

## الفصل الحادى عشر

### فرق العمل الجماعى

- مقدمة
- مفهوم فرق العمل الجماعى
- أسباب تكوين فرق العمل الجماعى
- أهداف بناء فرق العمل الجماعى
- فوائد فرق العمل الجماعى
- مزايا العمل بروح الفريق
- خصائص وسمات أعضاء الفريق
- مراحل بناء الفريق
- المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء
- مفاتيح نجاح فرق العمل
- مسئوليات أعضاء الفريق
- سلوكيات فريق العمل الايجابية والسلبية



## الفصل الحادى عشر

### فرق العمل الجماعى

من الحكم المشهورة فى هذا المجال القول :

" إن أردت تشكيل فريق ، فابحث عن من يحبون النجاح ليساعدوك ....

فإن لم تجدهم فابحث عن من يكرهون الفشل لأنهم يحبون النجاح

ولكن لا يعرفون الطريق الموصلة للنجاح "

#### مقدمة :

يعتبر أسلوب الإدارة بالفريق من الأساليب الإدارية الحديثة، وقد عرفت الإدارة بالفريق بأنها تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً فى مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة فى تحقيق أهدافها والمشاركة فى تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات. وتعد الإدارة بفرق العمل الجماعى من أهم الأسس التى يعتمد عليها الفكر الإدارى المعاصر وذلك لأنها تتيح للعاملين المشاركة الفعالة فى خطط عمل المؤسسة لبلوغ أهدافها من خلال معرفة واضحة للطاقت والإمكانات التى تسهم فى تنفيذ العمل خلال فترة معينة، فالمشاركة الفعلية على المستوى المجتمعى هى أداة من أدوات شعور الفرد بقيمته فى الجماعة وقناة رئيسه من قنوات الانتماء والالتزام وتحمل المسؤولية .

وهناك ثلاثة أركان لمشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وهى :

- (١) المشاركة تقتضى التفاعل العقلى والانفعالى ولا تقتصر على وجود النشاطات العقلية والبدنية وحدها .
- (٢) دفع العاملين إلى المساهمة فى المواقف بتهيئة الفرص لاستخدام قدراتهم فى الابتكار والمبادأة للوصول إلى أهداف المؤسسة .
- (٣) تشجيع الأفراد على المساهمة فى تحمل المسؤولية إذ يشعرون بأنهم يتفاعلون مع الموقف وأنهم يشاركون فى اتخاذ القرار.

ويمكن إبراز أهم صور المشاركة فيما يلي :

١- المشاركة عن طريق ابداء الرأي والمعلومات : ويسمى هذا الأسلوب بسياسة تبادل المعلومات مما يخلق مناخاً ملائماً للتفاهم بين الإدارة والعاملين.

٢- المشاركة عن طريق التفاوض : تعقد مفاوضات بين ممثلى الإدارة وممثلى العمال لتحديد الموضوعات التى يجب أن يشارك فيها العاملون بالرأى وحدود هذه المشاركة.

٣- المشاركة عن طريق التمثيل فى مجلس الإدارة : ويعنى إختيار العاملين عدداً معيناً من الممثلين فى مجلس الإدارة، ولهذا الأسلوب ميزة استقرار علاقه بين الإدارة والعاملين وتنمية قدرات العاملين على إبداء الرأى وروح التعاون مع الإدارة للصالح المشترك.

### مفهوم بناء فريق العمل

تعتبر فرق العمل الجماعى من أهم الأساليب التى تلجأ إليها المؤسسات لمناقشة قضاياها وحل مشكلاتها بمشاركة وتعاون مجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التى يتم بها أداء العمل ، لذلك فالهدف أن تكون الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون فى النهاية جماعة ملتزمة بالعمل على تحقيق الأهداف المحددة لها .

وفرق العمل الجماعى هي وسيلة لغاية أو هي مدخل لتحقيق هدف ما، وقد يختلف الهدف من فريق إلى آخر، وقد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية للعاملين .

