

## البرنامج التدريبي

### إدارة فرق العمل والمدير الفعال

الحقيبة التدريبية  
حقيبة المتدرب

الدكتور زكريا عبد القادر الخنجي  
خبير تدريب ومستشار في  
تطوير القيادات الإدارية والإعلامية  
2022

## الفهرس

ص	الموضوع	م
3	المقدمة	
4	التعريف بالبرنامج	
6	التعريف بالمدرّب	
8	المحور الأول: مفهوم فرق العمل وأهميتها	1
10	المحور الثاني: بناء فرق العمل	2
12	المحور الثالث: إدارة فرق العمل	3
21	المحور الرابع: معوقات وأخطاء فرق العمل	4



## المقدمة

يعد العمل بأسلوب فريق العمل من أرقى المنهجيات التي يمكن ممارستها في كل المؤسسات، سواء كانت هذه المؤسسات خاصة أو عامة.

وربما ذلك بسبب أن العمل بروح الفريق الواحد يتطلب قدرًا عاليًا من مهارات فهم مشاعر الآخرين وتنمية الاحترام المتبادل بين الأفراد وكذلك فن التعامل معهم، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات، والتغلب على الكراهية وتقنين العمل الذاتي الفردي ليذوب مع الأفراد، من أجل تحقيق هدف سامي، وهذا لا يعني أبدًا قتل التفرد والطموح وإبراز النفس والتفكير في الذات، إلا أن كل هذه السلوكيات الفردية تحتاج إلى التحكم فيها وتوجيهها الاتجاه الجماعي، وفي نفس الوقت لا يمنع أبدًا إبراز الفردية واصلها بين الحين والآخر تحت مظلة الجماعة فإن ذلك يعزز العمل بروح الفريق الواحد.

إلا أن ما يحدث على أرض الحقيقة ربما يكون عكس ذلك، فالأفراد – أيًا كانوا – أثناء تحولهم إلى فرق عمل يعانون من الخوف والسيطرة، وإن كانت هذه المشكلات لا تراها على السطح إلا عندما تبرز أعراضها، وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى. وإذا تعمقنا في تلك المشكلات أكثر فإننا سنجد صراعًا محتدمًا بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

وعلى هذه الأسس بنينا هذه الدورة التدريبية التي بعنوان "بناء وإدارة فرق العمل الفعالة" وذلك من أجل تنمية ثقافة هذه الروح، وهذا الأسلوب في مؤسساتنا.

مع خالص تحياتي،

المؤلف

## التعريف بالبرنامج

اسم البرنامج: "إدارة فرق العمل والمدير الفعال"

### الهدف العام:

تنمية مهارات المشاركين في بناء فرق العمل وكيفية إدارتها بطريقة فعالة.

### الأهداف التفصيلية

- أ. التعرف على مفهوم فرق العمل وأهمية التعامل مع فرق العمل.
- ب. اكتساب مهارة بناء فرق العمل.
- ت. اكتساب مهارة إدارة الفرق.
- ث. تحليل مشاكل فرق العمل وكيفية وضع الحلول لها.
- ج. التعرف على معوقات بناء وإدارة فرق العمل والخطط الناجعة لتجاوزها.

### المستفيدون من البرنامج

- أ. المدراء.
- ب. رؤساء الأقسام.
- ت. العاملين في أقسام العلاقات العامة.
- ث. أقسام خدمة العملاء.

### البرنامج الزمني:

مدة البرنامج 1 أيام = (3) ساعات تدريبية.

### الأساليب التدريبية

- أ. جلسات العصف الذهني.
- ب. حلقات النقاش.
- ت. التمارين الفردية والجماعية.
- ث. المشاغل التدريبية.
- ج. التطبيقات العملية.

## المحاور

- أ. المحور الأول: مفهوم فرق العمل وأهميتها.
- ب. المحور الثاني: بناء فرق العمل.
- ت. المحور الثالث: إدارة فرق العمل.
- ث. المحور الرابع: معوقات وأخطاء فرق العمل.



## التعريف بالمدرّب ومؤلف الحقيبة

الاسم: الدكتور زكريا عبد القادر إسماعيل خنجي.

### العنوان الدائم

ص. ب. رقم: 24272 - المحرق - البحرين.

التلفون: 00973 / 39459333

البريد الإلكتروني: zkhunji@hotmail.com

الموقع الإلكتروني: /http://www.zakariyakhunji.com

### الوظيفة الحالية

1. المدير العام ورئيس مجلس إدارة الخنجي للحلول المتقدمة.
2. أعمال خاصة في مجال الاستشارات الإدارية وتربوية وإعلامية، واستشارات في سلامة الأغذية والبيئة، ومدرّب محترف معتمد.

