نوفر للفرد مزايا الشك - الحالة بين التصديق وعدم التصديق - ليس فقط لصالح العضو ، ولكن من أجل الجماعة ككل . لا يقدم اللوم العلاج المطلوب . إنه فقط ينشئ دوائر من الانتقام والأخذ بالثأر . بدلاً من ذلك ، ابحث عن العوامل الأخرى التي يمكن أن تعيق تقدم الجماعة واعمل على التخلص منها . استخدم بعضاً من طرق التحليل واستمارات الاستبيان الواردة بهذا الكتاب لمساعدتك على تحديد الأشياء الأخرى التي تركز عليها . سوف يدهشك ما يحدث ، عندما تفعل ذلك ، تبدأ الأمور في التحسن .

في هذا المقام ، نشجع أعضاء الإدارة العليا على كافة المستويات على العمل بهذه النصيحة أيضاً . توقف من الآن عن إصاق تهمة عدم الكفاءة إلى قادة وأعضاء الجماعات . أعط الفرق ما تحتاجه من الموارد والتدريب للعمل بفاعلية معاً . وفر لها الخبراء ، إذا كان هذا ضرورياً يستطيع كل منا أن يسند الأخطاء إلى الآخرين ، ولكن التكلفة الإنسانية لهذا السلوك عالية جداً .

بدأ هذا الفصل بتوجيه القارئ إلى ميله البشري إلى إلقاء اللوم على الآخر لسببين . أولاً ، لأننا نتألم كثيراً عندما نعايش حالات الأحكام الجائرة وما يترتب عليها من نتائج [ النقل ، الفصل من الخدمة ، جرح المشاعر ، والضغط ] . ثانياً ، أن نقول بطريقة مباشرة وواضحة : إن كل أعضاء ، وكل قادة الجماعة مسؤولون عن حالات فشل أو نجاح جماعتهم . أيضاً يشارك باقي المنظمة في هذه المسؤولية . لقد تعرضت الفصول السابقة لما نعرفه نتيجة البحوث والدراسات ، عما تستطيع المنظمات أن تفعله لمساعدة الجماعات على أداء وظائفها . سوف يتناول الفصل القادم ما يستطيع أن يفعله القادة لمساعدة جماعتهم على النجاح . يركز هذا الفصل على ما يستطيع الأعضاء أن يفعلوه لإنجاح جماعتهم . كل فرد شريك في المسؤولية ، وهذه هي الحقيقة المجردة .

• شجع على عملية توضيح الهدف ، الدور ، والمهمة.

### Encourage the Process of Goal, Role, and Task

من السهل تطبيق التشجيع على عملية توضيح الهدف ، الدور ، والمهمة . كل ما يعنيه ذلك ، أنه عندما لا تفهم ما يجري ، وجه ما شئت من الأسئلة إلى أن تفهم . من المفيد أن تسأل أعضاء الجماعة ، وليس شرطاً القائد ؛ لأن المناقشة التي تترتب على السؤال سوف تكون أكثر ثراءً ، والاحتمال الأكبر أنها توضح الأشياء بعمق أكبر لكل فرد .

بينما هذه من الأمور التي يسهل أداؤها ، غير أنه في المراحل الأولى من بناء الجماعة ، يتردد الأعضاء في توجيه الأسئلة . هذا التحفظ شيء طبيعي ، ولكن حاول التغلب عليه إلى حد ما . لو أنك سألت سؤالاً واحداً للمجموعة فسوف يتغير الموقف كثيراً .

يتردد كثير من الأفراد في توجيه أسئلة خوفاً من أن ينظر إليهم على أنهم غير أكفاء أو أنهم ساذجون . إنني على دراية كاملة بأن الصورة الذهنية للفرد ينظر إليها كشيء مهم في أماكن العمل . على الرغم من مفاهيم الإعلان القديمة ، فإن هناك مبالغة في مدى أهمية الصورة الذهنية Image في مواقف العمل . وحتى إذا كانت الصورة الذهنية ، لها كل هذه الأهمية ، فإن أسئلة طلب التوضيح ليس من المحتمل أن تنال من صورتك لدى الآخرين . بل إنها في الواقع قد تحسنها . الاحتمال الأكبر أن يراك الآخرون على أنك متعاون ، شجاع ، واقعي عند طرحك الأسئلة التوضيحية . لا شيء من هذه الصفات يعتبر مهيناً لصورة الفرد الذهنية .

• شجع على تبني هيكل اتصالات مفتوح حيث تسمع المدخلات والتغذية المرتدة من كل عضو

### Encourage the Adoption of an Open Communication Structure, Where All Member Input and Feedback Is Heard.

سوف لا يشعر كثير من القراء بالدهشة حينما يعرفون أن بعض الأعضاء يتحدثون كثيراً في أثناء الاجتماعات . بالطبع هناك أفراد خجولون ، أو ليسوا في

حاجة إلى من يسمعهم على عكس الآخرين . ومع ذلك ، يتحدث كثيرون قليلاً لأنهم يشعرون أنه لم يطلب منهم التحدث . قد حدث هذا الموقف مع معظمنا في وقت ما أو في آخر . إنك تذهب إلى الاجتماع الأول لإحدى الجماعات وعدد قليل يبادلك أطراف الحديث . عندما تقول شيئاً ما ، القليل منهم يستجيبون لما تقول . فكر في نوع الجماعة التي كنت أحد أعضائها ، ونوع الأعضاء الذين ينتمون إليها . هل كان هناك شيء ما يبدو أنك تختلف فيه عن الآخرين ؟ هل كنت :

