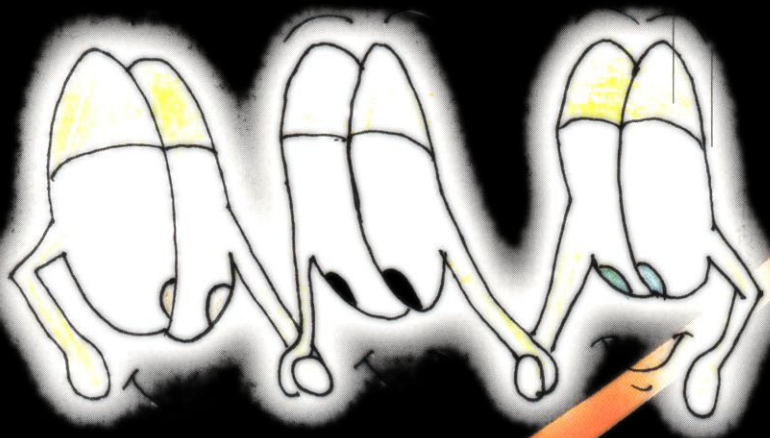


كراسة

العمل كفريق



Pal Vision  
مؤسسة الرؤيا الفلسطينية



### **إعداد:**

رامي ناصر الدين

رواء جبر

### **الإشراف التربوي:**

يحيى حجازي

### **رسومات:**

الفنان بهاء عطية

جميع الحقوق محفوظة لمؤسسة الرؤيا الفلسطينية/ برنامج التدريب، ولا يجوز التصرف بأي جزء من هذه الكراسة، بتصويره أو اقتباسه بدون إذن إلا إذا كان الهدف استخدامه بطريقة غير تجارية ولا تبغى الربح.

الطبعة الأولى من الدليل - شباط 2005

## تقديم

تلعب تنمية المهارات الحياتية لدى الأفراد أهمية كبيرة في تسهيل أمورهم اليومية وتسهيل عملية تكيفهم للأوضاع المعيشية المتغيرة. مهارة العمل الجماعي (العمل ضمن فريق) هي إحدى المهارات الحياتية المهمة التي يمكن تطويرها، ولذا سنتعرض في هذه الكراسة الى هذه المهارة.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على المصطلحات الأساسية في عمل الطاقم (مفهوم العمل الجماعي، الطاقم الفعال وصفاته..)
- التمييز بين أشكال مجموعات مختلفة.
- التعرف على العوامل المسهلة والمصعبة للعمل الجماعي.
- تحديد المميزات والصعوبات الذاتية التي تؤثر على العمل ضمن مجموعة.
- تنمية موقف إيجابي لدى الأفراد عن العمل الجماعي والتعرف على أهميته.

### المواضيع الأساسية التي سيتم التطرق لها:

- تعريف المجموعة والعمل الجماعي
- صفات الطاقم الفعال.
- الصعوبات والمعوقات الذاتية والمحيطية التي قد تعيق عملنا ضمن المجموعة.
- شروط اتخاذ القرارات الجيدة.
- طرق مختلفة لاتخاذ قرارات سليمة.

## المهارات التي سيحصل عليها المتدرب/ المتدربة:

- اكتساب مهارات تساعد الفرد القائد على تكوين فريق عمل لقضية شبابية معينة.
- تحليل موقف بصورة مدروسة.
- تحديد الصعوبات الذاتية بشكل جيد والتعامل معها بصور حكيمة.
- إمكانية عمل مسح لوضع مجموعة عمل لتحديد المصادر الموجودة والتي يمكن البناء عليها والاستفادة منها.

## المعرفة التي سيحصل عليها المتدرب/ المتدربة:

- استخدام صحيح للمصطلحات النظرية في تحليل المواقف التي لها علاقة بالعمل الجماعي (العمل ضمن فريق).
- مفهوم الفاعلية وضرورته في العمل الجماعي.
- استخدام النظرية للتعامل مع قضايا حياتية له ارتباط بالعمل الجماعي.

## مهارة العمل الجماعي

### العمل الجماعي

قبل البدء بتعريف العمل الجماعي والتخصص في موضوع العمل ضمن طاقم، فلنعرف مصطلح الجماعة:

الجماعة هي مجموعة من الناس تسكن في منطقة جغرافية محددة ولها قيمها واتجاهاتها وتقاليدها وثقافتها الخاصة بها والتي تميزها. كما وأن لها أهدافها التي تريد أن تحققها.

العمل الجماعي مهم كونه في النهاية وسيلة جيدة لتحقيق أهداف الجماعة بما فيها الأفراد الذين ينتمون إليها، كما أنه غاية وخصوصاً في هذه الكراسة، فأحياناً كثيرة نرى شباباً يعرفون تنفيذ الأمور بأنفسهم ولكنهم لا يعرفون العمل ضمن مجموعة ولا يمتلكون المهارات لذلك.

