

## العامل مع الصراع داخل الفريق

### معالجة الصراع بنجاح داخل الفريق يعتمد على:

الفريق مع عضو آخر، لكن ليس هدف الاختلاف هو الإنزال من قدر هذا العضو أو إذلاله. ما يهم هو الموضوعات والمفاهيم حول تلك الموضوعات، وليس الأشخاص المشاركين. لا تعتبر أن شخصاً ما هو سبب حدوث المشاكل فالمشاكل تحدث عادة عندما يسمح لها الجميع بالوقوع سواء عمداً أو عن غير عمد، فوجود شخص مسيطر على الفريق قد يكون بسبب ..... زائد من الجماعة أو سلبية الأعضاء في تضع كل اللوم على شخص ما.

يتضمن الصراع البحث عن البديل: لا يقوم أعضاء الفريق بتحقيقات من نوع "من هو المجرم"، لمحاولة إلقاء اللوم على شخص ما، بسبب مشكلة أو فشل ما. فالدافع وراء حل مشكلة الفريق هو "نحن لا نحب الوضع كما هو الآن، فما الذي تفضله كبديل؟".

حل الصراع هو اهتمام بالحاضر: يجب أن تتركز المناقشة حول الصراع ما يحدث الآن في المجموعة. ولا يجب أن تكون الاختلافات السابقة، والمناقشات التي دارت مع الآخرين خارج المجموعة، وسلوكيات أعضاء الفريق من موافق سابقة جزءاً من العمل على حل الصراع. وما يهم هو ما يحدث هنا الآن، وما يقال الآن في هذا الاجتماع.

الصراع هو موضوع يتعلق بالمجموعة ككل: يجب أن تكون الاختلافات التي تؤثر على أعضاء معينين من الفريق موضوعات تتعامل معها المجموعة ككل، لأنها قد تؤثر على عمل الفريق ككل. لذلك لا يجب على أعضاء الفريق محاولة حل الخلافات بأنفسهم. فالفريق كله يجب أن يشترك للمساعدة.

- ❖ توقع الصراع قبل حدوثه: وذلك بتقوية الفريق في مراحل تكوينه الأولى وزيادة معرفتهم ببعضهم البعض وبالفرق بينهم وبوضع قواعد عامة ومحددة للسلوك الجماعي والاتفاق على خطة للنمو.
- ❖ اعتبار الصراع طبيعياً: يرى أعضاء الفريق أن الصراع والاختلاف وتشجيع الآراء المختلفة هي أشياء من المؤكد وقوعها في المجموعات النشطة الناجحة. فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع.
- ❖ يتم حل الصراع من خلال الوضوح: حيث أن حدوث الصراع هو أمر طبيعي في المجموعة، يتم التعامل معه بطريقة طبيعية من خلال مناقشة صريحة. وفي العديد من المجموعات التي لا تشكل فرقاً يتم إخماد الصراعات. على إنها تفسد وتوثر على علاقات الأعضاء وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض. ولكنها تتصعد إلى السطح بطرق لا تبدو دائماً مرتبطة بموضوعات المشاكل الأساسية. أما في الفرق، فالأعضاء يعرفون أن الصراعات تستطيع أن تزيد من التنوع وتنمّح اختيارات إضافية، وتعطي التوازن بين الآراء.
- ❖ يقع الصراع حول الموضوعات وليس حول الشخصيات: قد يشكل الأعضاء أحزمة متصارعة، لكنهم ليسوا هم موضوع الصراع. قد تختلف كعضو في

## التعامل مع المعرضين لأفكارك

أحد أكثر المعوقات إنتشاراً في طريق التحاور بحرية داخل المجموعة، هو لجوء الأعضاء إلى الدفاع عن أفكارهم ومقترناتهم التي تتعرض للتقديم، واحتمالية رفضها من المجموعة كلياً أو جزئياً. لقد رأيت بنفسك على الأرجح ذلك الأسلوب المتحفز الذي يهدف إلى تأمين الذات، بل إنك ربما قمت به في بعض الأحيان.

النبض يسرع، والوجه يفيض بالحرارة والألوان، وتعرق الراحتان، وترتفع طبقة الصوت، وربما ترتفع شدته أيضاً. وتلك الإنفعالات طبيعية ومعروفة عندما يشعر أحدهنا بالهجوم عليه أو التقليل من شأنه بأى طريقة.

إن المشكلة الأساسية في طريقة اللجوء إلى الدفاع هي أنها عادة ما تعرقل قدرة الفرد على الاستماع والتفكير فيما يقوله الآخرون. عندما تتم مناقشة فكرة ما، يعتقد مبتكرها أن ما سينتظر في النهاية هو فكرة تمت مناقشتها، وحتى تدعيمها. غالباً ما يكون هذا صحيحاً، إلا إذا كان على المجموعة أن تقضي وقتاً أطول في مناظرة صاحب الفكرة الذي سيبدأ في القلق من تشويه فكرته أو إساءة فهمها وإفسادها. يمكنك أن تدرب نفسك على التعامل البناء مع المعارضة أو الرفض. وبالطبع سيكون ذلك أكثر سهولة إذا كنت عضواً في مجموعة عمل تتسم بالتعاطف والدعم. لكن إذا كنت تعتقد أن فكرتك تستطيع مواجهة اختبار بالغ الدقة، فاتبع هذه الاقتراحات الخمسة التي ستساعدك في التعامل مع المعارضة:

١. **أهيداً**: هي كلمة يسهل النصح بها ولكنها لا تتحقق بنفس السهولة.

اجلس وارجع للخلف في مقعدك. حافظ على اللطف في تعبيرات وجهك. لا تتجهم ولا تهز رأسك. عندما تبدو هادئاً حتى وإن لم تكن كذلك داخلياً، فإنك تبدو واثقاً. إدع الأفراد أيضاً إلى مناقشة فكرتك بصرامة، وهذا لهفائدة كبيرة لك لأنك تتعلم كيف يفكرون الآخرون. إذا أردت أن ترد على نقدتهم أو تحليلهم لفكرتك، فلديهم حينئذ القوة لتفعل ذلك. من ناحية أخرى، عندما تكون هادئاً يفتح ذلك لأقصى مدى، وفي الواقع قد تستطيع إلقاء بعض الأفكار المفيدة في كيفية تحسين فكرتك.

٢. **استمع**: حافظ على الاتصال عن طريق العين. ومرة أخرى حافظ على الاهتمام بعبارات وجهك للتعبير عن أنك تقدر ما يقال. ابق جالساً للخلف في مقعدك. إذا انحنىت إلى الأمام فقد تبدو وكأنك سوف تنقض على الشخص الذي يقيم فكرتك. لا تقطع أثناء حديث الآخرين، إلا إذا كان من الواضح تماماً أنهم قد آسأوا تفسير فكرتك، أو أنهم يضيعون وقت المناقشة الثمين في الحديث حول شيء لم تكن تقصده.

استمع ليس فقط لما يقال، ولكن أيضاً لمن يقول. فإن كان عليك القيام ببعض المحاولات الأخرى فيما بعد، فقد يساعدك أن تعرف من الذي عرض الفكرة ولماذا.

٣. **تقبيل**: ليس عليك الموافقة على أي نقد قد يوجه إلى فكرتك، لكن من الأفضل لك أن تقبل أن من يقيمان فكرتك يوجهون نقدهم بجدية. يجب

## التعامل مع الصراعات كقائد للفريق

سوف يكون هناك وقت يمنع فيه الصراع - بين عضوين من أعضاء الفريق - كلاً من هذين العضوين من أن يكون فعالاً تماماً، ويعوق الفريق عن التقدم إلى الأمام. حاول - كقائد الفريق - أن تفضي النزاع بسرعة عن طريق أن تطلب من كل طرف في الصراع أن يرد على العبارات التالية بمفرده . أطلب منها أن يستخدما العبارات الإيجابية فقط مثل: "يجب عليه أن يتوقف عن....." أحضر العضوان معاً بعد ذلك وساعدهما في البحث عن وسائل لتوضيح دورهم في صورة أهداف يمكن أن يتفقا كلاهما عليها. أخيراً وضح لهما ما يجب لتحقيق هذه الأهداف. من يفعل ماذا ومتى.

أعتقد أن عليه أن :

---

---

إنه يعتقد أن علىّ أن :

---

---

أعتقد أن علىّ أن :

---

---

إنه يعتقد أن عليه أن :

---

---

أن تكون حذراً من أن تقول عبارات تبدو وكأنها عبارات استخفاف أو سخرية. تجنب مثل هذه العبارات: "كيف بذكاء استنتجت ذلك؟" أو "يا سلام" وأحياناً أيضاً قد تندفع قائلاً: "هذا سخف" وبعد ذلك قد تستمر المعركة.

قد تظهر عدم الموافقة في تعبيرات وجهك حتى لو لم تقل أشياء تضايق الآخرين. يستطيع بعض الناس الإنصات بهدوء إلى الآخرين، لكن يكون على وجهه تعبير من السهل تفسيره، مثل: "ما هذا الضعف؟" هذا النمط من التحاور غير المنطوق يصعب اكتساب الأصدقاء أو التأثير في الناس لمصلحة صاحبه بأى مقياس.

