

تطویر مهارات الشاب والفتاة

[نماذج لبعض أنواع مجموعات العمل]

مجموعات البحث والمعرفة:

البحث عن المعنى - عصف الفكر - جداول المقارنات (الشبه والاختلاف) - عمل خرائط - جداول تاريخية، ترتيب أحداث، - كتابة تقرير مشاهدة أو وصف - استطلاع رأى - إجراء حوارات.

مجموعات الدراسة والتحليل:

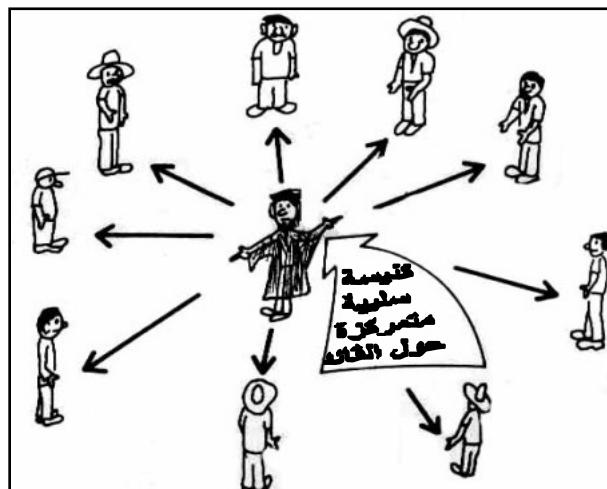
دراسة حالة - حل المشكلات - دراسة مشروع - ورقة الأسئلة - مجموعات المناقشة (المناظرة - التماثل - الحوار مع ...).

مجموعات التعبير الخلاق:

يكتب أنشطة (يوميات - تقرير - شعر - صحفة - سيناريو) يكتب سيناريو فيلم أو شرائح أو يكتب تعليق على فيلم.

كورال: تقرير

صحفى - سيناريو -
تراثيم - دراما - مقابلات.
دراما: تمثيل
أدوار - عرائس - تمثيل
صامت - تمثيل درامي.
رسم وتألبيون:
عمل ملصقات أو شعار
وتصوير.



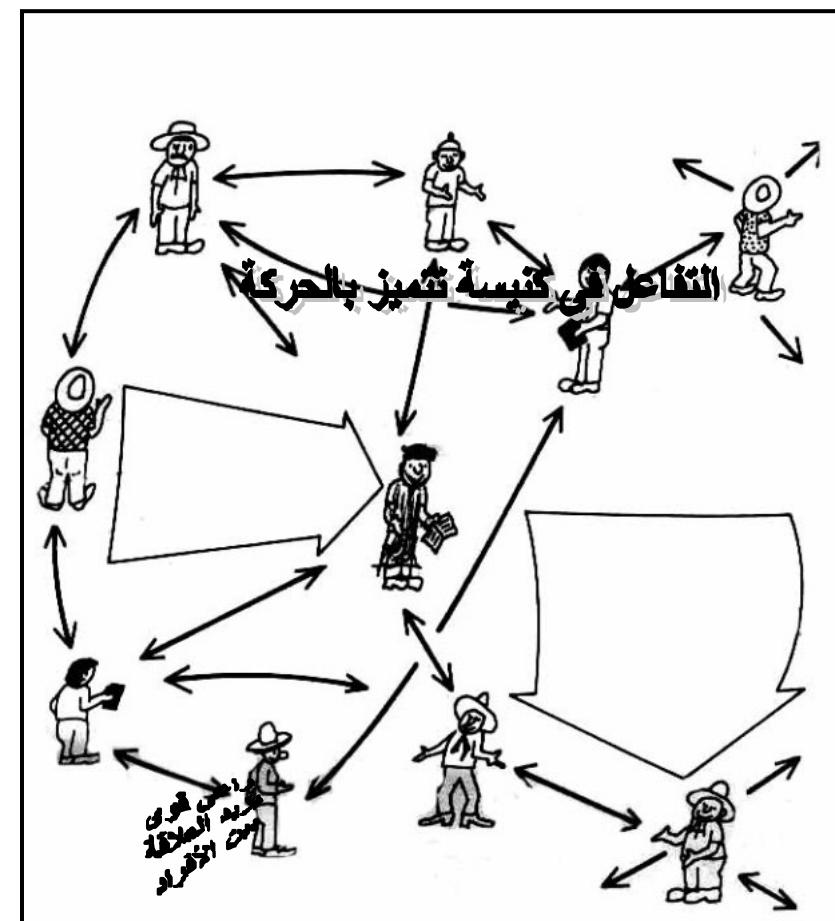
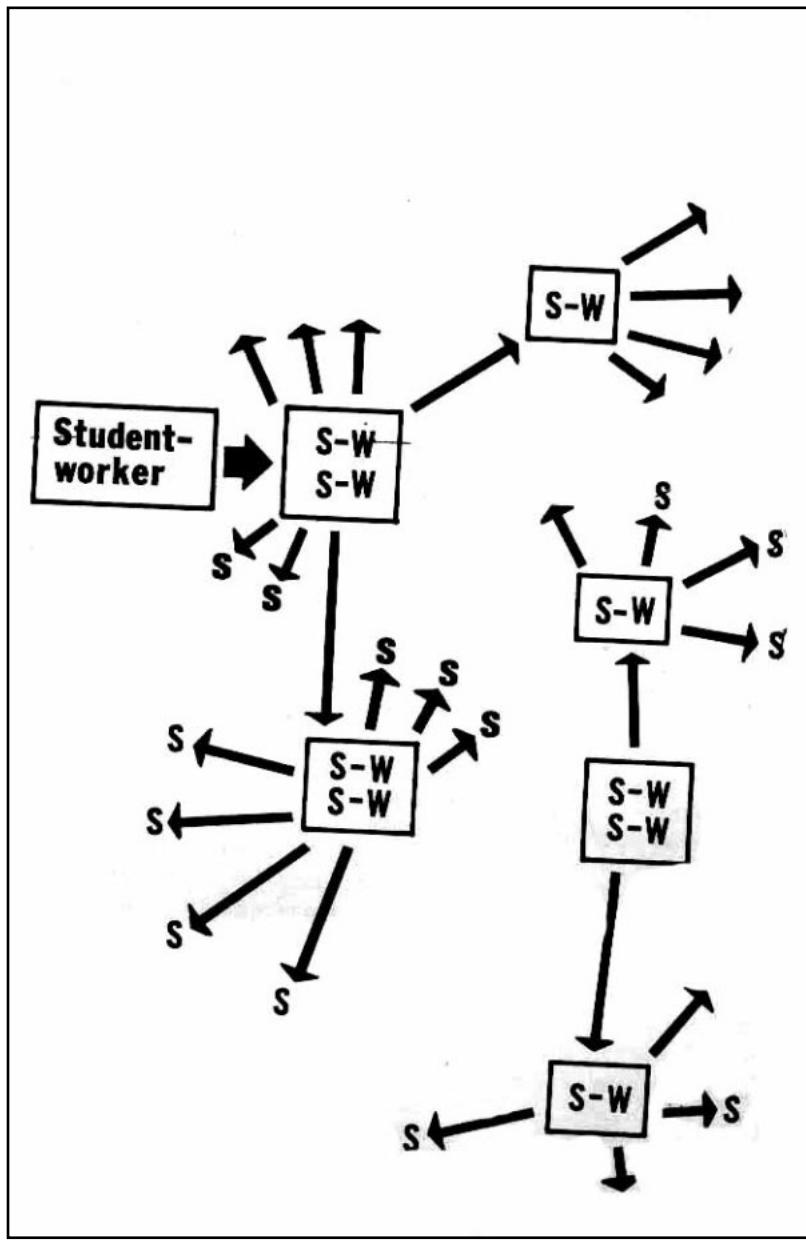
جون شاب يمتاز بالإيمان والإلتزام لكنيسة وشدة الحماس، وهو تلميذ جيد يسعى للتقدم والمعرفة والامتلاء كذلك فهو مذهب ورفيق ويقرب في شخصيته من الفنان المرهف..

ومع هذا فلديه إعاقة في الكلام، حيث أنه لا يتقن نطق بعض الحروف ويتحدث بصوت غير واضح وجمل مضخمة نوعاً. ساعده عملية الإنضمام لمجموعات صغيرة من الشباب على التعارف على الجنس الآخر وعلى شباب من سنّه يقدرونها ويحترمونه بعد أن اكتشفوا مواهبه وميزاته.

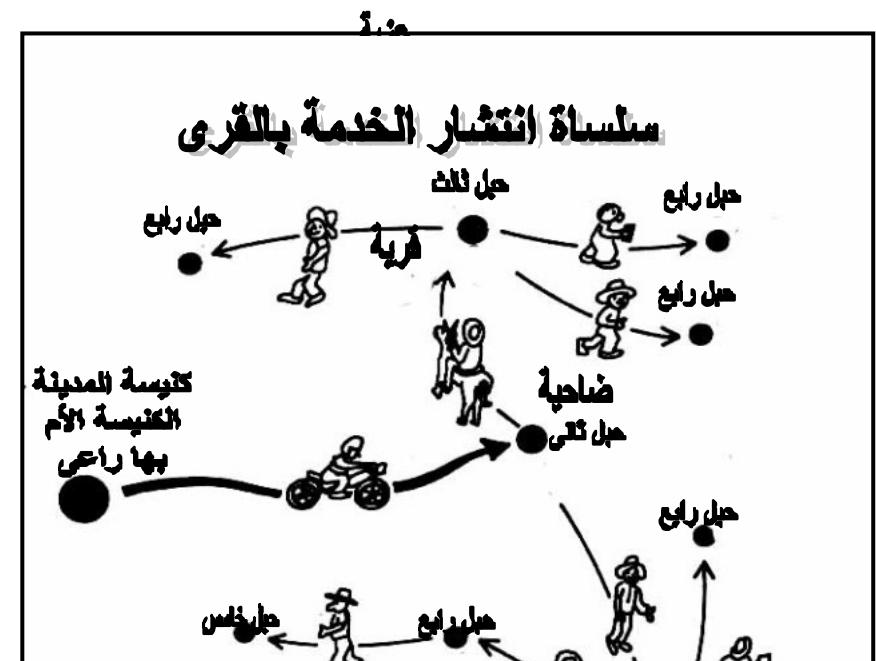
أصبحت الإعاقة الجزئية في مجال الحديث أو الخطابة ليست بذات بال لدى جون، فلا هو ولا الجماعة تلتف إليها كثيراً الآن وكان من الممكن لهذا النقص أن يخلق منه شخصية منقوية أو شاعرو بالعجز أو الرزل من المجتمع.

كانت ريموند ١٥ سنة تشعر أنها غير محبوبة من والدتها، أما والدها فكان منصراً كثيراً من الوقت عن الأسرة، وكان قاسياً بطبعه، وأما هي فكانت خجولة، متقلبة المزاج صامتة. وقد إنضمت إلى جماعة صغيرة من نفس العمر لمدة سنتين، ولما شعرت أن قائدة المجموعة والفتيات يحبونها ويرحبون بها فإن شخصيتها بدأت تتغير ببطء ولكن للأمام دائماً وب بدأت هي أيضاً أن تقبل نفسها وتبادل الأفراد الحب والترحاب وتدريجياً بدأت تجذب فتيات آخريات للكنيسة عن طريق شخصيتها الرقيقة الوديعة.

كمبيوتر عرض برنامج (فلاش). مشاهدة أفلام فيديو



جماعاته أو حنائس القرية والخفر تنشيء عندما يخدمه تلاميذ الراعي بإنتظام لها ومؤلاً يتلهمون التلاميذ الذين يصيرون مدرسین وإن كان ليس لهم إتحال مباشر بالراعي إلا من خلال التلاميذ.



الفصل الثالث

خطوات بناء الجماعة



لَا يوجد قائد يتتجاهل مشاعر الناس ومحالحهم ممن يفكر في العامة
أو الجمهور أو القطاعات من البشر دون أن يفكر في كل واحد منهم لابد
إلى قلوبهم.