في كل مجموعة كبيرة هناك ٣ أشكال من المجموعات تتكون بشكل طبيعي يجب علينا الانتباه لها وفهمها لأنها في النهاية تؤثر بشكل مباشر على العمل الجماعي.

**١- المجموعة الأولى- الأزواج:** إذا شاهدنا مرة مجموعة صف أو مجموعة موظفين أو مجموعة أصدقاء نرى أن هناك أزواجاً من الأفراد تكون العلاقة بينهم علاقة حميمة يتشاركون الأفكار والمشاعر بينهما مقارنة بباقي أفراد المجموعة. هذا النوع من المجموعات الصغيرة قد يكون له أثر إيجابي من ناحية إذا ما أردنا تنفيذ مهمات معينة بمجموعات صغيرة، ولكنه قد يؤثر سلباً على العمل الجماعي لأن الأزواج كثيراً ما تكون مواقفهم متشابهة ويميلون الى الانغلاق والمدافعة عن بعضهم البعض

وقد يهاجمون بقية أفراد المجموعة ويشكلون مجموعات صغيرة حولهم.

**٢- المجموعة الثانية- مجموعة النقد والهرب:** هناك دائماً وفي كل مجموعة كبيرة أفراداً ومجموعات صغيرة تكون وظيفتها نقد الآخرين ونقد المشروع ونقد نفسها ولا تتحمل المسؤولية على ما يجري في المجموعة. تلك المجموعات وأولئك الأفراد هم بالغالب سلبيين ولا يرون أي دور لهم في دفع المجموعة وتطويرها إلا من خلال النقد الهدام ولا شيء غير ذلك.

**٣- المجموعة الثالثة - مجموعة العمل:** وهي تلك المجموعة التي يعمل أفرادها لتحقيق هدف مشترك. لكل واحد من أفراد الفريق مهمة متخصص في أدائها، وعليه فإن كل واحد يعمل للمصلحة العامة ويجمعهم هدف نهائي يريد جميعهم الوصول اليه وتحقيقه.



### ما هو الفريق؟

الفريق هو مجموعة من الأشخاص مجتمعين معا يوجههم هدف عام، يبتغون تحقيقه معاً. مثال على ذلك: فريق كرة القدم الذي يختلف الدور الذي يلعبه كل لاعب في الفريق (دفاع، جناح، موزع، هجوم، حارس مرمى...) ولكن جميعهم يلعبون بتناسق تام ويتعاونون في تمرير الكرات لكي يستطيعوا تحقيق هدفهم وهو ربح المباراة. هل هناك عضو مهم وعضو أقل أهمية في أي فريق عمل؟

هذه القصة تعكس أهمية كل عضو من أعضاء الفريق في الحفاظ على سعادة الجسم الذي يعمل فيه.

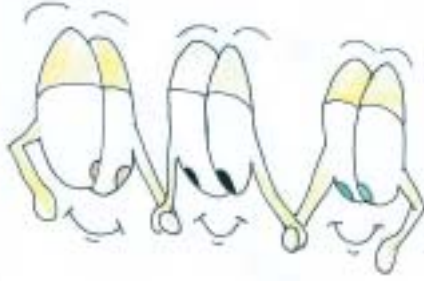
« تناحر أعضاء الجسم يوماً، واختلفوا فيما بينهم أيهم الأهم وأيهم يجب أن يكون رئيساً للجسم، فقال الرأس: أنا أهم عضو في هذا الجسم، حيث أنني أحتوي الدماغ وأجرى كل عمليات التفكير وأركز على كل عمليات الجسم، و فقط من خلالي يستطيع الفرد إعطاء ردود الفعل المناسبة للبيئة التي يعيش فيها، فإن كنتم ستختارون رئيساً فأنا هو الرئيس. ضحكت العين وقالت: إنني لست أقل أهمية، فإذا توقفت عن العمل يوماً فإن الجسم سيتخبط بكل ما حوله من أشياء، ولن يستطيع رؤية ما حوله وتصبح الدنيا قاتمة، أنا الرئيس. قالت الأذن: إني أهم عضو في هذا الجسم، فإنني إن لم أعمل لا يستطيع الإنسان تعلم الكلام الذي هو مهم جداً في الاتصال مع العالم، ولن يستطيع الفرد سماع الموسيقى والألحان ولا الكلام، فإن لم يكن هناك مانع فالرئاسة من اختصاصي.



وهكذا عرض كل عضو من أعضاء الجسم مميزاتهم وتحدث عن أدواره المهمة التي يقوم بها في الجسم. وأخيراً قالت الأمعاء الغليظة أنا أهم عضو في الجسم وأنا من يجب أن يكون الرئيس، فأنا من يتخلص من الفضلات ومن يحافظ على الجسم نظيفاً. فضحكت حينها الأعضاء مستهزئة بما سمعت وقالت لها أنها الأخيرة التي تستحق الرئاسة لأن دورها ليس الأهم في الجسم. حينها اغتاظت الأمعاء الغليظة مما سمعت وقررت الإضراب عن العمل، وعدم إخراج الفضلات خارج الجسم، فاختل الجسم واضطربت الأعصاب وكاد الرأس أن ينفجر وشلت الأقدام عن السير، حتى اجتمع كل الأعضاء وقرروا التأسف للأمعاء الغليظة لكي تفك إضرابها ولكي تعود إلى العمل.