**٤. أجعل الصراع موضوعاً للمجموعة:** إذا تراجعت عن الدفاع عن فكرتك، فقد تفاجأ مسروراً بالاستماع إلى شخص آخر يقوم بالدفاع بدلاً منك. يحتمل أن تكون لهذا الشخص مصداقية وتأثير أكثر منك في هذا الموقف، لأنه غير متحيز لفكرتك. لكن إذا لم يرد أحد فوراً، فأجلس بهدوء فحسب. لا ينبغي عليك أن تتكلم دائماً. فقط لأن أعضاء آخرين يريدون مخاطبتك حول الفكرة، إلا إذا توجهوا إليك بالأسئلة، هنا فقط تجب عليك الإجابة.

اختيارات أكثر مما يمكنك الحصول عليها إذا ما كان كل عضو يعمل بمفرده. ليس هناك اختلاف على أن التعاون في فريق فعال يعطى نتائج أكثر مما يستطيع مجموع أعضائه أن يعطوه لو كان كل عضو يعمل لوحده.

يوجد عدد من الوسائل لزيادة الإبداع في عملية حل المشاكل داخل الفريق، والوصول إلى قرار بالإجماع:

١. حافظ على مجموعتك صغيرة: وذلك لكي تشجع المشاركة الكاملة، والتي يتحمل حدوثها بشكل أفضل في وقت محدود وفي مجموعة صغيرة وليس في مجموعة كبيرة. ويقول بعض الخبراء إن أكثر المجموعات فاعلية، هي التي تشكل فيما بين خمسة أو ستة أعضاء.

٢. اعلن عن الاجتماع مقدماً: حدد موضوع المناقشة، وأطلب من المشاركين، أن يقوموا بإعداد الأفكار والحلول الممكنة. عادة ما تكون المجموعات أفضل في تقييم الأفكار، منها في توليدتها. أما الأفراد، فهم أفضل في التوصل إلى الأفكار لو عملوا في صمت قبل الاجتماع.

٣. أجمع آراء الأعضاء: تجول داخل الحجرة لتطلب من الأعضاء واحد بعد الآخر أن يذكروا الأفكار أو الحلول التي توصلوا إليها. سجل الآراء أو الحلول في جدول، أو على سبورة. أحرص ألا يوجد نقد أو تقييم خلال عملية التجول، وتكون الأسئلة الوحيدة المتاحة فقط هي تلك التي تبحث عن التوضيح حول العنصر الذي يتم تسجيله.

## التعامل مع الصراع

عندما ينشأ الصراع تذكر ما يأتي:

• إن الشخص على الجانب الآخر من الصراع له وجهة نظر يراها مقبولة ومعقولة تماماً كما ترى أنت وجهة نظرك.

• الشخص الآخر قد يكون أيضاً غير مستريح للصراع أو الرفض، تماماً كما قد تكون أيضاً.

• إن الشخص الآخر عادة ما يكون على استعداد لقبول الحل إذا كان في استطاعتك أن تجعله جذاباً بدرجة كافية. على الأقل قد يقنع بالعمل معك على وضع حل للصراع.

• من الأكثر أماناً والأكثر حكمة الإلتزام بالموضوعات في أية مناقشة وتجنب المجادلات الشخصية.

## مزيد من الفاعلية للفريق

### صفة حل المشكلات واتخاذ القرارات في الفريق

الميزة الرئيسية في استخدام فريقك في حل المشاكل واتخاذ القرارات هي أنه تجمع موارد مختلفة كي تتفاعل معاً، وتصل إلى

هذه الطريقة تحد إلى اللجوء من التحفيز، وتوسيع آفاق التفكير، وتشجع الأعضاء على البحث عن الحلول وليس عن المشاكل.

٧. كن مثلاً يعتذر بعدم لجوئك إلى الدفاع عن أفكارك: عندما تنتقد فكرتك، قد تشعر بغريرة حماية الذات. دع الآخرين يحملون عباء الدفاع عن الأفكار، وذكر الفريق بأن فكرتك هي موضوع للمجموعة. إذا أسعوا فهم ما تقدمت به، فوضح لهم ما تقصده، ولكن لا تدافع. سوف يدرك الآخرون فكرتك، ويحاكون سلوكك هذا.

الوصول إلى قرار بالجماع

تطلب القرارات المأخوذة وقتاً وصبراً. ولكن القرارات التي تنتج عن الإجماع تتتفوق دائماً على القرارات المنفردة التي يأخذها ألمع أعضاء الفريق وحده. يحتمل أن يكون هذا لأن المجموعة تستطيع أن تولد عدداً أكبر من الاختيارات وتقييمها بطريقة أكثر واقعية. عادة ما يوجد التزام أعمق من جانب أعضاء الفريق نحو تنفيذ القرارات، مادمـوا قد تم الاستماع إليهم، وتمت دراسة تامة كافية لمساهماتهم، وفي النهاية غادروا مائدة الاجتماعات، وهم واثقون من أن نتيجة مناقشاتهم هي أفضل ما كان يمكن الوصول إليه. عندما يكون هناك إجماع، فالأعضاء لا يعملون على تنفيذ القرار فحسب، بل يضعون قلوبهم وأنفسهم فيه أيضاً. وبالإضافة إلى إعطاء الوقت الكافي لصنع قرار جيد، والتحلي بالصبر على عمل دراسة ما. يمكن للأعضاء الفريق توليده من اختيارات،

٤. شجع الأعضاء على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل، وليس مع صاحب الفكرة  
وحله: تصبح الفكرة موضوعاً يتم لتعامل معه من خلال المجموعة ككل  
بمجرد طرحها على مائدة الاجتماعات. توجيه الأسئلة والتعليقات بإصرار  
نحو العضو الذي قدم الفكرة قد يجعله يشعر بالهجوم عليه، فلا يجب على  
باقي الأعضاء أن يقوموا بالضغط على العضو للدفاع أو المجادلة حول  
الفكرة.

هواة الأداء المنفرد هم أناس ملهمون في ستوديو الفن، أو ربما في المشروعات الصغيرة، لكن لا يوجد مكان لهم في الشركات الضخمة.

نورمان أو جستين، رئيس مجلس إدارة شركة مارتين ماريتا.

٥. أعد صياغة النقد بطريقة إيجابية: من التعليقات السلبية كثيرة التكرار ذلك الذى يقول: "لقد حاولنا ذلك من قبل، لكنه لم ينجح". والرد المفيد على ذلك قد يكون: "الجديد فى هذه الفكرة، ولم يكن موجوداً فى الفكرة التى لم تلق النجاح" أو "مدى تغير الظروف بحيث تشجعنا على إعادة محاولة تطبيق الفكرة" .

٦. أطلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السليين: عندما تزداد التعليقات السلبية، كون جدولًا من عمودين، أحدهما (مع) والآخر (ضد) أو المميزات والعيوب بعد ذلك، اسأل كل عضو قام بعمل ملاحظات سلبية أن يضع اعتراضه في العمود (ضد)، ثم يضع شيئاً في العمود (مع).

تنفيذها، وانها سوف تتسبب في العديد من المشاكل للأعضاء الآخرين، والتي وصف هو الكثير منها. وهنا تتدخل أنت فائلاً: "افرض يا ممدوح أننا سوف ننفذ الخطة على ثلاث مراحل بدلاً من اثنين، وخلال ستة أشهر بدلاً من أربعة. هل تعتقد أن ذلك يمكن أن يبده شيئاً من مخاوفك نحو الخطة؟" يفكر ممدوح في ذلك لحظات طويلة، ثم يجيب: "حسناً سوف يزيد ذلك بالتأكيد من فرص القبول.."

قبل أن تنظر بعين نافذة إلى إعترافات ممدوح، اعتراضاته تبدو قوية مفزعه ولكن في النهاية يتضح لك أن مشاعره السلبية ليست متينة الأساس أو خطيرة كما تتصور.

يقدر الأعضاء أحياناً فرص التعبير عن تحفظاتهم، حتى عندما يدركون أنها عقبات يمكن تخطيها فمجرد ذكر مخاوفهم يريحهم، قد يعتقدون أيضاً وفق أسلوب الإجماع أنه من واجبهم طرح أي سلبية محتملة، بعض النظر عن ضالتها. وعندما يكتشفون أن الآخرين لا يشاركونهم تخوفاتهم، فهم يتغاضون عن تلك السلبيات ويهزمون الخوف. ومتنى بدأ الأعضاء في التفكير بأسلوب إيجابي، فإنهم غالباً ما يقدمون باقتراحاتهم الهمامة حول كيفية حل المشاكل.

