**بناء فريق العمل**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المحتويات:**   1. التنظيم والجماعة والفريق 2. عمليـة بنـاء الفريـق 3. مراحل بناء الفريق   **التنظيم والجماعة والفريق**  **التنظيم**  التنظيم هو ممارسة شخصين أو أكثر أنشطة معينة بهدف تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وقد يكون التنظيم رسميا أو غير رسمي.  **و التنظيم الرسمي يكون :**   * **مقنن** له هيكل واضح يحدد حدود الإدارات والأقسام، نطاق الإشراف، خطوط السلطة و المسئولية، و قنوات الاتصال. * **موثق** يحدد بوضوح رسالة المنظمة، أهدافها، مجال نشاطها، خططها، وإمكانياتها.   **أما التنظيم غير الرسمي فهو**  شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية تنشأ بين الأفراد نتيجة لوجودهم في مكان واحد، أو اشتراكهم في العمل لهدف واحد أو مشاركتهم في مشكلة واحدة، أو ممارستهم نشاط واحد.  **الجماعة**  الجماعة هي عدد من الأفراد يجمعهم بناء اجتماعي أو تنظيمي .  **وتتميز عن أي تجمع للأفراد بالآتي:**   1. وجود شبكة متداخلة من العلاقات بين الأفراد. 2. وجود قيم مشتركة. 3. وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأفراد. 4. وجود مشاعر و اتجاهات تحكم علاقات الأفراد.   وقد تكون الجماعة رسمية تشكل لغرض أو هدف معين، أو غير رسمية مثل الشلل و الأصدقاء.  **أسباب انضمام الناس للجماعات**  **1. أسباب تنظيمية:**  لإنجاز عمل معين مثل الإدارات، اللجان، وجماعات المهام المحددة.  **2. أسباب مهنية:**  العمل في مهنة واحدة، خبرات تخصصية متقاربة، الحصول علي هوية مشتركة.  **3. أسباب جغرافية:**  التواجد في نفس المنطقة، أو العمل في نفس الموقع.  **4. أسباب اقتصادية:**  الاستفادة من الحوافز الجماعية، وتوفير النفقات.  **5. أسباب عملية:**  تبادل الخبرة والمعرفة.  **6. أسباب نفسية:**  الشعور بالأمان، إثبات الذات، الإنجاز، التقدير و الاحترام.  **7. أسباب اجتماعية:**  المركز و المكانة الاجتماعية، ممارسة الأنشطة الاجتماعية و الترفيهية.  **الفريـق**  هو حالة خاصة من الجماعة، يتميز بالآتي:   1. علاقة اعتمادية و تبادلية بين الأعضاء. 2. المشاركة في هدف واحد. 3. يشارك الأعضاء في تحديد الهدف. 4. تتفاعل العلاقات و المعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك. 5. يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار. 6. يتم تحديد القيادة الفريق و الأدوار مسبقا. 7. يتم وضع خطة العمل بطريقة تشاركية. 8. المعلومات مفتوحة و متاحة للجميع. 9. تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك.   **أسباب تكون فرق العمل**   1. تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمات. 2. تنوع المشكلات التي تواجه المنظمات. 3. تنوع المهارات و الخبرات و المعلومات اللازمة لمجابهة المشكلات. 4. الحاجة إلى تنوع وجهات نظر لمواجهة المشكلات., 5. تشجيع الابتكار و الحصول علي أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات. 6. الدعم المعنوي المتبادل بين أعضاء الفريق. 7. الشعور المتبادل بالفخر و الإنجاز، بما يؤدي إلى تقوية المنظمة و تماسكها.   **مزايا فرق العمل بالنسبة للأفراد**  **1. مزايا تنظيمية:**  تماسك التنظيم، تنسيق الجهود، الفهم الواضح لأهداف المنظمة.  **2. مزايا مهنية:**  هوية مشتركة، تبادل الخبرات و المعلومات و الأفكار و الابتكارات.  **3 .مزايا عملية:**  اكتساب معارف ومهارات جديدة، والنمو و التقدم و تحقيق نجاح سريع.  **4. مزايا نفسية:**  الانتماء، الولاء، الشعور بالتقدير، و الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات.  **5 .مزايا اجتماعية:**  العلاقات العميقة بين الأفراد، الاحترام المتبادل، ممارسة الأنشطة الاجتماعية و الترفيهية المشتركة.  **أنواع الفريـق**  يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر انتشاراً:  أولاً : اللجان ، والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.  ثانياً : المجموعات ذات المهام المحددة ، والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتاً لحل المشكلات أو للتعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات. وأي واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ في أثناء فترة انعقادها.  ثالثاً: دوائر الجودة، وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى وجودة أرقى.  رابعاً : مجموعات المشروعات ، التي تتكون للعمل في مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مصنع أو مبنى جديد أو إنشاء برنامج كمبيوتر ، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتاً مثل المجموعات ذات المهام المحددة، حيث تنحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.  **الصفات التي تميز الفريق الفعال ، والفريق غير الفعال:**   |  |  | | --- | --- | | الفعّال | غير الفعّال | | المعلومات: | | | 1- تتدفق بحرية من أسفل [الموظفين ] إلى أعلى [ الإدراة ] ومن أعلى إلى أسفل.  وداخل المستويات الإدراية الواحدة. | 1- تتدفق أساساً من أعلى [الإدارة] إلى أسفل [الموظفين] وبطريقة أفقية ضعيفة. | | 2- محجوبة، وممنوعة. | | 2-يشترك فيها جميع أعضاء الفريق. | 3- تستخدم لامتلاك النفوذ. | | 3-واضحة وصريحة. | 4- رسائلها غير كاملة مشوشة. |   **علاقات الأعضاء:**   |  |  | | --- | --- | | 1- الثقة | 1- الشك والانقسام | | 2- الاحترام | 2- المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة | | 3- التعاون | 3- التنافس | | 4- الدعم | 4- انعدام الدعم |   **الخلاف:**   |  |  | | --- | --- | | 1- يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك | 1- غير مرغوب فيه | | 2- حول الموضوعات وليس الأشخاص | 2- هدام بالنسبة للصفات والأشخاص |   **جو العمل:**   |  |  | | --- | --- | | 1- واضح | 1- مفكك | | 2- غير قائم على التهديد | 2- يعتمد على التخويف | | 3- غير تنافسي | 3- يسوده الحذر | | 4- قائم على المشاركة | 4- ينقسم إلى مجموعات مغلقة |   **اتخاذ القرارات:**   |  |  | | --- | --- | | 1- بالإجماع | 1- بأغلبية التصويت أو الإجبار | | 2- يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات | 2- التأكيد على النفوذ | | 3- يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات | 3- التخبط والتنافر |   **الابتكار:**   |  |  | | --- | --- | | 1- المزيد من الخيارات | 1- تتحكم فيه مراكز القوة | | 2- موجه نحو إيجاد الحلول | 2- الاعتماد على الجهد والنشاط. |   **السلطة:**   |  |  | | --- | --- | | 1- يشترك فيها الجميع | 1- محجوبة | | 2- يتوقف على الكفاءة | 2- تٌمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم  3- وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة. | | 3- تتوقف على الإسهام للفريق ككل |   **الحفز:**   |  |  | | --- | --- | | 1- الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق | 1- التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً | | 2- إشباع حاجات الانتماء | 2- الضغط والإجبار | | 3- إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق | 3- تجاهل الأهداف الشخصية | | 4- تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق |   **المكافآت:**   |  |  | | --- | --- | | 1- ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء | 1-تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقييمات ذاتية  2-كثيراً ما تكون تعسفية. |   **تشخيص مجموعتك**  توجد نقطة منطقية يمكنك أن تبدأ منها عملية بناء فريقك وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوي المشاركة فيها، ما الذي يميز أعضاء المجموعة ؟ أكمل اختبار التشخيص التالي ، كم عدد العبارات الصحية عن فريقك ؟  **تشخيص المجموعة**  فكر في كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تسري على مجموعتك أم لا. إذا كان وصف العبارة نادراً نسبياً فتعامل معها على أنها لا تنطبق على مجموعتك .أما إذا كانت تنطبق فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحققها كثيراً أو على تحققها بصورة عارضة.   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | كثيراُ | أحياناُ | نادراً/أبداً | | 1. أعضاء الفريق يبحثون عني للتحدث عما يرون أنه يحدث داخل المجموعة أو للشكوى من النقص أو بطء التقدم. | O | O | O | | 2. توجد شكاوى عديدة حول قضاء المجموعة الكثير من الوقت الاجتماعات | O | O | O | | 3. يبدو أن بعض الأعضاء يشعرون أنهم لا يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب | O | O | O | | 4.يجب إعادة النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم اتخاذها والموافقة عليها من قبل، مرة أخرى | O | O | O | | 5. أعضاء المجموعة يقدمون إلي اقتراحات حول تحسين كفاءة المجموعة. | O | O | O | | 6. عند طرح أفكار جديدة يبدو أنه يكون هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في هذه الأفكار، وليس حول كيفية الاستفادة منها. | O | O | O | | 7. يصيبني الإحباط – في الاجتماعات – من المناقشات المطولة التي لا تنتهي أبداً عند حل ما. | O | O | O | | 8. بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل القسم والشركة ككل. | O | O | O | | 9. يوجد بالمجموعة بعض الشخصيات القوية المغرورة مما يجعل المشاركة أمراً صعباً للجميع. | O | O | O | | 10.يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف. | O | O | O | | 11. جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسطاً. | O | O | O | | 12. أعضاء المجموعة ذوو أسلوب تصادمي. | O | O | O | | 13. التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة. | O | O | O | | 14. نصل إلى اتخاذ القرارات عن طريق أغلبية التصويت. | O | O | O | | 15. لا أحصل من أعضاء المجموعة الآخرين على تقييم حول قيادتي. | O | O | O | | 16. الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض. | O | O | O | | 17. يحاول بعض الأعضاء السيطرة على مناقشات المجموعة ، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية. | O | O | O | | 18. تدور مناقشات سرية هادئة من وراء الستار. | O | O | O | | 19. البعض يتساءل ' ما الذي نحاول عمله ؟' و 'ما جدوى كل هذا ؟' | O | O | O | | 20. يتعاون الأعضاء مع بعضهم فقط عندما أوضح لهم أهمية عمل ذلك . | O | O | O | | 21. يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة ، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكراً على مناقشات المجموعة | O | O | O | | 22. مناقشات مجموعتنا تستمر في معالجة نفس الموضوعات القديمة. | O | O | O | | 23. يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم. | O | O | O | | 24. تتكون مجموعات فرعية حزبية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية. | O | O | O | | 25. أطالب الأعضاء بإبعاد الشخصيات من مناقشات المجموعة. | O | O | O | | 26. بعض الأعضاء يحجمون عن المشاركة في المناقشات. | O | O | O | | 27. ينحدر الخلاف إلى مرحلة التشاحن ، وتصيد الأخطاء. | O | O | O | | 28. يبدو أن بعض الأعضاء يفضلون إحراز النقاط الشخصية على كل ما سواه. | O | O | O | | 29. أسمع البعض يقولون ' ما الفائدة من الكلام ؟'. | O | O | O | | 30. يطالبني العديد من الأعضاء بالانحياز لأحد الجوانب | O | O | O | |  | \_\_\_ | \_\_\_ | \_\_\_\_\_ | | المجموع الفرعي | X1 | X2 | X3 | |  | \_\_\_ | \_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | | مجموع النقاط | ==+ | ==+ | ==== | | المجموع الكلي |  | - | \_\_\_\_\_ |     **أ**عط نفسك عن كل اختيار من النوع 'كثيراً' نقطة واحدة ، أما الاختيار 'أحياناً' فله نقطتان والاختيار 'نادراً/أبداً' ثلاث نقاط اضرب كل رقم في عدد الجمل الذي ينطبق عليه.  للتوضيح : إذا كان اختيارك لـ'أحياناً' عشر مرات ، واختيارك 'كثيراً' عشر مرات ، والاختيار' نادراً/أبدا' عشر مرات، فإن المجموع الكلي لما حصلت عليه من نقاط يصبح ستين نقطة.  **تحليل التشخيص**  كلما زاد عدد النقاط التي حصلت عليها، كانت مجموعتك في تقدم نحو بناء نفسها لتصبح فريقاً نموذجياً، إذا كان عدد نقاطك هو الحد الأقصى، أي تسعون نقطة [الرقم ثلاثة وثلاثون مرة] – فيمكنك اعتبار نفسك استثناء حقيقياً ومحظوظاً أيضاً بانتمائك إلى مثل هذه المجموعة الفعالة بدون – أو تقريباً بدون- أي مؤشرات للحواجز التي تعوق عملية بناء فريق ناجح، وعلى العكس، إذا كان عدد نقاطك ثلاثين نقطة، فلا يمكنك بأي حال وصف مجموعتك بالفريق ، وإذا كان عدد نقاطك بين الستين والتسعين فإنك في طريقك نحو بناء الفريق، لكن تبقى أمامك مسافة تجتازها قبل أن تصل أنت ورفاقك إلى مرحلة الاستمتاع بالمزايا والوفيرة التي يحققها العمل كفريق، وليس كمجرد مجموعة.  فوائد فريق العمل  الفائدة الأولى: التعاون وهو الفائدة الأساسية.  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.  الفائدة الثانية:ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسف إلى أعلى[من الموظفين إلى الإدارة]، ومن أعلى إلى أسفل[من الإدارة إلى الموظفين]، وبين الإدارات الواحدة ، وبذلك يكون للتحاور فائدة أخرى.  الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب، والقوى.  والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق ، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة.  الفائدة الرابعة: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد  حيث إن كل عضو يستخلص، ويُقَيّم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛ لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتبع كما يحدث غالباً ،و تتخذ القرارات بإجماع الأعضاء .  الفائدة الخامسة:إن من يملكون المسئولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق ، بالرغبة في عدم خذلانه.  الفائدة السادسة: الجودة ، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.  **عمليـة بنـاء الفريـق**  **تعريف عملية بناء الفريق**  هي عملية إدارية و تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، متماسكة، متفاعلة، وفعالة.  وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة علي أداء مهام معينة و تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة.  وهي عملية تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق.  **افتراضات بناء الفريق**   1. أن إنجازات الفريق أكبر من مجموع إنجازات الأفراد. 