في النهاية لم يختار الجسم رئيساً له لأنه اكتشف أن اختيار رئيساً ليس بالأمر المهم ولكن عمله كجهاز متكامل هو ما يهم حقيقة.





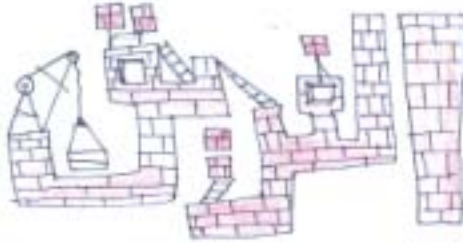
## أسباب تكوين الفريق:

- لحل المشكلات بالاستفادة من مواهب عدد من الأفراد: كما ذكرنا في القصة السابقة بأن لكل فرد من أفراد الفريق نقاط قوة يمتاز بها، ومساهمته الخاصة والتميزة تساهم في تحقيق أهداف الفريق.
- إتاحة الفرصة لتوثيق الاتصال بين الأعضاء والمشرفين على تنفيذ مشروع ما: فالعمل ضمن فريق يسمح لجميع الأفراد أو لعدد منهم بالالتقاء والعمل المشترك.
- لزيادة الإنتاج وذلك بتشجيع وخلق جو من التعاون: لا شك بأن العمل في فريق لتحقيق هدف ما يخلق جواً مريحاً من التعاطف من جهة والدعم والتشجيع والتعاون من جهة أخرى، مقارنة بأعمال فردية يقوم بها الفرد دون الحاجة إلى لقاء الآخرين والعمل معهم.
- للتوصل إلى حل قد يكون ملائماً لرغبة الغالبية العظمى: تختلف الآراء حول الأشياء والقضايا، ولكل منا أفكاره في تنفيذ الأمور ولكل منا مبادئه وقيمه ولكل منا خبراته وتخصصاته. العمل في فريق يسمح للأطراف المختلفة من خلال العمل في اللجان على سبيل المثال في إبداء تخوفاتهم وآرائهم وتجاربهم. والمجموع العام أفضل بكثير وأهم من الأفكار الأحادية.

$$(1+1+1+1+1) = 50 \text{ رأي مختلف ومكمل}$$

### فائدة العمل بمفهوم فريق العمل:

يتيح العمل بمفهوم الفريق الفرصة للاستفادة من أفضل الصفات لكل فرد في الفريق. ويثري حياة الفريق بالكامل وينجز أعمالاً أكثر، ويحل كثيراً من المشكلات بفاعلية أكبر. وأهم ما يتيحه هذا المفهوم (فريق العمل) هو استحضار الهدف الجماعي دائماً نصب عيني كل عضو في الفريق. وكم يلزمنا أن يكون لنا هدف واضح مفصل. وما يلزمنا أكثر أن يكون هذا الهدف جماعي.



### صفات اعضاء الفريق الفعال:

غالباً ما يرتبط عمل الفريق بالفعالية. هناك الكثير من مجموعات العمل والفرق المختلفة. يختلف كل فريق في فعاليته ونشاطه وقوته واستغلاله الصحيح لمصادره ووضوح الهدف العام لأفراده. فعلى سبيل المثال فريق كرة القدم، هناك الكثير من فرق كرة القدم في فلسطين وفي العالم العربي والعالم الغربي، ولكن ما يميز فريق عن فريق آخر هو فعالية ذلك الفريق وقوته. فهناك الفرق الضعيفة وهناك الفرق القوية الفعالة. فما هي يا هل ترى فعالية الفريق؟

١. وحدة الهدف: على كل فريق أن يحدد الهدف المقبول على أعضائه والذي يرغبون في تحقيقه في نهاية المطاف.

٢. فهم ووضوح الأهداف للجميع: في كثير من الأحيان تكون الأهداف مفهومة لبعض أعضاء الفريق وليست واضحة للبعض الآخر. إن عدم وضوح الأهداف لكل أعضاء الفريق سوف تؤثر في النهاية على أداء هذا الفريق.



٣. الاهتمام والالتزام: لا بد بأن ما يميز فريق عمل فعال وقوي أيضاً هو التزام أعضائه بالوقت والمسؤوليات والقيام بالمهام الموكلة إليهم بالتنسيق مع بقية أفراد هذا الفريق.

٤. قبول رأي الأغلبية وقرار المجموعة: كثيراً ما يميل الفرد الى الفردية والعمل المتفرد لأنه لن يتخبط بعدة آراء ولن يكون بحاجة لسماع قيم الآخرين التي ستؤثر على أفكاره وأدائه. إن العمل الفعال ضمن طاقم يلزم كل فرد من الأفراد التنازل وتقبل رأي الأغلبية، والقيام بالمهام على أكمل وجه حتى لو تعارض ذلك مع رغباتي الشخصية.