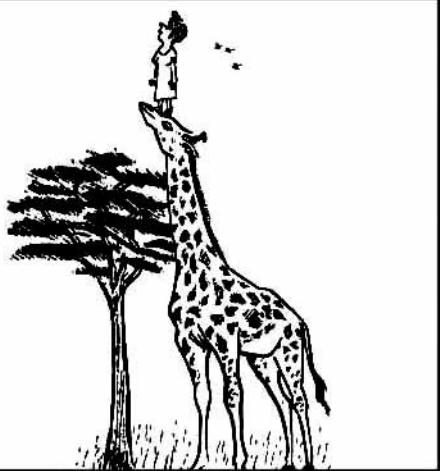
٤. دوام على تليخص مناطق الاتفاق: تستطيع أن تعمل على اتساع مجالات الاتفاق عن طريق مناقشة وافية، واحترام واضح داخل المجموعة لاسهامات كل عضو. ركز على التحرك الذي تقوم به المجموعة تجاه الإجماع على الرأي عن طريق التلخيص المستمر للنقاط التي يتفق عليها جميع الأعضاء. وفي النهاية ستصل إلى نقطة يبدو عندها أن

تستطيع أن تقوم بأربع خطوات قد تساهم كثيراً في الوصول إلى قرار بالإجماع:

١. شجع جميع المشاركين على أن تكون لهم فرصة كاملة للتعبير عن الرأي: وفر جواً يشعر فيه أعضاء الفريق بالحرية في التعبير عن أبسط اهتماماتهم وتحفظاتهم. أحرص على التأكد من أنه لا يوجد أحد يتم التقليل من شأنه أو إسكاته. قد تحاول في أول مراحل المناقشة أن تخمد الجدل الحاد حتى يستطيع كل عضو التعبير عن رأيه. تقبل حقيقة أن الأعضاء مهتمون حقاً بما يعبرون عنه، وتقبل جميع المسئومات حتى لو كنت لا تتفق معها، أو لا تعتبرها رئيسية. سوف يعبر الأعضاء فوراً وبحرية عما يدور في أذهانهم إذا كانوا يعلمون أنهم لن يستخف بهم، ولن تتم محاصرتهم.

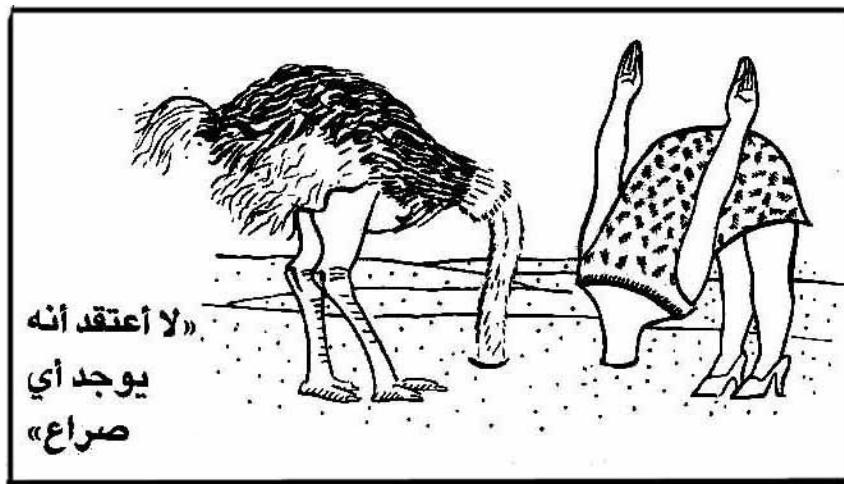
٢. أكذ على الإيجابيات: يجد المشاركين أحياناً أنه من الأسهل لهم أن يتحدثوا عما لا يعجبهم في اقتراح ما، وليس ما يعتقدون أنه سينجح. لخص بين الحين والآخر ما يعتقد الأعضاء المشتركون في المناقشة جيداً أو يمكن تطبيقه بنجاح. "يبدو أن لدينا مشكلة في النفقات النقدية، لكننا جميعاً اتفقنا على أن النتائج سوف تصبح إيجابية في مدة أقل من تسعين يوماً وهي مدة قياسية مذهلة" أو "إنه برنامج طموح، لكن يبدو أن الجميع يشعرون بأن لدينا الخبرة والكفاءة اللازمتين لتدبر هذا الأمر، إذا أردنا الاستمرار فيه".

٣. اكتشف مدى التحدى الموجود في السلبيات المطروحة: كان ممدوح ييرز جميع أنواع الاعتراضات على الخطة التي قدمها سامح، وأنه تستمع بأهتمام لما يبدو أنه تيار متصل من العيوب، وفجأة تكتشف أن غالبية العيوب ترتبط بالجدول الموضوع لتطبيق الخطة. يعتقد ممدوح أن الخطة من الصعب جداً



«فوق كل شيء»

الزرافة التي تنظر إلى الآخرين (وإلى البرنامج عموماً) من فوق،  
وتشعر بأنها «فوق كل هذا العبث التفولي».



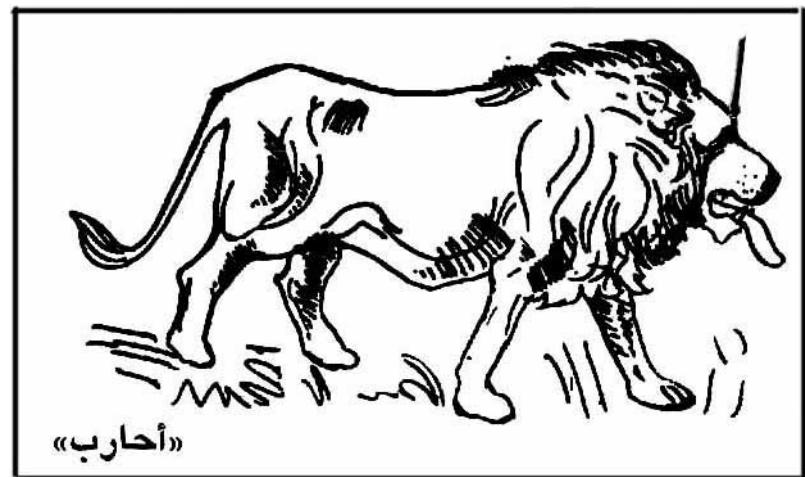
«لا أعتقد أنه  
يوجد أي  
صراع»

النعامة التي تدفن رأسها في الرمل وترفض أن تواجه الواقع  
ولا تعرف بوجود مشكلة على الإطلاق.

جميع المشاكل والاختلافات قد تبدلت، ويبدأ الأعضاء في إدراك أنهم يقتربون من قرار مقبول لدى الجميع، لأن المجموعة تعمل بتعاون على إزالة جميع العقبات. يظهر الإجماع في ذلك الوقت بصورة إيجابية جديدة تسعد وتتجلى الجميع بروعتها.

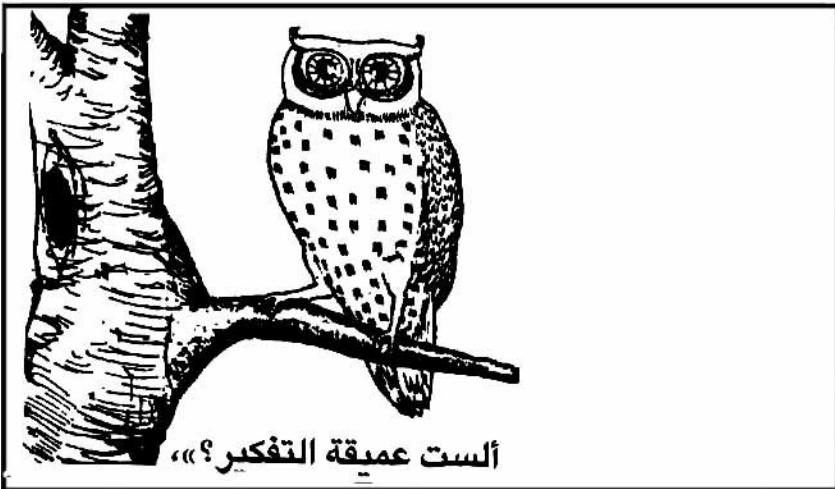
## أنواع المتحاورين

تمررين عليك أن تكتشف علاقة صور هذه الحيوانات بأنواع الناس المتحاورين في المجموعة وأسلوب كل منهم.



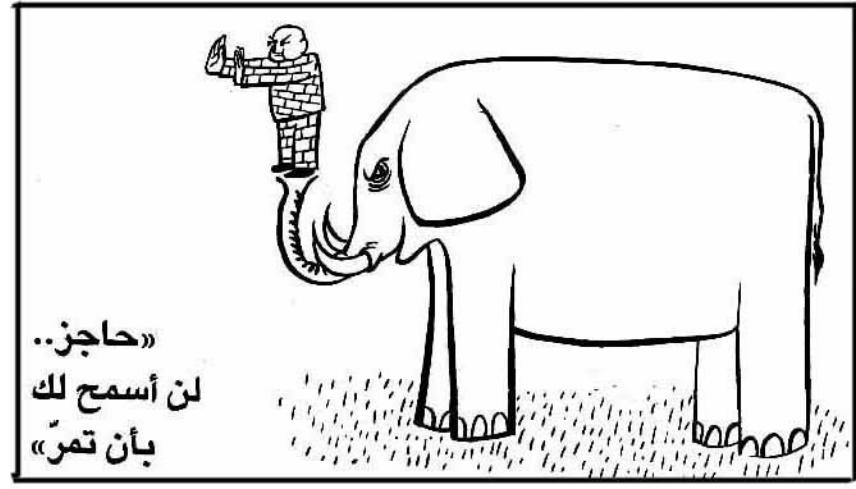
«أحقارب»

الأسد الذي يقتحم ويحارب كلما اعترض الآخرون على خططه



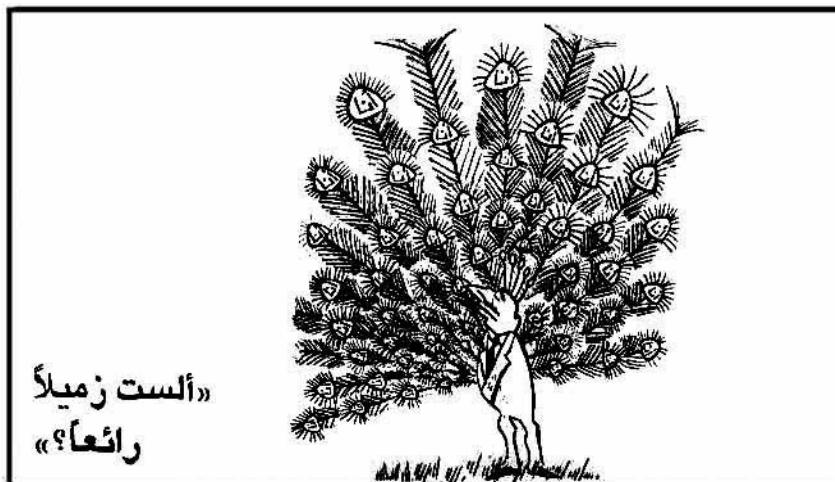
**الست عميقة التفكير؟»،**

البوم التي تبدو وقورة جداً وتتظاهر بأنها حكيمة جداً،  
وتحتاج إلى الكلمات الطويلة والجمل المعقدة.