إننا يجب أن نفكر في كل جماعة صغيرة قبل أن نفكر في المجتمع
(أو الكنيسة) فإن لم نفعل ذلك سوف يشك الناس في اهتمامنا بالكل
ونحن نهمل الأعداد الصغيرة من الناس

بوليروس نياريرى عن كتاب التنمية والحرية ص ١٠٤

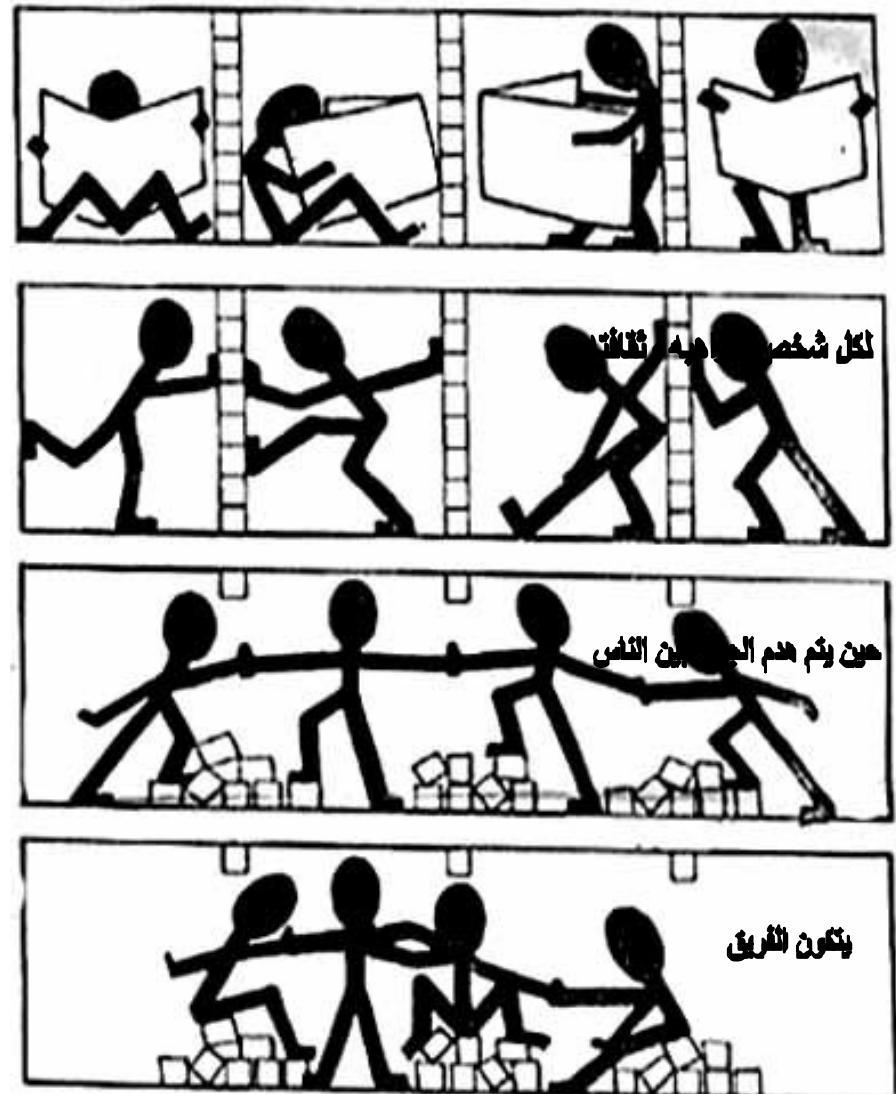
الخطوات الرئيسية لبناء فرق العمل

تنجح فرق العمل وتنتعش عندما يعمل المديرون وأعضاء الفريق بجد وينطلقون معاً. إليك بعض الخطوات الرئيسية لمساعدتك في بناء فرق العمل معها:

١ - وضع الأهداف كفريق: تساعد هذه الطريقة الجماعية في ضمان قبول كل واحد لقرارات المجموعة ودعمها. يشعر الأشخاص بأنهم شركاء ومسئلون شخصياً عن الأهداف التي وضعوها بأنفسهم. تأكد من أن الفريق يحدد أهدافه بوضوح ويقيم هذه الأهداف كلما أمكن ذلك. كلما زادت دقة الأهداف زادت قدرة أعضاء الفريق على مراقبة التقدم وتقييمه أثناء تركيز طاقاتهم، مواردهم على تحقيق هذه الأهداف.

أما إذا وضعت أهداف الجماعة/ الكنيسة/ أو المؤسسة دون اشتراك الأعضاء فإن اهتمامهم والتزامهم وثقتهم بتحقيقها تضعف أن الجماعة يحسن أن تمتلك الهدف أو تقتني هذا الهدف. فإن لم يتفق الجميع عليه أو على الأولويات وأى الأهداف أهم يحدث صراع داخل الجماعة أو فتور في الأداء.

٢ - مساعدة أعضاء الفريق على بناء الالتزام: كي تصل إلى التزام أعضاء فريقك بالأهداف التي تريد تحقيقها، يجب أن تدرك ما الذي يريدون تحقيقه من خلال عملهم وارتباطهم بك. ينبغي أن تعرف ما الذي يحفز الأعضاء على أداء عمل جيد، والحقيقة الأولى التي يجب أن تدركها هي أنك لا تحفزهم ولا تستطيع أن تحفزهم. إننا نحفر أنفسنا فقط.



إلى أن يعامل كإنسان، فرد له تجاربه الذاتية وأحساسه الخاصة. باختصار، يحتاج الناس إلى توافر المناخ المناسب حتى يتهدوا كمجموعة



واحدة، وهذا أمر يقع توفيره في المقام الأول على عاتق المنشط.

وما لم تسد روح الاحترام وتقبل الآخر هذه، فإن الناس لن يكونوا أحراراً في التعلم. أو في إعادة النظر في آرائهم القديمة، أو في التغيير والتطور، أو في تبادل الأفكار والمشاعر تبادلاً منفتحاً وكمالاً.

يقول باولو فرييري مؤسس حركة لاهوت التحرير بأمريكا الجنوبية: "إن مشاكل الجماهير معقدة ولا يوجد خبير لديه كل الأجوبة، كما أنه لا يوجد شخص جاهل تماماً ولدى الناس خبرات ينبغي للقادرة أن يستمعوا إليها ويقبلوها قبل البحث عن حلول جاهزة إننا نحتاج لكل من المدارس والتلاميذ، إنها عملية مزدوجة"

٤- تبادل المعلومات والاهتمامات:

يعتمد الأشخاص الذين يعملون معاً في مجموعات إلى معلومات:

توجد نظرية عن التحفيز تقدم لنا **مفتاحاً عاماً** لما يحفز **الأعضاء على الإنتاج في العمل:**

نظرية التوقع: إنها نظرية نفسية أساساً، وهي بسيطة وعملية. توضح نظرية التوقع أن الأفراد عند منحهم الاختيار، يختارون الشيء الذي ينتظرون من ورائه أفضل المردودات. بشكل أبسط، عندما تحصل على ثلاثة اختيارات مثلاً فإنك سوف تختار الاختيار الذي يمنحك أفضل نتيجة تريدها. تطبق النظرية أيضاً على المهنة التي تنتقيها، والسيارة التي تشتريها، والعمل الذي تبدأ به يومك وما تريده في وجة العداء، وأين ستدهب في الإجازة، وما إلى هذا.

عندما يخلص الفريق من فردية الأداء ويتعلم الأعضاء الثقة في الفريق، يصبح التميز واقعاً.

جو باترسون، المدير الفني لفريق كرة القدم بجامعة بنسلفانيا

يجب عليك - مع ذلك - عندما تقوم بالاختيار أن تكون متاكداً من أن المكافأة التي تسعى إليها، سيمكنك الحصول عليها دون مخاطرة، أو بذل مجهود غير لازم. باختصار يجب أن يكون لديك توقع منطقي لما تريد الحصول عليه (وهنا يتدخل عنصر التوقع). للتوضيح، إنك تتسوق لشراء تليفزيون جديد، وأنك تحب الرياضة، وترغب في مشاهدة المباريات.

٣- **الإحساس بالقيوں:** يحتاج الناس، قبل أي شيء، إلى أن يطمئنوا إلى أنهم مقبولون فعلاً، كما هم، وإلى أنه لا يوجد أى خطأ في أن يقولوا ضمن المجموعة، ما يشعرون به ويفكرون. إن كل شخص منهم في حاجة

المشكلة إلى أسبابها أو جذورها. ويعتبر أسلوب طرح المشكلات أسلوباً فعالاً في تحقيق ذلك.

٥- بناء الثقة في الجماعة: ماذا يحدث لو لم يثق الناس في بعضهم البعض. سيحدث تجاهل وإنبعاد وتشويه للحقائق وشك في النوايا والنتائج وسوف يحدث أن تسود المشاعر السلبية وتزيد فرص سوء التفاهم أو سوء تفسير الأحداث. وحين تغيب الثقة فإن الناس تحجب المعلومات ولا تسأل عن الآراء وتدع العلاقات تستمر سطحية. أما المشكلات فتبقى على ما هي عليه ظاهرة أو خفية دون أن يحاول أحد أن يمسها، أما التطوير فهو يؤجل خوفاً من احتمالات الصراع.

وماذا يعطى هذه الثقة

- السخرية والتعميم.
- اعتبار المشاعر ضعفاً.
- على الاتباع التنفيذ دون سؤال لماذا.
- عندما تتعدد الأمور هاجم الأشخاص المخطئين وحاول اصطيادهم.
- لا تدع أحداً يعتمد عليك.
- الحديث عن الناس في غيابهم معناه أنك ستقتلبني في غيابي.
- قبول النقد وتحمل مسؤوليات العيوب

فما الذي يجعل الفريق يتمتع بالثقة

- الصراحة والإفتتاح.
- التعبير عن المشاعر.
- الإفصاح عن السبب وراء القرارات.
- حدث وليس عن من المذنب.
- يمكن الاعتماد على القائد عند اللزوم.
- لا تتحدث عن الغائبين.

▪ بعضهم عن بعض، وعن خلفية كل واحد منهم، وعن خبراته وتجاربه وأفكاره، وعن قيمة وآرائه.

▪ عن القضايا التي يعتبرها كل واحد منهم مهمة في حياته. وعليهم تحديد ما هي المعرفة التي يحتاجونها، والتي يجدونها وثيقة الصلة بواقعهم وحاجاتهم، وذلك حتى لا تكون المعلومات المعطاة مجرد حشو دماغ يقود غالباً إلى الملل واللامبالاة.



ويحتاج المنشط بدوره إلى فرصة للمشاركة باهتماماته ومعرفته، ولكن بعد أن يكون أفراد المجموعة قد أبدوا آرائهم وعبروا عن أحاسيسهم. فلا يفرض المنشط موافقه عليهم، وهو يحتاج إلى الإنطلاق من خبرات المشاركين الذاتية والبناء عليها. وفي كثير من الأحيان تكون مهمة المنشط مساعدة الناس على تعميق وعيهم، والانتقال من أعراض

- والصفات.
- الأمانة والصدق.

أختبر نفسك

- الممارسات الفعالة لوضع الأهداف**
- أحاول عقد جلسات لتحديد الهدف مرة واحدة سنوياً على الأقل مع جميع الموظفين كأفراد، ومع كل فريق عند الضرورة.
 - أدعو الموظفين كلما أمكن إلى الإنضمام إلى في تحديد الأهداف الهامة للإدارة.
 - غالباً ما أترك للموظفين الموثوق في أدائهم مهمة تحديد الوسائل التي سيسخذونها للوصول إلى أهدافهم
 - أدعو الموظفين إلى تحديد أهداف شخصية تخص نموهم وتقديمهم.
 - أحاول أن أعرف ما يريد الموظفون من عملهم، وما احتياجاتهم وأهدافهم.
 - أتأكد من معرفة الأعضاء بالهدف الذي وافق عليه.
 - أجعل الموظفين يعرفون مدى ما يمثلونه لي من أهمية في وقت تحديد الأهداف.
 - عادة ما أدخل الأهداف في تقييمات الأداء.
 - أحرص على معرفة مدى واقعية الأهداف في رأي الموظفين المسؤولين عن تحقيقها.
 - أحرص دورياً على التأكد من تفهم الموظفين للأهداف وكذلك لمستويات الأداء التي أتوقعها منهم.

ملاحظات أخرى لبناء الفريق

- يقدم كل واحد منا المعونة والمساندة والرعاية لأعضاء الفريق بين الحين والأخر وعند اللزوم ولن يتم ذلك بصفة دورية بين الاجتماعات.

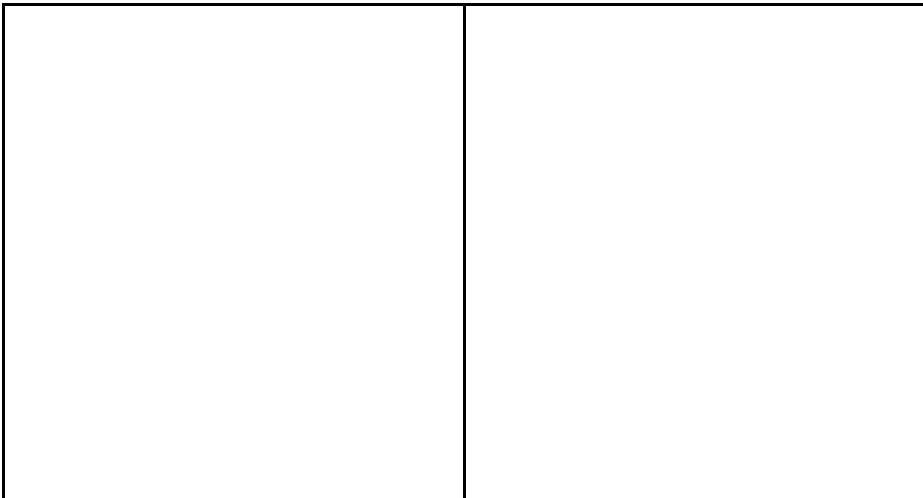


- نظم مناسبات لحضور التناول المشترك لتدعم الوحدة الروحية بين الأعضاء، إن الجسد الواحد يجعلنا واحداً وحين نشرب من الكأس الواحد تذوب الفوارق بيننا.