٥. توفر أسباب النجاح لديهم: الفريق الفعال والقوي يسعى إلى توفير كل الأشياء والعناصر التي تساعد في تادية مهامه على أكمل وجه، كذلك يستطيع الفريق الفعال من الاستفادة من قدرات أعضائه ونقاط القوة التي يمتازون بها بأقصى قدر.

٦. الشفافية والثقة المتبادلة: العمل الجماعي يلزم درجة عالية من الوضوح والشفافية، فلا يمكن أن يقوم كل فرد بالرقص وحده والغناء بما يناسب طبقته الخاصة وعدم مشاركة الآخرين بما يجري معه. إن تناقل المعلومات بين أفراد المجموعة هو أمر مهم جداً. وهو يساعد على معرفة الفرد ما يجري من حوله ويقلل شعوره بالغرابة في المجموعة التي يعمل فيها.



٧. تقديم العون فيما بينهم: كما ذكرنا سابقاً، فالفريق الجيد هو ذلك الفريق المشجع والداعم لأعضائه وهو الفريق الذي يعرف كيف يساعد ويقدم يد العون إذا ما لزم ذلك.

٨. الاعتمادية المتبادلة: لا يمكن أن يعمل كل فرد في الفريق وحده، ولذا فإن عمل كل شخص يعتمد بالضرورة على ما يعمله الآخر. فعلى سبيل المثال: لنرى الصورة التي أمامنا ونفكر فيها، فإذا ما شبهانا الفريق بعمال البناء الذين سيقومون بتشييد عمارة سكنية، فإن الدهان لا يستطيع القيام بعمله قبل أن ينهي القصير عمله، ولا يستطيع البليط البدء بالعمل قبل أن يكون بناء الهيكل جاهزاً كلياً. ما أردت توضيحه من هذا المثال هو أن قيمة الاعتمادية المذكورة هنا هي ليست بمفهومها السلبي (الاتكالية) وإنما بمفهوم التكامل والعمل المشترك.

٩. القدرة على التعامل مع الخلاف: في كل عمل نقوم به نتعرض للاختلافات في الآراء فيما بيننا، فنحن لم نأتي من نفس البطن ولم نتعلم على نفس المقعد ولم ننشأ في نفس العائلة ولم نأكل غالباً نفس الوجبات ولم نسمع نفس الموسيقى ولم نقرأ نفس الكتب ولم ولم.... فمن يعتقد بأن الجميع يفكرون مثله أو يجب أن يفكرون مثله هو واهم، كوننا نختلف فيما بيننا في الكثير من الأشياء. ولذا فإن الفن في العمل في طاقم ينبع من قدرتنا في التعامل مع تلك الاختلافات والاستفادة منها في صنع قرار أصوب وتلوين اللوحة بألوان متعددة. ولكي نستطيع التوصل الى ذلك، فيجب علينا أن نطور قدراتنا في التعامل مع الخلافات بشكل جيد وبطريقة فعالة وبناءة.



١٠ الحفاظ على جو عمل الفريق المناسب للنجاح: يمكن عمل ذلك من خلال إعطاء مكان لاحترام بعضنا البعض، وتقدير العمل الذي يقوم به كل منا وتشجيع العمل الجماعي، وتقديم العون وطلب الاستشارة إذا لزم ذلك، لأن كل هذه المركبات تساعدنا على تحقيق هدفنا والوصول الى ما نريده.



- الفريق الذي يشارك أعضاؤه الهدف = فريق ناجح
- يستطيع الفريق الفعال أن ينجز أكثر وأتقن مما ينتجه الأفراد كل على حدا

الأمر التي تسبب زعزعة العمل في الطاقم والتي لها علاقة  
بشخصيات الأفراد المنتمين له (عطوف، ١٩٨١):

١- التمرکز الذاتي: أي الانشغال بالاهتمامات الذاتية الى الحد الذي  
يصبح فيه الفرد غير حساس لمصلحة الآخرين. والشخص المتمركز  
حول ذاته لا يستطيع العمل في الفريق وتكوين علاقة مع أفرادہ والتعلم  
منهم.

٢- التوجه المادي: الميل على التعامل مع أفراد الفريق كأشياء  
ومواضيع وليس كأشخاص لهم مشاعرهم واجتهاداتهم. وهذا يعني  
عدم القدرة على إقامة علاقات انسانية تتضمن احترام الآخر وتقديره.  
كما يعاني ذلك نقص القدرة على التعاطف مع الآخرين.

٣- الاستغلال: وهذه الصفة مصاحبة غالباً للتمركز حول الذات،  
وهنا يقوم الفرد باستغلال الأشخاص الذين يعمل معهم، مع عدم تقدير  
لحاجاتهم وقدراتهم ورغباتهم. فرئيس الفريق السيء هو الذي يجعل  
الناس يعملون لتحقيق مصالحه، ولا يعطي للجماعة أي اعتبار.