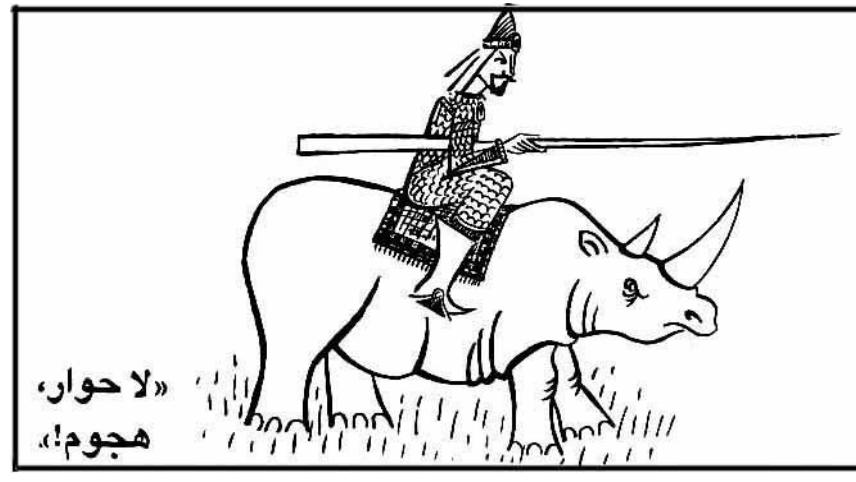
**« حاجز..  
لن أسمح لك  
بأن تمر»**

الفيل الذي يسد الطريق ببساطة ويمتنع الجماعة بعناد  
من أن تتبع سيرها لتصل إلى أهدافها.



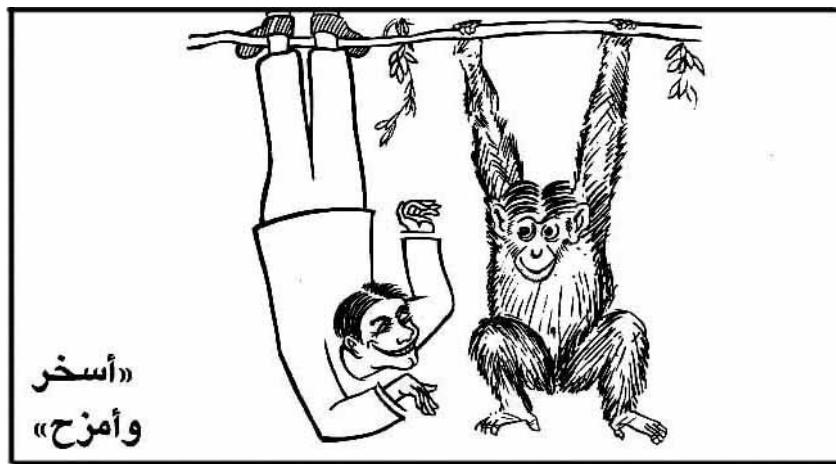
**«الست زميلأ  
رائعاً؟»**

الطاووس الذي يتبااهي دائمًا، وينافس من أجل لفت الانتباه ويسعى إلى سماع  
الإطراء. «انظروا كم أنا رائع».



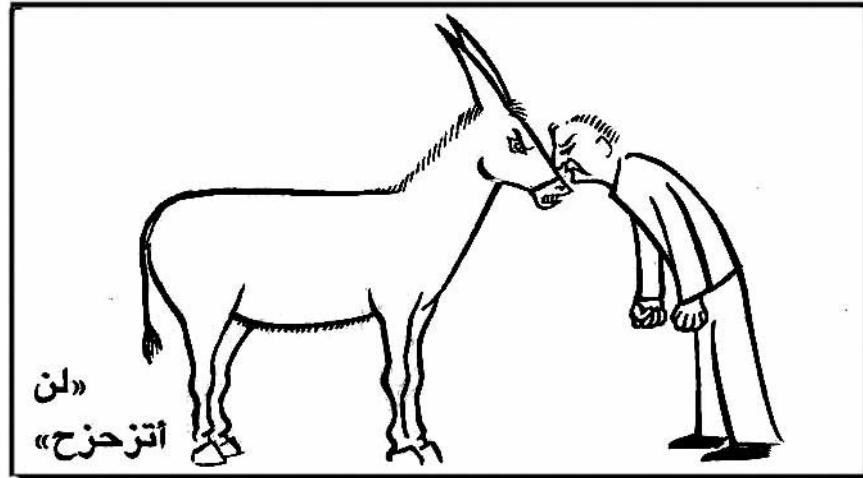
**«لا حوار،  
هجوم!»**

وحيد القرن الذي يتدخل في الأمور ويغضب الناس بدون ضرورة



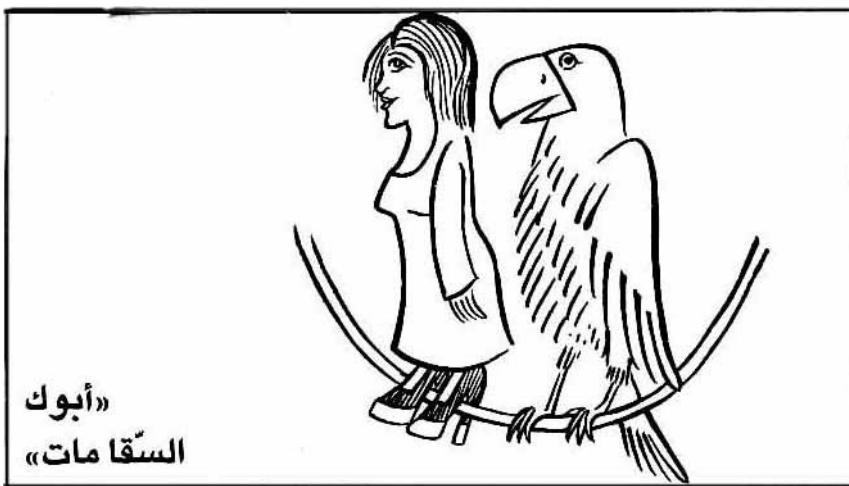
«أسخر  
وأمزح»

القرد الذي يبعث ويثير كثيراً ويمتنع الجماعة من التركيز على أي عمل جاد.



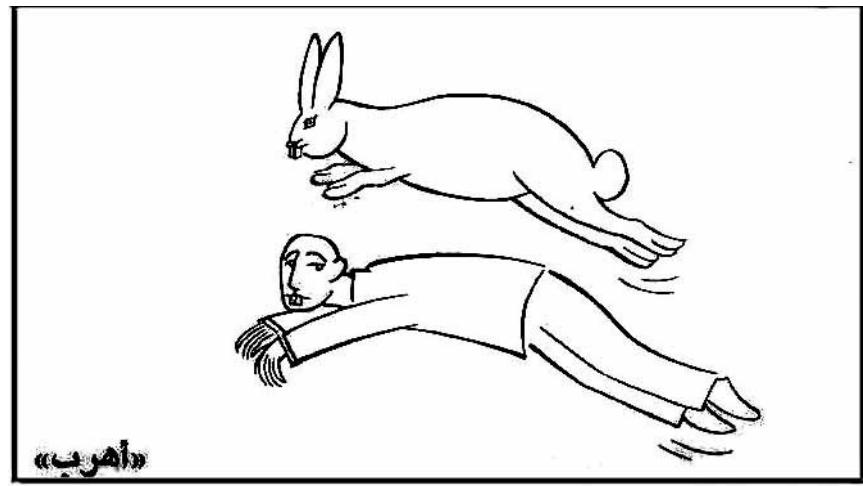
«لن  
أتزحزح»

الحمار العنيد، لن يغير وجهة نظره.



«أبوك  
السقا مات»

الببغاء التي تردد كلام الآخرين تماماً.



«أهرب»

الأرنب الذي يهرب حالما يشعر بوجود توتر، أو صراع أو مهمة غير سارة.  
إنه يغير الموضوع بسرعة بهدف التهرب منه.