من كتاب توماس كوكينا، فريق عمل ناجم الصفات التي تميز الفريق الفعال، والفريق غير الفعال

غير الفعال	الفعال
تتدفق أساساً من أعلى (الإدارة) إلى أسفل (الموظفين) وبطريقة أفقية ضعيفة.	المعلومات: تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل، وداخل المستويات الإدارية الواحدة.
محجوبة، وممنوعة.	يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.
تستخدم لامتلاك النفوذ.	واضحة، وصريحة.
رسائلها غير كاملة، مشوشة.	علاقات الأعضاء: الثقة.
الشك والإقسام.	الاحترام.
المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة.	التعاون.
التنافس.	الدعم
إنعدام الدعم.	الخلاف: يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك.
غير مرغوب فيه.	الحفز:



<p>الالتزام بالأهداف التي حددتها الفريق.</p> <p>إشباع حاجات الإنماء.</p> <p>إتاحة فرصة أكبر للإجاز من خلال الفريق.</p> <p>المكافأة:</p> <p>ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير تقييمات ذاتية كثيرة ما تكون تصفية.</p> <p>النظراء.</p>	<p>التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً.</p> <p>الضغط والإجبار.</p> <p>تجاهل الأهداف الشخصية.</p> <p>تقدير الإجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق.</p>
--	--

مكافأة الأداء الناجح للفريق

ماذا بعد التقييم؟
يجب أن تمنح المكافآت للفريق ككل.
توم بيترز، كاتب وخبير استشاري

كن حريصاً على مكافأة الأداء الناجح. قد تكون النوايا الحسنة والنشاط والسرعة والإطلاق والولاء والإرادة القوية أشياء ذات فائدة، لكنها مجرد مقدمات، والنتائج هي ما يهم. عندما ينجز أعضاء الفريق ما طلبت منهم، كاففهم. ولا يعني ذلك أنك لا تستطيع تحديد أهداف ثانوية في الطريق إلى تحقيق الهدف النهائي، ومكافأة الفريق على التقدم كلما وصل إلى تحقيق هدف ثانوي. لكن تحقيق الهدف النهائي هو ما يهم.

مكافأة الأداء الناجح:

تشخيص مجموعتك

توجد نقطة منطقية يمكن أن تبدأ منها عملية بناء فريقك، وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوى المشاركة فيها، ما الذي يميز أعضاء المجموعة؟ أكمل اختبار التشخيص التالي، كم عدد العبارات الصحيحة عن فريقك؟

غير الفعال	الفعال
<p>جو العمل:</p> <p> واضح.</p> <p>غير قائم على التهديد.</p> <p>غير تنافسى.</p> <p>قائم على المشاركة.</p> <p>اتخاذ القرارات:</p> <p> بالإجماع.</p>	<p>مفکك.</p> <p>يعتمد على التخويف.</p> <p>يسوده الحذر.</p> <p>ينقسم إلى مجموعات مختلفة.</p> <p>بأغلبية التصويت.</p>

حافزان قويان. يرroc جداً لمعظم الأفراد أن يعملوا على زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم، بحيث يدركون أن ما يفعلونه هذا العام أفضل بكثير مما فعلوه العام الماضي.

تستطيع كمدير أن تحصل على ميزة من خلال معرفتك بالكافات الداخلية لأعضائك، إذا استطعت أن تساعد الأعضاء على إيجاد الوسيلة لتحقيق أهدافهم الشخصية (مثل الشعور بإنجاز العمل) ومن خلال ذلك مساعدتك على إنجاز أهداف الشركة. على سبيل المثال، تسعى لأن يكون لديك فريق عمل، لأنك تؤمن بأن الفريق سيكون أكثر إنتاجاً من مجرد تجمع لعدد من الموظفين فرادى. ويستجيب بعض موظفيك لأن يكونوا جزءاً من المجموعة لأن لديهم احتياجات اجتماعية عالية. علماء النفس يطلقون على هذه الاحتياجات، مصطلح الحاجة إلى الإنتماء. يجد هؤلاء الأعضاء دافعاً متزايداً في الانضمام إلى فريقه وبدافع من رغبتهم في أن يصبحوا جزءاً من مجموعة متجانسة ناجحة.

السبيل إلى تعظيم الحافز

تستطيع إعطاء القيمة لعمل الأعضاء وتستطيع أن تزيد من توقعات نجاحهم في الحصول على ما يريدونه من مكافآت ياتبع الخطوات الخمس التالية القائمة على نظرية التوقع:

خمس خطوات لإعطاء القيمة لعمل الأعضاء

1. أخبر الأعضاء بما تتوقع منهم عمله: أخبر موظفيك بطريقة دورية منتظمة بأهدافك، وبمعايير الأداء عندك. الأعضاء يبحثون عن

١- **كافرٌ فوراً بعد الإنجاز:** لا تنتظرك. عندما يؤدي الأعضاء جيداً، ويشعرون بالرضا بما فعلوه، فإن تشجيع نجاحهم بمكافأة قيمة يكون له أثر عظيم على أعمال المستقبل.

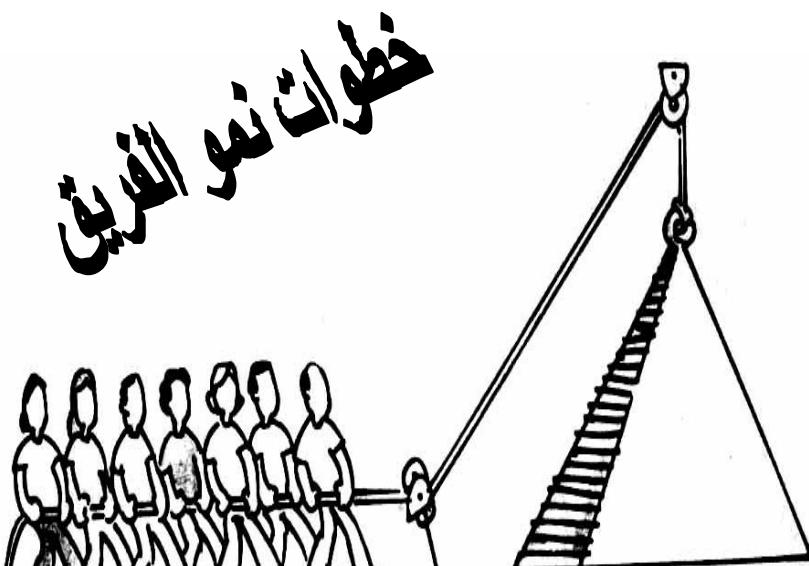
٢- **كن محدداً فيما تكافر عليه:** دع الأعضاء يعرفون الأعمال التي تكافئهم عليها. المجاملات الشائعة مثل: "عمل عظيم" لا تعطي معلومات مفيدة. فما الذي جعل العمل عظيماً؟

٣- **استمر في تقديم المكافآت:** عندما تحصل على النتائج التي طلبتها، دع الفريق يعرف أنك أدرك نجاحه. لا تفترض أبداً أن معرفة الفريق بمدى تقديرك له هو أمر مسلم به.

المكافآت: هي شيء هام للغاية للأفراد في العمل. إن القول بأن معظم الأفراد يعملون أساساً من أجل المال هو مجرد خرافه. يقول معظم الأفراد أنهم يقدرون العمل المثير والتحدي، وفرص التقدم أكثر من تقديرهم للمال. وفي الواقع يوجد مجالان يجد فيها الأفراد القيمة في عملهم، وهذا الاعتبار في غاية الأهمية بالنسبة للمديرين، وهو تحقيق الأهداف التي حددها لأنفسهم داخلياً، وتحقيق الأهداف التي حددها لهم مديرهم. ويتحمل أن تكون المكافآت الداخلية أكثر قوة فيما يتعلق بالحفز. على سبيل المثال، قد يعمل الأفراد على إنجاز عمل ما، وتحقيق فوائد متعددة بذلك مثل الرضال بإنجاز العمل، والوصول لمنزلة رفيعة واحترام الذات، والمكافآت الاجتماعية. يعمل بعض الموظفين بحماس شديد عندما يصبحون جزءاً من مجموعة الأفراد الذين يحبونهم. إن النمو والتقدم

- يحدد القائد الأهداف مع الجماعة.
 - يربّ أفراد الجماعة الأولويات.
 - يشرك الأعضاء في الوصول للأهداف بتحديد الأدوار.
 - يستشير الأعضاء قبل اتخاذ القرار.
 - يستخدم مهارات وخبرات الأعضاء ويساعدهم على استخدام إمكانياتهم.
 - يحرص على ترابط الجماعة رغم الفروق والاختلافات والصراعات.
 - يساعد الجماعة على بناء الثقة في بعضهم البعض والتعاون معاً.
 - يساعد الجماعة على تعلم الاتصال الجيد.
 - ينمي الإحساس بالإلتلاء للجماعة.
 - يحرص على نشر المناخ أو الجو النفسي الإيجابي بالمرونة والحساسية لاحتياجات الناس وعدم الضغط والتشجيع والمكافأة.
- كلما أجبت بكثيراً فإنك تبني جماعة ناجحة

الفصل الرابع



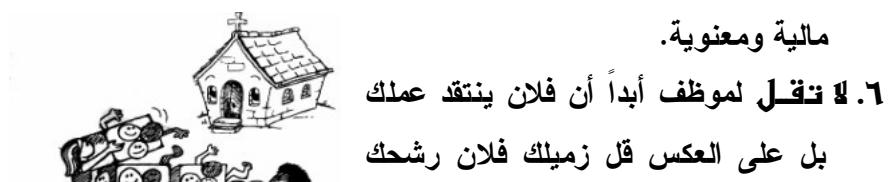
الأهداف، فبدونها لن يوجد أي نشاط إنساني. لا تفترض أنهم يعرفون ما تريده، وأخبرهم به بقدر ما يمكنك من دقة.

٣. أجعل العمل ذات قيمة: عندما تستطيع أن تحدد للأعضاء نوع العمل الذي يحبونه، ويستطيعون أداؤه بصورة جيدة، تأكّد من أنهم يعتبرونه عملاً ذات قيمة لديهم. أعط لهم عملاً يمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية مثل، النمو والتقدّم وتقدير الذات والاحترام والمكانة وغير ذلك.

٤. أجعل العمل سهلاً: زد من ثقة الموظفين في قدرتهم على فعل ما تنتظرون منهم عن طريق التدريب والتعليم والنصائح والاستماع، وجدولة المهام وتقديم الموارد، وما إلى ذلك.

٥. أعط التقييم: عندما يحاول الموظفون الوصول إلى ما تتوقعه منهم، أعطهم تقييماً عن مدى جودة أدائهم. سوف يرشدهم التقييم إلى ما يريدون الاستمرار فيه، وسوف يساعدهم النقد على تصحيح الأخطاء.

٦. كافِءُ الأداء الناجم: عندما ينجذب الموظفون ما طلبته منهم، أعطهم مكافآت مالية ومعنوية.



كثيراً أحياناً نادراً

٦. لا تقل لموظف أبداً أن فلان ينتقد عملك بل على العكس قل زميلك فلان رشك لجائزة الموظف المثالي.

خلاصة

ماذا يفعل القائد لكي يبنّي جماعة؟

ستنج في أن نحب، ونستمع ونقدر الشعب والمخدومين والموظفين والاتباع ونعتبرهم شركاء ومشيرين ومالكين للمؤسسة والموقف واتخاذ القرار؟.

يقول باولو فرييري (رائد حركة لاهوت التحرير بالبرازيل): الحوار يتطلب الإيمان بالإنسان، بالآخر بقدرتة على أن يقول ملاحظة، أو يخلق شيئاً مبتكرًا، أو يطور واقع. إن إيماناً بالإنسان حق يكتسبه الآخر بالميلاد ولا يمنح لفترة مختارة دون الأخرى.

والحوار الذي يبني على الحب والإتضاع والإيمان بالآخر يصبح علاقة مزدوجة متبادلة بين الطرفين الحوار يبني ثقة. ولا تدوم الثقة ما لم يتفق الفعل مع القول.

والحوار يبني أيضاً على الرجاء. والرجاء متذر في طبيعتنا البشرية الوعادة، فنحن لم نكمل بعد بل نسعى نحو الكمال في بحث دائم لا يتم إلا بالمشاركة مع الآخرين فما دمت أ jihad فلدي رجاء وإن كنت أ jihad بر جاء فلا بد لي من الصبر.

إن تكوين الجماعة أمر معقد ومركب رغم أنه يبدو سهلاً ولكنه يأخذ مراحل متتابعة فعلى الأعضاء التغلب على الفروق الفردية، ويجدوا في بعضهم بعضاً مصادر قوة للبناء المشترك والتدعيم، وأن يجدوا وقتاً وسط مشاغلهم اليومية العادية لقيادة أو خدمة المجموعة وعليهم أن يتعلموا الثبات والتقدم والتطوير. ومع هذا فحتى الفريق الذي يرفع شعار جوانب الاتفاق يقعون في إضاعة الوقت بلا داع للصراع والنزاع الجاتبى.