2. لكي تزيد إنتاجية الجماعة، يجب أن يتعاون الأعضاء و ينسقوا جهودهم لإنجاز المهمة المطلوبة. 3. لكي يقبل الأفراد علي المساهمة الفعالة، يجب أن يؤدي الفريق إلى إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية لهم. 4. زيادة فاعلية الفريق تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ككل. 5. يساعد بناء الفريق الأعضاء علي فهم سلوكهم الوظيفي و الشخصي، ووضع الخطط لتطوير إنجازاتهم.   **أسباب استخدام الفرق**   1. وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة 2. قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة. 3. وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها. 4. وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها. 5. احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة. 6. وجود تحديات و مخاطر تواجه المنظمة. 7. وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي.   إن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول علي أداء أفضل، وإنجاز أسرع، و علاقات إنسانية أعمق، إلا انه ليس الحل السحري للمشكلات التنظيمية، فهناك العديد من الحلول و الأسلحة الأخرى التي يجب دراستها والمفاضلة بينها.  **شروط تكوين فريق العمل**   1. أن يكون بناء الفريق نابعا من رضاء العاملين و اقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة. 2. أن يكون هناك سببا قويا لتكوين الفريق. 3. أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية. 4. أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق. 5. أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين. 6. أن يتوفر لدي القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق. 7. توافر حد معقول من الثقة و الارتباط و الاحترام والرغبة في التعاون والقدرة علي تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر.   **مقومات بناء الفريق**  هناك ثلاثة عناصر تؤثر علي بناء الفريق و تحدد درجة فاعليته: العنصر الفني، العنصر الإنساني و العنصر البيئي.  **العنصر الفني:**  ويقصد به نوع النهمة المطلوب إنجازها، مدي صعوبتها، المعلومات المتاحة، الأساليب المختلفة لتحقيقها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.  **العنصر الإنساني:** وهو يتمثل في القائد و أعضاء الفريق.  **العنصرالبيئي:** وهو يتمثل في البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية.  **قائد الفريق:**   * هو المسئول عن تحقيق التنسيق و التكامل و التفاعل بين أعضاء الفريق. * يكون بينه و بين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام و التعاون. * يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها، جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها. * يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة. * يعمل القائد مستشارا للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم و القواعد السلوكية، وتوجيه و تعليم الأعضاء، وتقديم النصح و المشورة.   **أعضاء الفريق:**  **تؤثر النقاط السلوكية الآتية علي نجاح الفريق:**   * عدد الأعضاء و خبراتهم و مهنهم ومكانتهم في التنظيم الأساسي للمنظمة. * القيم السائدة بينهم، ودرجة الانتماء و الولاء للفريق. * قدرتهم علي العمل الجماعي، ومدي استعدادهم للتعاون. * مهارات الاتصال و علاقاتهم الاجتماعية. * الروح المعنوية والمشاعر و الاتجاهات. * الدوافع المتنوعة لدي الأفراد و مدي إشباعها.   **البيئة التنظيمية:**   * المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد: أهدافها، رسالتها خططها، ومواردها. * تركيب الإدارة العليا، وفلسفتها، و سياساتها. * نظم الحوافز و تقييم الأداء، والتدريب، و فرص النمو.   **و البيئة الاجتماعية:**   * المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية لبيئة المنظمة و الفريق. * يلاحظ أن البيئة الاجتماعية تكون أكبر تأثيرا علي الفريق، لأن عادات المجتمع و أعرافه تتغلغل في اتجاهات و سلوكيات الأفراد.   **شروط نجاح الفريق**  **نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق:**   * أن يتولى القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم. * أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، و قدرتهم علي تحقيقها. * أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها. * أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء. * أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع. * أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام و المساندة، و الرغبة في إذابة الاختلافات. * أن يتوفر نظام فعال للثواب و العقاب " المادي و المعنوي".   **مراحل بناء الفريق**  تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية:  **-1 مرحلة التكوين** هي أولي خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك.  وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية و الاجتماعية للفريق.  يسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح بعضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة علي النجاح، و التوقع للنتائج الممكنة، و الفخر لاختياره، والقلق و الخوف من الفشل، و الشك في المهمة و في باقي الفريق، و التشوق تجاه الفريق.  ويبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يكون خليطا من الأدب و المجاملة، والتعامل الرسمي مع الآخرين، محاولة فهم المهمة المطلوبة، التعرف علي طرق الإنجاز، التعرف علي السلوكيات المقبولة و المرفوضة، البحث عن مصادر للمعلومات، ومحاولة التعرف علي المشكلات المحتملة و وطرق مواجهتها، الشكوى من الصعوبات المتوقعة سواء أكانت حقيقية أم وهمية،بعض الضيق و التبرم، و التردد والإحجام.  لدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكن التهيئة المبدئية و التمهيد و تقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق، و أهدافه، و المهمة المطلوبة، ومعايير النجاح، إبراز السلوك المرغوب و المرفوض، وتدريب الأعضاء علي أداء المهام مع التركيز علي المهارات التي تنقصهم.  **2 - مرحلة الصراع** هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه و مكانته،وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، و يعترضون، و يقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحشر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.  يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، والمقاومة و الرفض، و الحيرة، وعدم القدرة علي التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عند وجود طاقة أمل في النجاح.  ويبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يتسم بالجدال و المناقشة و التحدي، و التنافس و الصراع، و استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة، كما يبدؤون في التشكيك في الأهداف و المهام، ويميل بعضهم إلى الثورة و فقدان السيطرة علي الأعصاب، والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية.  يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح و تقديم المعلومات، و التحفيز و تأكيد قدراتهم علي أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة و كيف تم إنجازها، وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي، تنازل، تكيف، تعاون و مشاركة.  **3 - مرحلة وضع القواعد** بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، و للأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، و بدء التعاون، ثم تزايده تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.  يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام و العزم علي التعاون و المشاركة.  و يكون سلوكهم في هذه المرحلة هو العمل علي تسوية لخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة و التعبير عن المشاعر، وتكون العلاقات الاجتماعية والشخصية مرحة ومسترخية.  ويمكن مساعدة الفريق بتشجيع المشاركة بين الأفراد، و تنمية الالتزام الذاتي و الشعور بالمسئولية، و التأكد من وضوح الأهداف، وإعطاء المعلومات اللازمة، وبدء عمل خطط وجداول العمل، وتوفير التدريب اللازم.  **4- مرحلة الأداء** هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه و لدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز و زيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم.  ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم و نتائجه في الظهور، والشعور بالثقة بالآخرين، حيث تكون الأمور قد استقرت و تعرف الأعضاء علي بعضهم البعض، وكذلك الثقة بالنفس، وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات.  ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون، و القدرة علي التنبؤ بالمشكلات، و الرغبة في تفاديها أو علاجها، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، والانغماس في الفريق.  ويمكن مساعدة الفريق أيضا بالتوجيه و التدريب و التشجيع و المؤازرة.  **5-مرحلة الإنهاء**  تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، و الدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، و التقييم الكلي للتجربة.  ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة و المرح و الاعتزاز والحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط و الغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق.  يتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر و التقدير بين القائد و الأعضاء بعضهم بعضا، و التكاسل عن إجراءات انقضاض الفريق، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة. |