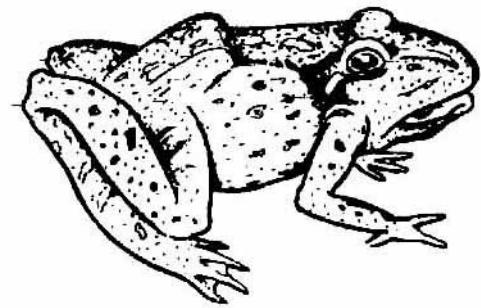
«آمل ألا يراني أحد

الفأرة التي تخجل بشدة من أن تتحدث في أي موضوع.



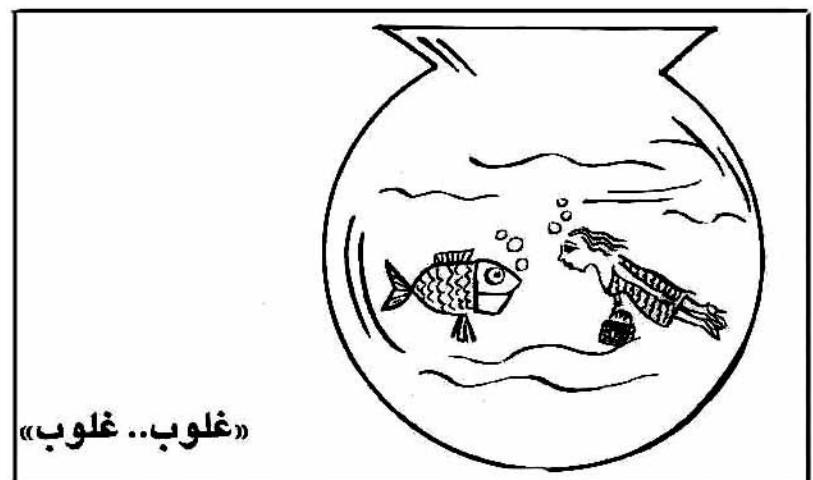
«ينام ويتناسب»

فرس النهر (سيد قشطة) الذي ينام طوال الوقت  
ولا يرفع رأسه إلا ليتناسب.



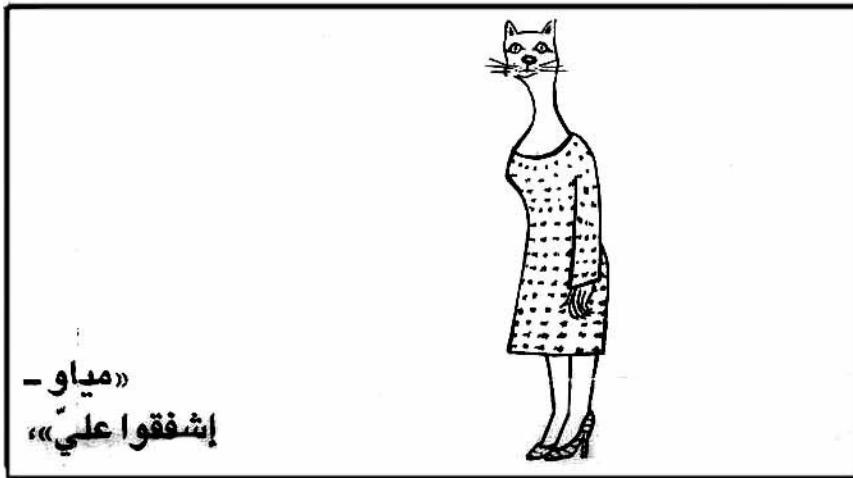
«واق.. واق»

الضفدع الذي ينقُّ وينقُّ حول نفس الموضوع وعلى وتيرة واحدة.



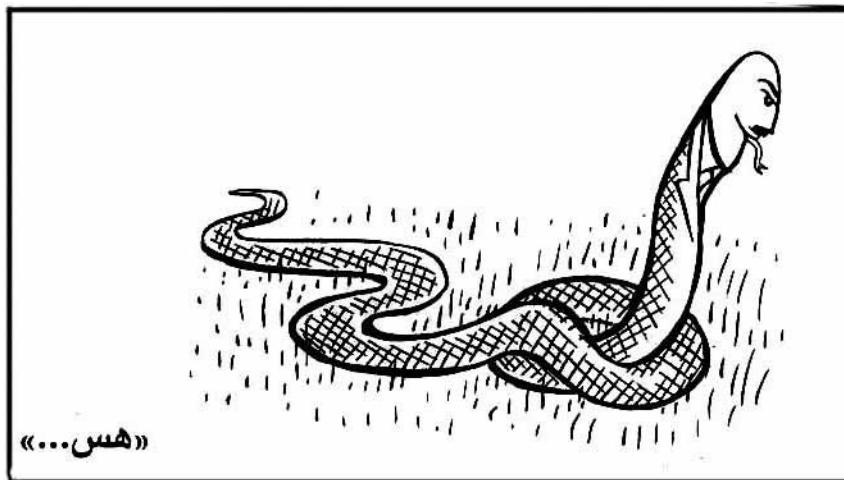
«غلوب.. غلوب»

السمكة التي تجلس في مكانها بنظرات جامدة باردة،  
لا تتفاعل مع أحد أو أي شيء.



«مياو-  
إشفقوا عليّ»

القطة التي تبحث دائمًا عن الشفقة. «هذا أمر صعب جداً علي.. مياو...».



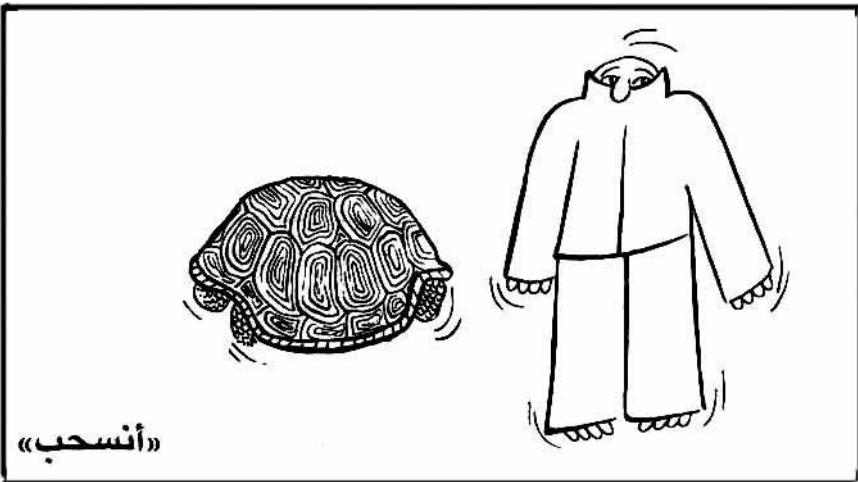
«هس...»

الثعبان الذي يختبئ بين الحشائش ويضرب بصورة غير متوقعة.



«تغير لونها بسرعة»

الحرباء التي تغير لونها بحسب الناس الذين تكون معهم.  
فهي تقول شيئاً لهذه الجماعة وشيئاً آخر لجماعة أخرى.



«أنسحب»

السلحفاة التي تنسحب من الجماعة، رافضة أن تقدم آراءها أو أفكارها.

## ما تفعل عندما تواجه هذه الشخصيات في المناقشة؟

رد أسلنته إلى أفراد المعلم  
ولتعلن بفنه تكلاته  
ولكنه لا تغير إلى طرف



### ١- المترددة التي لا يكمل سؤالها

لله هادئاً ما لم ي فعل لتفريحه  
يعززونه، وأظلوا مستعذره  
لهم كلاته على الفرار، ولهم  
المنبر راتبهم ثم يعود إلى المعلم



### ٢- المترددة التي يروي المذاقات

حاولوا استغلال من الزواج العصبية  
في ثقلاه، ثم تلمذة تحفه  
بعدها ضرب، والمربي العصبية  
العصيبة، وأصبهه باللطف  
الماء عليه، وأخيراً تحدث عدده  
على انفاسه



### ٣- المترددة التي يتأجل

تحاول بشكل متعمد إثبات  
ورأى التفريه، ولديه رأي يتعلم  
معهم شيئاً  
ولهم علىهم أنه يقبل لهم بوجبة  
نظر التفريه



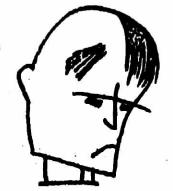
### ٤- المترددة العنيفة

وجه إليه بعمليته المعلنة  
ويغازله، وزردهه ثقته في نفسه  
وابجهن اثار التهذيب إلى  
ما قد يتوله به آراء بهيه



### ٥- المترددة المتعجل

اجتذبه إلى الموضوع واستند  
سأله التي تقدسه لرأيه،  
وطارد أهله تفوه وأهله تعامله  
بسباقه



### ٦- المترددة الذي لا يترك حزنه إلا أثداء

يطلبهم بـ"أنا سعيد" ويفصله التفريه  
تمييزهم بموقفه الرعنوي أو منه  
أي شيء آخر.  
توصيل اليرى التهديدية فتتشاءم



### ٧- المترددة الذي يرجع بعيداً

لتفريه ولتدخنه همساته  
ويذنقه، وإنما أحلاه أناستزم  
السلوب لتصفيه "نعم، والله..."  
متوجهة



### ٨- المترددة المتعاطف

قد تزوره عنده بعضه الدفكار،  
ولذلك يجد صورة في صياغتها  
أو التعبير عنها.