٤- المخادعة: الميل الى الاستفادة من الآخرين من خلال الخداع  
والنفاق. وقد يتضمن ذلك استخدام أساليب مثل الغش والكذب والاحتيال،  
وعدم الأمانة في العلاقات مع الآخرين.



٥- **المسايرة الزائدة (اللامعية):** وهنا يهتم بعض الأشخاص بموافقة الآخرين على حساب المجموعة واحتياجها وكذلك على حساب الرغبات الشخصية والمعتقدات الذاتية. والشخص الذي يكون مع الأشخاص الأقوى منه غالباً ما يكون متسلطاً على الأشخاص الأضعف منه.

٦- **الاعتماد الزائد:** قلنا سابقاً أن الاعتماد هو ميزة جيدة في عمل الطاقم، ولكنه إذا أصبح زائداً لا يسهم في تكوين علاقات سليمة مع الآخرين وقد يفقد الشخص احترامه فيما بعد أمام أفراد المجموعة.



٧- **التمردية:** النزعة الى التمرد ضد كل أشكال السلطة، حتى يصبح الشخص عدائياً وغير متعاون، وهنا يهدف الشخص بأن يكون مميزاً ومتميزاً في المجموعة حتى ولو على حساب تحقيقها لأهدافها.

٨- **مشاعر النقص:** يشعر المرء بنقص حاد في الثقة بنفسه واحترامه لها. فيكون الفرد حساساً لكل ما يقال ويشعر بالتهديد في كل عبارة تحكى. وهذا الفرد يحاول جاهداً إثبات نفسه من خلال العمل المضاعف الذي يقوم به لإثبات جدارته، ونراه أحياناً يتفاخر بقدراته وينتقد الآخرين ولا يأبه بالنتائج التي يحصلون عليها في أعمالهم.



٩- **التعصب:** في بعض المجموعات قد نرى أفراداً متعصبين لأرائهم وينتقدون الآخرين باستمرار دون أن يأبهوا لمشاعرهم ومعتقداتهم. وهذا النمط إذا وجد في مجموعة عمل ما فإنه قد يخلق شعوراً دفاعياً ويعزز مشاعر النبذ والنقص والعداوة بين الأفراد.

١٠- **التوقعات غير الواقعية:** وهذا يحصل عندما نعتقد بأن الأشخاص الذين نعمل معهم هم أشخاص مثاليين ونماذج دقيقة لا خلل فيها، بدل أن نراهم أشخاصاً لهم قوتهم ولهم ضعفهم. وهذه التوقعات تخلق شعوراً بخيبة الأمل لاحقاً من الأفراد الذين نعمل معهم.

## المهارات التي يتطلبها بناء الفريق هي:

المهارة الأولى: الاتصال الجيد بين أفراد الفريق الواحد:

إن القائد الذي يفترض أنه قائد هذا الفريق، إنما يلزمه انفتاح في التواصل مع أفراد فريقه بما يمكنهم من فهم ما يتوقعه منهم. وكذلك عليه الاستماع بتفهم لما يتوقعه أفراد الفريق منه. وهذا يعني أن يشرح بالتفصيل لكل عضو مطالبه وتوقعاته ومعوقات قيامه بدوره المحدد. وعليه أيضاً الوضوح بالتعبير مما يستلزم تدريباً فلا يمكننا القيام بذلك من المحاولة الأولى.

المهارة الثانية: مهارة صياغة الرؤية والأهداف والتخطيط لتحقيقها:

ونحن جميعاً نحتاج أن نعيد تقييم أهدافنا. فكيف نضع الهدف:

- يحاول كل عضو أن يصوغ أهدافه الشخصية، حتى يشعر كل فرد في أنه مسئول عن تحقيق أهداف الأعضاء الآخرين فلا نتحول إلى الأنانية والنظرة الفردية المقيتة التي تجعل كل فرد يسعى في اتجاهه غير عابئ بالآخرين؛ فضلاً عن افتقاده للدعم والمساعدة من أعضاء الفريق (نجاح كل عضو يساوي نجاح الفريق بالكامل).. وهناك قاعدة ذهبية تقول بأن المشاركة في القرار تشعر بالمسئولية. فإذا ما كانت القرارات الجماعية مشتركة بين جميع الأعضاء فبالتبعية سيشعر الجميع بأنه مسئول عن تحقيقها.

- الهدف لا بد أن يكون واضحاً محدداً بوقت تنفيذه، تشاركوا جميعاً في جلسة للعصف الذهني لاقتراح أكبر عدد ممكن من الوسائل للوصول لهذا الهدف. كذلك لحل المعوقات التي ربما تحول دون تحقيق الهدف.
- ابدءوا بالتخطيط للوصول لهذا الهدف. وفي الغالب ما يكون العمل كفريق في (تحديد الأوليات، تنظيم المسئوليات، وتعلم طرق جديدة لتخفيض ضغط العمل، اكتشاف أنشطة جديدة - البحث عن دعم جيد من ظروف مماثلة).





