

## الفصل العاشر

# المجموعة والفريق

د.م. حسان أحمد

[Hassan.Ahmad@spu.edu.sy](mailto:Hassan.Ahmad@spu.edu.sy) , [istamo48@mail.ru](mailto:istamo48@mail.ru)

# 1. مفهوم المجموعة والفريق

## المجموعة

- ❖ عرفها جورج هومانز على أنها تجمع من أشخاص يتواصلون معاً لمدة من الزمن.
- ❖ عرفها الكاتبان كاتس وروزنويج على أنها مجموعة أو تجمع أشخاص تربطهم معاً بطريقة أو بأخرى روابط ومصالح مشتركة قد تكون طبقة اجتماعية أو جنس أو مهنة.
- ❖ عرفها هاندي على أنها أي مجموعة من الناس تنظر إلى نفسها كمجموعة تشترك بالفطرة بنفس الأهداف والتي تحولهم من مجموعات عشوائية إلى مجموعات متعاونة.
- ❖ قد تكون المجموعة عشوائية أو متعاونة.
- ❖ ويقال أن المجموعة المتعاونة نتاج نظرة مشتركة لأهداف مشتركة.

❖ عرفه ايفرارد وموريس بأنه مجموعة من الناس يستطيعون معالجة أي مهمة يكلفون بها بنجاعة أي بأحسن نوعية من الأداء يمكن القيام بها ضمن الوقت المتاح مع استخدام الموارد المتاحة لهم، داخلية أو خارجية وبشكل كامل واقتصادي.

❖ عرفه كاتس وروزنويج بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد يتكاملون في مهاراتهم وقدراتهم ويواصلون ويخططون لأعمالهم ويتحملون المسؤوليات ويلتزمون بتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشتركة.

❖ ويقال أن الفريق: نتاج لنظرة مشتركة حول الحاجة لارتباط الأعضاء بشكل مميز.

## 2. سمات المجموعة والفريق

### في المجموعات المتعاونة

1. الناس يعملون معاً.
2. وجود الالتزام بدرجة عالية.
3. يتم التعامل مع القضايا التي تتطلب معالجتها وقتاً زمنياً بشكل مقتنع.
4. الناس يتفاوضون.
5. تعطى المعلومات لمن يحتاجونها.
6. يتم التعايش مع الصراع.
7. التفكير بطرق سياسية سائد كثيراً.
8. يتعاون الناس لأجل إنهاء مهمة العمل.
9. العواطف لا تشكل جزءاً من العمل.
10. يوجد اعتبار للثقة والصراحة.

### 3. أنواع الأفراد الموجودين في المجموعة

1. **النوع المحب للمشاجرة:** كن هادئاً لا تدعهم يقحموك في المشاكل.
2. **النوع الإيجابي:** إنهم يساعدونك جداً في النقاشات. تقبل مساهماتهم وأفكارهم واستعمل هذه المساهمات كثيراً.
3. **النوع الذي يعرف كل شيء:** دع أعضاء المجموعة يتعاملون مع نظريات هذا الشخص.
4. **النوع الثرثار:** تدخل واقطع عليهم الحديث بلباقة، حدد لهم الوقت عندما يبدعون في الحديث.
5. **النوع الخجول:** أعطهم أسئلة، حاول زيادة ثقتهم بأنفسهم وأعطهم التشجيع ما أمكن.
6. **النوع الراض:** تعامل مع طموحاتهم، أعط التقدير لمعارفهم وتجاربهم واستعملها.
7. **النوع غير المبالي:** اسألهم عن عملهم، ودعهم يعطوك امثلة على تجاربهم أو من الأشياء التي يجدونها ممتعة.
8. **النوع المتعالي:** لا تنتقدهم، قل لهم نعم كأسلوب للتخلص منهم.
9. **المتسائل والمصر على الحصول على أجوبة لأسئلته:** هذه النوعية تحاول تصيد أخطاء رئيس الجلسة، حاول أن تعيد أسئلتهم للمجموعة للتفكير بها والإجابة عليها.