تكون أغلب المجموعات - التي لا تمثل فرقاً - مجرد تجمع من الشخصيات، يكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة، التي قد تكون أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها. غالباً ما تتميز المناقشات، وال العلاقات فى مثل هذه المجموعات بتضارب الأولويات، ووجود مراكز قوى داخل المجموعة. كما تتسم العلاقات والمناقشات بالتماشى مع القرارات فى الظاهر دون الإنزام بها فى عمق الحقيقة، بل أن الأفراد فى مثل هذه المجموعات لا يمانعون فى تحقيق، مكاسب شخصية على حساب الآخرين.

٢٠١٨ • قاعدة

وتسمى أيضاً باسم عالم الإدارة الذي شرح هذه القاعدة وهو فيلاردو باريتو، وتتلخص (قاعدة باريتو) بأن ٨٠% من المتابع ينشأ من ٢٠% من المشكلات.

وعليك أن تحاول حل المشكلات المزعجة وهي فقط ٢٠ ولكنها تسبب قلقاً شديداً أكثر من المشكلات الباردة أو الساكنة وهي تكون ٨٠ من المشكلات.

وكذلك فإن ٢٠% من الإنجازات الإيجابية تتم بواسطة ٢٠% من الناس الناجحين أما مساهمة الباقون فهي أقل، وعليك الاستفادة بهؤلاء القلة الفعالة لإنجاز معظم العمل مع عدم إهمال الباقين.



لديهم بشرى، وقد يعتقد أنه  
شيء آخر تمت ستري المنشآت  
المصرية للنفاذ.

العام الدراسي



الطبقة البرجوازية



٤- الناتج المترافق

الأعضاء: "أعتقد أن علينا تحديد أفضل وسيلة لقضاء النصف ساعة القادمة في التحدث عن المشروع، ما مدى التقدم الذي نحققه؟ كيف ننظم أنفسنا؟" يتم تجاهل العضو، كما لو أن أحداً لم يسمعه، ويشعر هو بشيء من الحماقة. يكون تجاهل الأعضاء لبعضهم في بعض المجموعات هو قاعدة العمل. يسأل أحد الأعضاء سؤالاً أو يقدم اقتراحاً، وتستمر المناقشة كما لو أن هذا العضو لم يقل شيئاً.

يقطّع بعض الأعضاء المناقشة بغضب لشكوى عندما تتم مقاطعتهم، وغالباً ما يثير جدل. البعض الآخر ينسحبون قائلين لأنفسهم، "وما الفائدة من محاولة المساهمة؟" ويكتزن آخرون خلق الحاجز، العين بالعين، عندما يقوم من قاطعوهم من قبل بعرض فكرة أو عمل تعليق ويقولون، "لقد نلت مني، وسائل منك".

#### • التحليل أو الوصف

عندما تحل سلوك عضو ما، أو تحاول وصف موافقه ودواجهه، فإنك تهدى المناقشة. مثلاً، يحاول فادى إثارة وجهة نظر هامة، ولكنك يواجهه بعض الرفض، فيبدأ الحديث عن وجهة نظره بحماس، وسيطر على المناقشة في النهاية، يقول ممدوح: "أعتقد، يا فادى، أنه كان يمكننا الوصول إلى هذه النقطة بطريقة أكثر فاعلية، ما لم تتبع أنت هذا الأسلوب الدفاعي" وينكر فادى بشدة أنه تصرف بطريقة دفاعية.

في حالة أخرى، يعود حسام إلى موضوع تمت مناقشته عدة مرات من قبل مقاطعاً الأعضاء في مناقشتهم لجزء آخر، هنا يقاوم أمجد هذا

## الأدوار التي تهدىء الفريق

نلاحظ أن الأعضاء، في مجموعة لا تعمل بالفاعلية المطلوبة، غالباً ما يقومون بأدوار تناسب أغراضهم الشخصية، ولكنها تتعارض مع أهداف المجموعة ككل. إنها أدوار مدمرة تهدىء فرص المجموعة في أن تصبح فريقاً. والأدوار الأساسية التي ستري أنها تعوق بناء الفريق وهي المقاطعة والتحليل أو الوصف والسيطرة والموافقة المعلقة والرفض. دعنا نتناول كل دور من هذه الأدوار بالتفصيل حتى تستطيع التعرف عليها، والتعامل معها، عندما تجدها بين أعضاء فريقك.

#### • المقاطعة والتجاهل:-

كرم يتكلم فجأة يقول خالد: "هذا يذكرني بشيء، هل تذكرون عندما...؟" يتحمل أن يجلس كرم الآن، فاغرًا فمه، وعلى وجهه نظرة مضحكة. لقد قاطعه خالد، لقد اخرسه. في هذه الحالة، يكون خالد قد حول المناقشة إلى اتجاه آخر، لكن يتحمل أن يكون قد بدأ الرد على وجهه نظر كرم قبل أن ينتهي من عرضها، أو ربما أنه استخدم أسلوباً ساخراً مثل، "إليك تنبؤاً مسبقاً جيداً يا كرم. لا تتم مناقشة حتى يذكروا كرم بتلك التجربة السيئة التي واجهها منذ بضع سنوات مضت". ويضحك جميع الأعضاء أو يبتسمون على الأقل، وتنهدى فاعلية كرم في هذا الوقت.

هناك طريقة عجيبة أخرى لمقاطعة المتحدث، وهي أن يتجاهله باقي الأعضاء المشتركون في المناقشة. على سبيل المثال يقول أحد

### • الموافقة المعلقة:

يُحتمل أن يكون سلوك الموافقة المعلقة واحداً من أكثر السلوكيات إنتشاراً في مناقشات المجموعة. على سبيل المثال، "نعم إنني أفهم ما تقوله، ولكنني أعتقد أنك أخطأت الهدف" ومعنى هذا، "أسمعك، لكنك مخطئ". يحاول بعض الأعضاء أحياناً استخدام أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض، مثل "أوافق على أنها فكرة رائعة، لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا". لاحظ أنه من الصعب أن تكون الفكرة رائعة، مادامت لا يمكن تطبيقها. يوضح أسلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء، وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين. كثيراً ما يستمع المساهم إلى عبارات مثل "أعلم أنك تعتقد أنك جئت بفكرة جيدة، لكنها حقاً لا تساوى الكثير".

يمكن استخدام أسلوب الموافقة المعلقة بمهارة شديدة تجعل من العسير جداً اكتشافها. مثلاً للتوضيح، "أعتقد أن هنا قد استخدم طريقة تفكيره المعتادة في الوصول إلى هذا الاقتراح، وأعتقد أنه يستحق التهنئة من كل عضو من أعضاء الفريق على براعة تفكيره التي ننتظرها منه، ومع ذلك فعندما ندقق النظر في الخطأ، نجد أنه يوجد خلل بسيط ومن الصعب ملاحظته، لكنه قد يؤدي إلى فشل تطبيق الفكرة بأكملها".

بقوة وسلبية، وعندئذ يجيب حسام بالمثل قائلاً "لست أدرى يا أمجد لماذا تخشى الحديث عن هذا الأمر هل هو يهددك في شيء؟" ويجيب أمجد بإنكار أن معارضته تقوم على أساس شعور بالتهديد نحوه.

وفي مثال ثالث، يعرض سمير عندما يقوم زميل له - سعيد مثلاً - بانتقاد عضو ثالث بالمجموعة، وليكن سعداً، وهنا يقوم سعيد بتوجيهاتهام لسمير قائلاً، "إنك تحاول دائماً حماية هانى، ولقد سئمت هذا، إنك كمن لا يريد ألا يتحدث عن الأعضاء، أو تحاول أن تخفي شيئاً عنه".

يقوم البعض - في هذه الحالات الثلاثة - بعمل وصف للسلوك، أو ترجيح أن يكون لأحد أعضاء الفريق الآخرين موقف خاص، أو دافع لا يستحق الاهتمام. يمكن لهذا التحليل أو الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها بسهولة، حين يتجاذل الأعضاء حول مبرر هذا الوصف أو التحليل. وينتتج بسهولة عن هذا الشد والجذب كلمات مثل: "لم أفعل.."، "بل فعلت.."، "لم أكن أنا.."، "بل كنت أنا.."، "إنني على حق.."، "بل أنت مخطئ.." ثم تصل المناقشة إلى طريق مسدود.

### • الآراء الشخصية القاطعة:

يقدم لك بعض أفراد الفريق افتراضاتهم أو آراءهم الشخصية على أنها حقائق مؤكدة دون أن يقدموا الدليل أو المعلومات الكافية لتأكيد ذلك. فإن أردت أن تسألكم بطريقة مهذبة عن سر يقينهم أو ما يجعلهم يجزمون بذلك فيمكن أن تقول: "كيف وصلت لهذه النتيجة؟"، أو "هذه مهمتك ولابد أن لديك دليل فما هو؟".

توجد طرق لتجنب أو عكس أضرار هذه السلوكيات الهدامة، أبسط هذه الطرق هو التدخل الفوري باستخدام واحدة، أو أكثر من هذه العبارات المضادة.

### ما وراء السلوكيات التي تهدم الفريق

"لقد استمعت لما أردت قوله عن المشروع يا شريف، لكنني أرحب أيضاً في الاستماع لما يفكر فيه باقي أعضاء الاجتماع، فهلا حجبت عنا تعليقاتك لفترة ما، لنستمع للآخرين".