- من بين أكبر الأعضاء سنًا في الجماعة ؟
- من بين أصغر الأعضاء سنًا في الجماعة ؟
- عضواً جديداً في المنظمة أو الجماعة ؟
- واحدة من عدد قليل من السيدات بين عدد كبير من الرجال ؟
- واحداً من عدد قليل من الرجال بين عدد كبير من السيدات ؟
- الشخص الوحيد الممثل لمهنتك أو وحدتك التنظيمية ؟
- واحداً من بين عدد قليل من الأقليات في الجماعة ؟
- هل كانت هناك اختلافات أخرى بينك وبين أعضاء الجماعة الآخرين ؟

يميل الأفراد إلى تصنيف الآخرين تلقائياً ، وإعطائهم مركزاً مرتفعاً أو منخفضاً استناداً إلى خصائص خارجية ، وخاصة أثناء الاجتماعات الأولى . يمكن أن تكون هذه الخصائص أحياناً بدون معنى ، مثل ، الطول ، الملابس ، الهيئة ، أو ما شابه ذلك ، التي تضعك في مرتبة عالية أو منخفضة في الجماعة . وبالمناسبة ، لا يعتبر الأفراد سيئين عندما يُصنّفون الآخرين ، ويضعونهم في مرتبة عالية أو منخفضة استناداً إلى تلك الخصائص . نحن جميعاً نفعل ذلك طول الوقت ، أحياناً ، حتى دون أن نعي ما نفعله . في بعض الحالات ، يمكن أن تكون ميولنا لعمل ذلك مفيدة جداً . يمكن أن تبعدنا عن المسالك الوعرة . في جماعات العمل ، يمكن أن تكون ميولنا لعمل ذلك مؤذية جداً .

تتشكل أنماط الاتصال في بداية تكوين الجماعة بسرعة كبيرة ، يصبح من الواضح للجميع من الذي يتكلم مع من ، ومن الذي يتحدث كثيراً أو قليلاً ، وذلك في

خلال عدد محدود من الاجتماعات الأولى . لا أحد يتحدث عن ذلك . إنها مجرد أحداث تقع . المشكلة هنا أن من الذي يتحدث مع من ، ومن الذي يتحدث كثيراً أو قليلاً عادة تتحدد عن طريق المرتبة أو المكانة الاجتماعية مثل العمر ، النوع ، العرق "السلالة" ، الوضع الوظيفي ، وما شابه ذلك . وبمجرد أن تتحدد رتبك يصبح من الصعب التخلص منها .

على سبيل المثال ، يميل الأعضاء إلى إعطاء السيدات والأقليات منزلة منخفضة في الجماعات . نتيجة لذلك ، من المتوقع أن يتحدثوا قليلاً ، وأن تسند إليهم أدوار أقل تأثيراً . إنهم غالباً يبدون عدم رضا عن مكانتهم المتدنية .

يتأثر أداء الجماعة سلبياً عندما يكون دور العضو والرتبة الاجتماعية المسندة إليه غير مناسبة ، أو في حالة تجاهل إسهاماته . عندما يتم تخطي الإسهامات المحتملة القيمة ، تعاني الإنتاجية وتحقيق الأهداف نتيجة لذلك . لقد حدد الباحثون استراتيجيات قائمة بذاتها ، وظروفاً معينة للجماعة ، التي يمكن أن تحسن من وضع السيدات والأقليات في الجماعة . قد تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة أيضاً لأي فرد لا تصل مستوى مكانته أو دوره في جماعته إلى ما يتمتع به من قدرات ومهارات .

الأفراد الذين لا يقبلون المهام التي تكلفهم بها الجماعة ، لأنهم يرونها تحط من مكانتهم ، يزداد احتمال تحسين وضعهم في الجماعة . أيضاً الأفراد الذين يعملون في وحدات تنظيمية بطرق ذات توجه للعمل الجماعي - في مقابل التوجه للعمل الفردي - يتجهون إلى تحسين مكانتهم داخل جماعاتهم . كما أن أولئك الذين يظهرون أهليتهم وقدراتهم للجماعة يميلون إلى زيادة مكانتهم ، وخاصة إذا أُتيح لهم الوقت الكافي للتعبير عن قدراتهم . أخيراً ، يرى أعضاء الجماعة الآخرون هذه القدرات التي يتم إظهارها ، ويصبح الفرد في غير حاجة لإثبات استحقاقه لدى الجماعة .

على الرغم من أن البحث قد ركز أساساً على السيدات والأقليات ، فإن نفس النصيحة تنطبق على كل فرد يرى أن جماعته تضعه في مكانة متدنية لسبب أو لآخر . يفترض البحث ، على المستوى الفردي ، أن الاستراتيجيات التالية ، يمكنها أن تساعد على رفع مكانة الفرد في الجماعة .

- المقاومة الدبلوماسية لأي دور أو مكانة غير مناسبة .
- العمل على إظهار أهلية وقدرات العضو .
- العمل بطريقة تعاونية ، وذات توجه للعمل الجماعي .

على مستوى الجماعة ، يساعد الزمن نفسه على إعادة تحديد وتوزيع الأدوار ، وإحداث التغيير في أنماط الاتصال . هناك عامل آخر يلعب دوراً محورياً . عندما يتحمل كل الأعضاء مسؤولية التأكد من أن كل فرد قد سمع من الآخرين طبيعة أدوارهم ، وأن هذه الأدوار واضحة ومريحة للجميع ، فإن فرص نجاح المجموعة تصبح أكبر توقعاً . سوف يتم استغلال المدخلات والمهارات القيمة . بدلاً من إهدارها .

التأكد من أن كل فرد لديه الفرصة لكي يعبر عما يريده ، ويجد آذاناً مصغية ، يمكن أن تكون في بساطة الزيارات المفاجئة لمراجعة أداء الأعضاء . إنها لا تستغرق سوى دقائق معدودات ، ولكن نتائجها الإيجابية كبيرة في نجاح الجماعة .

- اعمل على الارتقاء بنسبة مناسبة من المهام الوظيفية والاتصالات الداعمة.
- Promote an Appropriate Task and Supportive Communications.