## 4. خصائص الفريق الفعال

1. يثق الناس في بعضهم ومتعاونون.
2. يتم التعبير بصراحة وحرية.
3. القضايا المتعلقة بسير العمليات تكون جزءا من العمل.
4. الالتزام يكون عالياً.
5. توجد أهداف مشتركة.
6. الإصغاء والاستماع النشط يكون عالياً.
7. يتم علاج الصراعات.
8. تؤخذ القرارات بشكل جماعي.
9. الناس صريحون وتسود الشفافية بين أعضاء الفريق.
10. يشارك في وضع أهداف واضحة ومتفق عليها.
11. يعمل أفراده في بيئة تقوم على الدعم والثقة.
12. له خطوط اتصال مفتوحة.
13. يدرك أن الصراع لا يمكن تجنبه ويمكن أن يكون بناءً.
14. لديه إجراءات واضحة.
15. لديه قيادة منسجمة مع الأعضاء.
16. يقيم تقدمه بشكل منتظم.
17. يهتم بالتطور الشخصي والمهني لأعضائه.
18. علاقاته إيجابية مع الفرق والمجموعات الأخرى.

## 5. القواعد الأساسية في بناء فرق العمل

### بناء فرق العمل : بعض القواعد الأساسية

#### 1. فرق العمل وسيلة لـ :

- تنفيذ أعمال محددة.
- إشراك المجموعات والطواقم المختلفة.
- تشجيع وتحسين النمو المهني.

#### 2. إن فرق العمل يمكن تشكيلها من أجل:

- مهام محددة قصيرة الأمد.
- مهام بعيدة الأمد.

#### 3. كل فريق عمل يجب أن :

- يكون لديه مرجعية واضحة وطريقة توثيق.
- يبدأ تشكيله من قبل المسئول ويكون مسئولا أمامه.
- يُعيّن له قائد.
- يتفق على المهام مع المسئول.
- يزود بمصادر كافية للقيام بالعمل المطلوب.
- يقدم تقارير حسب الطلب وما اتفق عليه وفي نهاية تنفيذ المهام أيضاً.
- يلتزم بموعد المهمة.

1. أن يكون بناء الفريق نابعا من رضاء العاملين و اقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة.
2. أن يكون هناك سبباً قوياً لتكوين الفريق.
3. أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
4. أن يتساوي الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.
5. أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين.
6. أن يتوفر لدي القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاز مهام الفريق.
7. توافر حد معقول من الثقة و الارتباط والاحترام والرغبة في التعاون والقدرة علي تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر.



## 6. وثيقة بناء الفريق

1. حدد أهدافاً واضحة.
  2. ابدأ بداية متواضعة.
  3. تأكد من الاتفاق قبل العمل.
  4. قم بإعداد جداول زمنية حقيقية.
  5. شر بصورة واسعة وحقيقية.
- الفرق الذكية غالباً تجد طريقها إذا عرفت إلى أين تذهب.
  - يعجز الناس غالباً عن التقدم بسبب المنهج والطريقة.
  - شجرة البلوط الكبيرة تنمو من جوزة البلوط الصغيرة.
  - النجاح يولد النجاح ويعطي الثقة.
  - يرتاح الإنسان للمفاهيم التي يستطيع استيعابها.
  - الالتزام ينبع من الفهم الحقيقي.
  - التعبير بدون التزام مستحيل تقريباً.
  - اكتساب الالتزام يستغرق وقتاً.
  - روما لم تبني بيوم واحد.
  - التغيير الثقافي يكون عادة بطيئاً.
  - لكي نتعلم الجديد نحتاج غالباً للتخلي عن تعلم سابق أو أفكار سابقة.
  - الناس لديهم مساهمات قيمة يمكن أن يقدموها.
  - الاستشارة تزيد الالتزام.
  - الاستشارة ليست روتيناً ولكنها ضرورة حيوية.

يتبع

## 6. اربط الفريق بالعمل المؤسسي.

- فالتجريب يكون مقبولاً أكثر إذا لم يتطلب عملاً إضافياً كثيراً.
- استعمل الاجتماعات الاعتيادية كفرص لبناء الفريق.
- النتائج ذات المعنى يمكن التعرف عليها وتحديدها بسهولة.

## 7. واجه المشاكل "السياسة والمناورات".

- لا تخبيء المشاكل تحت السجادة.
- كن واقعياً حول ما يمكن تحقيقه.
- المناورة والنفعية تضعف الثقة بجهودك.

