

## الفصل السابع

### تكوين فرق العمل الفعالة

تمر عملية تكوين فرق العمل الفعالة بمراحل متعددة يجب الإلمام بها وفهم أهمية كل مرحلة والعوامل التي من شأنها أن تدعم تكوين الفريق أو عدم وصوله إلى المرحلة النهائية التي يمكن أن تتقلب فيه المجموعة إلى فريق حقيقى وفعال.

#### أولاً : إيضاح الهدف :

يقع على تأهل قائد الفريق هنا عبء شرح الهدف الذى من أجله تم تجميع هؤلاء الأفراد، بحيث يكون الهدف واضحاً لا لبس فيه ولا غموض. فإذا اتضح الهدف تماماً وظهرت كل جوانبه جلية للكل سهل على كل الأعضاء أن يحدد كل منهم الدور المتوقع منه فى المهمة المقبلة. ولكن هذا لا يعنى أن القائد قد يرى عكس ذلك — بمعنى أن القائد قد يرى أن أحد الأفراد يصلح من غيره لأداء مهمة بعينها — وعلى القائد فى مثل هذه الحالة أن يبث الثقة فى قدرة العضو على أداء هذه المهمة إذا لم يكون مقتنعاً بها أو متأكداً منها فى الأساس — إلا أن القائد ليس له أن يجبر أو يتحايل لدفع الفرد لقبول دور ليس مقتنعاً به من الأصل، وإلا فلن يكون هناك عنصر

الالتزام الداخلى من الفرد والذى هو أساس عمل الفريق. وما يجب على القائد أن يفعله فى هذه الحالة هو إبراز الحافز الذى يناسب طبيعة وحجم المهمة المتوقعة والمقاة على عاتق أعضاء الفريق.

### ثانياً : تحديد الأدوار :

فى هذه المرحلة حينما ينضم كل عضو إلى الفريق يعمد هذا العضو فى قراره نفسه إلى مقارنة دوره فى الفريق مع أدوار الآخرين، ويبدأ فى طرح العديد من الأسئلة مثل:

هل هذا ما كنت أرجوه من العمل مع هذا الفريق؟ هل دورى على هذا القدر من الأهمية؟ هل هناك مساواة بين الأعضاء فى الحقوق والواجبات؟ ما مقدار التضحية المطلوبة منى؟ ما الذى سيعود على من العمل مع هذا الفريق؟ إلخ...

من المهم هنا أن نؤكد أن هناك دوراً أساسياً لقائد الفريق فى هذه المرحلة وهى محاولة اكتشاف هذه التساؤلات والحوارات الداخلية بذكاء والإجابة عليها بقدر الإمكان حتى وإن لم يظهرها الأفراد صراحة. وحينما يحدث نوع من التحديد المقبول لدور كل فرد على أن يكون مبنياً على مهاراته وملكاته ومواهبه وخبراته، يكون هناك قبول مبدئى

لباقى الأعضاء لهذا الدور، باعتبار أن كل منهم مهم فى هذا الفريق المرتقب، وأن كل منهم لديه ما ينفرد به عن الآخرين.

### **المهام الملقاة على عاتق أعضاء الفريق :**

تمر عملية تكوين فرق العمل الفعالة بمراحل متعددة يجب الإلمام بها وفهم أهمية كل مرحلة والعوامل التى من شأنها أن تدعم تكوين الفريق أو عدم وصوله إلى المرحلة النهائية التى يمكن أن تتقلب فيها المجموعة إلى فريق حقيقى وفعال وهذه المراحل هى :

- تقرير المعايير والأسس الخاصة بأداء الأعمال.
- التواصل الجماعى إلى أفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف والالتزام بها تماماً.
- الالتزام الكامل بجدول وتوقيتات العمل.
- التقييم الجماعى الموضوعى لإنجازات الفريق.