يحتاج الحوار إلى إيمان بأنه لا يوجد شخص لديه كل الحلول وأخر لديه كل الأسئلة. والحوار الذي يبنى على الاحترام والإنتظام ينشئ الثقة والثقة هي بداية المحبة والمحبة هي رباط الكمال والحوار معناه رجاء في قدرات الآخرين وفي عملية النمو نفسها وهذا ما ينشئ الجهد المشترك والإيمان المشترك والمحبة بين أعضاء الفريق..

..... دائمة ومستمرة هي عملية تحول أنه تفكير وعمل وليس قول فقط وبدون كلام يتتجاوز خوف الفشل فلن يحدث تقدم للبشرية.
باول فرييري لعلم المقهورين ص ٦٣

اثنين أو ثلاثة باسم مراحل نمو الجماعة الصغيرة

إن إحدى فوائد المجموعة الصغيرة هي الخروج من سيطرة (الرجل العظيم) فالنظام الاقطاعي والاستعماري لم يستمع للشعوب، ولا حتى الشيوعية التي أعطت السلطة للعمال ولكن الحزب الحاكم (الشيوعي) لم يفوض من سلطته للشعب. نحن ننجح في أن نكره بعضنا بعضاً فهل

إن تجنب الأزمات لازم ولكنه لا يحدث دائمًا فكثيراً ما نضطر لمواجهة الأزمات ولكن التغلب عليها يقودنا بالتقدم للأعلى وليس مجرد الاستمرار للأمام.

من أين تأتي الأزمات للجماعة الناشئة؟ وكيف يجب التغلب عليها أو الوقاية منها؟ هنا ما سوف نعالجها بعد قليل.

بالنسبة للشخص الذي يرافق الجماع من الخارج فإن استمرار الجماعة يعني له مجرد أداء المهمة مثل الاجتماعات والمناقشة والقرار والتنفيذ وكتابة التقارير. أما من داخل المجموعة فهناك عمل خفي هام يسير جنباً إلى جنب، فإنجاز المهمة هام ولكنه سهل بالنسبة للعقبات الأخرى التي تواجه الجماعة وهي الخاصة ببناء روح الفريق.

ومن هذه الصعوبات التي تواجه الفريق ما يسمى بالتيارات الخفية - وذلك لأنها لا تظهر على السطح بوضوح ولكنها تؤثر في فاعلية الجماعة، ومنها القلق لوجدنا في الجماعة والصراع ولتجنب هذه المشاكل يجب أن يخطط الفريق لأنشطة اجتماعية وروحية تزيد من الألفة والتقارب ولا يكون لها علاقة مباشرة بالمهمة المطلوبة (الإنتاج أو درس الطقوس أو الألحان أو العهد القديم مثلاً).

ويمكن تلخيص الضغوط الخفية التي تواجه الفرد في الجماعة في ثلاث محاور:-

١- ما هو وضعى في وسط الجماعة؟

- هل سأشعر بأن واحد منهم؟
- هل أريد أن انتهي إليهم؟
- هل سيقبلون ذلك؟

إن توقع ما سوف يحدث في بداية العمل الجماعي حتى استقراره وانتشاره يساعد بلا شك على مواجهة الصعاب.

وكل مؤسسة أو منظمة أو كنيسة تنمو من خلال التغلب على الأزمات وبعد كل نجاح تحدث أزمة، نسميها أزمات النمو والنجاح، أو عقبات تقود إلى الفشل فإذا استطاعت المجموعة التغلب عليها نمت الجماعة نحو مزيد من الثبات والتقدم.

إن هرس وبانشيد مؤلفوا نظرية النمو الفيادي في المواقف المختلفة أو نظرية المواقف قد أوضحوا بهذا الرسم البياني، نمو المنظمات عبر الأزمات:



وهكذا مهما كان نوع الأزمة أو اسمها فإن تجاوزها يقود المنظمة للنمو والتوقف عنها يعتبر خطر مؤقت يجب التغلب عليه حتى يحدث استمرار.

المراحل الأولى: "التأسيس"

فى بداية تأسيس الفريق يكون الاعضاء مثل من يريدون السباحة فيخلعون أحذيتهم ويضعون أصابعهم بحرص فى المياه حتى يعرفوا حدود النشاط الجديد.

ومرحلة التأسيس يكون فيها التوقع والتفاؤل والفخر بالإعتماد للجماعة كما يكون فيها الخوف والقلق.

ويحاول الأعضاء تحديد المهمة وكيف ستتم وتقع نوع المعاملات والمشكلات التي سوف تواجههم.

- البحث عن المعلومات.

- مناقشة موضوعات سطحية "أو خارجية".

- الشكوى أو التذمر أحياناً لصعوبة العمل.

المراحل الثانية: "العاقة"

يعتقد من يبداء السباحة بأنه سوف يغرق وأن الماء سوف يبتلع الجماعة ومجهوداتها، ولكن يكتشف أن الصعوبة ليست بهذا القدر وأنه بدأ يطفو فوق الماء هو وأخرون أيضاً، أن قلق المبتدئين هو عدم صبرهم في انتظار النتائج ويسبب هذا الإضطراب، وكذلك قلة خبرتهم ومهاراتهم في حل المشكلات، تسبب القلق وتدرجياً تزداد الخبرة وتعاون الجماعة لأداء المهمة.

- هل سأشارك في القرار والقيادة؟.

- هل سوف يسمعني؟

- هل سيقدرون مساهمتي؟

٢- ما هي علاقتي بأفراد الجماعة؟

- هل سأتوافق مع باقي الأعضاء؟

- ماذا عن الأعضاء المتبين؟

- ما هي علاقتي بالرؤساء والمرؤسين؟

- هل ستكون هناك علاقات ودية؟ أم رسيات؟

- هل سيحبني الأعضاء وأحبهم؟

- ماذا سوف نفعل حين نختلف؟

٣- لمن أنتهى؟

- هل اهتمامي بأنشطة تتعارض مع الإعتماد للمؤسسة ككل؟؟

- هل محبتي للأشخاص تتعارض مع إنتهائي لأهداف الجماعة؟؟؟

- هل هذا النشاط يتعارض مع أعبائي الأسرية والشخصية؟



**مراحل
بناء
الفريق**

مرحلة العاصفة: وتشتمل على هذه المشاعر:

١. الفزع.
٢. المحاولة "مثل من يقفز في الماء ويحاول السباحة".
٣. المقاومة للتغير.
٤. تردد.
٥. وخوف من الفشل.



فى هذه المرحلة يوفق الأعضاء بين إعتمادهم المختلفة ويقررون قواعد للتعامل ويعرفون دور كل واحد منهم ومميزاته الفردية ويحل التعاون بدل التنافس، بمعنى أنهم يعرفون إنهم لن يغرقوا ويتووقفون عن التخطي ويساعدون بعضهم بعضاً على الطفو فوق الماء.

فى هذه المرحلة تشعر الجماعة بالآتى:-

١. قدرة جديدة على تقبل النقد.
 ٢. الأمل فى التقدم.
 ٣. محاولة التوافق وتجنب الصراع.
 ٤. زيادة الصداقة.
 ٥. المشاركة فى حل المشكلات الفنية.
 ٦. الترابط بروح واحدة وهدف واحد.
 ٧. الفوائل التى تمنع الإحتكاك وتضمن الاحترام المتبادل.
- وهكذا تتجه الطاقة أخيراً للإنجاز والتقدم الملموس.

المرحلة الرابعة: "تناسق الأداء"

هذه المشاعر والمشاكل تعطل إلى حين أداء العمل أو تجعله بطئاً لكن الجماعة تكون قد زالت في وتقربها.

(النحن).

مراحل نمو الفريق من الطفولة إلى البلوغ

الخطابة: اعتماد زائد على القائد.

الطفولة: خوف من الاستقلال مع البدء في تعلم الخبرات والقيادة
والاعتماد على النفس.

المراهقة: تردد أو خلافات داخلة يتم التغلب عليها.

البلوغ: استقرار وحسن أداء.

قراءة من كتاب

قد يكون في هذا الجزء تكراراً لما قيل للتو ولكن أهمية هذا الكتاب
ومؤلفه يجعلنا نقتبس ما يساعدك على فهم أن الفريق لا يتكون بين يوم
وليلة.

مراحل بناء الفريق:

إن التصور الشائع بين المديرين عن عملية بناء الفريق، هو تجميع
عدد من الناس (يفضل أن يكونوا متوافقين مع بعضهم) وجعلهم يجتمعون
ويعملون مع بعضهم، ثم ستجد أن لديك فريقاً. وفي الواقع فإن الفريق يتتطور
عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن.

المرحلة ١ : البحث عن الأدوار

بعد استقرار العلاقات يسرع الأداء، ويزداد التناغم والتناسق،
ومعرفة كل فرد لدوره، وسعى قوى نحو الهدف، مثل مجموعة تجذيف في
قارب واحد أو عازفين في أوركسترا واحدة،

وفي هذه المرحلة تسود هذه المشاعر:

- القدرة على تشخيص المشاكل وحلها بدون فزع.
- القدرة على إحداث تغيير إيجابي مع بقاء النظام.
- وأخيراً يستطيع الفريق قبول مزايا وعيوب كل فرد.
- الشعور بالإكتفاء لتقدم الفريق ومتعة النجاح.
- النظرة الإيجابية إلى النفس.

- الارتباط والتوحد والانصهار.
- زيادة وطفرة في الإنتاج
والإنجاز.

حين نفهم ما يحدث في هذه
المرحلة لن نستعجل النتائج بل بهفة
ولن تتواتر لمشاكل مرحلة معينة بل

نبني
فريقاً
(الآن)



سوف تظهر بعض تفاعلات محددة يمكننا التنبؤ بها مسبقاً. فقد تقع صراعات بين الأعضاء الذين يرغبون في إنهاء المهمة بسرعة، وأولئك الذين يرغبون في التقدم بثرو. قد تقوم أيضاً بعض الصدامات بين الذين استقرروا على الكيفية التي يتم إنجاز العمل بها، وأصحاب الميل الأكثر تجريبية. وقد يصر بعض الأعضاء على تطبيق الحلول التي توصلوا إليها على المشروع، بينما يشعر آخرون بالقلق حول مدى صحة تحديد الموضوع أو المشكلة. عادة ما يوجد بعض الأعضاء الذين يحتاجون إلى توجيهه قوى حازم من الخارج، وآخرون يفضلون العمل في جو أكثر ديمقراطية وأكثروضوحاً.

عادة أيضاً ما يوجد الكثير من الأولويات الشخصية. يريد بعض الأعضاء اكتساب التأثير داخل المجموعة، لأنهم قد يعتبرون أنفسهم قادة بالفطرة - خبراء في الأمر الذي يتم مناقشته - أو لأنهم يريدون أن يروا المجموعة تتبنى أولوياته ومنهجياتهم. آخرون يريدون استغلال المجموعة في زيادة نفوذهم وقوتهم الخاصة. قد يفقد الأعضاء أصحاب الاهتمام الأوحد الموجه لتنفيذ المهمة الصبر مع أولئك الذين يرغبون في لفت الإنتباه إلى تفاعلات المجموعة، وما يحدث بين الأعضاء.

المرحلة ٣: التعاون للوصول للهدف

يشعر الأعضاء في هذه المرحلة أنهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد، لكن منهم أولوياته لخاصة، وإنما أصبحوا في الواقع أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك. فبينما كانوا يعتبرون أنفسهم سابقاً يؤدون أدواراً لخدمة الذات، فهم الآن يحددون أدوارهم لخدمة المجموعة. وأصبحت أدوارهم

غالباً ما تتسم المرحلة الأولية من عملية تكوين مجموعة جديدة بالارتباك حول الأدوار التي سيؤديها كل فرد، والمهمة المطلوب إنجازها، وأسلوب القيادة، ومصدرها (قد يوجد قائد رسمي، لكن الأعضاء يدركون أن هناك آخرين سوف يلعبون دور القائد أيضاً). لقد انضم الأعضاء إلى المجموعة لكنهم يرون أنفسهم أساساً كأفراد، ومازالت المجموعة مجرد تجمع من الأشخاص.

المرحلة الأولى هي وقت البحث: "لماذا نحن هنا؟" "ما الدور الذي سأقوم به؟" "ماذا يفترض أن أقوم به؟". إلى جانب الارتباك، يمكنك أيضاً أن تتوقع القلق وحتى الغضب، ومن المؤكد أن تجد اعتماداً كبيراً على القائد. عندما تكون الأدوار والمهامات غير واضحة يشعر الأعضاء بالقلق، وقد يشعرون بالغضب نتيجة الدفع بهم إلى محيط غير مألوف بدون توجيهات واضحة عن طريق التعامل معه. يعكس التفاعل بين الأعضاء في هذه المرحلة العلاقات والميول والمفاهيم الواردة على المجموعة. الأدوار التي يقوم الأعضاء بتجربتها مبدئياً داخل إطار المجموعة الجديدة، عادة ما تشبه تلك التي كانوا يقومون بها خارج المجموعة. إنهم في مستهل بحثهم عن هوية جديدة وهي: دور كل منهم في المجموعة.