## 8. شجع الانفتاح والصراحة.

- يمكن التعامل مع الآراء المسبقة والمعتقدات الراسخة بسهولة أكثر إذا تمت مناقشتها بانفتاح.
- لا تقيد وتعيق النقاش.

## 9. لا تُثّر توقعات مبالغاً بها.

- الوعود سهلة.
- كسر الوعود يضعف الثقة.

## 10. اعد تنظيم العمل إذا كان ضرورياً.

- النشاطات التطويرية تأخذ وقتاً.
- بناء الفريق يمكن أن يزيد أعباء العمل على الفرد.

## 11. تذكر أن المجهول غالباً يثير التهديد والتحسب أكثر من المعلوم والمألوف.

- وهكذا فعندما تعرض المشاكل تصبح أقل تهديداً.

يتبع

12. تذكر أن التطور هو بالأساس تنظيم شخصي.

- العمر، القدرة والمعتقدات تخلق تقيدات.
- في النهاية نحن المسئولون عن تطورنا.

13. تذكر أنك تستطيع أن تقود الحصان إلى الماء ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب.

- لا يمكن إجبار الناس على تعبير مشاعرهم.
- لا يمكن إجبار الناس على الانفتاح والأمانة.
- يمكن إجبار الناس على التظاهر بالتغيير.

14. تذكر أولئك الذين ليسوا جزءاً من العمل.

- يمكن أن يسود الحسد.
- يحب الناس عادة المشاركة في العمل.

15. تذكر أن عملية بناء الفريق يمكن أن تخلق مشاكل جانبية أخرى.

- مجموعات أخرى يمكن أن تشعر بالتهديد.
- الأفراد والفرق يمكن أن يتجاوزوا أدوارهم.

16. كن منفتحاً على الفرص الأخرى عندما تبني الفريق.

- يمكن أن يحدث تطور في الأفراد.
- الأفكار الجديدة يمكن أن تولد مزيداً من الإبداع.
- يمكن ظهور تحديات للنظم والفرق المتبعة.

17. فوض.

- الأفراد يملكون قدرات ومهارات مختلفة.
- التفويض عادة يعني التطوير.

## 7. أهمية العمل كفريق

1. الحصول على أداء أفضل.
2. سرعة أكبر في إنجاز العمل من خلال تجميع الخبرات والاشتراك في المهام.
3. استجابة تنظيمية وحيوية للأوقات العصيبة والتغيير.
4. تحقيق الأهداف بصورة أفضل.
5. تحسين نوع العمل كماً وكيفاً.
6. وجود علاقات إنسانية أعمق مما يخلق مناخ مناسب للعمل.
7. حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي حيث المسؤولية مشتركة.
8. يساعد أعضاء الفريق على تعلم واكتساب خبرات جديدة

## 8. مراحل تشكيل الفريق

### 1. التشكيل المبدئي :

ما الهدف، ما الأدوار، ما القوانين التي تحكم هذا الفريق. (على شكل تساؤلات)

### 2. الصراع :

مثل الصراع على القيادة، أو فرض الرأي، أو خلاف بين مجموعات داخل الفريق، أو حول المهمة المطلوبة.

### 3. بناء القواعد والنظم :

لحل المشكلات، لسلوك أعضاء الفريق، للتعامل، تحديد هوية المجموعة، طرق حل الصراع.

### 4. العمل والأداء الجيد :

حل المشكلات والتغلب عليها، وضوح أهداف المجموعة، أهداف مرنة، تنافس جيد.

### 5. مرحلة الإنهاء:

تحديد نجاح المشروع أو فشله ويسود الابتهاج في حالة النجاح والسخط والغضب في حالة الفشل.

## 9. أعضاء الفريق

1. الرئيس
2. المشكّل
3. المبادر
4. المقيم – الملاحظ
5. عامل الشركة
6. عامل الفريق
7. الباحث عن المصادر
8. المكمل

## 10. معوقات تفعيل وتشكيل الفريق

12. وجود مناخ منفر وبيئة غير محببة وغير جاذبة لأعضاء الفريق.
13. التنافس الشديد السائد بين أعضاء الفريق على قيادته.
14. غموض مفهوم العمل الفريقي لدى الأعضاء.
15. إجبار العضو على القيام بالمهمة دون إتاحة الفرصة أمامه لاختيار ما يناسبه من مهام.
16. قلة مصداقية قائد الفريق تضعف الثقة بينه وبين الأعضاء.
17. التشويش الذي يشوب عملية الاتصال بين الأعضاء.
18. ضعف انتماء الأعضاء للفريق.
19. قلة دعم القيادة العليا لأعضاء الفريق.