تقوم فعالية الجماعة على دعامين رئيسيتين : المهام الوظيفية المنوطة بالجماعة من جهة ، والتعليقات الداعمة من جهة أخرى ؛ إذا التزمنا فقط بالمحادثة الداعمة Supportive Conversation ، ربما نشعر بارتياح أكبر ، ولكن سوف تكون إنتاجيتنا أقل ، يبذل أعضاء فرق العمل الناجحون ما بين 60% إلى 70% من وقتهم يتحدثون عن الأهداف والمهام . يعني هذا أنه من بين كل 100 (مائة) جملة أو عبارة تصدر عن أعضاء الفريق يوجد ما بين 60 أو 70 عبارة ذات توجه للعمل . النوع الذي يأتي في مرحلة تالية من الترتيب في أحاديث فرق العمل الناجحة سوف يكون مدعماً ومسانداً لأعضاء الفريق . ما يتبقى بعد ذلك من عبارات هي التي تعبر عن عدم الاتفاق ؛ تركز على موضوعات غير مرتبطة بمهمة الفريق ، أو تعبر عن بعض أشكال الاعتماد على مساعدة الآخرين . إذا تغيرت هذه النسب بين أنواع العبارات المذكورة سوف تكون الجماعة أقل نجاحاً .

يعني هذا في الواقع العملي ، أنه عندما تتطرق الجماعة إلى محادثة تمتد طويلاً

حول مباريات لكرة القدم أقيمت الليلة السابقة ، فلا بد من التدخل ، ومحاولة إعادة تركيز الأعضاء على المهمة التي يجتمعون من أجلها . وأيضا إذا كانت الجماعة قد استولت عليها مناقشة مهام الجماعة لفترة زمنية طويلة ، فيجب التدخل ، في هذه الحالة لتوجيه الإطراء والمديح لأعضاء الفريق على ما يبذلونه من جهود ، أو بعبارة أخرى تقديم الدعم والتحفيز . يساعد التوازن في محادثة الجماعة كثيراً ، كما هو الحال في المحادثة اليومية العادية .

• اعمل على الارتقاء بإجراءات حل المشكلات واتخاذ القرار .

Promote the Use of Effective Problem Solving and Decision-Making Procedures.

قد تعرض عدد كبير من الباحثين لدراسة الطرق الفعالة في اتخاذ القرار وحل المشكلات ، وقد أثبتت هذه الدراسة تداخل تلك الطرق . على سبيل المثال ، أشار أحد الباحثين إلى أن حل المشكلات واتخاذ القرار الفعال عن طريق الجماعة يتألف من أربع خطوات :

• التعرف على المشكلة .

• تشخيص المشكلة .

• اتخاذ القرار .

• قبول وتطبيق القرار .

حدد آخرون عملية شبيهة بذلك ، والتي تضمنت ما يلي :

• مرحلة التوجه .

• مرحلة المناقشة .

• مرحلة القرار .

• مرحلة التطبيق .

لكل من هذه المراحل تأثير مهم على جودة الحلول الجماعية ، وإنتاجيتها الشاملة . على سبيل المثال ، أثناء مرحلة التوجه ، نحدد المشكلة ، وتوضع الخطوط العريضة لاستراتيجية الحل . تتضمن الاستراتيجيات أشياء ، مثل ، كيفية الحصول على

المعلومات المطلوبة عن المشكلة ، كيفية تحليل المعلومات How to Analyze ، وكيفية اتخاذ القرار النهائي . يخبرنا الباحثون بأن تلك الجماعات التي تضع الخطوط العريضة لمثل هذه الاستراتيجيات مقدماً تعتبر أكثر نجاحاً من غيرها . ومما يؤسف له ، أن الكثير من الجماعات تبذل القليل من الوقت ، أو لا تبذل أي وقت على تخطيط الاستراتيجيات لحل المشكلات واتخاذ القرارات . ينظر إلى بعض الجماعات على أنها نوع من تبديد الوقت ، حتى إذا تمت توعية الأعضاء بأن التخطيط يحسّن من جودة القرار وأداء الجماعة .

تزيد كمية الوقت التي تبذل في مرحلة مناقشة المشكلة والحلول المحتملة من جودة المخرجات . ترتبط كمية مشاركة العضو في المناقشة أيضاً بجودة الحل الجماعي وفعالية الجماعة Group Effectiveness . مرة أخرى ، لا تبذل كثير من الجماعات الوقت المناسب في مناقشة الموضوعات التي تعرض عليها . في بعض الحالات سوف تناقش الجماعة فقط عدداً قليلاً من الحلول البديلة Alternative Solution .

تستطيع الجماعات أن تتخذ قرارات فعلية باستخدام عدد من الطرق . قد تفوض الجماعة مسئولية اتخاذ القرار النهائي إلى شخص ما ، أو جماعة فرعية ، أو إلى خبير في الموضوع . يمكن إدخال تعديلات على الإسهامات من الأعضاء ، لكي تصبح أساساً للقرار . قد يختار أعضاء الجماعة المشاركون أخذ الأصوات على الاقتراحات البديلة أو الموافقة الجماعية كطريقة لاتخاذ القرار . تشير الموافقة الجماعية إلى الوصول إلى قرار يوافق عليه جميع الأعضاء . لم تنجح الجهود التي بذلت لتحديد الطريقة الأفضل من بين هذه الطرق . يميل الأفراد إلى طريقة الموافقة الجماعية ، ولكن لا ينجم عنها بالضرورة قرارات متميزة . الناس ، بصفة عامة ، يحبون أي طريقة ، مادام يمكنهم التعايش مع القرار النهائي . ومع ذلك ، فإنه من المؤكد أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار ، تزيد من رضا العضو المشارك . إنها أيضاً قد تحسن من الأداء إلى حد ما . يعتبر تطبيق وتقييم قرارات الجماعة عناصر جوهرية في العملية . من الناحية النموذجية ، يبني التقييم داخل عملية اتخاذ القرار ، ثم تشكل نتائج التقييم الأساسي في عملية الجماعة التالية لاتخاذ