### المؤهلات العلمية:

- بكالوريوس في علم الأحياء العامة – 1978 / 1979.
- ماجستير في علم الأحياء الدقيقة – 1986.
- ماجستير في التنمية البشرية والتدريب – 2013.
- دكتوراه في الوسائط المتعددة – 2009.
- دكتوراه في التنمية البشرية والتدريب – 2014.
- ماجستير في نظام تحليل المخاطر وتحديد النقاط الحرجة [ Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) – 2015.

### النشاط العلمي:

- له أكثر من 40 دراسة منشورة وعدد منها شارك بها المؤتمرات العلمية، في مجال البيئة وسلامة الغذاء وعلم الإدارة والتنمية البشرية.
- له أكثر من 45 كتاب تتناول مواضيع البيئة وسلامة الغذاء وعلم الإدارة والقيادة.

### التدريب:

يقدم العديد من الدورات التدريبية في البحرين ودول الخليج العربي؛ ومن تلك الدورات: مهارات كتابة البحوث العلمية، مهارات كتابة التقارير ومحاضرات الاجتماعات، والعديد من الدورات الإدارية ومهارات التفكير الإبداعي وفنون العرض والتقديم، والموضوعات المتعلقة بالإعلام والعلاقات العامة.

### مدرّب معتمد في:

- 1- مدرّب معتمد من المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 2- مدرّب مدربين معتمد من البورد العربي للاستشارات والتدريب.

- 3- مدرب معتمد من معهد (American Agency of Education).
- 4- مدرب مدربين معتمد من معهد (American Agency of Education).
- 5- مدرب مدربين معتمد من الأكاديمية الدولية للتدريب والاستشارات.
- 6- مدرب مدربين معتمد من المركز الأوروبي للتدريب والتنمية.
- 7- مدرب مدربين معتمد من (International Academy for Training & Consulting).
- 8- مدرب معتمد بمعهد الإدارة العامة (BIPA).
- 9- معهد البحرين للدراسات المصرفية (BIBF).
- 10- معهد البحرين للتنمية السياسية (BIPD).
- 11- أكاديمية محمد بن مبارك للدراسات الدبلوماسية.

### الجوائز:

1. حاز على جائزة دول مجلس التعاون للوعي البيئي وذلك عن صفحة (بيئتنا) في جريدة أخبار الخليج عام 2000 - 2001.
2. حاز على جائزة تقديرية لجهوده المختلفة في المجالات الإعلامية من برنامج الأمم المتحدة للبيئة مكتب غرب آسيا عام 2001.
3. حاز على جائزة تقديرية من شؤون البيئة وزارة الدولة لشؤون البلديات ولشؤون البيئة (آنذاك) عام 2001.
4. حاز على جائزة دول مجلس التعاون للوعي البيئي عن البرنامج الإذاعي (البيئة والمجتمع) في إذاعة البحرين عام 2003.
5. حاز على جائزة الانجاز البيئي الصحفي الإعلامي لعام 2005 وذلك من خلال المسابقة السنوية التي تنظمها شركة إم. بي. أم عالم فلورا.
6. حاز على جائزة المنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية للتميز والإبداع في مجال الإعلام البيئي عام 2008.
7. حاز على جائزة المنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية للمقال الصحفي عام 2009.
8. حاز الجائزة الذهبية في مهرجان الخليج للإذاعة والتلفزيون الدورة الثالثة عشرة مارس 2014 عن البرنامج الإذاعي "استديو البيئة".
9. تم تكريمه من قبل صاحب السمو الملكي الأمير خليفة بن سلمان آل خليفة رئيس الوزراء في يوم الصحافة البحرينية لتميزه في الإعلام والصحافة البيئية عام 2015.
10. وقع عليه اختيار الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية ليكون ضمن قائمة (المائة شخصية عربية الأكثر تأثيراً في مجال المسؤولية المجتمعية لعام 2019).
11. وقع عليه اختيار الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية ليكون ضمن قائمة (الشخصيات الأكثر تأثيراً في مجال المسؤولية المجتمعية لعام 2020) وللمرة الثانية.

## المحور الأول: مفهوم فرق العمل وأهميتها

إن أول ما نتصوره ونتخيله عندما يذكر شخص ما أمامنا كلمة "فريق" هو أن هناك مجموعة من الأفراد يمارسون معاً عملاً معيناً، أو يلعبون لعبة معينة كإحدى المباريات الشائعة مثل مباراة كرة القدم أو كرة السلة أو كرة الطائرة، أو أن هناك منتخباً لمتسابقى الدراجات الهوائية يشارك في إحدى السباقات الدولية. إلا أننا نعتقد أن مفهوم "الفريق" أكبر بكثير من أن يحدد في الأنشطة الرياضية، فقد أصبحت المؤسسات بجميع أنواعها تزخر "بفرق العمل" بل وبدون فرق ومجموعات العمل لا يمكن لأي مؤسسة أن تنفذ أعمالها وتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهناك فريق مندوبي المبيعات، والفريق الطبي وفريق المفاوضات وكما أن هناك فريق السلامة وفريق المحققين وفريق إنتاج سلعة معينة كالهاتف أو التلفاز وفريق صيانة مولدات الكهرباء وفريق تركيب محولات كهربائية إلى غير ذلك من فرق العمل.