الفريق عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم .

الفريق إذن هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتنظيم هذه الفرق أو الوحدات هو أحد مهام القيادة الجيدة. و فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات .

والجماعة هي تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في لوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة .

والجماعة عبارة عن عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو لحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك للتفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

إذن الفريق هو عبارة عن تجمع لفردين أو أكثر، في تفاعل منظم ،على مدى فترة محددة ، لتجسيد إهتمام مشترك ، وتحقيق هدف مشترك .

### أسباب تكوين فريق العمل

توجد العديد من الأسباب التي تدعو لتكوين فرق العمل الجماعي من أهمها :

- ١ . حل المشكلات بالاستفادة من خبرات عدد من الأفراد .
- ٢ . التدريب على مهارة العمل الجماعي .
- ٣ . تبادل المعلومات والخبرات بين القيادات والعاملين في مختلف الوظائف .
- ٤ . إتاحة الفرصة لزيادة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين على تنفيذ مشروع ما .
- ٥ . تنمية مهارات الأفراد والقيادات على مهارة إتخاذ القرار الجماعي .

٦. تشجيع روح التنافس بين العاملين بعضهم وبعض .
٧. تنمية روح التعاون بين العاملين بعضهم وبعض وبينهم وبين قياداتهم
٨. تحقيق حل قد يكون غير محبوب للبعض ولكنه رغبة الغالبية العظمى .

## أهداف بناء فرق العمل

### لفرق العمل أهداف متعددة من أهمها :

- ١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة الواحدة .
- ٢- تنمية مهارات الأفراد .
- ٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ٥- توفير الاتصال المفتوح بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- ٦- إعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- ٧- يساعد العمل في فرق العمل الجماعي على تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة .

## فوائد فرق العمل

### ومن أهم فوائد فرق العمل الجماعي مايلي :

الفائدة الأولى :التعاون : يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية ، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق ، وهذا يسهم في تهيئة مناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة ، كما أنه يشعر العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي .

الفائدة الثانية: نقل المعلومات : يهتم أعضاء الفريق بنقل المعلومات بينهم بحرية سواء من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، أو من أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارة الواحدة ، وبذلك لنقل للمعلومات طرق متعددة لصالح المؤسسة .

الفائدة الثالثة :الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد : والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق .

الفائدة الرابعة :اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد : حيث إن كل عضو في الفريق يقدم العديد من الآراء ، ثم يستخلص من كل هذه الآراء للرأى الأفضل ، فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد فتكون بإجماع الأعضاء .

الفائدة الخامسة: المسؤولية : إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح ، فروح الفريق تسهم فى إيجاد الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

الفائدة السادسة :الجودة : وذلك لأن العمل فى صورته جماعية يوفر مناخ من الحرية فى المشاركة وإيداء الآراء مما يشجع كل فرد على إيداء للرأى حتى نصل فى نهاية جلسة العمل إلى أكثر الآراء دقة وجودة ، وهنا فقط نستطيع القول أن جودة الآراء كانت خلاصة جلسة العمل ، وهذا يؤكد أهمية إستخلاص أفضل الآراء التى تسهم فى تحسين جودة الأداء فى المؤسسة .

الفائدة السابعة : إيجاد بيئة عالية التحفيز للعاملين والقيادات على إيداء للرأى بحرية والمشورة لمصلحة العمل .

الفائدة الثامنة : زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

## فوائد العمل بروح الفريق في المؤسسات

من أهم فوائد العمل الجماعي في المؤسسة مايلي :

- ١- تكون المؤسسة أكثر قرباً والتصاقاً بالمجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.
- ٢- إتاحة الفرص للمديرين في تعلم مهارات جديدة في العمل .
- ٣- زيادة شعور المديرين بالمسئولية حيث أنهم يعملون، ويخططون مع العاملين، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عالي بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل وخارج المؤسسة.
- ٤- تحسين عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة.
- ٥- أداء العمل داخل المؤسسة في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.
- ٦- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من خلال قرارات جماعية يلتزم بها العاملين .
- ٧- تؤدي إلى نتائج أفضل وجودة أداء أعلى .