"لست مهتماً حقاً باضطرار ممدوح المعنوي إلى إتخاذ هذا الموقف، فأنا واثق أن لديه أسباباً جيدة وهذه هي الأسباب التي أحب معرفتها".

"نعم، أتفق أنه قد توجد أسباب لعدم نجاح هذا العمل، لكنني مقتنع باحتمالية نجاحه، لذا أحب الآن أن أستمع إلى أسباب إمكانية نجاح مثل هذا العمل".

تكون المناقشات بين أعضاء المجموعة أكثر فاعلية عندما يتحاورون بكلمات واضحة لا غموض فيها. أما أسلوب الموافقة المعلقة فيبدو أنه يعني شيئاً ما، ولكنه في الواقع يعني شيئاً آخر.

#### • الرفض:

يوجد في الكثير من المجموعات عضو ما، يعلن عن نفسه بـ "الرافض دائماً"، ووظيفته هي التأكيد من التعبير عن كل ما هو سيء في فكرة عضو آخر يمكن لهؤلاء الرافضين أن يكونوا بهذه القسوة في التأكيد على ما هو خطأ إلى حد قتل ما هو صحيح في فكرة ما. بهذا تصبح المناقشة بلا توازن (بين ما هو خطأ وما هو صحيح).

ومع الأسف، كلمة لا لها نفوذ لا يضاهى في العديد من المداولات. فإذا كان أعضاء المجموعة يدرسون اختياراً قد تكون فيها مخاطرة، أو يكون غير مبهج، أو على الأقل يحمل نتائج غير مؤكدة، فقد يتأثرون سريعاً وعلى غير العادة برأى العضو الرافض، الذي سيمنحهم سبباً لعدم التقدم لأكثر من ذلك: "أعتقد حقاً، أنه ليست لدينا معلومات كافية عن هذا الأمر، لذا دعونا نتجنبه" أو "لقد حاولنا بنفس الطريقة منذ عدة سنوات ولم تكن ناجحة"، أو "يجب أن نتربى في هذا الأمر، لأننا إذا قمنا بخطوة خطأ، فقد نخسر خسارة فاضحة، ويهاجر الأعضاء الفكرة مع شعور جماعي بالارتياح. ففي هذه اللحظة فتح لهم العضو الرافض بباباً للهروب.

٤. "إذا نظرت في الملفات، ستجد أننا فعلنا ذلك من قبل، ولم ينجم.  
كيف يمكننا التفكير في نجاحه الآن؟ أعتقد أنه علينا البحث عن  
حل آخر، فنحن نضيئ وقتنا في هذا الاتجاه".
٥. "إنني فقط أقر ببعض الحقائق، ولا داعي لأن تشعر بالغضب".
٦. "أعتقد أن تلك الأمور التي تتحدثون عنها هي أمور هامشية،  
والموضوع الأكثر أهمية هو مدى قدرتنا على إنجاز العمل قبل  
الموعد النهائي".
٧. "هل يمكننا تجنب المشاعر خارج المناقشة؟ دعونا نعمل عقولنا  
فقط".
٨. "أعتقد أن هذه المناقشة سابقة لأوانها، لماذا لا ننتظر حتى نحصل  
على المزيد من الحقائق؟".
٩. "هذا الأمر لن ينجم، هذا كل ما في الأمر".
١٠. "هذه المناقشة تنحرف عن الطريق، دعونا نعود إلى المشروع  
الأساسي لهذا أكثر منطقية".
١١. "أريد تحسين الفكرة التي طرحها عادل، لأنني أعتقد أنها فكرة  
هامة، رغم أنني أعتقد حقاً أنها ستكون أكثر ملاءمة ببعض  
التغييرات البسيطة. ما قلته يا عادل، جاء في الوقت المناسب  
 تماماً، لكنني أعتقد أن فكرتك تحتاج إلى إعادة التفكير  
والصياغة".
١٢. "هل تعرف يا نادر أنك أصبحت متوفراً، في كل مرة نشير فيها  
ولو من بعيد إلى أي شيء يتعلق بقرار زيادة الإضافات في نظام  
التعويض. لماذا تشعر بالحاجة إلى حماية النظام القديم؟ من  
المؤكد أنك تفعل كل ما يمكنك لهدم أو تغيير محتمل".

## تمرين تحديد السلوكيات التي تهدى الفريق

اقرأ العبارات الآتية الواردة في مناقشة بحضور أعضاء إحدى المجموعات، وحدد كل واحد منها كأحد السلوكيات التي تهدى الفريق :

مقاطعة.

تحليل أو وصف.

آراء شخصية قاطعة.

موافقة معلقة.

رفض.

١. "نحن ندور في دائرة مفرغة وإليكم ما يجب أن نفعله: نسلك  
بالدل، ونخبر هؤلاء الناس أن تلك هي الطريقة التي سيعتمد بها  
العمل. هذا هو الشيء الوحيد الذي يمكننا عمله، وإن سنبقى هنا إلى  
الأبد. أرى أن نأخذ تصويتاً على هذا الأمر الآن حتى نستطيع الانتقال  
إلى أمر أكثر إنتاجية".

٢. "سالم، أعتقد أنك أثرت فكرة في غاية الأهمية كانت ستتصبم  
الحل الذي نبحث عنه إذا ما كانت الظروف مختلفة قليلاً. لكن للأسف  
لا أعتقد أن هذا الاقتراح قد أخذ في الاعتبار حقيقة عدم وجود مثل  
هذا الشخص الماهر في مجموعتنا؟".

٣. على رسلاك يا ماجد، لقد أصبحت تتوقع الأن".

" حسناً، لقد تحدث كل منكم باستفاضة حتى الآن، وأنا أعرف جيداً أين توقفتما، وإليكم ما أفكّر فيه، وأرجو أن ينضم باقى الأعضاء إلى المناقشة بعد ذلك ."

" حسناً، ربما أفكّر أن الفكرة لم تنج في ذلك الوقت، لكن ربما تغير الوقت. وتسائل ما إذا كانت هذه الفكرة تواجه الآن عالماً مختلفاً؟ هل يريد أحدهم التعليق؟ ."

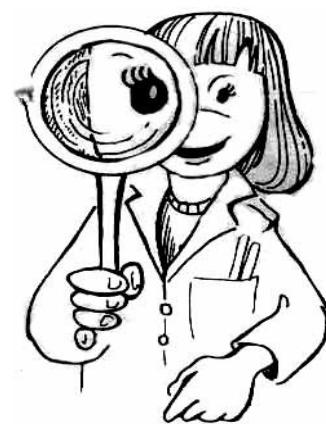
" لا أعرف ما إذا كان عماد يتباًأ أم لا، ولا أعتقد أننى أهتم بذلك. من فضلك يا عماد واصل الاجتهاد في التفكير ."

" انتظر لحظة، أنت تظن أن هذه الموضوعات غير هامة، وأنا أرغب في أن أعطي سعيداً الفرصة ليوضح لنا أهميتها، أكمل يا سعيد ."

" أنت لم تترك مينا يكمل حديثه، وأنا أريد أن أستمع إلى باقى أفكاره، استمر يا مينا ."

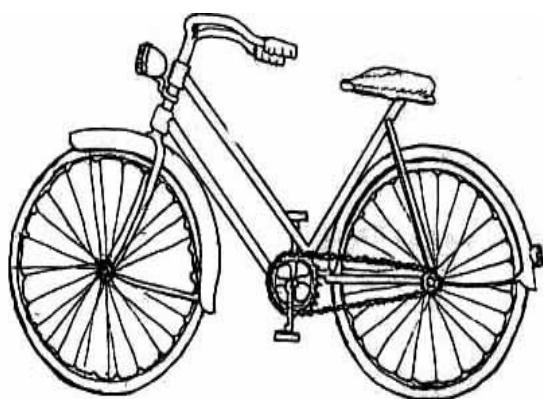
#### الإجابات

١. سيطرة.
٢. موافقة معلقة.
٣. تحليل أو وصف.
٤. رفض.
٥. تحليل أو وصف.
٦. مقاطعة.
٧. تحليل أو وصف.
٨. رفض.
٩. رفض.
١٠. سيطرة.
١١. موافقة معلقة.
١٢. تحليل أو وصف.