ومع ذلك دعونا نتحدث حول هذا المفهوم ببساطة، فلو أخذنا بادئ ذي بدء فريق كرة القدم لوجدنا أنه أولاً: يتكون من مجموعة من اللاعبين وعددهم 11 لاعباً، ثانياً: إن هناك غاية أو هدفاً مشتركاً لأعضاء الفريق وهو الفوز في المباراة على الفريق الخصم، ثالثاً: إن جميع أعضاء الفريق مسؤولون مسؤولية مشتركة وتكافلية إزاء تحقيق الغاية المشتركة فالفوز للجميع والخسارة للجميع، رابعاً: إن لكل عضو في الفريق دور معين يقوم به فهناك حارس المرمى وهناك الدفاع وهناك الهجوم، خامساً: إن صفة الاعتمادية والتكاملية في الأدوار والمهام والمهارات والمعارف بين أعضاء الفريق صفة أساسية. كل ذلك من خصائص أي فريق سواء كان فريقاً رياضياً أو فريق عمل مؤسسي.

ولكن قد يختلف حجم الفريق تبعاً للمهمة الموكلة إليه، ولكنه عادة ما يتراوح الفريق بين 5 – 12 عضواً، فمثلاً فريق كرة السلة 5 أعضاء، وفريق كرة الطائرة 6 أعضاء، فإذا نقص الفريق عن 5 أعضاء خاصة فرق العمل المؤسسي شح الحصول على عدد كاف من الأفكار والآراء الإبداعية، وإذا زاد عن 12 عضواً أصبحت السيطرة على الفريق صعبة بسبب الصراعات والتحيزات التي قد تنشأ داخل الفريق.

أما منتخب متسابقى الدرجات الهوائية فهو في الواقع "مجموعة" وليس "فريقاً" لأن الخصائص الخمسة للفريق والتي ذكرناه آنفاً لا تنطبق عليه، فكل متسابق في المنتخب يسعى لتحقيق هدفاً فردياً وهو قطع مسافة السباق بزمن قياسي والجهد الذي يبذله كل متسابق لا يساعد متسابق آخر لتحقيق الفوز وليس هناك هدفاً مشتركاً ومسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق لتحقيق الهدف كما لا يوجد تكاملية واعتمادية بين مهمات الأعضاء ومهاراتهم وقدراتهم.

وكما أن هناك فرق عمل مؤسسية فهناك مجموعات عمل مؤسسية يطلق عليها أحياناً للسهولة بالفرق وهي ليست كذلك ومثالاً لذلك مجموعة مندوبي المبيعات في دائرة المبيعات. فكل مندوب مبيعات في الدائرة مطالب أن يحقق في منطقته هدفاً بيعياً خاصاً به وكلما زاد ما يحققه من المبيعات كلما كان ذلك في مصلحته ولا يستفيد من ذلك مندوب مبيعات آخر. وقد تجتمع مجموعة مندوبي المبيعات لتبادل الآراء والخبرات والتشاور ولكن ليس لحل مشكلات تحصل فيما بينهم كما يحصل بين أعضاء الفريق فالصراع سمة تجدها بين أعضاء الفريق ولا تجدها بين أعضاء المجموعة لوجود هدف مشترك ومسؤولية مشتركة في حالة الفريق وعدم وجودها في حالة المجموعة.

من ذلك نفهم أن تشكيل الفريق أصعب بكثير من تشكيل المجموعة، بل وتحتاج في حالة الفريق أن تبذل جهداً مضمناً في بناءه ليكون وحدة واحدة متماسكة، وقد قيل أنه إذا كان ممكناً اختيار مجموعة أفراد ليكونوا فريقاً فإن جعل هذا الفريق ليلعب ويعمل معا كوحدة متماسكة هو الأمر الصعب بعينه.