## مزايا فرق العمل الجماعي :

تسهم مشاركة الرؤساء والمرعوسين معا في فرق العمل الجماعي داخل المؤسسة بالعديد من المزايا من أهمها :

- ١- إتاحة الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية والتعرف على مشكلات العمل في جميع القطاعات .
- ٢- تنمية شعور العاملين بالمؤسسة بالمسئولية وتجعلهم أكثر نضجاً في العمل .
- ٣- تساعد على قبول العاملين بالمؤسسة للتغيير عند إدخال تحسينات على نظم العمل .
- ٤- توفير المناخ الطبيعي والمناسب لبيئة العمل بعيدا عن التوتر والعداء مما يسهم في تحسين الأداء في المؤسسة وتقوية علاقات الصداقة والزمالة .

- ٥- الانضباط فى العمل والمحافظة على مواعيد الحضور والانصراف وإتخفاض معدلات الغياب عن العمل .
- ٦- تحقيق العلاقات الانسانية بين جميع أطراف العمل فى المؤسسة مما يزيد من الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرعوسين .
- ٧- تؤدى إلى سهولة الإشراف على العاملين، وتقلل الحاجة إلى توقيع الجزاءات إذ أن العاملين الذين يشتركون فى الإدارة واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم أكثر شعوراً بالمسئولية وتحمساً لتنفيذها.
- ٨- وضوح الأهداف لدى الجميع فذلك يؤدى إلى أن يفهم كل فرد فى المؤسسة لطبيعة عمله والدور المكلف بممارسته فى إطار الجماعة مما يسهم فى تحقيق أهداف المؤسسة ككل .
- ٩- تنمية الوعي لدى أعضاء الفريق للتحدث بصراحة والتعبير عن الرأى بحرية تامة .
- ١٠- المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات لصالح العمل والعاملين فى المؤسسة .

### خصائص وسمات أعضاء الفريق الفعال

١. المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة فى أنشطة الفريق بصورة فعالة.
٢. التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
٣. المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو فى الفريق لأراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
٤. الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

٥. تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
٦. الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

### مراحل بناء الفريق

يمر بناء وتكوين الفريق بأربعة مراحل أساسية هي :

- المرحلة الأولى : التكوين :** وفي هذه المرحلة يتم تكوين الفريق ، ومن أهم الآليات المتبعه في هذه المرحلة مايلي :
- ١- الأعضاء يتقابلون لأول مرة، ومن المتوقع غياب الثقة أو الفهم المشترك بينهم.
  - ٢- تتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم .
  - ٣- ينتقل الفرد من كونه فردا إلى كونه عضوا في جماعة ، ومن مستقل إلى مشارك ومعتمد .
  - ٤- يسعى كل عضو لتبني دور محدد ويختبر رد فعل باقي الأعضاء تجاه هذا الدور .
  - ٥- يصعب وضع قواعد وآليات عمل بهذه المرحلة .
  - ٦- على القائد في هذه المرحلة أن يساعد أعضاء الفريق ويقرب الأفكار بينهم ويوضح رسالة الفريق وهدفه .
  - ٧- على قائد الفريق التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي .

٨- الأعضاء فى هذه المرحلة يشعرون بمزيج من الفرح بالإلتزام للجماعة، والقلق من العلاقات الجديدة ، ومن التفاؤل إلى التشاؤم ، ومن للفخر بالعضوية إلى التوجس منها ، ولذا تجد سلوكهم خليط من الأذب .. المجاملة ، والتوجس ، ومحاولة فهم الآخرين ، ومحاولة فهم الهدف الذى يسعى الجميع لتحقيقه .