القرار. قد اشترك الكثير منا في لجان ، وقدم توصيات لم تجد طريقها إلى التنفيذ مطلقاً . يحدث هذا غالباً عندما تكون الجماعة التي تتخذ القرار ليست لديها صلاحية تطبيق الحل ، ولا شيء يمكن أن يصيب الجماعة بالإحباط مثل هذا الوضع . ومن ثم ، يصبح من المحتم على الجماعة أن تتفاعل مع جماعات أخرى ، والتي سوف تشارك في التطبيق في كل تدابيرها وتصرفاتها . يزيد هذا من احتمال نجاح تطبيق مخرجات الجماعة .

تدعو هذه النتائج إلى أنه يمكن إثراء عملية حل المشكلات واتخاذ القرار عندما تضع الجماعات مقدماً الاستراتيجيات التي سوف يستخدمونها لحل المشكلات واتخاذ القرار . يرتبط أيضاً بجودة حل المشكلات واتخاذ القرار ، المناقشة المطولة للحلول البديلة ، التأكيد على التطبيق والتقييم ، ومشاركة كل الأعضاء في هذه العمليات .

• شجع على وضع القواعد التي تدعم الإنتاجية ، والابتكار ، أو حرية التعبير .

#### Encourage the Establishment of Norms That Support Productivity, Innovation, and Freedom of Expression.

قد يدهشك عدد الجماعات التي يصادفها الباحث ، والتي لا تتوقع الوصول إلى أحسن نتيجة ، أو منتج من عملياتها الجماعية . لا بد أنك قد سمعت عن مشاعر أعضاء الجماعات التي يخرجون بها ، وعن قيود الوقت ، والسياسات والموارد التي سوف تمنع من وصول الجماعات إلى نتائج جيدة . بينما بعض هذه القيود حقيقةً بدرجة كبيرة ، ولكن إذا أرادت الجماعة أن تخفف من آثارها ، فسوف تحصل على ذلك . عندما توافق الجماعة على القيام بأداء مهمتها على أحسن وجه ممكن ، وأن تزيل من طريقها أكبر عدد مستطاع من العقبات فإن التميز في الأداء هو النتيجة المتوقعة .

لقد تعرضنا سابقاً لحرية التعبير عن الرأي ، بهدف تطوير آلية اتصال منفتحة وصريحة . إذا لم يشعر الأعضاء بالحرية في تقديم أفكارهم وآرائهم حول مختلف الموضوعات ، سوف يكون من الصعب على الجماعة أن تحقق النجاح الذي ترجوه . سوف نتناول في الصفحات التالية قليلاً من التعليقات الإضافية عن حرية التعبير .

لقد ثار الكثير من الجدل والنشاط فيما يتعلق بالتنوع في موقف العمل لعدة سنوات . توجد أسباب وجيهة لهذا الاتجاه . أحد هذه الأسباب ، أن التنوع في الجماعات - بمعنى أن يكون تشكيلها من أفراد مختلفين في خصائصهم [ العمر - العرق ، النوع ، المهنة ، المهارة ، المعرفة ] - يؤدي إلى جودة أعلى في اتخاذ القرار . ومن ثم ، فإن الاستفادة من التنوع تتطلب أن تكون هناك آذان مصغية لما يقوله الأعضاء ، وأن يندمج الأعضاء في المناقشة .

بالرغم من التأكيد على أهمية التنوع ، يخشى أن بعض الاختلافات التي يفترض أهميتها ، لا توجد في الواقع أصلاً . المثال البارز في ذلك ، يتمثل في الافتراض بأن السيدات يختلفن عن الرجال عند مناقشتهم في جماعات العمل . أشارت البحوث التي تناولت هذه المسألة إلى التساوي مناصفة في النتائج . أثبت البعض صحة هذا الافتراض ، بينما انتهى البعض الآخر إلى خطئه . ولكن ، معظم الدراسات حول هذا الموضوع قد أجريت معملياً وليس مع جماعات واقعية وفي أثناء أداء أعضائها . عندما بدأ الباحثون الدراسة على جماعات فعلية اختلفت تقريباً الاختلافات بين النساء والرجال ، وهنا يمكننا الاستنتاج بأنه لا توجد اختلافات بين الذكور والإناث عند اتصالاتهم النقاشية في جماعات العمل . يساهم أعضاء الجماعة ، بصرف النظر عن النوع ، ذكراً كان أم أنثى ، بنفس كمية عبارات العداوة ، التدعيم ، أو عدم الارتباط بمهمة الجماعة . على الرغم من ندرة الأبحاث المتعلقة بافتراض الاختلافات الأخرى ، فالأفضل معاملة الأعضاء كأفراد دون افتراض اختلافات تقوم على تصنيفات مختلفة .

• التعايش مع المعايير التي تعزز فعالية وإنتاجية الجماعة .

**Go Along with Norms that Promote Groups Effectiveness productivity.**

المعايير هي مجموعة من الأحكام القيمية حول الكيفية التي يجب أن يتصرف بها الأعضاء ، وما يجب عليهم عمله في الجماعة . المعايير ضرورية من أجل تنسيق جهود الأعضاء وتحقيق أهداف الجماعة . ومع ذلك ، فإن وضع معايير أو قواعد

تتناول الأشياء غير المهمة أو الخاطئة ، تؤدي إلى الإحباط ، وفقد الحماس . على سبيل المثال ، إذا لم يستطع الأعضاء التعبير عن آرائهم المعارضة أو المخالفة ، سوف لا تسير الأمور على ما يرام .