## المحور الثاني: بناء فرق العمل

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم بناء فريق العمل تبعًا لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، واختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والأهداف التي يرمون إلى تحقيقها، مما يدعو إلى التعرف على بعض هذه التعاريف ذات العلاقة ببناء فريق العمل، فيعرف (سميثر ورفاقه) مفهوم بناء فريق العمل بأنه "إحدى تقنيات التطوير التنظيمي لتمكين الأفراد من التعاون، وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة". ويعرفه (ليوبتز وديميوز) بأنه "منهج طويل الأجل يوفر البيانات لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للتعلم التجريبي من خلال اختبار ودراسة الأهداف والهياكل والقيم التنظيمية وديناميكية الجماعة، بهدف زيادة مهاراتهم في إيجاد فريق عمل كفؤ وناجح". كما يعرف (إيفانز) مفهوم بناء فريق العمل بأنه "عملية إزالة المعوقات التي تحول دون العمل الجماعي لأداء المهام بصورة فعالة، والتخطيط لكيفية تطوير الأداء الكلي للفريق". ويعرف (هيلريجيل) ورفاقه بناء فريق العمل بأنه "عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل بعضهم مع بعض، والتخطيط للتغيرات التي ستؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء".

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معًا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

### الخلاصة:

إحدى تقنيات التطوير التنظيمي المخططة، التي تقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير الأجل، بعدد مناسب من الأعضاء ولديه سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام، ومسؤولية جماعية بينهم، ولديهم ميل للمشاركة والتعاون وخلق جو مفعم بالثقة المتبادلة، وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي فيه تحقيق هدف معين من أهداف المنظمة.

س3: من خلال عملك، كم فريق عمل عملت معه؟ وما انواع فرق العمل التي عملت معها؟



## المحور الثالث: إدارة فرق العمل

نعتقد أن إدارة فريق يعد من أصعب المهام التي قد يكلف بها المرء في حياته، إلا أننا لا نعتقد بصعوبة الأمر؟ فكل ما على الشخص المكلف عمله هو أن يجد الأشخاص المناسبين وتدريبهم وتقديم التوجيهات الواضحة لهم، وتقديم الدعم المناسب لهم وتفهم أنهم بشر، وقد يقترفون أخطاء، وهذا يعني بوضوح أن يكون مسؤول الفريق ذو مرونة مناسبة وأن يتحمل المسؤولية إن أخطئوا، وأن يسمح لهم بالحصول على التقدير والمكافآت إن سارت الأمور على ما يرام – من أجل تحفيزهم – وكل هذه الأمور تحتاج إلى إدارة جيدة لمثل هذه الفئة التي تم اختيارها.

## كيف تواجه وتحل المشاكل التالية:

### المشكلة الأولى

رفض أحد أعضاء الفريق العمل بأسلوب الفريق، فهو يريد أن يتميز، ماذا تفعل؟

### المشكلة الثانية

أثناء الاجتماع قام أحد أعضاء الفريق بشتم وسب عضو آخر، ماذا تفعل؟

### المشكلة الثالثة

أحد أعضاء الفريق ذكي جداً ولديه مهارات عالية، وأنت معتمد عليه بصورة شبه تامة، ولكنه غير ملتزم بالأنظمة واللوائح، ولا يحب أن يتقيد ويلتزم بتوصياتك وتوجيهاتك، ماذا تفعل؟

### المشكلة الرابعة

وأنت في خضم عمل جماهيري (لقاء جماهيري مثلاً) انسحب أحد أهم أعضاء الفريق، فماذا تفعل؟

## عشر نصائح لمساعدتك على إدارة الأفراد

تجد الكثير من الأدبيات أنه ليس من السهولة إدارة الأفراد، لذلك تحاول في الكثير من الأحيان تسير هذه المهمة ببعض الطرق السهلة واليسيرة، وذلك – مثلاً – بتحديد ما في بعض النقاط أو بعض الخطوات وما إلى ذلك. وهنا سنحاول أن نسير وفق هذه النقاط العشر في إمكانية تحديد إدارة الأفراد.

**استقدم الأفراد على أساس الأخلاق أولاً ثم المهارات:** يقول أحد المستشارين: "كان لدي فيما مضى عميل، قام أفضل مندوب مبيعات لديه بتعاطي الكحوليات، وهو في حالة السكر قام بضرب زميلاً له في وردية عمل خارجية، فتم فصله من العمل في اليوم التالي. فعلى الرغم من أنه كان متميزاً جداً في المبيعات وكان يقوم بـ 20% من مبيعاتهم السنوية، إلا أنهم لم يبقوا عليه لأن إبقاءهم عليه كان ليهز قيمتهم الأخلاقية الراسخة أما الجمهور والمؤسسات. لذلك فأنت بوصفك رئيساً لفريق عمل – فإن كنت تود أن يعمل تحت قيادتك فريق رائع – فالأولى أن تعين الأفراد على أساس قيم وأخلاقيات الأفراد أولاً، ويمكن تدريبهم بعد ذلك على المهارات في أيام معدودة؛ أما القيم فتكتسب على مدار سنوات.