المرحلة الثانية : العاصفة : وفى هذه المرحلة تحدث المواجهة بين الفرد ونفسه وبينه وبين أعضاء الفريق ، ومن أهم الآليات المتبعة فى هذه المرحلة مايلى :

- ١- يغلب على الأفراد فى هذه المرحلة للشعور بالاختلاف فى الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، والدفاع عن وجهات النظر الشخصية .
- ٢- من مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب للقيام به .
- ٣- يبحث كل عضو عن موقعه .
- ٤- تبدو الأهداف جديدة .. صعبة لحد ما .
- ٥- تبدو المهام ثقيلة لحد ما .
- ٦- قد ينشأ الصراع الداخلى أو الصراع مع أعضاء الفريق .
- ٧- قد يترك البعض الفريق .
- ٨- قد يتعثر الفريق بلا تقدم ينكر .
- ٩- على القائد فى هذه المرحلة توضيح المعلومات لأعضاء الفريق ، وزرع الثقة المتبادلة بينهم ، وتحديد الدور المناسب لكل عضو على ضوء لخصائص كل منهم .
- ١٠- على القائد تكوين رؤية مشتركة والحرص على إيجاد بيئة عمل إيجابية خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة للقيام بها.

١١- الأعضاء فى هذه المرحلة يشعرون بوجود وجهات نظر متعارضة تسبب لهم الحيرة والعجز عن التفكير السليم نظرا لتضارب الآراء ، ولكن قد تظهر فى وسط الطريق طاقة أمل فى النجاح تعزز من تمسك الفرد بالعمل مع الجماعة، ولذا تجد سلوكهم يتركز فى الجدل والتحدى والتنافس من أجل إثبات الذات و إستخدام الوسائل الدفاعية للدفاع عن وجهة النظر الشخصية.

**المرحلة الثالثة : وضع القواعد :** وفى هذه المرحلة تتضح الرؤيا وتوضع قواعد العمل وتشرح لأعضاء الفريق ، ومن أهم الآليات المتبعة فى هذه المرحلة مايلى :

- ١- يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باقي الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة .
- ٢- يبدأ الاعضاء فى فهم بعضهم ، وفى فهم أدوارهم وعلاقاتهم التبادلية والتكاملية
- ٣- يزيد تعاونهم وينخفض الصراع والنزاع ويبدأ التعاون .
- ٤- يتبلور الهدف المشترك وتوضع قواعد التعامل بين الأعضاء .
- ٥- وبانتهاء هذه المرحلة يبدأ مزاولة الفريق لمهامه المكلف بها .
- ٦- وعلى القائد فى هذه المرحلة تشجيع المشاركة فى العمل الجماعى ، والالتزام بقواعد وأخلاقيات العمل ، وتشجيع الالتزام الذاتى والشعور بالمسئولية .
- ٧- والأعضاء فى هذه المرحلة يشعرون بقبول عضويتهم فى الجماعة ، وقبول الهدف المشترك ، وبالتالي ينشأ بينهم التفاهم ويصبحون مستعدون لتقبل أدوارهم وأدائهم بعزم وحماس من أجل تحقيق الأهداف، لذلك فإن سلوك الأعضاء فى هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد فى هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

المرحلة الرابعة : الأداء : وفي هذه المرحلة يبدأ الأعضاء فى ممارسة العمل الجماعى ، ومن أهم الآليات المتبعة فى هذه المرحلة مايلى :

- ١- يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.
- ٢- يبدأ الأعضاء فى القيام بأدولهم وترتبط الأدول ببعضها
- ٣- يتعرف كل عضو على نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين
- ٤- تشيع الثقة بالنفس وبالآخرين
- ٥- يعمل قائد الفريق مدربا وموجها وناصحا
- ٦- على القائد فى هذه المرحلة الاهتمام بتوجيه الأفراد وتشجيعهم على العمل بروح الفريق مع تهيئة بيئة عمل نموذجية تسهم فى تحقيق الأهداف المنشودة .