أحياناً توضع المعايير لأشياء ليست ذات أهمية . على سبيل المثال ، هناك جماعات تطلب من أعضائها أن يأكلوا معاً كل يوم . تتوقع جماعات أخرى ، أن يحضر أعضاؤها مبكرين ساعة قبل أن يبدأ ميعاد العمل الفعلي . مثل هذه المعايير قد تنال من حرية الفرد ، وتسبب له الكثير من الاستياء .

على الجانب الآخر ، فإنه من الضروري توافر درجة معينة من التنسيق والتطابق من أجل نجاح الجماعة . ومن ثم يصبح من المهم التعايش مع المعايير التي تعزز فعالية وإنتاجية الجماعة . بينما قد تحبذ أداء العمل بطريق مختلفة فإن وضع معايير العمل يتطلب التطابق في الأداء .

السؤال الذي يمكن أن يتطرق إلى الذهن الآن هو ، ما هي المعايير التي تشجع على الإنتاجية ؟ تدلنا البحوث والدراسات على أن المعايير التي تشجع على مستويات مرتفعة في الأداء والفعالية تزيد من إنتاجية الفريق . أيضاً اشترك الأعضاء في توقع النجاح يدعم الإنتاجية . المعايير والقيم التي تعزز التميز والزيادة في الجودة ، الخدمة ، الابتكار ، الاهتمام بالتفاصيل ، تحقق زيادة ملحوظة في الفعالية والإنتاجية . تأكد من أن فريقك لديه مثل هذه المعايير المشجعة وليست المعوقة ، وهنا سوف تسير الأمور على خير ما يرام .

• اعمل على تعزيز تماسك وتعاون الجماعة .

### Promote Group cohesion and Cooperation

فيما يلي بعض التأثيرات الإيجابية لتماسك الجماعات :

- زيادة التطابق Conformity .
- زيادة نفوذ الجماعة على أعضائها .
- زيادة رضا العضو عن الجماعة .
- زيادة التعاون .

التعاون الذي يتغذى على التماسك والأهداف المشتركة ، له آثار إيجابية كثيرة على أداء الجماعة . خصائص الجماعات المتعاونة يمكن إيجازها في الآتي :

- مزيد من الاتصالات الفعالة .
- يسود الجماعة جو من الود والصدقة .
- رغبة قوية لدى الأفراد في أداء مهام الجماعة .
- شعور قوى بالالتزام Commitment تجاه الجماعة .
- تقسيم العمل بصورة أكبر اتساعاً .
- تنسيق أكبر للجهود .
- إنتاجية أعلى .
- ثقة متزايدة ، واستمرارية أطول للاتفاقات الأخيرة .
- قدرة أكبر على حل الصراعات Conflicts .

من المهم أن نشير هنا إلى كلمة تحذيرية عن التماسك . يمكن أن يكون للتماسك ، إذا كان في مستويات مرتفعة ، مع ارتباطه بعوامل أخرى معينة ، تأثيرات سلبية على أداء المجموعات . يعني هذا أن الجماعة - في بعض الحالات - تتخذ قرارات ضعيفة أو حتى خطيرة ، بسبب الرغبة المهيمنة لتحقيق الوحدة والتماسك . يؤدي مثل هذا الوضع ، إلى تخطي البدائل المتاحة أو سلسلة الإجراءات الأخرى . إذا كانت الجماعة متماسكة ، ولها الخصائص التالية فقد تكون معرضة لخطر اتخاذ قرارات ضعيفة ، هذه الحالة التي يطلق عليها التفكير الجمعي "Group Think" .

- إذا تعمدت الجماعات الانعزالية النسبية ، ولم تبلغ أو تراجع استنتاجاتها مع الآخرين خارج أعضائها ، فإن ذلك يزيد من احتمالات القرارات الضعيفة .
- إذا سيطر قائد المجموعة على المناقشات ، وجعل مواقفه واضحة منذ البداية ، فإن ذلك يزيد من احتمالات القرارات الضعيفة .
- إذا واجهت الجماعة عملية اتخاذ قرار كبير وضغط ، فإن الميول للوصول إلى قرار بسرعة ، لكي يتم تخفيف حدة الضغوط تصبح ميولاً شديدة . يزيد ذلك من احتمالات القرارات الضعيفة .

لا يترتب على التماسك بمفرده أي تهديد . مادام أن الجماعة تبقى مرتبطة مع الآخرين من خارج الجماعة ، وتتمتع بقيادة فعالة ، فإن المستويات المرتفعة من التماسك سيكون لها تأثيرات إيجابية كثيرة على إنتاجية الجماعة ، كيف إذن يمكن لأعضاء الجماعة تعزيز التماسك ؟ تدلنا البحوث والدراسات على أنه عندما تكون الأهداف وطرق تحقيقها واضحة ، يزداد مستوى التماسك . أيضاً تقلل حلول الصراع الناجحة من خوف الفرد أن يصبح منبوذاً ، وتزيد من الثقة بين الأعضاء . ومن ثم ينجم عن ذلك التماسك أو الضمير "نحن" . أخيراً ، على الرغم من أنه ليس واضحاً تماماً ما هي الأسباب وراء نظام التفاعلات فإن زيادة الاتصال يرتبط بزيادة التماسك ، والعكس صحيح أيضاً .

سوف يلاحظ القارئ أن الدراسة لم تفترض أن المشاركة في المشاعر الشخصية ، أو تنمية الصداقات الشخصية ، التكيف الاجتماعي خارج الجماعة ، أو الأشياء الأخرى المشابهة ، تزيد من تماسك الجماعة . ليس من الضروري أن تعرف أعضاء جماعة آخرين على المستوى الشخصية لكي تعزز التماسك . إن العمل على زيادة وضوح الهدف والاتصال يجب أن يحدث ضمن عمل الجماعة ، وأيضاً حل الصراع .