المرحلة ٤ : تحديد المهمة

تضمن المرحلة الثانية تحديد المهمة المطلوب إنجازها، أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة المجموعة. يبدأ الأعضاء في التعرف على الأدوار التي يريدون القيام بها للوصول إلى الهدف، لكنهم يميلون إلى اعتبار أنفسهم أفراداً يعملون مع آخرين لإنجاز مهمة ما. إنهم ليسوا مجموعة حقيقة بعد، وإنما هم تجمع من الأشخاص للعمل مع بعضهم على تحقيق هدف مشترك.

إن المجموعات ذات المهمة الثابتة تتغير أيضاً. بعض الأفراد يتزرون العمل، وبعض الأفراد الجدد ينضمون إليه. وبالنسبة لهذه المجموعات، توصف المرحلة الخامسة بدقة على أنها مرحلة الإنصهار/ إعادة التشكّل. تستوعب هذه المجموعات الأعضاء الجدد، وتقرب الدرجات عندما يغادر الآخرون، وتظهر تفاعلات جديدة. ومع مرور الوقت تغير المجموعة شخصيتها، كما تغير أعضاءها ومهامها.

حركة الفريق بين الصعود والهبوط

يسير كل فريق في دورة تتكون من الأوقات الحلوة والأوقات المرأة، وتستمر هذه الفترات حسب مقدار التقدم الذي يحرزه الفريق. وهذه المنخفضات والمصاعد عادية وتحدث لكل فريق يعمل معاً.

ومعروف مراحل نمو الفريق التي ذكرناها سابقاً من التكوين إلى العاصفة إلى الاستقرار ثم الأداء الناجح تساعد الفريق على توقع ما يحدث.

ولكن الحالة النفسية للأعضاء تتأثر بالنجاح المرحلي فيفرحون وبالازمات فيحقق معظم الأفراد، ولكن المشاكل يتم حلها فيرتفع الفريق مرة أخرى وترتفع معه حالته النفسية.

والفكرة التي ينبغي أن تسود وتسسيطر على مشاعر الفريق هي أن "هذه المشاكل سوف تزول هي أيضاً" فالخبرة تعلمهم أن النجاح لا يتم بصورة دائمة

القديمة تابعة للأدوار الجديدة المكرسة لخدمة المجموعة في تحقيق غايتها. والأعضاء ذو الاهتمام الواحد نحو أداء المهمة يدركون الآن أنه من الضروري توجيه بعض الاهتمام نحو المجموعة - التفاعلات بين الأفراد - لأنه يجب أن يكون هناك توازن بين الاهتمام بالمهمة، والأهتمام بالأعضاء القائمين على إنجازها، للوصول إلى الفاعلية التامة.

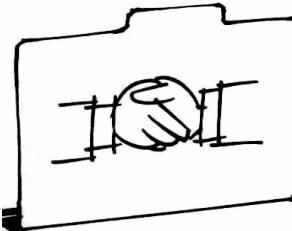
في طريق الوصول إلى هذا الإندماج، احتفظ الأعضاء بشخصياتهم لفترة من الوقت، وانضموا أحياناً إلى مجموعات فرعية للتمنع بنفوذ أكبر. يخبو هذا الانقسام كلما زاد توحد الأعضاء مع الفريق. وتأخذ المجموعة شخصيتها المتفردة تماماً كتفرد شخصيات أعضائها.

المرحلة ٤: التقييم

لا ي عمل الأعضاء بتكاتف فقط من أجل تحقيق هدف أو مهمة ما، ولكنك يقيمون فاعليتهم أيضاً من خلال عملهم الجماعي، ويجربون أدوار جديدة - مثل دور القيادة - لمساعدة المجموعة في أن تصبح ناجحة. وتنقق القيادة الرسمية المتعارف عليها، نتيجة تبادل الأعضاء لدور القيادة. ويرافق أعضاء الفريق الطريقة التي يعلمون بها على أمل تطوير وسائل أكثر فاعلية لبلوغ أهداف المجموعة.

المرحلة ٥: إعادة التشكّل

عادة ما تنفض المجموعات المكونة من أجل إتمام مشروع أو مهمة ما عند الإنتهاء من إتمام المهمة. ويحتمل أن تكون هناك فترة من الحزن، يتأسى فيها الأعضاء على ما مضى وكانوا يعتبرونه مشاركة فردية ومتّميزة.

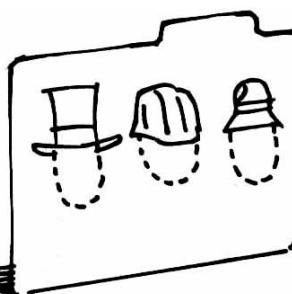
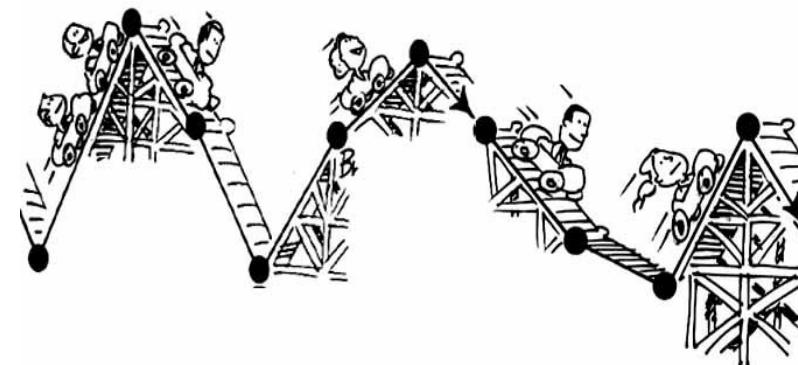
- 
- ٤. الاتصال الفعال.
 - ٥. السلوكيات المفيدة.
 - ٦. احترام قواعد الحوار.
 - ٧. التوازن في توزيع الأعمال.
 - ٨. أن تكون القواعد الأساسية واضحة.
 - ٩. الوعي بعملية استمرار لعمل في الفريق.

أولاً: وضوح الهدف

يعلم الفريق بكفاءة لو اتضحت الأهداف

والعلاج	ولكن قد يحدث	المفروض
- إن لم تكن الرؤيا واضحة فليعمل الفريق على صياغة جديدة للرؤيا تشمل الأهداف العامة القريبة والبعيدة.	- تحول في مرات كثيرة في الاتجاه.	- أن يتافق الفريق على رسالته وهدفه العام.
- مع الاحتفاظ في حق كل فرد في الفريق أن يسأل أسئلة حول الصياغة حتى يكتفى بالردد مع محاولة استخدام صيغة محددة واضحة وملموسة وعملية.	- جدل كثير حول ماذا يجب أن يتم أولاً.	- يتم تحديد الأهداف بصورة ملموسة واقعية
	- إحساس بن الشروع أكبر من حجم الجماعة وفتراتها.	- وغير طموحة أكثر من اللازم.
	- تساؤلات زائدة حول كل خطوة أو قرار.	- السير نحو الأهداف.
	- تحبط وعدم استقرار في الرأي.	

ثانياً: وضوح دور كل فرد

وبدون دفع ثمن، ولا الصعوبات تدوم إذا تم مواجهتها ويجب تكرار المحاولة في كل مرة نفشل مرحليناً.

فمثلاً لو كان هناك معلومات خاطئة أو ناقصة أو تم تعين شخص غير كفاء فإنه يمكن إزالة هذه الصعوبات بالعودة إلى الخلف والبحث عن تصويب وتكميل للمعلومات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وعادة بعد شهر العسل) أي بعد الفترة الأولى من بدء الفريق، حيث يكون الكل متفائلاً والفريق لديه طموح تصب المشاكل فريقهم إلى حد ما فيخافون أو يتشكرون. وبعد زوال الأزمة أي أزمة (مثل أزمة نقص المعلومات) ينمو الفريق ويرتفع ويتقدم للأمام ولكن أزمة أخرى تحدث (مثل أزمة مقاومة التغيير حتى التغيير للأفضل، أو أزمة صعوبة التسويق، أو صراع إداري.. إلخ)، ولكن هذه أيضاً تزول بشيء من الجهد وهذا ستمر المسيرة في صعود وهبوط. والمهم هنا هو إلا تتأثر الحالة النفسية كثيراً أو تضعف عزيمة المشاركون بل يتوقفون مثل هذه الصعوبات والمنحدرات حتى يصلوا إلى الهدف النهائي.

لا يوجد فريق بلا مشاكل وهناك عدة نقاط تساعد في نمو الفريق هـ

-:



١. وضوح الهدف.
٢. وجود خطة لتحسين الأداء.
٣. وضوح دور كل فرد.

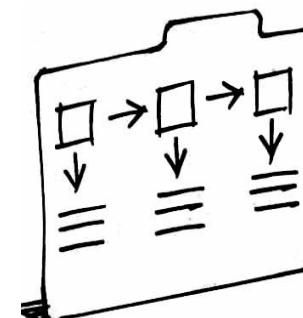
تشمل خطة تحسين الأداء مزيد من التدريب، المواد المطلوبة، الإرشادات، المصادر مع تحديد جدول زمني لإنجازات تكون بمثابة علامات على الطريق:

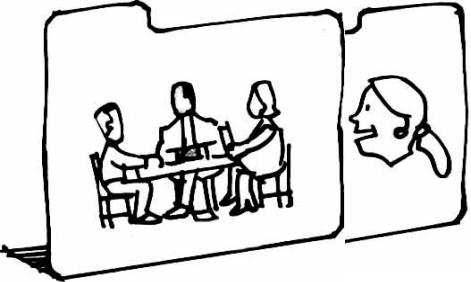
والعلاج	ولكن قد يحدث	المفروض
- إسئل مرشد متخصص أو خبير أو شخص ذو حكمة لتحسين البرنامج.	- تشابك الأمال والطموح دون تحديد اتجاه معين كمن يتوجه بين غابة من المهام.	- يخلق الفريق خطة لتحسين الأداء أثناء العمل في المشروع.
- إسئل نفسك ماذا تحتاج إليه بالضبط للتقدم.	- المحاولات المطلوبة بحيث تصيب أحدها وأليها أولاً.	- ترسم خريطة تشرح الخطوات المطلوبة وأدلةها تخبى كمن يخبط أسمهم في الهواء.
- إسئل مجموعتك أن تساعدك على صياغة الأهداف.	- معرفة أن المصادر أو المراجع أو المعلومات أو التدريب مطلوب أثناء العمل.	

تزيد فاعلية الفريق إن عرف الأعضاء مواهبهم وإمكانياتهم ومسئوليياتهم وما هو الدور المتوقع من كل واحد.

المفروض	ولكن قد يحدث	العلاج
- أن يعرف كل فرد في الفريق دوره بالتحديد وما هو المطلوب منه كقائد أو منسق أو خبير أو ملاحظ وكذلك ما هو غير مطلوب منه.	- عدم وضوح من يقوم بماذا.	- يمكن تبديل الأدوار من حين لآخر.
- ملء لتركيز أدوار معينة..	- شرح المطلوب من كل فرد.	- اللجوء للفريق لتعيين القائمين بالأدوار.
- أن يعرف أن هناك أدوار مطلوبة من أكثر من عضو معاً أو بالتلاوة فيمكن مثلاً إعطاء القيادة لشخص آخر بعد الإنتهاء بنجاح من مهمة معينة أو قرار مبدئي.		
- اشتراك أكبر عدد من الأعضاء وتتميم مواهبهم فلا يحدث إهمال لأحد أو استغلال لأحد مثل (السكرتارية مثلاً).		

ثالثاً: وجود خطة لتحسين الأداء





خامساً: سلوكيات مفيدة للعمل الجماعي

ينبغي أن يشجع الفريق كل السلوكيات

التي تزيد من كفاءة الحوار والتفاعل الناضج في الجماعة:

والعلاج	ولكن قد يحدث	المفروض
- تدريب القائد على خلق مثل هذه المشكلات.	- الفشل في اتقان مهارات الحوار.	- يقوم الفريق ببدء الحوار.
- الانتقال لكل نقطة جديدة بشيء من التلخيص.	- اعتماد زائد على القائد.	- البحث عن المعلومات وبعض الحقائق.
- وضع قواعد قبل وأثناء الجلسات ومراجعتها.	- التشعب في نقطة واحدة، العودة لنفس النقطة في شكل حلزوني.	- وضع خطوات مقتصرة للأحداث.
- تقييم الأداء لتجنب العيوب وزيادة الفاعلية.	- توقف الحوار عند حاجز أو سد.	- توضيح كل فكرة ودراستها..
- الجو غير الرسمي يعطي الأمان ومزيد من الحرية.	- الحوار خارج الجلسات في الطرقات ووقت الشاي قد يكون أكثر حرية وجرأة وفائدة.	- التlixص من حين لآخر أخذ الآراء والاقتراع والاستفتاء.
		- عدم المقاطعة أو حصر الحوار على البعض.
		- التوفيق بين وجهات النظر وحل الصراعات.
		- مدح ونقد الآراء بعد مع تقبل المدح والنقد بروح عالية.