#### وقيادة الفريق تتطلب :

- ١- توحيد اعضاء الفريق .
- ٢- التقريب بين أعضاء الفريق من حيث خلفياتهم الثقافية وقيمهم وإتجاهاتهم وسلوكياتهم ليعملوا فى روح جماعية .
- ٣- حث جميع الأعضاء على تجنب العمل الشخصى واللبعد عن الأهداف الشخصية .
- ٤- مساعدة أعضاء الفريق على بلوغ الأهداف بكفاءة .
- ٥- قدوة قائد الفريق لجميع أعضاء الفريق فى بث الثقة بالنفس والحماس والمنافسة .

وفريق العمل ينبغى أن يكون مناسباً من حيث العدد مع طبيعة العمل او المشكلة المطروحة للحوار والمناقشة وذلك لأن العدد إذا كان قليلا قلت الآراء ووجهات النظر وضعفت الخبرة ، أما إذا كان العدد زيادة عن العدد المطلوب صعب على قائد الفريق إحداث الاتصال والتواصل بين الجميع وصعب

الوصول إلى النتائج بسهولة، ولذا يجب أن يكون العدد مناسباً حيث يسهل الاتصال والتفاعل بين الجميع .

## المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء

توجد العديد من المهارات السلوكية الواجب توافرها في أعضاء فريق العمل منها :

- ١- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- ٢- تحمل مسؤولية الأفعال والأفكار.
- ٣- الجرأة على الجهر بالرأي.
- ٤- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- ٥- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- ٦- الاستجابة للنقد.
- ٧- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- ٨- القدرة على طلب السلطة وتحمل عبء القيادة.
- ٩- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- ١٠- القدرة على طرح الأسئلة.
- ١١- اقتراح أفكار للمناقشة.
- ١٢- ضرورة التحدث بوضوح .
- ١٣- الانصات أو الاستماع الجيد .
- ١٤- الاحترام المتبادل بين الجميع .
- ١٥- أن يسود العدل والمساواة .
- ١٦- الالتزام بالصدق والأمانة .
- ١٧- إظهار المهارات الشخصية ليستفيد منها باقي أعضاء الفريق .

## مفاتيح نجاح فرق العمل

يجب على قائد الفريق تعزيز الثقة بين جميع الأعضاء من خلال بث الوعي لديهم وممارسة العديد من السلوكيات والالتزام بها ومن هذه الممارسات:

١- التأكيد على الأهداف الجماعية وليس الأهداف الشخصية مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.

٢- الفهم الواضح للأهداف المطلوب إنجازها وضرورة الالتزام بها .

٣- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.

٤- التأكيد على الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.

٥- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة والتعبير عن المشاعر بدون حرج.

٦- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

٧- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.

٨- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.

٩- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

١٠- التأكيد على الثقة الكاملة في أعضاء للفريق وإعتبارها متطلبا أساسيا للنجاح في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام المطلوبة .

## مسئوليات أعضاء فريق العمل

١- مسئوليات رئيس الفريق : يقوم قائد الفريق بنقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أعضاء الفريق وتفسير السياسات وأوامر العمل، ويشرح كيفية إدارة العمل بفعالية وتقييم النتائج. ويتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات وتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق ابتكارية وتقبل المخاطرة. ويكون من

الناحية السلوكية مثلاً يحتذى، ويقوم بمكافأة السلوك الفعال. وتأييد أهداف الفريق داخلياً وخارجياً ونقل إنجازات الفريق إلى الإدارة ولعب دور الوسيط عند نشوب صراعات أو خلافات بين الأعضاء.