• شجع على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع .

**Encourage the Use of Effective Conflict Management Strategies.**

تستمر الصراعات مع استمرار بقاء الجماعة . وفي الواقع ، نجد أن الصراع داخل الجماعة ، تقريباً ، عام وشامل بنفس وجود التعاون . يمكن للمرء أن يستنتج أن الصراع يمثل خطورة شديدة على التماسك . بينما قد تكون هذه هي النتيجة ، فإن التماسك يمكن أن يستفيد أيضاً من وجود الصراع على الرغم من أن هذه النتيجة قد تبدو متناقضة ، فإن من المهم ملاحظة أنه في أي علاقة ، عندما تكون الحرية متوفرة للفرد ، ويستطيع أن يختلف دون خوف من أن يطرد أو يعاقب ، فإن ذلك يزيد ولا ينقص من التماسك والثقة . أيضاً يغذي الصراع الجماعة بالطاقة . ويسمح بتوضيح قيم ، وأهداف ، والبناءات الهيكلية للجماعة . لقد وجد أن كل

هذه المسائل ترتبط بالتماسك والثقة . التماسك والصراع عمليتان متصلتان . لا يعني وجود إحداهما عن الأخرى .

من الطبيعي ، فإن الطريقة التي يعالج بها الصراع ، هي العامل الرئيسي في تأثيره على التماسك . ليس هناك مفر من حل الصراع . سوف تحدد كيفية حل الصراع إذا ما كان تماسك الجماعة قد تأثر سلبياً أم إيجابياً . توجد ست طرق لمعالجة الصراع وقد وصفها الباحثون :

- فرض وضع معين لفرد ما أو مجموعة فرعية على الأعضاء الآخرين .
- انسحاب فرد ما أو مجموعة فرعية من الجماعة .
- عدم التدخل للمعالجة ، حيث لا يفعل أحد الأطراف أو هما معاً شيئاً ما لحل الصراع .
- الاستسلام ، حيث يتراجع أحد الأطراف عن موقفه .
- الحل الوسط ، حيث تجد الأطراف المتصارعة حلاً ما عند نقطة معينة بين مواقفهم المتزمتة .
- حل المشكلة ، حيث يتم تشخيص مصدر الصراع ، والوصول إلى حل يقبله الطرفان .

الحلول الأربعة الأولى لها مضاعفات سلبية كثيرة غير مباشرة . ينجم عن فرض وضع معين بالإكراه أن يشعر الأعضاء الآخرون بالعداوة ، والقيام بردود فعل عدوانية . يهدد الانسحاب بقاء الجماعة ذاتها ، ويخفض مواردها نتيجة فقد الأعضاء . يمكن أن يترتب على عدم التدخل للمعالجة تحريك مشاعر الاستياء ، اللامبالاة ، والاعتراب . يستثير الاستسلام أيضاً الاعتراب والعداوة غير الظاهرة . يمكن للحل الوسط Compromise ، أن يكون حيويًا ، عندما يبدو أن الحل معقول ، ومقبول من كل الأطراف المعنية . تعطي طريقة حل المشكلات ، مع ذلك ، أحسن النتائج ، لأنها تتطلب حلولاً واقعية للأبعاد المتعددة ، ووصول الجماعة إلى مفاهيم جديدة حول الموضوعات المرتبطة بالصراع .

## اللوحة رقم 5-1

### العلاج الجماعى Group Therapy

تلقيت مكالمة من قائد جماعة . قال : إن جماعته تعيش حالة من الفوضى . عندما طلبت منه توضيح ما كان يحدث ، أعطاني تقريراً مطولاً عن الملامح الشخصية لكل عضو من أعضاء جماعته . أخبرني كيف ارتبط كل عضو بزملائه الآخرين ، ومن يحمل حقداً وظيفية ضد من . لقد تحولت مشكلة الجماعة لتصبح نقصاً في وضوح الأهداف والمهام . عندما استقامت هذه الموضوعات ، تلاشت "المشكلات الشخصية" لم يكن هناك حاجة للتحليل النفسي Psychoanalysis

بعض الجماعات تدير صراعاتها جيداً ، والبعض الآخر تتمزق وتتآكل مادة تكوينها أو يصبح أداؤها سيئاً بسبب العجز في تعاملها مع الاختلافات التي تنشأ بين أعضائها . ماذا تفعل الفرق الناجحة لتعزيز حلول الصراع الإيجابية ؟ يتبادل أعضاء الفرق الناجحة آراءهم بصورة واضحة وصريحة . إنه يتفادون التعميمات Generalizations ، ويكونون محددين في اتصالاتهم . إنه يتحدثون عن الثقة ، والتعاون أثناء محادثاتهم . يستجيب الأعضاء بصفة مبدئية بروح التعاون للآخرين الذين يتصرفون بدافع المنافسة . لو استمر الآخرون على طريقتهم التنافسية ، فإن أعضاء الجماعة الناجحة يظهرون استعدادهم للمنافسة ، ويقدمون الحجج دفاعاً عن موقفهم . بينما قد يبدو هذا على أنه استراتيجية غير ملائمة ، ولكن البحوث توصي بأن هذا السلوك قد يؤدي إلى التعاون من الآخرين ، مادام أن عدم اللجوء إلى هذا سوف ينتج عنه استمرار الضغوط أو فقد الأفراد . أحياناً ، يخلق إظهار الاستعداد للمنافسة روح التعاون ، قد يترتب على إظهار الاستعداد للتنافس أنك خصم قوي ومن الصعب التغلب عليك .