### **ثالثاً : سلوكيات أعضاء الفريق :**

إلى جانب المهام المطلوبة من الأعضاء والتى تتعلق بالنواحى الفنية فى عمل الفريق فإن هناك سلوكيات بناءة تزيد من فاعلية الفريق وهناك سلوكيات مهمة من شأنها أن تعوق الفريق من الوصول إلى أهدافه المحددة، ويمكن وصف هذه

السلوكيات بالبناء أو الهدامة:

**أولاً: - السلوكيات البناءة :** وهى التى يحتاجها كل الأعضاء لكي يقوموا بمهامهم على الوجه الأكمل والتي من شأنها تدعيم ناتج عمل الفريق مثل :

**أ - الدعم :** يحتاج أى عضو إلى هذا الدعم خصوصاً فى حالة المهام الصعبة والحرجة أو الجديدة التى لم تجرب من قبل. ولا يقتصر الدعم هنا على دعم القائد للأعضاء ولكنه يشمل دعم الأعضاء لبعضهم البعض ثم دعم الأعضاء للقائد بإعطائه الآراء الصائبة والصريحة فى نفس الوقت.

**ب - المواجهة :** حينما يسلك أحد أعضاء الفريق سلوكاً ضاراً أو ينحو إلى التصرف بطريقة غير راشدة أو غير عقلانية أو قد لا تؤدى إلى شىء محدد مفيد. هنا يجب على كل الأعضاء عمل هذه المواجهة ولكن بدون تحامل أو هجوم على الشخص، ولكن المواجهة تكون موجهة إلى الفكرة وليس إلى صاحبها.

## ج - حماية حق إبداء الرأي :

قد يكون لدى بعض الأعضاء آراء جيدة ومثمرة ومبتكرة وفى هذه الحالة غالباً ما سيقبلها الآخرون باستحسان. ولكن فى حالة إبداء رأى غريب أو غير مألوف فقد يعتمد عضو أو أكثر إلى تسفيه هذا الرأى أو منعه من المضى قدماً. وفى هذه الحالة يجب أن يكون هناك موقف ثابت يضمن حق أى عضو فى إبداء رأيه مهما كان غريباً طالما أنه التزم بقواعد إدارة الحوار. ويقع على القائد هنا تحفيز كل الأعضاء على البوح بآرائهم بمنتهى الحرية.

## د - التنسيق :

فى حالة تعارض الآراء بشكل كبير لابد للمجموعة من أن تبحث عن النقاط المشتركة بحيث يصبح من السهل فى النهاية التنسيق بين مختلف الآراء المتعارضة. وهنا يجب دائماً البحث عن نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف معاً فى محاولة لدعم نقاط الاتفاق وإيجاد حلول لنقاط الاختلاف حتى يتم تنفيذها.

**هـ - التلخيص :**

حينما تطول المناقشات تقع المجموعة فى خطر الغرق فى التفاصيل التى لا داعى لها، وفى هذه الحالة يجب على المجموعة أن تقوم كل فترة بتلخيص ما توصلت إليه وتوثيق هذه النقاط المحددة حتى يتم التركيز على الجوانب المهمة ولا تتوه عن الهدف الذى تعمل من أجله، كما أن التلخيص الراعى من شأنه أن يعطى المجموعة إحساساً بالإنجاز بدلاً من الشعور بضياغ الوقت فى غير طائل.

**و - الوساطة :** حينما تتعقد المناقشات وتطول حتى تصل إلى طريق شبه مسدود يجب على القائد أن يبدأ من جديد فى التعرف على وجهات النظر المختلفة والمتعارضة، ولكن لا يجب أن يظهر بمظهر الذى يفصل فى النزاع إنما يتحدد دوره فى إيضاح وجهات النظر المختلفة وذلك من خلال إعطاء الفرصة لكل صاحب رأى أن يضع رأيه فى نقاط بسيطة، يمكن على أساسها لكل المجموعة اكتشاف نقاط الاتفاق والاختلاف. ومن الجدير بالذكر أن القائد قد يسمح لأى فرد من الفريق بالقيام بهذا الدور بدلاً منه.

## ز - الرقابة وتصحيح المسار :

يجب أن يكون واضحًا في أذهان كل الأعضاء أن المناقشات الطويلة كثيرًا ما تؤدي إلى الخروج عن الهدف المرجو من المناقشة. ولذلك يجب المراقبة المستمرة لسير المناقشات وتصحيحها أو توجيهها مرة أخرى للموضوع الأصلي كلما اقتضى الأمر ذلك.