## كيف يؤدي الفريق وظائفه بشكل فعال؟

تتوقف فعالية الفريق على الفهم الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها وتحديد المسؤوليات بدقة.

ومما يساعد على نجاح الفريق هو الالتزام بقواعد أساسية معينة، من بينها ما يلي:

● على كل عضو فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسؤولية الأساسية المتعلقة به ويتوقع منه أن يكون صاحب القرار النهائي حياله.

● أي بمعنى آخر لا يجوز للعضو أن يبت في أمور لا صلاحية له فيها.

● لا يجوز لأعضاء الفريق العمل ضد بعضهم حتى وان كانت بينهم فجوة أو عدم توافق في وجهات النظر حول قضايا معينة.

● يختلف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويت فمسئول الفريق هو قائده الحقيقي وليس مجرد مدير لاجتماعاته.

● إيجاد حلقات اتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق أمر مهم يساعد على التواصل فيما بينهم.



## كيفية تشكيل فريق العمل :

- قبل البدء بتشكيل الفريق يجب التفكير في المركبات التالية:
  - تحديد المهمة التي يجب على الفريق القيام بها وذلك بتحديد هدف المشروع.
  - تركيب قائمة بأعضاء الفريق بناء على القدرات والمهام.
  - توزيع العمل بشكل متكامل ومنسق بينهم.
  - تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لانجازها ومراحل ذلك.
  - تحديد المصادر المادية والبشرية التي يحتاجونها وبناء خطة العمل.
  - عمل اللقاءات الدورية لمتابعة سير العمل وتبادل المعلومات.

لكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين، وتقديم الدعم الصادق لكل عضو أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه إن بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة . فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية

## فوائد فريق العمل:

الفائدة الأولى: التعاون وهو الفائدة الأساسية، حيث 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 فيما بينهم.

**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 وصنع الحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص، ويُقيّم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛ لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً، وتتخذ القرارات بإجماع الأعضاء أو بالأغلبية.

**الفائدة الخامسة:** إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح.



**الفائدة السادسة:** الجودة، حيث يتواجد الاهتمام لتحقيق 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.

وهنا يجب التوقف للتذكير بنقطة وهي أن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً، فالكل أعظم وأكبر من الجزء.

### الفروقات الفردية في الفريق:

الفريق يتكون من أفراد مختلفين في كثير من الجوانب. وكذلك تختلف قدراتهم الذهنية والجسدية والفنية وما إلى ذلك. يجب أن لا نعتقد بأن الفريق الذي نقوم بالعمل فيه يجب أن يكون أعضائه متماثلين في كل شيء، لأن هذا الأمر هو ضد طبيعة الإنسان. إذا كان الأمر كذلك فكيف يمكننا العمل بفريق متعدد القدرات ومختلف التميزات؟ الجواب هو أن في كل عمل نقوم به هناك مهام مختلفة يمكن أن توزع بين الأفراد حسب ميولهم وقدراتهم.

لنفكر في تحريك سيارة معطلة من مكانها، وإدخالها كراج البيت الضيق. وهناك أربعة أشخاص يريدون صنع ذلك. فالأشخاص ذوي القدرة الجسدية قد يقومون بدفع السيارة، والشخص الذي لديه قدرة على السياقة قد يقوم بالجلوس في داخلها للسيطرة على حركتها. والشخص الضعيف جسدياً يستطيع توجيه السائق لكي لا يقوم بصدم السيارة بالباب عند إدخالها الكراج.

كل شخص يستطيع المساهمة، وكل دوره مهم



## مميزات فريق العمل الناجح:

يمكن التمييز هنا بين الفريق الناجح والفريق الفاشل في النقاط التالية على النحو التالي:

١- العلاقة بين الأعضاء

الفريق الناجح	الفريق الفاشل
الثقة	الشك والانقسام
الاحترام	المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة
التعاون	التنافس
الدعم	انعدام الدعم



٢- الخلاف

الفريق الناجح	الفريق الفاشل
يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك	غير مرغوب فيه
حول الموضوعات وليس الأشخاص	هدام بالنسبة للصفات والأشخاص



### ٣- جو العمل

الفريق الناجح	الفريق الفاشل
واضح	مفكك
غير قائم على التهديد	يعتمد على التخويف
غير تنافسي	يسوده الحذر
قائم على المشاركة	ينقسم إلى مجموعات مغلقة

### إتخاذ القرارات:

الفريق الناجح	الفريق الفاشل
بالإجماع	بأغلبية التصويت أو الإجماع
يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات	التأكيد على النفوذ
يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات	التخبط والتنافر

### أسئلة موجهة تساعدك لفحص فريق العمل الذي تعمل فيه:

أجب/أجيبني عن الأسئلة التالية من ١-٥ بحيث أن الرقم واحد يعني (بالمرّة لا) والرقم خمسة يعني (دائماً). طبعاً يمكنك اختيار الأرقام الأخرى ضمن السلم.