1. عدم الاقتناع بالتطور.
2. العبء الوظيفي للإداريين والهيئة التدريسية
3. عدم الانتماء
4. المركزية
5. نقص الإمكانيات وعدم توفر المصادر.
6. قلة الخبرة.
7. عدم متابعة عمل الفرق.
8. الأمور الطارئة.
9. اختلاف اهتمامات أعضاء الفريق وأولوياتهم.
10. شيوع نزاع بين أعضاء الفريق.
11. ضبابية الرؤيا وغموض الأهداف التي يعاني منها أعضاء الفريق

# 11. سلوكيات ومهارات قيادة الفريق

## القائد الفعال للفريق:

### 1. يكون لديه فكرة واضحة عن الأهداف العامة والخاصة:

لا يكفي أن يمتلك القائد فكرة واضحة عن المهام، وكل عضو في المجموعة يحتاج أن يتعرف على أغراض المجموعة، وهناك ثلاث طرق لتحقيق ذلك:

- توضيح الأدوار.
- الاتفاق على نقاط الاختلاف الممكن تحملها.
- مناقشة قيم وفلسفة الفريق.

### 2. يكون لديه أجواء من الدعم والثقة في حالة:

- أن يبدي الأشخاص مهارات في بناء العلاقات في هذا المجال ويبدون تعاطفاً واحتراماً داخل الفريق.
- التعرف على المشاعر والتعامل معها.
- القيام بإعطاء وطلب الدعم.
- قضاء أوقات مع بعضهم البعض.

### 3. يكون لديه قنوات اتصال مع الجميع من حيث:

- تقديم وتقبل الأعضاء لتغذية راجعة إيجابية كانت أم سلبية.
- تثمين مساهمات الجميع.
- الاتصال المباشر وجهاً لوجه.
- التحادث مع بعضهم بعضاً بشأن هذه القضايا.
- أن تكون المناقشات داخل وخارج العمل هي نفسها.

يتبع



#### 4. يدرك أن الصراع لا يمكن تجنبه ولكن يمكن أن يكون بناءً إذا:

- أثبت الناس أنفسهم بحزم دون عدوانية.
- تم التعامل مع القضايا في حينه وبوضوح.
- شجعنا الأشخاص على المساهمة بأفكارهم.
- نظرنا إلى المشاكل على أنها أمر طبيعي ويمكن التعامل معها بشكل بناء.
- قللنا من التنافس السلبي.
- ركزنا على المشكلة لا الأفراد.
- استخدم الأشخاص "أنا" وليس "أنت".

#### 5. يكون لديه إجراءات واضحة لـ:

- صنع القرارات.
- التفويض داخل الفريق.
- عقد الاجتماعات.

#### 6. يكون لديه قيادة منسجمة مع الأعضاء بحيث:

- يوظف قدراتهم .
- يخلق توازناً بين كونه في مركز السلطة وبين إعطاء المسؤوليات للفريق.

#### 7. يراجع التقدم الحاصل على أساس منظم مخطط من خلال:

- إعادة تقييم الأهداف.
- تقييم العمليات المستخدمة من قبل الفريق.
- عدم إضاعة الوقت في مناقشة ما مضى.

يتبع

## 8. يكون لديه اهتمام بتطوير المستقبل الشخصي والمهني لأعضاء الفريق من خلال:

- مراجعة عمل كل عضو بشكل منظم.
- البحث عن فرص لتطوير أعضاء الفريق.
- مساعدة الأعضاء في البحث عن فرص لتطوير الآخرين.
- مساعدة الأعضاء في البحث عن فرص لتطوير قائدهم.

## 9. يبني علاقات إيجابية مع الفرق الأخرى من خلال:

- تجنب التعليقات السلبية على الفرق الأخرى.
- التنافس وفقاً للأهداف والمعايير.
- التعلم من الفرق الأخرى.