**ثانيًا: السلوكيات الهدامة :** وهى السلوكيات المرفوضة والتي يجب محاربتها بشدة إذ إنها بمثابة الأمراض التى تصيب الفريق.

## أ - المقاطعة :

تعتبر المقاطعة من أخطر الأمراض التى تصيب مناقشات الفريق، ذلك أن المتحدث دائماً ما يكون لديه سلسلة من الأفكار التى يرتبها فى ذهنه على هيئة نقاط معينة مترابطة تؤدي كل منها إلى الأخرى. وتأتى المقاطعة لكى تقطع هذه السلسلة وتربك المتحدث، بحيث قد لا يعرف كيف يعود إلى الفكرة الأصلية مرة أخرى. أيضاً فإن المقاطعة المتكررة تصيب المتحدث بالإحباط بحيث تجعله يفقد الاهتمام بكل العمل، خصوصاً إذا لم يجد من الأعضاء الآخرين من يؤيده

فى حقه فى التعبير عن رأيه. ومن ناحية أخرى قد يصل به الحق إلى حد الرد والمقاطعة بالمثل حينما يتحدث العضو المقاطع. وهكذا يتحول الفريق إلى مجموعة من متصيدي الأخطاء، ومن الطبيعى أن ندرك أن المقاطعة تتعارض تمامًا مع أول خصائص الاتصال الجيد أو مهمة مستقبل الرسالة وهى الاستماع والإنصات والإصغاء.

### ب - التحليل أو الوصف :

من أخطر الأمراض أيضًا أن يقوم عضو بتحليل الدوافع التى لدى عضو آخر. فحينما يقوم أحد الأعضاء بعرض موضوع أو إبداء رأى - قد ينحو عضو آخر إلى تجاهل الموضوع والتركيز على الدوافع لدى هذا العضو من إبداء هذا الرأى - ويضطر العضو المتحدث إلى الدفاع عن نفسه بدلاً من الدفاع عن رأيه.

### ج - فرض السيطرة :

لدى بعض الناس الميل إلى السيطرة على مقدرات الأمور أو السيطرة على الآخرين، وغالبًا ما تكون هذه الدوافع خاصة أو شخصية .. ويعتبر سلوكًا من هذا النوع عاملاً قوياً فى هدم فكرة الفريق من الأساس. فإما أن يخضع باقى الأعضاء



وإما أن يبدأ فى الانقسام إما معه أو ضد هذا المسيطر. وفى الحالتين فإن الفريق ينهار من الأساس، ولذلك فإن أسلوب المواجهة الشاملة من باقى الأعضاء هو الحل الجذرى لمثل هذا الاتجاه.

#### د - نعم ولكن (الموافقة المعلقة) :

وهى رفض مهذب. ومع تكرار هذا الأسلوب يكتشفه باقى الأعضاء مما يؤدى إلى فتور فى إبداء الآراء الجديدة. ولذلك فإن أسلوب المواجهة الصريحة البسيطة أفضل بكثير من هذا الأسلوب الملتوى الذى يصيب أعضاء الفريق بالملل واليأس من محاولة شرح آرائهم.

#### هـ - الرفض القاطع :

حينما يتسم أحد الأعضاء بالسلبية المفرطة أو بالتشاؤم المستمر يصبح كالسوس الذى ينخر فى بناء المجموعة. فمثل هذا العضو دائماً ما يركز على النواحي السلبية فى أى فكرة ويضخمها ويبالغ فيها حتى يصيب الفريق بالإحباط، وتزداد خطورة هذا التصرف إذا كان باقى الأعضاء من الأساس متخوفون من الموضوع أو لديهم تحفظات عليه، أو أن هناك بعض العوائق فيه. وفى هذه الحالة يعطى هذا العضو الفرصة

للآخرين لكي يرفضوه بالتالى مع شعورهم بالراحة للتخلص من هذا المأزق، ويقع على القائد هنا عبء أساسى فى حجب هذا العضو من إبداء رأيه حتى يعطى الفكرة حقها من الدراسة.

