

الوحدة الثانية

المدير المتميز

وتميزه في إدارة فريقه عمل ناجح

1- قواعد السلوك لنجاح فريق العمل :

يتطلب العمل داخل فريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر النفسية والاحترام المتبادل. ومن هنا يقوم فريق العمل بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة.

ومن بين المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء:

- تعلم مهارة الحديث أمام الجماعة.
- تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.
- الجرأة على الجهر بالرأي.
- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.

2- أساليب إدارة الخلافات داخل فرق العمل:

أولاً: التنافس (مكسب / خسارة)

التنافس كمدخل للصراع هو محاولة للسيطرة الكاملة، فهو موقف يحصل فيه الفائز على كل شيء. في هذه الحالة، يكون الفوز في الصراع هو الهدف، مهما كلف الأمر وليس البحث عن أفضل حل مناسب لجميع الأطراف... ويعتمد التنافس (مكسب / خسارة) على القوة. حيث تستخدم أي قوة تعتقد أنها متاحة لك، لكسب الناس إلى جانبك. تعد القدرة على المجادلة والمنصب في المؤسسة والجزاءات المالية والقهر والقوة من الوسائل التي يشجع استخدامها في التنافس كشكل من أشكال الصراع.

الاستخدامات المناسبة للتنافس:

- في أوقات الطوارئ، عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة.
- في المواقف التي تحتاج إلى تطبيق تغييرات غير شائعة.
- عند تجربة الوسائل الأخرى التي تقل فيها الثقة المتبادلة.
- عند تجربة الوسائل الأخرى وفشلها.

ثانياً: التكيف (خسارة / مكسب)

التكيف عكس التنافس في هذه الطريقة، تكون لديك الرغبة في التخلي عن موقفك أمام أي شخص آخر وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو سلوكاً متساهلاً، فإنه ليس كذلك. على أية حال، يتخذ المتساهلون أسلوب التكيف كأسلوب وحيد للتغلب على الخلاف ولكنة تطبيق غير سليم لمبدأ التكيف لأنه يعني العدول عن محاولة تسوية الخلافات.

الاستخدام المناسب للتكيف:

- عندما يكون الحفاظ على العلاقات أكثر أهمية من الخلاف حول الموضوع.
- عندما يكون الموضوع أكثر أهمية بالنسبة للشخص الآخر.
- عندما تريد إظهار قدر من سعة الأفق.
- عندما تريد تشجيع الآخرين على التعبير عن وجهات نظرهم.
- عندما تريد أن يتعلم الآخرون من اختياراتهم وأفعالهم.

ثالثاً: التفادي (خسارة / خسارة):

إذا نظرنا إلى التفادي بنظرة سطحية، لوجدنا أنه أسلوب غير مناسب لتسوية الخلافات، فعندما يتم تطبيقه بتساهل، فإنه يشير إلى عدم الرغبة في التعاون وإنكار وجود المشكلة أو الانسحاب من أي موقف ينطوي على تهديد. فعندما تستخدم أسلوب التفادي بهذا الشكل، فإنك ستخسر أي مكسب شخصي يشار إلى هذه الطريقة بالعبارة (خسارة / خسارة) لسبب عدم قدرة أي من طرفي الخلاف على التعامل مع المشكلة... وقليل جداً ما ينجحون في تسويتها.

الاستخدامات المناسبة للتفادي:

- إذا كان الآخرون يستطيعون حل النزاع بكفاءة أكبر.
- إذا كان كل من الطرفين يعتبران الموضوع أمراً تافهاً.
- إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه قد يكون مدمراً أو مكلفاً لكل من الطرفين.
- إذا كانت هناك حاجة لوقت إضافي.
- إذا كان الطرفان يحتاجان فرصة للتهديئة.

رابعاً: الحل الوسط (مكسب / خسارة – مكسب / خسارة)

تنطوي طريقة الحل الوسط لحل النزاع على التفاوض والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة. وهو موقف يشار إليه بالتعبير (مكسب / خسارة – مكسب / خسارة) لأنك ستحصل في هذه العملية على جزء بما تريد، في نفس الوقت ستضطر إلى التخلص عن شيء آخر. وعندما تستخدم أسلوب الحل الوسط لتسوية الخلافات فهذه إشارة إلى أنك لا تهتم فقط بأهدافك، وإنما بالمحافظة على العلاقات أيضاً. ونجد أن الحل الوسط هو محاولة لإيجاد أرضية مشتركة للاتفاق عليها. بفوز كل طرف في الصراع ببعض العناصر، وفي نفس الوقت يتخلى عن بعضها الآخر.

الاستخدامات المناسبة للحل الوسط

- للتوصل إلى اتفاق، عندما تتعادل قوة الطرفين.
- لإيجاد أرضية مشتركة عندما تكون أهداف الطرفين تنافسية.
- لتحقيق تسوية مؤقتة بشأن المسائل المعقدة.
- للوصول إلى حل في ظروف صعبة أو في حالة ضغوط العمل.

خامساً: التعاون (مكسب / مكسب)

يعد الأسلوب التعاوني أفضل أساليب إدارة الصراع ولكنه أصعبها. عند استخدام أسلوب التعاون لتسوية الخلافات، يكون الاهتمام بكل من القضايا والحفاظ على العلاقة أهم شيء فهو أسلوب يجمع بين التعاون والحزم.

نجد أن التعاون محاولة لإيجاد مناخ يتيح لكل شخص دراسة وجهة نظر الشخص الآخر وفهمها. ويشار إلى هذا الأسلوب بالعبارة (مكسب / مكسب) لأنه ينطوي على تحديد مناطق الاتفاق، وتحديد مناطق الخلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم والتزام الطرفين.