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
هل أعضاء الطاقم يتصلون جيداً فيما بينهم؟					
هل يستطيع الأفراد التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم؟					
هل يستطيع الأفراد طرح أفكار حتى ولو كانت هذه الأفكار غريبة نوعاً ما؟					
هل أفراد الطاقم الذي تعمل معه يتقاسم الأدوار بشكل عادل.					
هل لدى الطاقم الذي تعمل فيه خطوط موجهة للعمل الذي تقومون به؟					



العبارة	١	٢	٣	٤	٥
هل تعرف بالضبط ما هو دورك في هذا الفريق؟					
هل يقوم الأعضاء القدامى صاحبي التجربة في مساعدة الأعضاء الجدد والأقل تجربة منهم؟					
هل يستطيع طاقم العمل توضيح ما تقومون به للآخرين بصورة واضحة؟					
هل يتسامح أعضاء الفريق مع الأخطاء التي قد يقوم بها أحد الأشخاص					
هل يستفيد أعضاء الطاقم من الوقت بشكل جيد وفعال؟					
هل تعتقد بأن الطاقم الذي تعمل به منظماً بطريقة يمكن تنفيذ العمل ضمن الخطة المقترحة؟					
هل شاركت في وضع أهداف مشروع العمل؟					
هل تعتقد أن لدى الفريق الذي تعمل فيه طرق ناجحة في التعامل مع المشاكل واتخاذ قرارات بطريقة صحيحة؟					
هل الطاقم يتعامل مع الصراعات بطريقة بناءة؟					
هل يثق أعضاء الفريق الذي تعمل فيه ببعضهم البعض؟					
هل يستمع قائد الفريق إلى اقتراحات الأعضاء؟					
هل يسأل قائد الفريق الأسئلة الصحيحة؟					
هل يثق أعضاء الفريق الذي تعمل فيه بقائد الفريق؟					
هل يستخدم قائد الفريق الوسائل المختلفة لدمج الجميع في العمل وإعطاء فرصة لكل في المشاركة؟					
هل تعتقد أن الفريق الذي تعمل فيه منفتح للتغيرات؟					
هل يقوم الطاقم الذي تعمل فيه بتطوير قدراته وتعلم أشياء جديدة تساعد في عمله؟					
هل يساعد قائد المجموعة في تطور الطاقم وإعطاؤه الفرص في التقدم والتعلم؟					

## فعاليات للمسهل العمل كفريق:

### الفعالية الأولى:

( عبور النهر): قطع مجموعة من الأشخاص النهر بشكل متناسق ومتعاون.

الهدف: قياس التعاون والقدرة على مساعدة الآخرين والوصول إلى الهدف وهو اجتياز النهر.

المستلزمات: ورق جرائد.

الخطوات:

- أن يقف أعضاء المجموعة على شكل مستقيم  
- يتم إلقاء ٤ أوراق في النهر.

- على المشارك الأول أن يخطو الخطوة الأولى وقبل أن ينتقل إلى الخطوة الثانية على المشارك الذي يليه أن يدوس على نفس الورقة وهكذا حتى ينتهي جميع الأعضاء من المرور على الأوراق والوصول إلى الهدف.

التقييم: ما هي الصعوبات التي واجهت الفريق؟؟!

ما مدى التعاون الذي كان يسود الفريق؟

### الفعالية الثانية

الرسم عن طريق المجموعة.

الهدف: العمل كفريق لانجاز رسمة جماعية صحيحة.

المستلزمات: ورق A٤ وقلم رصاص

الخطوات:

- نطلب من كل شخص أن يرسم بطاقة ووردة وبيت

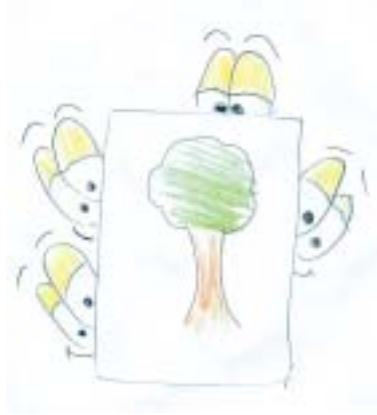
- ثم نطلب من كل شخصين في المجموعة أن يرسموا بطاقة ووردة وبيت باستخدام قلم واحد وبعدها.

- نطلب من كل أربعة أشخاص في المجموعة أن يرسموا وردة وبيت وبطاقة باستخدام قلم رصاص واحد.

التقييم: من خلال النقاش مع المدرب حول ما هي الصعوبات التي

واجهها الفريق عند الرسم





### الفعالية الثالثة

#### بساط الريح

الهدف: التفكير الجماعي وتطوير الإحساس بالمسؤولية تجاه أفراد الفريق الذي أعمل معه.

#### الخطوات:

يطلب المسهل من مجموعة المشاركين الوقوف متلاصقين على بساط الريح الذي سيطير بهم إلى الأعلى، وعليهم الوقوف على هذا البساط (إحضار سجادة صغيرة الحجم).