## 10. يبقى في وضع التركيز من خلال:

- إبقاء المناقشة على القضايا لا الأشخاص.
- عدم السماح للخلافات بين الأشخاص أن تزداد (المكاشفة).
- استخدام تقنيات التلخيص لإبقاء الفريق في الاتجاه الصحيح.

## 11. يستمر في مراجعة التقدم من خلال:

- استمرار فحص تقدم الفريق.
- البحث عن تعليقات وآراء.

## 12. مهارات المدير القائد

1. يقترح مهاماً.
2. يقترح إجراءات.
3. يدعم الموظفين.
4. يدير الخلافات.
5. يتجنب الدفاع والهجوم.
6. يتأكد من فهم الفريق.
7. يلخص التقدم الحاصل.
8. يبحث عن المعلومات.
9. يعطي المعلومات.
10. يتجنب المقاطعة.
11. يشجع مشاركة الآخرين.
12. يستخدم الصمت.
13. جيد الاستماع.

## 13. يعمل الفريق بشكل جيد عندما:

1. تتضح الأهداف للأعضاء، ويتضح التوقيت الزمني وتوزيع الأدوار.
2. يشعر الأعضاء أن عليهم أن يقوموا بمساهمة فريدة من نوعها ضمن فريقهم.
3. يسود الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق.
4. يسود مناخ من الثقة يشجعهم على التعبير عن أفكارهم بحرية وإبداء اقتراحاتهم وشكوكهم وتحفظاتهم ومخاوفهم.
5. تستعمل المواهب الفردية والمهارات بفعالية.
6. يكون في مقدورهم بحث البدائل والحلول قبل اتخاذ القرارات.
7. تؤسس طرق للعمل معاً تكون داعمة وفعالة في استخدام الوقت.
8. يفحص التقدم بانتظام وعندما يعرف الأعضاء بوضوح لمن يرجعون ومتى.

## 14. المزايا الأساسية لفريق العمل الفعال

1. وجود هدف مشترك ومحدد بوضوح.
2. وجود قائمة أهداف متفق عليها من قبل الجميع.
3. وجود بناء منظم وخطوات سليمة تتلاءم منطقياً مع الأهداف المراد تحقيقها.
4. وجود أدوار محددة والعلاقات بينها واضحة.
5. توفر جو منفتح يشجع على تبادل الأفكار والتعبير عن المشاعر بحرية.
6. وجود اهتمام مشترك يتمثل في التعاطف والثقة والدعم والاحترام والتسامح بين أفراد الفريق.
7. توفر الرغبة في ملاحظة كيفية عمل الفريق وتقبل الأفكار من أجل التحسين.
8. عملية اتخاذ القرار قائمة على الإجماع.
9. الاشتراك في السلطة والقيادة بما يتناسب مع العمل.
10. وجود نظام للمحاسبة يشجع على الالتزام والمسؤولية والاهتمام بالنتائج ومتابعتها.
11. وجود طريق لحل النزاعات والتظلمات بعدل، والتوصل لحلول الوسط بالتفاوض.

يتبع

11. مراقبة ومراجعة البيئة الخارجية خارج المجموعات والعلاقات بين أفراد المجموعة وتقبل التعديل المناسب.
12. الالتزام باستعمال الموارد والوقت بشكل فعال.
13. الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء الفريق.
14. الرغبة في الاستماع الفعال.
15. توفر الشعور بالراحة والإنجاز والاستمتاع والمرح.
16. طريقة مقبولة لضم أعضاء جدد والسماح للأعضاء الحاليين بالانفصال.
17. توفر المرونة والرغبة والقدرة على التعامل مع المتغيرات واستيعابها.
18. التخاطب الجيد والتفاهم بين الأعضاء.
19. الاستفادة من القدرات المختلفة للأعضاء، والعمل على زيادة مهاراتهم وخبراتهم.
20. توفر حافز القيمة حيث يهتدي الفريق بنظام قيمة مشترك ومعان مشتركة.
21. تعاون حقيقي في التخطيط وتطبيق وتقييم عمل الفريق.

نهاية المحاضرة الحادية عشر

&

نهاية الفصل العاشر