شرط التعاون الناجح تتمثل في:

- الرغبة في التسوية: يجب أن يتوفر لدى الطرفين الرغبة في تسوية الخلاف.
- الرغبة في الوصول إلى جذور المشكلة: في الغالب، تكون المشكلة الظاهرة مجرد عرض للمشكلة الحقيقية: يجب أن تكون لدى طرفي المشكلة الرغبة في استكشاف عناصر الخلاف لتحديد المصدر الحقيقي له والتعامل معه.
- الرغبة في تقدير مشاعر الآخرين: دائماً تكون المشاعر جزءاً من الخلاف، يحتاج كل من الطرفين إلى الرغبة في قبول وفهم مشاعر الطرف الآخر ووجهة نظره:

الاستخدامات المناسبة للحل التعاون:

- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط.. وفي نفس الوقت تظل محافظاً على العلاقة الدائمة.
- اكتساب تجارب ومشاعر أشخاص لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة.
- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على مدى فترة زمنية طويلة.

3- العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل:

- 1- توافر نظام من القيم.
- 2- وجود أهداف واضحة.
- 3- تناسب تكوين الفريق مع الأهداف المحددة.
- 4- القيادة الفعالة لفريق العمل.
- 5- التدعيم التنظيمي.
- 6- توافر المهارات الاجتماعية لدى فريق العمل.
- 7- تحديد الأدوار.
- 8- تنمية دوافع الأفراد للعمل الجماعي.
- 9- ثقافة المنظمة.
- 10- التكيف الثقافي.

4- نظم إثابة فرق العمل (المكافآت) :

بدأت كثير من المنظمات في تقييم نظم الإثابة المتبعة بها حتى تتلاءم مع المناخ الجديد الذي يشجع على إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل.

وهناك العديد من النظم التي يمكن إتباعها لإثابة فرق العمل ولكل منها مميزات وعيوبه. وفيما يلي نتناول هذه النظم وكيفية عملها ومميزات وعيوب كل طريقة.

نظام إثابة فرق العمل	مفهومه	مميزاته	عيوبه
النظام التقليدي	يعتمد على إثابة الأفراد بناء على المركز الوظيفي أو الجدارة الفردية	سهل التطبيق، لذا تستخدمه معظم المنظمات.	روتيني يتكرر في مواعيد منتظمة، ويركز على الإنجاز الفردي ولا يحفز على التعلم.
الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة	يعتمد على إثابة من يكتسبون معلومات أو مهارات جديدة.	تشجيع تعلم معلومات ومهارات جديدة.	غير فعال في الحالات التي تجتمع فيها الفرق لمدد قصيرة.

نظام إثابة فرق العمل	مفهومه	مميزاته	عيوبه
المشاركة في الثواب	يعتمد على توزيع نسبة محدودة من العائد المحقق على الجميع.	يعتبر أسلوباً مثالياً في إدارة المشروعات ويعطي العاملين صورة كلية للمنظمة	غير عادل إذا كانت مساهمات أفراد الفريق غير متساوية.
الإثابة الجماعية	يعتمد على إثابة الفريق ككل بناء على الأداء الكلي والفعالية الجماعية.	يساعد على إيجاد علاقة طيبة وتعاون بين أفراد الفريق.	قد يدفع بعض الأفراد للاضمام للفريق من أجل المكافأة فقط.

5- السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل:

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
• النقد السلبي. • احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين • الدخول في مهاترات. • محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية. • إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة. • التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات. • الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء. • تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية.	• المحافظة على المواعيد و الإعداد الجيد قبل الاجتماعات. • المشاركة و التطوع. • الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة. • الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين. • الالتزام بجدول الأعمال. • الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق. • انتقاد الأفكار وليس الأشخاص. • لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك. • الانفتاح العقلي والانتباه. • أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة.

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
• استجداء تعاطف الآخرين. • التهرب والسلبية وفقدان الحماس. • الانسحاب النفسي. • التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري. • عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء. • الحكم على الشخص وليس الأفكار. • عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية.	• الاحترام والأمانة والثقة. • التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة. • المخاطرة المحسوبة. • التأييد المتبادل بين الأعضاء. • وضع أهداف وتوقعيات واقعية. • تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي.

6- أسباب نجاح فرق العمل:

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة محل الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة والتعبير عن المشاعر دون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء وعدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية والتأييد من الجميع.

7- أسباب فشل فرق العمل :

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسؤولية ما يقومون به.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم الفهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

8- القدرات والمهارات الأساسية الواجب توافرها في قائد الفريق الناجح والفعال :

- إن قائد فريق العمل الناجح والفعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من القدرات والمهارات الأساسية التالية:
- النظرة الشمولية.
 - القدرة على الابتكار والتجديد.

- إثارة الاهتمام والاستحواذ عليه.
- الاستفادة من الفرص المتاحة.
- تطوير وتنمية المهارات الذاتية.
- مهارات فن الاستماع.
- النظرة المستقبلية للأمور.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية والنضوج.
- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة.
- مهارة الاتصال المباشر.
- القدرة على إجادة الرد على أسئلة الطرف الآخر.
- اليقظة المستمرة.
- القدرة على الإقناع.
- إدارة الوقت بنجاح.
- الإلمام بأسباب الفشل وتجنبها.