**طبق شعار "الأسرة أولاً":** قال أحد المسؤولين بمؤسسة مايكل هيبيل المحدودة "إحدى قيمنا بالمؤسسة هو أن "الأسرة تأتي أولاً"، وأنا أستمتع بحق بإجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين الجدد وبشرحي لهم عما نقصده بذلك، فإن كان لدى أحدهم أطفال، أقول له: "هب أن اليوم يوم رياضي بمدرسة أطفالك، فإياك أن تأتي وتطلب مني إذنًا كي تحضر هذا اليوم!" وعند هذه النقطة سترسم في العادة نظرة مرتبكة تمامًا على وجهه، ثم أضيف مكملاً: "نحن نتق أنك ستكون هناك بالمدرسة مع أطفالك في ذلك اليوم. ومن باب تأدبك في التعامل مع زملائك، أطلعهم على المكان الذي سنتواجد فيه، ولكن من فضلك لا تطلب الحصول على إجازة رسمية، لأننا نتوقع منك أن تتواجد مع أطفالك دون الحاجة إلى إجازة رسمية، أيناسبك هذا النظام؟".

ويواصل ويقول: كان لديّ يومًا رئيس في العمل، وذات مرة طلبت منه أن أحصل على إجازة رسمية – بعدما قضيت بالعمل عامًا، كنت أعمل فيه حوالي 70 – 80 ساعة أسبوعيًا – من أجل أن أحضر اليوم الرياضي لابنتي بالمدرسة، إلا أنه قال لي: "مايكل، لقد بدأت أسرتك في الوقوف في سبيل عملي"، ولم أجد في حياتي سهولة في الاستقالة من وظيفة مثلما وجدتها في ذلك اليوم.

إن "الأسرة تأتي أولاً" شعار مهم لفريق العمل، ولكنه في غاية الأهمية لك أيضًا، فينبغي أن يبدو عليك أنك تطبق هذا الشعار، ولا تحاول أن تتفانى في عملك عن طريق إبداء مدى جدك في العمل على حساب أسرتك؛ فستحصل على قدر أكبر من الاحترام عندما تكون متواجدًا مع أسرتك، أيضًا.

**اجعل العمل نوعًا من المرح:** حتى إن لم تكن أنت – كرئيس فريق عمل – شخصًا مرحًا، إلا أنه يجب أن تحاول أن تقوم بذلك. يقول أحد المستشارين: "قررت إحدى الشركات، والتي قدمت لها خدمات استشارية، أن تجعل من يوم الخميس القادم يومًا مسموحًا فيه للموظفين أن يرتدوا فيه ملابس أقل رسمية، فوصل المدير التنفيذي مرتديًا سروال الجولف وقميصًا مصنوعًا من البوليستر الصافي وجوارب بيضاء وصندلاً مفتوحًا عند الأصابع. فهذه الجميع لأن هذا المدير كان أكثر الشخصيات بعثًا على الملل في الطاقم الإداري، وكانت الساعة العاشرة والنصف عندما وصلتنا رسالة إلكترونية عاجلة من نائب المدير التنفيذي تطلب من الجميع التوقف عن إلقاء الدعابات حول ملابس المدير التنفيذي، فحينها أدرك الجميع

أنه لم يكن مرتدياً ثياباً تنكزية، فخرانة ملابسه تحوي سترات للعمل من جميع الماركات والعلامات التجارية، إلا أنه ذلك اليوم فضل أن يطبق ما التزمت به المؤسسة.

**سارع بالغفران:** عندما يخذلك فرد في فريقك – وهو ما سيحدث – لا تحمل له ضغينة داخلك. ففي تسع حالات من بين كل عشر حالات ستجد أن شعور هذا الموظف أسوأ بكثير مما تتصور، ولعل ما يتطلبه الموقف حينها هو مواصلة العمل وأن تكون إيجابياً معه.

**علم نفسك:** كم من الوقت تمضي في تعلم كيفية أن تكون قائداً أفضل؟ كم دورة تدريبية التحقت بها؟ كم كتاباً قرأت؟ كم من الوقت أمضيته مع مدرب على القيادة؟ فإن كنت تريد أن تكون أفضل، عليك أن تستثمر في نفسك.

**لا تستخدم "توصيفك" كعذر:** "أنا" رجل الأفكار "فكل ما سأحتاج إليه هو أن أبتكر لكم بعض الأفكار كي تسارعوا بتنفيذها"، فهذا الكلام خاطئ، فنحن – فريق عمل – يجب أن نتعاون ونضع أفكارنا وأن ننفذها معاً. فليس هناك مفكر وآخرون منفذون. فكيف إذن نكون فريق واحد متكامل.