تساعد كل هذه الاستراتيجيات على تحقيق مستوى ثقة معقول ، والذي يسمح بمواصلة عملية التفاوض . إن التفاوض استراتيجية مهمة لحل الصراع . لقد وجد أن الحل المقبول من جميع الأطراف المعنية - الذي يطلق عليه حل يحقق "المكسب

للطرفين معاً "Win-Win, Solution" - يزيد من الاتصال والتعاون . إنه يتجه أيضاً إلى تخفيض الصراع عن طريق تجزئته إلى موضوعات محددة يمكن التعامل مع كل جزء منها على حدة .

أحياناً يكون الصراع من العمق والشدة لدرجة يصعب معها حله عن طريق أعضاء الجماعة بمفردهم . في مثل هذه الحالات ، يتم الاستعانة بطرف ثالث Third Party لكي يساعد في حل الصراع . عادة يطلب من خبراء المنظمات والجماعات التدخل لمساعدة الجماعات التي تجمد نشاطها بسبب الصراعات التي تبدو غير قابلة للحل . يمكن أن يعبر هذا عن استراتيجية جيدة لحل الصراع . ومع ذلك ، لا ينبغي طلب تدخل الطرف الثالث إلا إذا كان جميع الأعضاء موافقين على ذلك ، وكان مستوى شدة الصراع عالياً . تتطلب استراتيجية الملجأ الأخير هذه ، الاستعداد من جانب الجماعة ، من ناحية ، ومهارة عالية من الطرف الثالث من ناحية أخرى .

• التفاعل مع الآخرين خارج الجماعة بطرق تعزز من تكامل وتعاون الجماعة داخل الإطار الأكبر للمنظمة .

**Interact with Others Outside the Group in Ways That Promote Group Integration and Cooperation Within Larger Organization Context.**

يقول أحد الباحثين في مجال جماعات وفرق العمل : إنه لا يكفي أن تكون الجماعة ناضجة وتقوم بأداء مهامها داخلياً لتأكيد فعاليتها . يجب أن تتفاعل الجماعات وأعضاؤها مع باقي المنظمة لكي تكون ناجحة . تحتاج الجماعات إلى تدعيم ، وإلى معلومات عما يجري داخل باقي أجزاء المنظمة . ومن ثم اقترح الباحث أربعة أنشطة خارجية رئيسية يجب على أعضاء الجماعة القيام بها . فيما يلي وصف هذه الأنشطة :

1 - التفاوض Negotiation مع الجماعات والأفراد الآخرين من خارج الجماعة ضروري لتأمين الموارد اللازمة . على سبيل المثال ، قد يتم اختيار بعض الأعضاء للعمل في اللجان التي تمثل إدارات مختلفة أو يجتمعون مع جماعات أو أفراد آخرين في محاولة للتأثير على وضع السياسات التي تتناول أشياء

مثل توزيع الموارد أو القرارات الإجرائية . أيضاً المفاوضات مع الجماعات الأخرى مهم عند ظهور الصراعات .

2 - التبادل أو الفحص الدقيق للمعلومات Information Exchange and Scanning : يتضمن جمع الحقائق والانطباعات من الوحدات الأخرى في المنظمة بهدف تحديد الظروف المستقبلية وتأثيراتها المحتملة على الجماعة . تساعد هذه الأنشطة الجماعة على التكيف مع البيئة التنظيمية ، واتخاذ القرارات حول كيفية الاستجابة لهذه الظروف .

#### اللوحة رقم 5-2

#### الصراع بين كل المخلوقات

إن المتأمل في المخلوقات الحية بشرية وغير بشرية ، يجد أن الصراع سمة من سمات الحياة ذاتها . هناك صراع في البر ، والبحر ، والجو . صراع بين الطيور ، والأسماك وكل أنواع الحيوانات على وجه الأرض وهذا من حكم الله - سبحانه وتعالى - في خلقه .

3 - امتصاص الصدمات Buffering : يستلزم حماية المجموعة من الضغوط أو المعلومات التي تتجاوز الحدود المقبولة . قد يتولى بعض الأعضاء القيام بدور الحراسة أو الأمن لعزل الجماعة عن الطلبات الخارجية الزائدة . أحياناً يكون امتصاص الصدمات مهماً ، لأن المدخلات التي تزيد على حدها تنقلب إلى ضدها وتؤثر سلباً على عمليات الجماعة . إذا استخدم امتصاص الصدمات كاستراتيجية لمدة أطول من اللازم ، فقد يتحول إلى موقف عازل ، الذي يمكن أن يخفف من الاتصال مع الآخرين ، ويقلل من احتمالات نجاح الجماعة نتيجة لذلك .

4 - الإدارة الاستراتيجية وإدارة أوجه الجماعة Strategic Management and Profile Management : تتطلبان التواصل مع الأفراد والجماعات الخارجية لإحداث تأثير على إدراكاتهم وسلوكياتهم تجاه الجماعة . كيفية

رؤية الجماعات الأخرى في المنظمة للجماعة يؤثر عليها من حيث زيادة أو نقصان استعدادات الآخرين لتوفير الموارد اللازمة أو العمل معها . تستطيع الجماعات أن تعمل على تشكيل صورتها الذهنية عن طريق اختيار المعلومات التي سوف تُعلم الآخرين بها .

• دعم جهود القائد لكي يعمل على تسهيل تحقيق أهداف الجماعة .  
Support the Leaders Efforts to Facilitate Group Goal Achievement.

بدأ هذا الفصل بمناقشة الحقيقة التي تقول بأن الكثيرين من أعضاء الجماعة يوجهون اللوم إلى القائد ويحملونه مسؤولية مشكلات وفشل الجماعة . ومع ذلك ، فإن أعضاء فرق العمل الفعالة يفعلون عكس ذلك . يعني ذلك أنهم يدعمون جهود القائد لتنسيق وتسهيل أداء الجماعة .. يتطوع أعضاء الفريق الفعالين بالقيام بالمهام التي يلزم القيام بها . إنهم أيضاً يوجهون أسئلة للتوضيح ، ويقدمون النصائح للقائد عندما يتطلب الموقف ذلك ، ويشاركون بطرق عديدة أخرى وبفعالية في وظيفة القائد . تتوقف تنمية وفعالية الجماعة على استعداد الأعضاء لكي يأخذوا على عاتقهم بعض وظائف القائد ، واستعداد القيادة لتفويض هذه الوظائف .