رابعاً: الاتصال الفعال

يعتمد الحوار الناجح على كيفية تبادل المعلومات بكفاءة بين

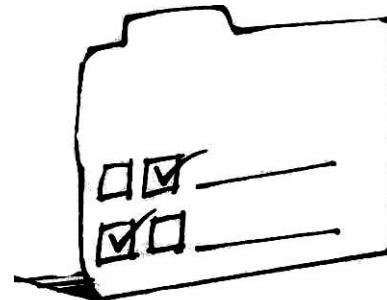
أعضاء الفريق:

والعلاج	ولكن قد يحدث	المفروض
	- الحديث بصوت التفاهم والاتصال الناجح.	- أن يتحدث أعضاء الفريق بوضوح غير واضح وجمل غير مشتبهة.
	- عدممن..... العيوب وتلقيها.	- عدممن..... العيوب وتلقيها.
	- ملاحظة التلامس البصري.	- أن يكون محدد ولا يطيل في إعطاء أمثلة أو قصص تفصيلية.
	- عدم الثقة في فاعالية الحوار دون الدخول في المحتوى.	- أن يستمع بإيجابية ويستفهم عمما يسمع دون جدال أو معارضة.
	- الخلط بين الآراء والتوقعات وبين الحقيقة.	- أن يتتجنب المقاطعة حين يتكلم الآخرين.
	- حوارات وجمل لا تجد رد أو صدى.	- أن يشارك المعلومات التي وصل إليها على عدة مستويات مثلاً:
		حمل الاتجاه: أرى أن الكل ربما يوافقون على مقترحات كيرلس ما رأيك؟
		حمل التفكير: يبدو أن هناك ارتباط بين أخطاء الشباب والتشتت الأسري.
		حمل المشاعر: أشعر باحباط أنه لا يوجد من أهمت بهذه المشكلة قبلاً.
		حمل التوابيا: لم يكن سؤالى نفأا بل كنت أقصد أن أعرف أكثر عن دوره.
		حمل الفعل: فلتجرِ إذاً أن نعمل ندوة أسرية عن...

سادساً: احترام قواعد الحوار

للاجتماع الناجح قواعد وأسلوب

وبرنامج محدد وخطوات للأداء:



القطيع الصغير

في استطلاع للرأي:

هذه بعض الأسباب التي جعلت الناس تنضم للجماعات الصغيرة في الكنيسة:

- أردت أن أفهم الكتاب المقدس وخاصة العهد القديم فقيل لي أنهم يجتمعون للتفسير والمناقشة فاستفدت كثيراً وانتظمت على القراءة المنزلية.
- لدى وقت فراغ وأشعر بالوحدة.
- هذه الجماعات بسيطة وتعمل بكفاءة.
- بعد لجتماع لمدة ساعة كانت هناك حوارات وأحاديث لمدة ساعتين وهذا يشبع الجو الروحي والاجتماعي معاً.
- لا أشعر أن أسرتي تقبلي وحين دخلت مجموعات الكنيسة شعرت باهتمام وحسن القبول.
- إن لدى رغبة في الطعام وعندى طاقة حب وهذه الخدمة تناسبنى لأن ليس فيها وعظ فانا لا أعرف أن أعظ ومع ذلك عايزة أحد.
- أريد أن أتعلم شيئاً وأسئلأ أسئلة وأنقاش ليس مجرد محاضرات.
- عندما أريد أن أضم شخصاً جديداً للكنيسة فإني أريده أن يشعر بالصدقة والحرارو والدفء لا أن يأتي إلى اجتماع عام ويعود دون أن يلاحظه أحد، ولذلك فإني أذهب معه إلى مجموعات النشاط.



المفروض	ولكن قد يحدث	والعلاج
- الفريق الناجح يقرر جدول الأعمال بعرض الآراء.	- يعتمد البعض على نكاوة وليس على المعلومات.	- احترام الاسلوب العلمي وخطوات المناقشة.
- يدرس المعلومات المتاحة أو يطلب المزيد منها.	- يقرر البعض بسرعة (استعد/ انطق) دون دراسة كافية.	- مراجعة النظم والقواعد المتفق عليها أو التي يجب أن تتلزم بها.
- لا يعتمد على الآراء الخاصة بل المدخل العلمي.	- عدم التسرع.	- القفز إلى الاستنتاجات.
- يقتصر على الموافقة يقرار ويببدأ خطوات التنفيذ.	- فرض الرأي على الآخرين في المجموعة.	- شراك الأعضاء الشكليين في الأنشطة وإلحاقي نوى المواهب لتنمية - قليلون يعملون والباقي يهمس عن عدم أو عدم اهتمام.
- يشتراك جميع الأعضاء بمواهبهم لإثجاج الفريق.		

أحتياج داخلى للدرس أو الشركة أو العبادة أو الخدمة - اهتمامات مشتركة بجميع الناس، أشخاص لا يشعرون بالتفوق ولكنهم محبون ومحظيون - نداء الروح القدس داخل القلوب.



والآن بقى أن نسأل

أنت ت يريد أن تشكل جماعة

أو تشتريك في جماعة

أن تشعر بفائدة وأهمية هذه الجماعة لك وللمجتمع أو الكنيسة فهل هذه الجماعة

تخدم قصد إلهي مبارك؟

هل الله يريد لك الاستمرار فيها؟

هل تشعر بدافع روحي يوقظ رغبتك وضميرك للمواصلة؟

أن الصلاة من أجل النشاط قبله وأثناءه أو بعده وطلب إرشاد الله هام جداً.

- لا أعرف كيف أصلى وحدى ولكن فى مجموعة صغيرة أشعر بالتركيز والحرارة والجرأة.

- لا استطيع الخروج مع خطيبى كثيراً وخاصة أننا من أسرة محافظة وأكون سعيدة عندما تعقد الكنيسة لجتماعات متخصصة لحديثى الزواج والمخطوبين والمقبلين على الزواج لمناقشة "بناء العش المسيحي".

وعندما طرح السؤال كيف بدأت هذه المجموعات وما تاريخها؟

جاءت أجوبة ميدانية كالتالي: -

- لم يكن الكاهن أو كل الكهنة معاً يقدرون على القيام بهذا العمل بمفردهم فإستعنوا ببعض المساعدين وهؤلاء كانوا مجموعات ناجحة للعمل كل مجموعة لمنطقة معينة.

- عندما طلب منا الافتقاد والرعاية فضلنا أن نذهب في جماعات لتعاون على العمل.

- لا تتطلب أسر النشط قديسين أو خدام ولكن (واحد مثل) يقدر أن يدر مجموعة كل أسبوع في خدمة ربنا.

- سعدت بداعي إلهي أن أعمل شيء في الكنيسة وعندما سألت القادة قيل لي أن أضم إلى بعض الأشخاص الذين يريدون عمل ما وطرح على ٣ أنشطة فاخترت هذا النشاط لأنه أقرب إلى قلبي وإلى أصدقائي واستمر الأمر منذ عامين بنجاح

وهكذا نلاحظ:

نادرًا	أحياناً	كثيراً
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١. أعضاء الفريق يبحثون عن التحدث عما يرون أنه يحدث داخل المجموعة أو للشکوى من نقص التعاون، أو ببطء التقدم.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢. توجد شکاوي عديدة حول قضاء المجموعة الكثير من الوقت في الاجتماعات.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣. يبدو أن بعض الأعضاء يشعرون أنهم لا يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤. يجب إعادة النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم اتخاذها، والموافقة عليها من قبل، مرة أخرى.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥. أعضاء المجموعة يقدمون إلى اقتراحات حول تحسين كفاءة المجموعة.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦. عند طرح أفكار جديدة، يبدو أنه يكون هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في هذه الأفكار، وليس حول كيفية الاستفادة منها.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٧. يصيّب الاحباط في الاجتماعات من المناقشات المطولة التي لا تنتهي أبداً عند حل ما.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٨. بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل القسم أو الشركة أو الكنيسة.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٩. يوجد بالمجموعة بعض الشخصيات القوية المغروبة، مما يجعل المشاركة التامة أمراً صعباً للجميع.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٠. يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١١. جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسط.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٢. أعضاء المجموعة ذوو أسلوب تصادمي.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٣. التوافق والإسجام يميزان مناقشات المجموعة.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٤. نصل إلى إتخاذ القرارات عن طريقأغلبية التصويت ولا يحدث اجماع.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٥. لا أحصل من أعضاء المجموعة الآخرين على تقييم حول قيادي.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٦. الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٧. يحاول بعض الأعضاء السيطرة على مناقشات المجموعة، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٨. تدور مناقشات سرية هائنة من وراء الستار.		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٩. البعض يتتسائل "ما الذي تحاول عمله؟"، "وما جدوى		

أن الله ينبغي أن يكون في وسطنا لقد جمع الله القطيع الصغير وعدهم بala يخافوا من ضعفهم أو من أعدائهم أو من صغر حجمهم أو عدم قدرتهم وأعطائهم الملوك - ليس أقل.

بل سر أن يعطيهم الملوك. وحين وعدهم بذلك قال: أن (أباكم) قد سر أن يعطيكم الملوك، فالله أب لكل من يقبل لتبني - ونحن في حماه بل خراف صغيرة في حضنه وسوف نرث ملوكه وذلك حسب اراداته وبمسرته ولن يقدر أحد أن يخطفنا من يده لأنه أعظم من الكل وأقدر وأقوى من الكل، وقوته

في الضعف
تكلمل.



تلرب

فكـر فـي كل عـبـارـة لمـعـرـفـة ما إـذـا كـانـتـ تـسـرـى عـلـى مـجـمـوعـتـكـ أـمـ لـاـ إـذـا كانـ وـصـفـ العـبـارـةـ نـادـرـاـ نـسـبـيـاـ فـتـعـالـمـ مـعـهـ عـلـىـ أـنـهـ لـاـ تـنـطـبـقـ عـلـىـ مـجـمـوعـتـكـ أـمـ إـذـا كـانـتـ تـنـطـبـقـ، فـأـشـرـ إـلـىـ ذـلـكـ بـعـلـامـةـ تـدلـ عـلـىـ تـحـقـقـهـ كـثـيرـاـ أـمـ عـلـىـ تـحـقـقـهـ بـصـورـةـ عـارـضـةـ (أـحـيـانـاـ).



أقوال مؤثرة

عندما يحترم الناس إنساناً كشخصية جديرة بالاحترام فإنهم يعجبون به وعندما يحترموه كصديق فإنهم يحبونه وعندما يحترموه كقائد فإنهم يتبعونه.

كلما كان للشخص قدرات قيادية كلما استطاع بسرعة أن يميز وجود هذه القدرات أو غيابها في الآخرين.

"يجب على القائد أن يعلم جيداً ويعلم أنه يعلم ويستطيع أن يكون واضحاً جداً لـ من حوله أن يعلم" كلارنس راندل

نسبة الـ "نحن" إلى الـ "انا" وهو أفضل مؤشر لتطور الفريق
لوييس د. أجين رئيس مجلس إدارة شركة سوشيال أند ديلت سيرفيسيز

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كل هذا؟".
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٠. يتعاون الأعضاء مع بعضهم، فقط عندما أوضح لهم أهمية عمل ذلك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢١. يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكراً على مناقشات المجموعة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٢. مناقشات مجموعة تستمر في معالجة نفس الموضوعات القديمة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٣. يتخاذل الأعضاء موقف التحفظ عندما يواجهون مقاومة تعرض أفكارهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٤. تتكون مجموعات فرعية حزبية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٥. أطلب الأعضاء بإبعاد الشخصيات من مناقشات المجموعة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٦. بعض الأعضاء يحجمون عن المشاركة في المناقشات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٧. ينحدر الخلاف إلى مرحلة التناحر، وتصيد الأخطاء.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٨. يبدو أن بعض الأعضاء يفضلون إحراز النقاط الشخصية على كل مساواه.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٩. أسمع البعض يقولون : "ما الفائدة من الكلام؟".
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣٠. يطالبني العديد من الأعضاء بالاتحاز لأحد الجواب .

مجموع النقاط بناءً
كلما زادت إجابتك بناءً كلما دل هذا على حسن أداء الفريق وقلة المشكلات داخل

أولاً: أجمع عدداً من العبارات المرقمة زوجياً التي اخترتها، الحد الأقصى هو ١٥. بعد ذلك أطرح من المجموع الذي حصلت عليه عدد العبارات المرقمة فردياً التي اخترتها. للتوضيح، إذا كنت قد اشرت بالموافقة على ٩ عبارات مرقمة زوجياً و ٥ عبارات مرقمة فردياً فإن مجموع الكل هو ٤.