بعد أن يقفوا يبدأ المسهل بثني أطراف السجادة مرة بعد أخرى ومشاهدة ردود الفعل لدى الطاقم. وهكذا حتى تتآكل السجادة بالتدريج.

يتم نقاش الفعالية والمشاعر والصعوبة لدى أفراد المجموعة في اتخاذ قراراتهم وما هي التخبطات التي مروا بها عندما احتاجوا إلى اتخاذ قرارات.



## الفعالية الرابعة:

### الرسم الجماعي:

الهدف: التعرف على مميزات العمل في فريق ناجح ولديه مميزات جيدة، ومميزات الفريق الفاشل.

الخطوات: يقسم المسهل المجموعة الكبيرة إلى مجموعات عمل صغيرة، بعدها يعطي لكل مجموعة ألواناً وأقلاماً للرسم. يطلب من كل مجموعة القيام برسمة جماعية.

بعد أن يصفر الميسر يقوم عضو من كل مجموعة بالبدء برسمة ما، وبعد ٢٠ ثانية يصفر الميسر مرة أخرى فيتوقف كل الأعضاء الذين بدأوا الرسم عن الرسم وينتقل الدور للمشارك الثاني في كل مجموعة وهكذا.

وبعد ذلك يتم نقاش العمل في المجموعة، الصعوبات والميسرات وقضايا أخرى يرغب المشاركون المساهمة بها.

### معايير العمل الجيد:

- ناتج جيد ورسمة جميلة.
- تكامل الأفكار وترابطها.
- الجو العام أثناء العمل.
- التنازل عن الأفكار الخاصة وإكمال عمل الآخر.

## الفعالية الخامسة:

### برج الكراسي

#### الهدف:

- تعزيز التعاون والتفكير المشترك أثناء القيام بعملية ما.
- تنمية إحساس الإبداع لدى أفراد الطاقم والشعور بالمسؤولية في ذات الوقت.

### الخطوات:



يقوم الميسر باستخدام جميع الكراسي الموجودة بالغرفة (غير القابلة للكسر أو الجرح- يمكن أن تكون الكراسي من البلاستيك أو من الخشب) ويطلب من المجموعة بناء برج من تلك الكراسي (مع الحفاظ على الدور). هناك شرط واحد في اللعبة وهو: أن كل كرسي يضاف يجب أن يكون أحد أطرافه أعلى من مجموع الكراسي الموضوعة. على كل فرد من أفراد المجموعة إضافة كرسي واحد في كل دورة. بعد الانتهاء يجب عليهم تفكيك البرج ومن ثم التحدث عن الصعوبات التي واجهتهم في تنفيذ المهمة وكذلك عن مشاعرهم أثناء الأداء.

## الفعالية السادسة

### تمرير كرات التنس

**الهدف:** تنفيذ مهمة واحدة باستمرار والحفاظ على التواصل مع بقية أعضاء الفريق.

**الخطوات:** يقوم المشاركون بالوقوف بشكل دائرة مغلقة، وعندما يقوم الميسر بشرح المهمة: سوف أمرر كرة ما إلى شخص في المجموعة الذي بدوره سيمررها إلى شخص آخر وهكذا (يجب أن تمرر الكرة إلى أشخاص لم تصلهم الكرة من قبل) وعلى كل شخص لاحقاً أن يمرر كل كرة تصله إلى نفس الشخص وهكذا.

يقوم الميسر بتمرير الكرة الأولى، ويستمر بذلك حتى يفهم المشاركون المبدأ ومن ثم يدخل كرة ثانية وبعد دقيقة يدخل كرة ثالثة ورابعة وخامسة وسادسة (طبعاً بحسب حجم المجموعة).

يمكن إضافة كرتين بلون مختلف يقوم الميسر بتمرير الأولى إلى جهة اليسار ويقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتمرير الكرة إلى اليسار منه بدوره والكرة الأخرى إلى اليمين وهكذا. كل فرد في المجموعة حينها يحتاج إلى التركيز، فعليه تمرير كرات التنس إلى الزميل الثابت وتمرير الكرات الملونة واحدة إلى اليمين والأخرى إلى اليسار.



## فهرس المحتويات

٣.....	تقديم:
٣.....	أهداف الكراسة:
٥.....	مهارة العمل الجماعي:
٨.....	أسباب تكوين الفريق:
٩.....	صفات اعضاء الفريق الفعال:
١٥.....	المهارات التي يتطلبها بناء الفريق هي:
١٦.....	كيف يؤدي الفريق وظائفه بشكل فعال:
١٧.....	كيفية تشكيل فريق العمل :
٢٠.....	مميزات فريق العمل الناجح:
٢٣.....	فعاليات للمسهل العمل كفريق:







شارع ابن بطوطة - عمارة كمال - الطابق الاقصى  
ت: 011282080 - فاكس: 011282080 - ص ب 1111 القدس  
e-mail: info@palestinianvision.org, Http:// www.palestinianvision.org