**أطلع فريق عملك على الأخبار السيئة بسرعة:** إن لم يتخذ أمر ما مساره الصحيح، فتأكد من أن فريقك سيعلم به بأسرع مما تتخيل، فعندما تدع فريقك يعرف بسرعة أنه ثمة تحدٍ قادم في الطريق و"أنك تسيطر عليه" أو "يمكنهم أن يساعدوك عن طريق"، فأنت بذلك ستبث بينكم جذور الثقة وستدهش لرغبة الفريق في مساعدتك.

**امنح الصلاحيات، ثم تنح جانباً:** يرغب كثير من الرؤساء في أن يفوضوا عنهم موظفيهم، ولكن يرغب القليل منهم في منح الصلاحيات لهم، ولهذا السبب فإنهم ما إن يفوضوا أحدهم، حتى يتدخلوا من بعيد في الأمر ويعيقوه، وفي النهاية يصيبون الشخص الذي فوضوه بالسأم، والغريب أنهم يحبون أن يسحبوا هذا التفويض على أساس "أعرف أنه لا يوجد من يصلح لأداء هذا الأمر مثلما أقوم به"، وهذا أمر عسير، ولكنك إذا تعلمت بصدق كيفية تفويض أحدهم، فإنك لن تكون قائداً أفضل فحسب، وإنما ستمنح أيضاً سلطات واسعة لفريق مدهش كي يدعمك.

**اتبع حدسك:** إن كنت تشعر بأن هناك خطأ ما، ففعل الأمر كذلك. يتوقف كثير من المدراء عن استخدام حدسهم في اللحظة نفسها التي توكل إليهم مهمة إدارة فريق؛ لذا، في المرة القادمة التي يبدو فيها على أحد أفراد فريقك الحزن، فأغلب الظن أنه حزين، وفي المرة القادمة التي تشعر فيها بأن ثمة موقفاً خطيراً على وشك الحدوث، فعادة ما يكون ذلك صحيحاً. وفي المرة القادمة التي تشعر فيها بأنك لا تؤدي عملاً رائعاً، فهذا بسبب أنك لا تقوم بذلك بالفعل.

**تمتع بأخلاق عظيمة:** ألق تحية بعد الظهرية وتحية الصباح واستأذن واشكر الناس من حولك، وحافظ على قدر من التواصل البصري وأنصت بصدق، والأمر ليس بالمعقد ولكن إن لم تبذل مجهوداً كي تقوم بذلك كل يوم فحينها سيلحظ الناس عليك ذلك. ولعل الميزة في هذا الأمر هو أنك تستطيع أن تحل هذا الموقف خلال يوم واحد فقط.



## قيادة الفريق

لا بد من أن تتوفر بعض الأمور في رئيس الفريق، مثل: الخبرة والجدية، ويعتبر رئيس الفريق هو المسئول الأول عن نجاح الفريق، وكذلك عليه الحفاظ على فريق العمل، واعطائه الأفكار الأساسية ومراقبة مدى سير المشروع، وقد تؤدي نقص الخبرة في التعامل وإدارة المشروع إلى فشله، لذلك فهناك بعض الشروط التي يجب أن تتوفر لديه ولل فريق معه، لنبدأ برئاسة الفريق، فما هي تلك الشروط؟

- أ. **تحديد الأهداف:** تنظيم أهداف العمل الصحيحة وماهية كل عضو في فريقك واعطاه مهمة حسب خبرته، والإجابة على الأسئلة التي قد توجه له من أعضاء الفريق ليحدد كل منهم عمله والمسئولية الخاصة به.
- ب. **اتخاذ القرارات الصحيحة:** تكون مسئولية رئيس الفريق كمسئولية إدارة العمل أو المدير المسئول عن المؤسسة التي يعمل من ضمنها فريق العمل، لذلك يجب أن يتخذ رئيس الفريق القرارات التي تهدف صالح العمل وليس منفردًا بذلك، لكن يجب أن يتخذها بالمشاورة مع فريق العمل ومناقشة القرارات قبل إقرارها بحيث لا تؤدي إلى أي خسائر للعمل.
- ت. **تحديد السلم الوظيفي:** بمعنى أن تقيم أداء فريق العمل معك، وتحديد كفاءة كل منهم في إدارة العمل المنوط به، وتحفيزهم باستمرار، وتدريبهم مع اعطائهم التعاليم اللازمة.
- ث. **التفويض:** رئيس الفريق الجيد يعرف متى يرأس العمل، ومتى يفوض أفراد الفريق في أمور يحددها لهم، ويترك تنفيذ العمل لهم مع مراقبة عملهم، وتعتبر قيادة أي عمل والإدارة التنفيذية للعمل من أهم عوامل النجاح.
- ج. **تحفيز ومكافأة الأفراد أو الفريق معك:** وهذا موضوع تكلمنا فيه سابقًا، وعرفنا كيف يمكن أن يساهم التحفيز في إيجاد الأفكار الجديدة، وتنظيم مع إثارة التنافس في العمل.
- ح. **التفكير المرن في الإدارة:** من الأساليب الخاطئة في العمل الإداري أو حتى إدارة فريق عمل هو التفكير غير المرن، لأنه إن كان تفكير الرئيس قابل للتغيير والدخول في تجارب جديدة في العمل فإنه يفضل أن ينحى وتمنح الفرصة لشخص آخر.