الفصل الخامس

الأدوار في الجماعة

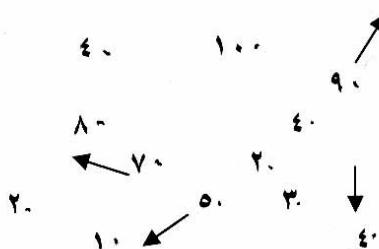
القائد والمساعد والأعضاء

ليس تخميناً

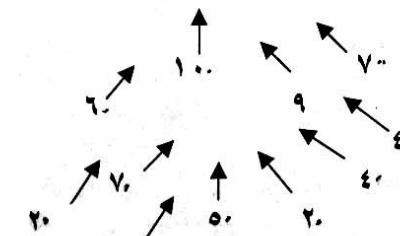
لا يتبع الناس شخصاً ما بالصدفة ولكنهم يتبعون الشخص الذي يحترمون قيادته فعلى سبيل المثال إن كانت القدرات القيادية لأحد الأشخاص ٨٠% فإنه لا يتبع شخص قدرته القيادية ٦٠% مثلاً ولكنه بطبيعة الحال يتبع شخص قدرته ٩٠% أو ١٠٠% الإقل مهارة يتبع الأكثر مهارة وموهبة. وفي أحيان نادرة يختار قائد أن يتبع شخص أقل منه في القدرات القيادية ولكن عندما يحدث هذا فإنه يكون لسبب خاص

مثل احترامه
لمنصب هذا
الشخص أو
إنجازاته
السابقة أو ربما
لكونه مجرد
يتبع تسلسلاً
رسمياً للسلطة.

عندما تجتمع الجماعة لأول مرة يتبع كل قائد طريق مختلف



ثم سرعان ما يغير الناس اتجاهاتهم
ليتبعوا الشخص الأكثر قدرة على القيادة



ولكن بصفة
عامة ينجذب
الناس لمن هم
أعلى منهم على
سلم القيادة
وهذا هو قانون
الاحترام.

وعندما يجتمع الناس معاً لأول ويبعدوا في التفاعل معاً فإن القادة

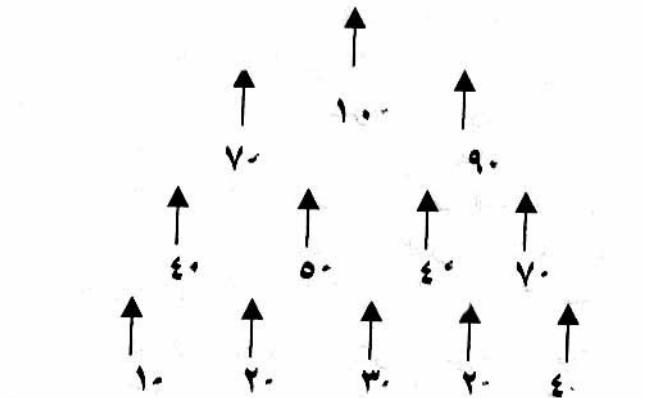
في الجماعة هم الذين سرعن ما يمسكوا بزمام الأمور فهم الذين يفكرون بطريقة موجهة ويستشعرون الاتجاه الذي يريدون أن يتجهوا إليه ومن الذين يريدون أن يأخذوا معهم في البداية ربما يتخذ الناس بعض التحركات التجريبية في اتجاهات مختلفة ولكن بعد أن يتعرفوا على بعضهم البعض لا يتطلب الأمر وقت طويل قبل أن يدركوا من هم القادة الأقوى ويتبعونهم.

وكما كانت للشخص قدرات قيادية كلما استطاع بسرعة أن يميز وجود هذه القدرات - أو غيابها في الآخرين. وبمرور الوقت ينضم أفراد المجموعة معاً ويتبعون القائد الأقوى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يتربون المجموعة ويتبعون مساراً آخر خاصاً بهم وتحضرني قصة توضح كيف أن الجماعة عادة ما تتبع القادة الأقوى. تقع أحداث هذه القصة في بداية السبعينيات عندما انضم لاعب كرة السلة المشهور بيل والتون إلى فريق جامعة لوس أنجلوس بكاليفورنيا الذي كان يدربه المدير الفني جون وودنز وكان والتون في ذلك الوقت يربى لحيته ويحكي أن المدير الفني وودنز قال للاعبيه أنه من غير المسموح لهم تربية أي شعر في وجوههم، فقال والتون محاولاً إثبات استقلاليته أنه لن يحلق لحيته. فكان رد فعل وودنز الحازم أنه قال ببساطة: "سوف نفتقرك يا بيل". ولا داعي لأن ذكر كيف أن بيل سارع بحلق لحيته.

كما سجلت فرقه مراكز مشرفة لسبعة وعشرين موسمًا متاليًا ففازوا ١٣ مرة بلقب بطولة مؤتمر ساحل الأطلنطي ووصلوا للدور الأربع إحدى عشرة مرة وفازوا ببطولتين على المستوى القومي. أما الاحترام الذي حصل عليه سميث بين أقرانه فكان هائلاً. وعندما نظم المؤتمر الصحفي الذي أُعلن فيه اعتزاله، جاء كل من جون تومسون المدير الفني العام لجامعة جورجتاون والذي هزمته سميث في البطولة القومية سنة ١٩٨٢ واللاعب السابق لاري براون الذي يدرب الآن فريق فيلادلفيا ٧٦ لكي يظهروا مساندتهم له. كما قدم له مايكل هوكر رئيس جامعة جورجتاون دعوة مفتوحة أن يفعل ما يشاء في الجامعة في السنوات التالية. حتى رئيس الولايات المتحدة اتصل هاتفياً لتكريم سميث.

مواقف وصفات قائد المجموعة الناجح:

- يرى أن الناس لها قيمة في حد ذاتها.
- يحترم الناس لدرجة كافية فلا يتدخل في خصوصياتها.
- لا يجر الناس على الكلام.
- لا يدفع الناس للمشاركة بل يشجعهم على ذلك بالموقف المتفاهم.
- يساعد الناس على فهم وجهات نظر بعضهم البعض.
- يؤمن أن لدى كل شخص في المجموعة شيئاً يساهم به.
- هو مشجع جداً يتقن الإنصات لما يريد الناس بالضبط أن يقولوا.
- صبور ورفيق لدرجة تساعد الناس على التعبير عما بداخلها.
- لا يجر الناس على الموافقة على رأيه.



ولحسن الحظ أن مهارات القيادة يمكن اكتسابها وكذلك تذكر بأنك نست مكلفاً أن تكون بالضرورة القائد الأول أو القائد الأوحد، يمكنك أن تكون الرجل الثاني أو الثالث أو الأخير المهم أن تشارك ببعضويتك الفعالة في الجماعة سعياً نحو الهدف.

القائد المحتوم

في أكتوبر سنة ١٩٩٧، شهدت كرة السلة الجامعية اعتزال قائد آخر عظيم قام بتجسيد معنى الاحترام حيث أنه قضى أكثر من ثلاثين سنة من عمره يستثمر ويسبّب من حياته في حياة الآخرين. كان اسم هذا الشخص دين سميث وشغل منصب المدير الفني العام لجامعة نورث كارولينا. لقد حقق هذا المدرب سجلاً حافلاً عندما كان يقود فريق تار هيتس واعتبر واحد من أفضل المديرين الفنيين على كل المستويات. خلال تاريخه الذي امتد لأثنين وثلاثين سنة في تدريب فريق جامعة نورث كارولينا، فاز بـ ٨٧٩ مباراة أكثر من أي مدرب آخر في تاريخ كرة السلة الجامعية.

(١٩٦١)، وـ"المنظمة الإنسانية" (١٩٦٧)، وحدد فيهم أربعة نظم للإدارة هي: (١) الاستغلال المتسلط، و(٢) المتسلط العطاء، (٣) التشاركي، و(٤) المجموعة المشتركة. وفيما يلى وصف لأنماط الثلاثة الأولى:

١. المتسلط الإدارة لا تثق بالمرؤسين ولا تأخذ بآرائهم في تحديد السياسة العامة، وإتخاذ القرارات. ينبع الحافز من الخوف، والتهديدات، والكافيات أحياناً. يناسب الحوار غالباً من أعلى إلى أسفل، وما يصعد من أسفل إلى أعلى لا يكون دقيقاً، ويعبر عما يظن الموظفون أنه ما يريد المدير سماعه. تتحدد الأهداف من القيادة العليا.

يركز القادة على كفاءتهم ويقومون بالمسؤوليات والقرارات وحدهم وكأن الاتباع.....

٢. الخازم المعطاء: تكون العلاقات بين الإدارة والموظفين علاقة السيد والخدم. يضم هذا النظام بعض المشاركة من الموظفين، ومكافآت أكثر من النظام الأول، وإنسياضاً أفضل قليلاً للمعلومات من أسفل إلى أعلى. المهام محددة لكن هناك فرصة للاقتراح. يقوم القائد بالمسؤولية لحين يجد من يساعدته. هذه المنظمة أبوية وودودة بخلاف النمط الأول، لكنها لا تهتم كثيراً بارضاء الموظفين بل يانجاز العمل - يستخدم القائد قوته لتقوية الناس وإيجاد المهام.

٣. الديموقراطي: الإدارة تتحكم في الأمور بالمشاركة مع الاتباع لكن يمكن أن تستشير الموظفين قبل الوصول إلى القرارات، أو الحلول لبعض المشكلات فهي تؤمن بقدرتهم. الحوار من أسفل إلى أعلى أفضل، لكن الموظفين مازلوا حذرين مما يصل إلى الإدارة. فالمعلومات غير السارة، وغير المرغوبة لا يتم

- لا يعظ أثناء الحوار ويطيل الحديث.
- هو خادم الناس في المجموعة وليس سيدهم أو رئيسهم.
- يمتاز بالتعاطف والدفء والتفهم والمرؤنة والصفات الاجتماعية.

أنواع القيادة في المجموعة

الاسلوب التقليدي

يتمرّكز حول القائد.	يتمرّكز حول الجماعة
المسئولية تقع على القائد.	تقع المسئولية على الجماعة
يقرّر القائد النتائج.	يصل الأعضاء والقائد معاً للنتائج.
تستخدم السلطة.	يستخدم الخبرة والمعلومات.
التركيز على المهمة.	التركيز على العلاقات.
لا يوجد تفاعل كافٍ بين الأفراد.	التفاعل جيد بين الأفراد.
لا يلتفت للأهداف الشخصية بل هدف	يسمح للأفراد بتحقيق بعض
الجماعة.	المكاسب مع الاهتمام الأول
	بالمصلحة العامة.

من قبل، يمكننا رؤية النتائج - التي تأخذ أحياناً وقتاً طويلاً - متمثلة في الالتزام الوظيفي العميق والحفز المتزايد والإنتاجية الأعلى. كان عالم الاجتماع ومدير معهد البحث الاجتماعية بجامعة ميتشجان، رينسيس لايكيرت أحد أهم المؤيدين لفكرة الإدارة المشتركة. كان افتتاح لايكيرت القائم على سنوات من البحث في الشركات، أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة، وأن المشاركون في صنع هذه القرارات يكونون أكثر إلتزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوها في صنعها. نشر لايكيرت بحثه في كتابين هما: "أنماط إدارية جديدة" عام

يُسأل ويجب يحضر أسلة ويسمع يطلب من الناس يطلب من الناس ولا يُسأل للإجابات. وضع الأسلة وضع الأسلة وأجابتها إن أمكن.

اطلاقاً بل يعطى
معلومات
والقرارات.

اللّيبر

لعب أدوار: يقوم الحاضرين باختيار ٤ متطوعين لعمل ٤ أنواع من القادة، وكل قائد لديه مجموعة من ٣ أشخاص لإدارة حوار سطحي أو حازم معطاء أو ديمقراطي أو بالمشاركة.

لّيبر الأدوار بالجامعة

(١) القائد:

دور القائد في تحديد احتياجات الفرد:

١. يشجع الأعضاء في التعبير عن أفكارهم.
٢. يطرح الأسئلة ويلخص المناوشات.
٣. يساعد الأعضاء على بلورة وتجميع الكلمات المفكرة.
٤. يشعر الأعضاء بالتساوی بين بعضهم.
٥. يشعر كل عضو بأهمية رأية في المتابعة

دور القائد في تحقيق احتياجات المجموعة:

١. يهيئ جوًّا اجتماعياً للجامعة يتم بـعد التكفل والتعاون.
٢. يطرح إقتراحات وليس توجيهات أثناء المناوشة.

عرضها بصراحة. يدرك الموظفون أيضاً أن مساهماتهم في إتخاذ القرارات قد لا يؤخذ بجدية وإن كانت أحياناً تأخذ في الاعتبار.