٢- **مسئوليات مقرر الفريق** : يقوم المقرر بترتيب الاجتماعات وتجهيز وتوزيع جدول الأعمال قبل الاجتماعات والتأكد من الالتزام به. وتوضيح الأهداف والتأكد من توزيع الأدوار وتشجيع الأعضاء على المشاركة. وتلخيص الأفكار والتأكد من معرفة الجميع بكل ما هو مطلوب والعمل على تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين مختلف الأعضاء. ويكون المقرر في العادة مستمعاً نشطاً يعمل على حماية كل أعضاء الفريق في التعبير عن رأيهم والمحافظة على الحياد بين وجهات النظر المختلفة.

٤- **مسئوليات مسجل الفريق** : المسجل يقوم بتدوين محاضر الاجتماعات وتوزيعها على كل الأعضاء، وتشتمل هذه المحاضر على الموضوعات التي تمت مناقشتها والمهام التي تم توزيعها وتحديد المسؤولين عن تنفيذها، ويساعد في تحديد الأطر الزمنية لجدول الأعمال ويراقب المناقشات وينبه الأعضاء بقرب انتهاء وقت المناقشة قبل حلوله بعدة دقائق.

٥- **مسئوليات عضو الفريق** : يجب على كل عضو الاستعداد المسبق للاجتماعات، والحضور والمشاركة في المناقشات وتقديم المقترحات والآراء وإنجاز ما يوكل إليه من أعمال، ورفع مستوى أداء الفريق والقيام بأعمال إضافية عند الضرورة لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد ومتابعة ما تم من إنجازات، وطلب المساعدة من مصادر خارجية عند مواجهة مشكلة تتجاوز إمكانيات الفريق المتاحة، ثم مساندة قرارات الفريق.

## سلوكيات فرق العمل

توجد العديد من السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل نوردتها فيمايلي :

أولا : السلوكيات الإيجابية ومن أكثرها وضوحا :

- ١- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات .
- ٢- المشاركة ومحاولة إثبات الذات .
- ٣- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة .
- ٤- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين .
- ٥- الالتزام بجدول الأعمال مع ضرورة التركيز على أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها واضحة ومفهومة .
- ٦- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق .
- ٧- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص .
- ٨- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك .
- ٩- أخذ المشكلات والمواقف الجدية المناسبة .
- ١٠- الاحترام والأمانة والنقطة .
- ١١- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة .
- ١٢- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي .
- ١٣- استمتاع الاعضاء بالعضوية .
- ١٤- مشاركتهم بإيجابية في أنشطة الفريق .

ثانيا : السلوكيات السلبية ومن أكثرها وضوحا :

- ١- النقد والسلبية .
- ٢- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين للحوار والمناقشة .
- ٣- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية .
- ٤- القفز من موضوع لآخر بسرعة .
- ٥- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة .

- ٦- التفسير الذاتي للموضوعات .
- ٧- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء .
- ٨- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية .
- ٩- السلبية وفقدان الحماس لدى الأعضاء .
- ١٠- التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري .
- ١١- ضعف المشاركة والاتصال والتعاون مع بقية الأعضاء .
- ١٢- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار .
- ١٣- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية .

# مراجع الكتاب



## مراجع الكتاب

١. جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٨٥ م .
٢. حسن شحاته : البحوث العلمية والتربوية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب ، ٢٠٠١ م .
٣. حمدي عطيفة : منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات ، ١٩٩٦ م .
٤. ديويولد فان دالين : مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون. الطبعة الخامسة. القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٩٤م.
٥. رجاء أبو علام : مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار النشر للجامعات ، ٢٠٠١ م .
٦. عبدالرحمن عدس : وآخرون البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. الطبعة الثالثة. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ م .
٧. على عسكري وآخرون : مقدمة في البحث العلمي الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ١٩٩٢ م .
٨. فؤاد أبو حطب، ، وآمال صادق : مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩١م.
٩. محمد خليفة بركات : مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس. الطبعة الثانية. الكويت: دار القلم ، ١٩٨٤ م .
١٠. محمد الطيب وآخرون : مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. القاهرة: دار المعرفة للجامعة ، ١٩٩٧ م .