عقد اجتماعات مع فريق العمل: ان كنت رئيس لفريق عمل يجب عقد اجتماعات دورية مع الفريق، والتعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرق حلها ومعرفة طرق سير عمل المشروع.

## احترام الفروق الفردية بين أعضاء الفريق

يستخدم مصطلح "الفروق الفردية" في علم النفس الفارق (Differential Psychology) وذلك للتعبير عن الانحرافات الفردية عن المتوسط الجماعي في الصفات المختلفة، وقد يَصِيق مدى هذه الفروق أو يتسع، وفقًا لتوزيع المستويات المختلفة، لكل صفة من الصفات التي نهتم بتحليلها ودراستها.

كما يمكن التعبير عنها أنها "تلك الصفات التي يتميز بها كل إنسان عن غيره من الأفراد سواءً كانت تلك الصفة جسمية أم في سلوكه الاجتماعي" ولعل أشهر هذه الفروق تبدو في الصفات الجسمية كالطول والوزن ونغمة الصوت وهيئة الجسم وهذه الفروق الجسمية تطفو على السطح فنشاهدها وهناك أيضًا فروق كثيرة في النواحي الإدراكية والانفعالية.

فكلنا مختلفون، والحمد لله على ذلك فلو كنا متشابهين لأصبح العالم شنيعًا، فالفروق الفردية هي ما تجعل الفريق عظيمًا يعمل كمنظومة واحدة عالية الكفاءة.



## الاستماع والإنصات إلى فريق العمل

س5: بين يدك أستبانة، بكل صدق حاول الإجابة عليها ؟

ضع إشارة (√) في الحقل الذي يصف ما تقوم به بالضبط عندما تحاور الآخرين

م	بنود القياس	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً
1	أجلسُ وجهًا لوجه مع من أقابله ودون أي حواجز مادية فاصلة بيننا.					
2	أرتب المقاعد بمسافة واحدة وبأبعاد مناسبة.					
3	أجلسُ جلسة وقار مع تركيز انتباهي في كل ما يقال.					
4	عندما أتحدثُ مع ممن أقابله، فإنني أتبعه بنظري بشكل ملائم.					
5	عندما أتحدثُ استخدم إيماءات طبيعية تصدر بعفوية، وتخدم الموقف الذي أتحدثُ فيه.					
6	يتركز حديثي في الغالب حول ما يخص شأن من أقابله وأتجنب الحديث عن نفسي.					
7	أحافظ على الأسرار والأمور الخاصة الشخصية للآخرين.					
8	أنادي الحاضرين أثناء المناقشة غالباً، بأسمائهم عند الحديث معهم.					
9	أصغي لكل حديث للآخرين باهتمام وبشكل متواصل.					
10	أطرح أسئلة بغرض توضيح وجهة نظر من أقابله.					
11	أستنبط المعلومات بأسلوب علمي؛ للتأكد من الشعور الحقيقي للمتحدث.					
12	أطرح أسئلة مفتوحة النهاية وغير مقيدة الإجابة بنعم أو لا.					
13	أستغل فترات الصمت التي تتخلل الحديث بطريقة تسمح للمتحدث في التفكير والتقاط أنفاسه.					
14	أستجيب لحاجة الآخرين في التوجيه عندما يطلبون النصيحة.					
15	ترتكز استجابتي على الأحاسيس المستترة خلف ما يصرح به من كلمات.					
16	أتابع حديث المتحدث دون مقاطعة حتى ولو كان لدي إضافة أو تعليق.					
17	تأتي مشاركتي في المناقشات على شكل حديث متكامل أو حوار مثمر.					
18	أستخدم كلمة أنت وضمير المخاطب كثيراً وأتجنب استخدام كلمة أنا.					
19	أحب أن أصغي للمتحدث أكثر مما أتكلم.					
20	أصغي للمتحدث تماماً دون التفكير بما سوف أقوله فيما بعد.					
21	أطرح أسئلة يسيرة (غير معقدة التركيب).					

					22	أتجنب مقاطعة المتحدث وأهيب له الفرصة للتعبير عن فكرته.
					23	أصغي لكل ما يقوله المتحدث وأتجنب التركيز في الحقائق الواردة فقط.
					24	أهيب الفرصة لمن أقابله بأن يشعر بمشكلاته ويتغلب عليها بنفسه.