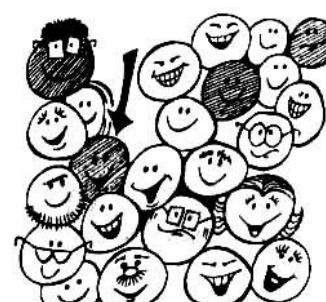
أثبتت لايكيرت أنه لم يكن وحده في الاعتقاد بأن المشاركة تنتج شركات أكثر فاعلية، فالغالبية العظمى من قابليهم، سواء كانوا مدربين أم مرؤسين، يعتقدون أيضاً أن شركاتهم تعمل بشكل أفضل عندما تتم المشاركة في القيادة، وعندما يناسب الحوار بحرية وعندما يستطيع الموظفون الانضمام إلى عملية تحديد الأهداف، وعندما يساعد المرؤسون في صياغة القرارات التي ستؤثر عليهم. يزعم لايكيرت أنه كلما أقتربت الشركة مما أسماه النمط الرابع (المجموعة المشتركة)، كانت أكثر فاعلية. وهذا وصف النظام الرابع:

٤. القائد المشارك: تثق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف الشركة. أعضاء الشركة محفوظون بالمكافآت، والموظفون متزمون - على كل المستويات - بمناقشة وتحديد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم. الحوار دقيق تماماً، ويتدقق من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل، وداخل المستويات الواحدة. الأهداف لا تحدد بأمر الإدارة العليا، وإنما بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها. تعرف الإدارة تماماً - عن طريق تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات - ما المطلوب لاتجاه العمل، ويدرك العاملون في المستويات الأقل مدى أهمية أن يكون المدير على علم بكل ما يحدث، والإدارة لا تشعر أن نشر المعلومات يعني التنازل عن النفوذ والمكانة السامية.

وفي مجموعات الحوار درس الكتاب بعد الآتي:-

المسلط	الحازم المعطاء	الديموقراطي	المشاركون	القائد	القائد	القائد
--------	----------------	-------------	-----------	--------	--------	--------

١. يفترض أن كل واحد يعرف الكثير جداً ويتوقع منه كثير من الآراء، أو يفترض أن الجميع لا يعرفون شيئاً ويعاملونهم كأغبياء.
 ٢. يسمح لعضو ذو صوت عالٍ أن يتكلم دوماً.
 ٣. لا يستمع لعضو يتكلم، لكن ينتظر حتى يبدأ العضو حديثه، ليتدخل كقائد.
 ٤. يفاجئ العضو الهدىء في المجموعة بأسئلة صعبة.
 ٥. يبدى آسفه إذا قال شخصاً ما شيئاً لا يوافق عليه القائد.
 ٦. يسمح للأعضاء بأن يحرقوا من الآخرين بإستخدام ملاحظات سخيفة أو يوضح أمثلة بنفسه مستخدماً هذا الأسلوب قدر الإمكان.
 ٧. يحيط سريعاً أى إقتراح خلاق بيديه أحد الأعضاء.
 ٨. يشجع الإستهانة أو السخافة.
 ٩. يحيط أى إقتراح عملى يمكن اجراءه، يعبر عنه أحد الأعضاء خلال المناقشة.
 ١٠. يسمع لمن يريدهم أن يشاركون بالمجموعة لعدد قد يتجاوز المسموح به، متجنباً أى إتصال بين الأعضاء، رافضاً أى إقتراح بإنقسام المجموعة إلى مجموعتين صغيرتين.
 ١١. يبدأ متأخراً، ويمتد بالمجموعة إلى ما بعد أن يرغب الكل أن يتوقفوا.
 ١٢. يستمر في النظر إلى ساعته، طوال الوقت وأحياناً يتبارد عليه الناس، أو يتكلم بصوت ضعيف نائم.
 ٣. يبعث روح المدح والدعابة المناسبة عند الضرورة.
 ٤. يساعد الجماعة على التمييز بين الحقائق والمور الشخصية.
 ٥. يربط بين الأفكار المطروحة ليشعر الأعضاء حاجتهم إلى آراء بعضهم البعض.
- دور القائد في تحقيق اهتمامات الغرض (الهدف):**
١. يعد مدخل مناسب لعرض الموضوع على الجماعة.
 ٢. يقسم الموضوع العام إلى نقاط أساسية واضحة.
 ٣. يساعد سكرتير الجماعة بعبارات تلخيصية عن الأعضاء لتسهيل التسجيل.
 ٤. يراعى عنصر الوقت المسموح للمناقشات.
 ٥. يراعى مدى راحة وإنسجام الأعضاء في جلوسهم.
- "فانظروا دعوتكم ايها الاذوة ان ليس كثيرون حكماً حسب الجسد ليس كثيرون اقوىاء ليس كثيرون شرفاء بل اختار الله جهال العالم ليغزى الحكماً و اختار الله ضعفاء العالم ليغزى الاقوياء و اختار الله ادنية العالم والمذدرى و غير الموجود ليبطل الموجود لكي لا يفتخر كل ذي جسد امامه ومنه انتم بالمسيم يسمع الذي صار لانا حكمة من الله و برا و قداسة و فداء حتى كما هو مكتوب من افتخر فليفتخر بالرب " (اكموا ٣٦:٣١).



**أخطاء قد يرتكبها القائد تؤثر في
فشل عمل المجموعات الصغيرة:**

٣. يسأل القائد إستفتاء الجماعة بالإقتراح، إذ أستشعر عدم وجود أغلبية للموافقة على مبدأ أو قرار.
٤. يذكر الجماعة وينبها بالموضوع أو العنصر محل المناقشة ليساعد القائد في المحافظة على سير المناقشة حسب الغرض.
٥. يسرد على الجماعة مدى تقدم المناقشة عندما يطلب منه القائد ذلك ملخصاً النقاط الرئيسية، مظهراً نقاط الاتفاق أو الاختلاف المعروضة.
٦. يعمل مع القائد والملاحظ، والمساعدين في إعداد التقرير إذا طلب منهم ذلك.
٧. يحرر ويعد نسخ من ملاحظات الأعضاء لتسجيلها وعرضها إذا طلب منه ذلك.

(٣) دور الملاحظ:

وهو أحد أفراد مجموعة القيادة، ويسند إليه هذا الدور بصفة شخصية، لديه إمكانات شخصية، لديه قبول اجتماعي له من الآخرين. ويؤدي دوره مع باقي الأعضاء في تناغم دون إحساس منه بأنه القائد الأعلى لمجموعة أو المفروض من الرياسة لتوجيه المناقشات أو الأسئلة دون إستئذان.

وبتلخيص دوره فيما يلي:-

١. يخدم في رصد أدوار المجموعة أثناء عملها، ومدى تدوين الملاحظات.

١٣. يقرأ كل شيء بنفسه ويقدم ويعلق على كل نقاش.
١٤. لا يسمح مطلقاً لأى عضو أن يعلق أو يبدى حديثاً قائماً على كلام عضو آخر، ولكن يلغى كل ملاحظة معروضة.
١٥. لا يسعى لتحقيق الأغراض أو المطلوب من المجموعة كأهداف.
١٦. يتوجه لأى محاولة للضحك أو الملاطفة.
١٧. ينقد بصوت عالى أى تواجد لطفل ما بالمجموعة (كأبن أو أبنة لأحد الأعضاء) دون مراعاة الكياسة فى معالجة مثل هذه الحالات بأسلوب يقبله الكل.

(٤) دور السكرتير (الملاحظ) :

يختار سكرتير لمجموعة الصغيرة من أحد الأعضاء المشاركين بها ويفضل من تتوافر فيه خاصية الاستماع الجيد والقدرة على التأثير والسرعة في الكتابة، وعدم إثارة المشاكل.

وبتلخيص دور السكرتير أو الملاحظ لوقائع عمل المجموعة الصغيرة فيما يلي:-

١. يسجل غرض ومغزى الماقشة، وليس كل كلمة.
٢. يدون القضية والمسائل المطروحة على ساحة النقاش، وكذا القرارات التي اتخذت، ونسبة الجماعة في الموافقة والآراء الأخرى المعارضة، مستوضحاً الأفكار والقرارات، لتكون سليمة.

المستشار أو المشير هو أحد أفراد القيادة، الذين يتوافر لديهم المعرفة أو الخبرة المتخصصة في مجال اهتمام المجموعة والذى يختار بصفة شخصية وخاصة جداً وبموافقة كل فريق القيادة على تناسب خبرته مع الموضوع المطروح للمناقشة.

وينتظر دوره فيما يلى:-

١. يسهم بالحقائق المتعلقة بالموضوع محل الدراسة ووجهات النظر والخبرات ويزود بها المجموعة كلما إحتاج الأمر ذلك.
٢. إذا شارك بالمجموعة أثناء المناقشات، عليه أن يسهم في المناقشة بأفكار على أنها أفكار للدراسة والنقاش وليس قرارات نهائية.
٣. يسهم في المناقشة بناء على طلب القائد، أو أعضاء الجموعة.
٤. يفضل أن يؤدى دوره تطوعياً، لزيادة معدل إسهامه في عمل المجموعة والذى يدفع إلى عملها بكفاءة نحو الهدف.
٥. يساعد المجموعة في نهاية المناقشة على تكميل النتائج وملء الفجوات في محاضر تدوين المناقشات.
٦. يكون مستعداً لأقتراح أي خطوات أخرى في نهاية المناقشة تتخذها المجموعة في حساباتها أو تطبيق نتائجها في العمل اللاحق.
٧. يرتبط عمله خصيصاً مع قائد المجموعة، ويمكنه أن يلاحظ ويسجل أفكاره كعضو من أعضاء الفريق.

٢. يطمئن أن كل عضو منا له وظيفة أو عمل يؤديه بكفاءه وفاعلية دون تخطي من أحد على الآخر.
٣. يلاحظ سير العمل داخل المجموعة، ويستشعر آراء وافكار الأعضاء، ويبليغ بها المجموعة.
٤. يلاحظ ويطمئن لمدى موضوعية المناقشة وطريقة الأجراءات المتبعة، ويبدي رأيه عن ذلك للمجموعة لضمان سلامة الأمور.
٥. يساعد في أداء كل عضو بالمجموعة عن طريق طرح بعض العناصر التي تزيد تبصير الأعضاء وزيادة إدراكهم لعوامل غير ظاهرة لهم أثناء المناقشة.
٦. يحاول أن يبقى بعيداً عن الاشتراك في المناقشة.
٧. عليه أن يبدي ملاحظاته التي تفيد في زيادة ديناميكية المجموعة، ويفضل لو كان ذلك مع القائد إما شفويأً أمام المجموعة أو إنفراديًّا معه إذا كانت الملاحظة ستضر بأحد الأعضاء أو بعمل المجموعة.

(٤) دور المشير (الخبير)



(٥) دور الأعضاء:

سُنْحَاوِلْ تَلْخِيَصُ الدُّورِ الْاسَّاسِيِّ لِكُلِّ عَضُوٍ فِيمَا يَلْعَبُ:

١١. أن يسأل عن استيضاخ أو تفسير لرأى الآخر للوصول إلى فهم كامل للحقائق، وحتى تلاشى فكرة التحزب غير الواقعى المبني على الجهل وعدم المعرفة.
١٢. أن لا يتكلم إلا بعد الحصول على إذن بالحديث من القائد وفى حدود الوقت المحدد له.
١٣. أن يعبر عن رأية بكل حرية ولطف وشجاعة.
١٤. أن لا يحاول التحدث كثيراً لإثبات وجهه نظره الشخصية بل يقدم بوضوح أفكاره ويطرحها للمناقشة أمام الكل.
وهكذا فمن المفید أن تدعى الناس إلى التعبير عما يقول عن خاطرهم في مجموعات صغيرة، وبإمكانهم بعد ذلك نقل أفكارهم إلى المجموعة الكبيرة في جلسة مشتركة
حاول أن تعرف دور كل واحد في المناقشة قائد، مراقب، خبير
١. أن يستعد للمناقشة مقدماً قبل الدخول في لقاء المجموعة.
٢. أن يساهم في المناقشة، ويؤدى أى دور يسند إليه من جانب المجموعة.
٣. أن يساعد المجموعة في تحقيق غرضها وأهدافها ولا يكون قاصداً لتحقيق طموح شخصى له من المشاركة بعمل المجموعة.
٤. أن يشجع المشاركة، ويحافظ على النظام في جو صحي جيد سليم.
٥. أن يزود المجموعة بالحقائق والأراء عندما يطلب منه.
٦. أن يقبل اختلاف الآخرين ويحترم آراءهم الأخرى ويتفهم ما يقصدونه.
٧. أن يتنازل عن ذاتيته قليلاً، ويقر بالخطأ إذا أستدعي ذلك.
٨. أن يساهم في تحقيق روح الفريق الواحد بالتعريف الملائم والإلتسامة المشجعة للإراء، والقبول للأخر والإنصات الواقعى، وعدم التهكم أو التمرد وعدم الإسراع إلى الاعتراض أو تكوين الآراء المضادة.
٩. أن يقبل ما تنتهي إليه المجموعة من قرارات وتصانيات نهائية متبعين أسلوب ديموقراطى لذلك.
١٠. أن يكون ملخصاً ومحدداً فيما يعرض من أفكار فردية لإتاحة الفرصة لمشاركة الكل.