تلخص قائمة حصر العضو الفعال The Effective Member Checklist ما قد تمت مناقشته فيما يخص العضوية الفعالة . اختبر نفسك لبعض الوقت . كيف يمكن أن تتحسن ؟ شجع أعضاء جماعتك الآخرين على أن يفعلوا مثلك .

⇐ قائمة استبيان العضو الفعال ⇒

من فضلك اقرأ بدقة العبارات التالية . ضع دائرة حول الرقم الذي يصف بصدق استجابتك للعبارة . استخدم المفاتيح التالية عند الاستجابة لكل عبارة :

- 1 - لا أوافق بشدة .
- 2 - لا أوافق إلى حد ما .
- 3 - أوافق إلى حد ما .
- 4 - أوافق بشدة .

## قائمة الحصر

1. أتفادى لوم الآخرين على مشكلات الجماعة .  
1 2 3 4
2. إنني أفترض أن كل عضو في الجماعة يحاول أداء مهامه على أكمل وجه .  
1 2 3 4
3. أشجع على عملية توضيح الهدف ، الدور ، والمهمة .  
1 2 3 4
4. أعمل على التأكد من أنه قد تم الإصغاء إلى المدخلات والتغذية المرتدة من كل عضو .  
1 2 3 4
5. أعمل على التأكد من أننا جميعاً نتاح لنا الفرصة للتعبير عن أهليتنا ومهاراتنا في الجماعة .  
1 2 3 4
6. إنني أعمل وأشجع الآخرين على أن يعملوا بما يحقق أقصى مصلحة للجماعة .  
1 2 3 4
7. عندما يبعد الأعضاء عن التركيز على المهمة ، أحاول بلباقة إعادتهم إلى مناقشة ما يتعلق بوظيفة الجماعة  
1 2 3 4
8. عندما يساهم الأعضاء بأفكار جيدة ، أعبر عن إعجابي وتقديري .  
1 2 3 4
9. أشجع على استخدام إجراءات حل المشكلات واتخاذ القرار .  
1 2 3 4
10. أشجع الجماعة على أن تضع مسبقاً الخطوط العريضة للاستراتيجيات التي سوف تستخدم لحل المشكلات واتخاذ القرارات .  
1 2 3 4

11. أعمل للتأكد من أن القرارات والحلول تطبق وتقيم .

4 3 2 1

12. أشجع المعايير التي تدعم الإنتاجية ، الابتكار ، وحرية التعبير .

4 3 2 1

13. إنني أعامل الأعضاء على أساس أنهم أفراد ، ولا تتكون لدي انطباعات عنهم  
استناداً إلى أفكار مسبقة عن أناس يشبهونهم

4 3 2 1

14. لا أشجع ميول أي جماعة على تبني معايير أزيد من اللازم أو غير ضرورية .

4 3 2 1

15. أؤيد المعايير التي تعزز فعالية وإنتاجية الجماعة .

4 3 2 1

16. أشجع على وضع معدلات أداء مرتفعة .

4 3 2 1

17. أتوقع أن تكون الجماعة ناجحة ومنتجة .

4 3 2 1

18. أشجع على الأفكار الابتكارية .

4 3 2 1

19. إنني متعاون وأشجع الآخرين على ذلك .

4 3 2 1

20. أشجع على استخدام استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع .

4 3 2 1

21. في مواقف الصراع ، أدلى بآرائي صراحة ، وبوضوح .

4 3 2 1

22. أستجيب بصورة تعاونية ، مع أولئك الذين يكون سلوكهم تنافسياً .

4 3 2 1

23. أشجع وأعمل على تحقيق حلول للصراعات مقبولة ومتفق عايتها من الأطراف المعنية .

4 3 2 1

24. لقد تفاوضت ، أو على استعداد للتفاوض مع الجماعات والأفراد الآخرين لمساعدة جماعتي على الحصول على الموارد التي تحتاجها .

4 3 2 1

25. أضع ما لدي من معلومات وانطباعات عن الأجزاء الأخرى في المنظمة تحت تصرف الجماعة .

4 3 2 1

26. أشجع الجماعة على ألا تلقي بنفسها في خضم المعلومات والمطالب الخارجية الزائدة .

4 3 2 1

27. أتحدث بإيجابية عن جماعتي مع الأطراف الخارجية .

4 3 2 1

28. أحيط الأعضاء الآخرين في المنظمة علماً بما تفعله جماعتي .

4 3 2 1

29. أؤيد تقسيم العمل اللازم لتحقيق أهداف الجماعة .

4 3 2 1

30. أشجع على أن تقيم الجماعة وظائفها بصفة متكررة ، وتغيرها عند اللزوم .

4 3 2 1

31. أستخدم ما قد تعلمته عن تنمية وإنتاجية الجماعة لمساعدة جماعتي على أن تصبح فعالة .

4 3 2 1

32. إنني لا أعجز عن التقدم في مسائل العلاقات أو الصراعات الشخصية .

4 3 2 1

33. أدم جهود القائد لتنسيق وتسهيل الجماعة على تحقيق أهدافها .

4 3 2 1

34. أتطوع لأداء المهام التي يلزم أداؤها .

4 3 2 1

35. أقدم النصيحة إلى القائد عندما أرى أنها سوف تكون مفيدة .

4 3 2 1

35 : الحد الأدنى للدرجات

140 : الحد الأقصى للدرجات

\_\_\_\_\_ : درجتي