#### رابعاً - اختيار القائد :

رغم أن القائد كان حتى هذه اللحظة هو المسئول عن تكوين أو تجميع الأفراد المناسبين إلا أن دوره لا ينتهى عند هذا الحد - فلا بد له من أن يثبت دوره كقائد أو أن يجد أن من الأفضل للمجموعة أن تختار عضواً آخر لكي يضطلع بالقيادة لهذه المهمة بالذات. وفى هذه الحالة فإن مجرد طرح القائد لفكرة تنازله عن القيادة لمن يرى أنه أصلح منه لقيادة المجموعة من شأنه أن يعزز من موقفه كقائد ويدعم اقتناع الأفراد به، فهم فى هذه الحالة سيصبحون أكثر التصاقاً به واقتناعاً بقيادته. وفى حالة وجود من هو أصلح منه للقيادة عليه التخلّى عن هذه القيادة فوراً لمن هو أصلح. ومما لا شك فيه أن هذا الأمر يتطلب قدرًا هائلاً من الصراحة والإيثار والقُدوة الحسنة والتفانى فى أداء الواجب، حيث تصبح المجموعة فى هذه الحالة فريقاً حقيقياً وليس مجرد جماعة أو

مجموعة.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الأسلوب لابد أن يتكرر كلما عهد إلى الفريق بمهمة أخرى حيث قد يصلح فرد آخر أو ثالث لقيادة الفريق. ومع الوقت يصبح هذا النمط من التفكير شيئاً عادياً ويصل الفريق بهذا إلى درجة عالية جداً من التماسك والانصهار بل والمثالية أيضاً.

ولكل يسهل على الأعضاء اختيار القائد عليهم البحث عن قائد لديه أكبر كم من الخصال أو الخصائص التالية:

- لديه القدرة على تقمص وجدان الآخرين.
- متفهم لحاجات وآمال أو تطلعات أفراد الفريق.
- مُصنِّع من الطراز الأول.
- يقدر تأثير الخلفيات الاجتماعية على الأفراد.
- حازم ، لديه مبادئ ومُثُل لا يتنازل عنها، يعرف كيف ومتى يجب أن يكون مرناً؟.
- أمين جداً وصادق لا يحاول اللف والدوران حول الحقائق الواضحة.
- لديه رؤية أبعد للأشياء والأحداث.
- مُطَّلِع ، يعتبر مرجعاً في مجال المهمة المطلوبة.

- مُفوض جيد ، يجيد صنع الصف الثانى.
- مُحفّز ممتاز يعطى الأفراد الإحساس بقيمة أنفسهم.

### **الأعباء الملقاة على عاتق قائد الفريق:**

- تحليل جيد لبيئة وطبيعة العمل المطلوب إنجازه.
- تقييم إمكانيات كل أعضاء الفريق من النواحي الجسدية والذهنية والمهارات الفنية لكل منهم.
- تفجير الطاقات والمواهب المدفونة لدى أعضاء فريقه.
- تشجيع إبداء الآراء الحرة وعدم كبت أى منها.
- عدم السماح بسيطرة أى فرد من المجموعة على تدفق الآراء .
- القيام بالتفكير الذهنى مع أعضاء فريقه حول كل الموضوعات المطروحة.
- عدم التردد فى إبداء المديح والتقدير العلنى للأداء المتميز.
- تفادى التوبيخ العلنى تماماً.
- نشر الحب والمودة بين كل أفراد فريقه.

— الاطلاع على كل العوامل الاجتماعية المؤثرة على حياة أعضاء الفريق.

— مساعدة أعضاء الفريق فى تحديد الأهداف بدقة.

— القيام بالتقييم والمتابعة والنصح والتوجيه والتحفيز.

— تحفيز الأعضاء على أداء المهام الموكلة إليهم طبقاً لمدى فهمه لحاجات كل منهم وإمكانياته.

### تدريب :

س ١ يمر فريق العمل الفَعَال بمراحل متعددة، حدد هذه المراحل .

س ٢ أذكر بعض مواصفات فريق العمل .

س ٣ ما الأعباء الملقاه على عاتق فريق العمل ؟