### مناقشة الإجابة

أولاً: ما تقديرك الشخصي لمستوى مهارات الإنصات عندك

ضع (√) أمام القيمة التي تعتقد أنها تصف مستواك بغض النظر عن المقياس السابق:

ضعيف  متوسط  جيد جداً  ممتاز

ثانياً: للحصول على نتيجة رقمية ضع في الجدول التالي عدد تكرار الإجابة عن كل مستوى من الحدود، ثم أضرب التكرار في الدرجة وأجمع النواتج.

البند	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً
التكرار					
الدرجة	5X	4X	3X	2X	1X
الناتج					

### تشجيع وتحفيز الفريق

التحفيز أو التشجيع عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، ومن الناحية الإدارية فإننا نعتقد أننا لا نستطيع أن نحفز الآخرين، ولكنك تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم.

ولقد حدد مؤلف كتاب (The Motivation to Work) عالم النفس (فريدريك هيرزبيرج) ستة عوامل تحفيزية تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي لدى الموظف عن عمله، ما يعني أن هذه العوامل تتناسب مع احتياجات الأشخاص لإشباع الرغبات الذاتية أو تحقيق الذات، فهي:

- يتحفز الموظف عند شعوره بالإنجاز، أي تحقيق نجاحات معينة مثل إتمام عمل معين، وإيجاد حلول للمشكلات، ورؤية نتائج عمله.
- يتحفز الموظف عند شعوره بالتميز عن أقرانه، سواء كان التميز مادياً أو معنوياً أي بمكافآت أو بدون.
- يتحفز الموظف عند شعوره بإمكانية النمو، وذلك عن طريق التطوير المهني أو تسهيل التطوير الذاتي.
- يتحفز الموظف عند شعوره بالتقدم في العمل، عن طريق زيادة راتبه السنوية أو إعطائه درجة متقدمة في العمل.



## المحور الرابع: معوقات وأخطاء فرق العمل

تقول الحكمة الصينية القديمة: "قل لي وسأذكر لمدة ساعة، أرني وسأذكر ليوم كامل، ولكن أعطني الفرصة للقيام بذلك بنفسي وسأذكر ذلك ما حبيبت"، هذا الكلام معقول وخاصة إذا كنت ستدع الفريق يقوم بالعمل، فإنهم لن يؤديه بالشكل الأمثل في البداية وسيتركبون أخطاء، وسوف تسمح لهم بارتكاب الأخطاء.

إذا كنت والدًا فأنت تعرف أن الشيء الذي يثير الضيق هو تحمل سلوك طفل في الثانية من عمره يصبر على أنه يستطيع أن يصب المشروب الخاص به ثم ينتهي به الحال إلى أن يسكب معظمه على المنضدة، وأنت تقف بجواره واضعًا قماشة قديمة وراء ظهرك لأنك تعلم "أنه سيسكب المشروب" و"أنك أنت من سيقوم بتنظيف ذلك".

أن عملية السكب مهمة وأن عليك – كرئيس فريق وكأب – أن تدعهم يقومون بذلك وأنهم سوف سيحززون تقدمًا بالأيسر يسقط منهم شيء، ولكن ذلك بعد أن يتخلصوا من عملية السكب في البداية شيئًا فشيئًا. وفي المقابل فأنت كوالد – أو رئيس فريق – تقوم بعملية المراقبة، وتكون على أهبة الاستعداد للإمساك بكوب العصير إذا كانت الكمية التي ستقع منه كبيرة، أو الإمساك بالفنجان إذا كان على وشك الوقوع، أو حتى الإمساك بالطفل إذا كان سيقع من على الكرسي بسبب تركيزه الشديد.

ونحن لا نقول إن أعضاء الفريق لديك يشبهون الأطفال الصغار – في الحقيقة أود قول ذلك ولكن لا داعي لأن تخبرهم – ولكن من المهم أن تتعلم أن تدعهم يسكبون المشروب إذا كان ذلك سينتهي بإحراز تقدم في أدائهم، ولكن تأكد أن القماشة وراء ظهرك وأنت في وضع الاستعداد لأن تنظف المكان بعدهم.

إلا أنه يجب أن نستشعر أنه بعد كل مرة يسكبون فيها العصير يجب ألا نوبخهم، ولكن بدلاً من ذلك يجب أن نقدم لهم الثناء والتشجيع قائلين: "أحسن، عمل رائع، تقدم عظيم"، ولكن حاول قدر المستطاع ألا يلاحظوا القماشة أو عملية التنظيف. وتذكر دائمًا المثل القائل: "صاحب العمل يلقي باللوم، ولكن المدير يصحح الأخطاء".