## الفصل الثامن

### تقييم أداء الفريق



متطلبات تأمين الروح الإيجابية

متطلبات المهام

٤. إلى أي مدى تتناسب وسائل عملنا مع تحقيق أهداف الفريق؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
إتها لفضل وسائل ممكنة لتحقيق غاليتنا	غالباً ما تكون مفيدة لا تساعد كثيراً	محبية						
٥. إلى أي حد نجح في دمج مساهمات مختلف الأفراد؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
الكل يتكل على نقاط آ الآخرين وبيني مباشرة عليها	اهتمام معقول باستخدام آراء الآخرين	يصل كل فرد ووجهه ولا يراعي الآخرين						
٦. كيف تتخذ القرارات عادة؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
بعترى حقيقى أغلى	اتفاق عن طريق الضغط لتأخذ القرارات	شخص يأخذنى الأشخاص موافقة						
٧. إلى أي حد نستخدم موارد أعضاء الفريق وإبداعهم في تحقيق الأهداف؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
الجميع يساهم بشكل تام وخلق كثيرة	عدد قليل يساهمون بنسبة	لا أحد يساهم بحرية. لا يستخدم الموارد						
<b>٢. استبيان حول فعالية المجموعة: تأمين الروح المعنوية الإيجابية</b>								
لكل يكون فريق العمل ناجحاً لأبد للأشخاص وهم ينجزون أن يهتموا بالعلاقات، كيف تستمر شاحنة في حمل البضائع إن لم نقم بصيانتها وتزيتها وراحتها ذلك الفريق يحتاج (الصيلدة) لاستمرار النشاط بنجاح <u>متطلبات استمرار التفاعل</u>								
٨. إلى أي حد يستمتع الأعضاء بالعمل مع الآخرين داخل الفريق؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
غير راضين ما، مع بعض الاستمتعان	البعض مسروor والبعض لا يبيالى والبعض غير مسروor	لا أحد الجميع على استعداد للانسحاب						
٩. ما هو مقدار التشجيع، الدعم والتقدير الذي يعطيه بعضها بعضاً أثناء العمل؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
لا نعطي شيئاً دعم	نادراً ما نعطي الدعم نتجاهل البعض، وننتقد البعض	غالباً ما يوجد متوفراً لكل فرد حتى عند الاختلاف						

أنظر إلى هذه الدرجة إن العجلة الفافية هي التي تدفعها للأمام، ولكنها لا تسير إن لم تتحرك معها بسخونة العجلة الأمامية، هكذا في الفريق فإن المهام أو العمل لا يتم بدون روم معنوية عالية. وكل من هذان الشرطان الأداء وال العلاقات الحسنة لا يكفيان وحدهما، فلابد من قائد الدرجة نفسه ودوره في السعي نحو الهدف، فالفريق يسير ولابد للفرد أن يحصل على فائدة. في التقييم التالي سوف نقيم مدى قدرة الفريق على الوصول للهدف، وتقدير العلاقات ثم تقييم مدى تحقيق الأهداف الشخصية لكل فرد.

<b>أولاً: تقييم المجموعة ككل</b>								
<b>١. استبيان حول فعالية الفريق: أداء المهام</b>								
لكي يكون فريق العمل تماماً فهو يحتاج لإنجاز المهمة: ضع علامة على كل سطر وذلك عند الدرجة التي تعطيها لفريقك.								
<b>متطلبات أداء المهام:</b>								
١. إلى أي مدى تعتبر أهداف الفريق واضحة؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
واضحه جداً	واضحة بعدد قليل من الناس							
٢. ما هو مدى اهتمام الأعضاء بم يقوم به الفريق؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
ليسوا مهتمون كثيراً	غير مهتمون مهتمون قليلاً							
٣. إلى أي مدى تحسن تشخيص مشكلات فريقنا؟	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
نواجهها بصراحة ونحلها بعناية	نعطيها اهتماماً ملوساً بعضها بغض بعدم وجودها							

٦. إلى أي مدى أعبر عن رأيي في شخصهم وأقيمهم؟

٧. إلى أي مدى أتحلى بصفة الإنفاس وجعل الآخرون يغيرون موافقهم؟

٨. إلى أي مدى أحق ذاتي من خلال عملي في هذه المجموعة؟

٩. هل أكتسب خبرات جديدة؟

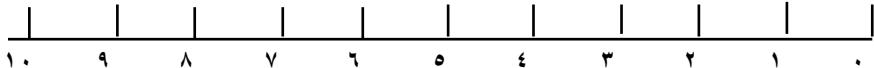
هل استمتع باللقاء والحوار والعمل مع الآخرين بالمجموعة؟

أسئلة مفتوحة (نكتب ردود موجزة) :

ما	هو	دوري	داخلي	المجموعة؟
.....				
ما	هو	أكثر	أحبه	في المجموعة؟
.....				
ما	هو	أكثر	يزعجني	في المجموعة؟
.....				

## تقييمي لـ "فلان" داخل المجموعة

وهذه محاولة مختصرة للتقييم بين الزملاء:



### المقياس:

هل من السهل أن تنتقد هذا الشخص؟

هل من السهل عليك أن تتلقى أنتقاداً من هذا الشخص؟

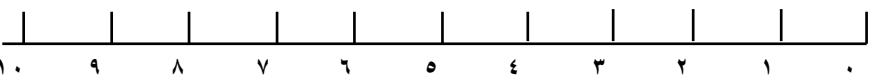
هل يمكنك العمل مع هذا الشخص بسهولة

هل يمكن العمل مع هذا الشخص بسهولة؟

- |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| ٤. إلى أي مدى نستطيع أن نستخدم الخلافات والتزاعات بطريقة بناءة داخل الفريق؟         | ١٠  | ١  | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  | ٦  | ٧  |
| يتم التعبير عن المشاعر الشخصية والجماعية  | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية | يجري التعبير عن المشاعر عندما تكون قوية للغاية | يتم التعبير عن المشاعر التي ت تكون قوية للغاية | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر التي ت تكون قوية للغاية | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر التي ت تكون قوية للغاية | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر التي ت تكون قوية للغاية | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر التي ت تكون قوية للغاية | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر التي ت تكون قوية للغاية |
| لا تعبر عن المشاعر، الجميع يركز على العمل   | يركز على العمل                                      | النادرة  | قوية للغاية                                    | والسلبية   | المشاعر الإيجابية  | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر الشخصية والجماعية       | يتم التعبير عن المشاعر الشخصية والجماعية                 | لا تعبر عن المشاعر، الجميع يركز على العمل                |
| تنجذب ذكر الخلافات والتزاعات  | التزاعات  | تتفحص  | نادرًا ما                                      | نادرًا ما  | تتفحص  | نادرًا ما  | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر التي ت تكون قوية للغاية | غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر التي ت تكون قوية للغاية |
| ٥. إلى أي مدى نحن حساسون ومتجاوبون مع مشاعر الآخرين التي لا يتم التعبير عنها بوضوح؟ | ٥   | ١  | ٢  | ٣  | ٤  | ٥  | ٦  | ٧  |
| نغلقون عنها، لا نحس بها ولا تهمنا   | نلاحظها   | نادرًا ما                                      | نادرًا ما                                      | نستجيب لمثل هذه المشاعر أحياناً                          | غالباً ما  | غالباً ما  | نعطيها كلباً، وحسليبون جداً                              | تحاهمها  |

## تقسيم المجموعة داخل الشخصية

تعتمد درجة الاشباع في العمل مع المجموعات الصغيرة على تحقيق بعض الأهداف الشخصية وأشباع الاحتياجات النفسية مثل الحاجة إلى الصداقة والتقدير واكتساب الخبرة.



## المقياس:

١. إلى أي مدى أشعر بالإنتقام إلى المجموعة؟
  ٢. إلى أي مدى أشعر أن رأيي ذو قيمة في هذا الفريق؟
  ٣. إلى أي مدى أشعر أنه بإمكانى إبداء رأى بحرية داخل المجموعة؟
  ٤. إذا واجهت مشكلة مع أحد أفراد المجموعة، لا أخشى المواجهة وجهها إلى وجه؟
  ٥. إلى أي مدى استمع إلى رأى الآخرين وإلى تقييمهم إياي؟

أن ما تقيسه الفئات فعلياً هو المساهمة والجهد وليس النتائج. وهذا يجب قياس تقدم كل عضو قياساً في ضوء المجموعة نحو تحقيق أهدافها المحددة والمتفق عليها. تنشر تقييمات الأداء المعتمدة كلية على النتائج وليس على النشاط رسالة محبطة الذات.

### تقييم آراء الزملاء

في كل من الفئات الآتية ضع دائرة حول الرقم الذي تعتقد أنه أفضل تعبير عن السلوك المعتمد لـ(اسم عضو الفريق) :

- المبادرة بتقديم الأفكار.

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
يميل دائماً إلى أن يترك لآخرين تقديم الأفكار، و غالباً لا يقدم	يقدم الأفكار لكنه يؤيد الآخرين في تقديم أفكارهم	كثيراً ما يعرض الأفكار والحلول							

- تسهيل تقديم الأفكار الجديدة.

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
غالباً ما يقاوم عملية تقديم أفكار جديدة. ويبحث عن الأخطاء.	يعطى الدعم للأفكار التي يوافق عليها.	يشجع الآخرين بحماس على المساهمة دون القلق بخصوص الموافقة.							

- التوجه نحو أهداف المجموعة.

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
يميل إلى وضع الأسبقيات لأهدافه الخاصة على حساب أهداف المجموعة.	أحياناً يساعد المجموعة في تحديد أهدافها. وأحياناً يربكها بموضوعات فرعية.	غالباً ما يحاول تحديد وتوضيح الأهداف لأعضاء المجموعة.							

- التعامل مع الصراع.

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

إلى أي مدى تعتبر أن هذا الشخص يساعد تقدم المجموعة؟

إلى أي مدى يستمع هذا الشخص إلى آرائك؟

### تقييم أداء عضو في الفريق

يوجد على الأقل خمسة طرق يمكن تقييم أداء الفريق من خلالها:

1. تقييم الأعضاء فردياً بواسطة مديرهم الدائم، سواء كان الأعضاء جزءاً من مجموعة مؤقتة (مثل اللجان أو المجموعات ذات المهام المحددة أو كانوا مجموعة غير متفرغة مثل دوائر الجودة).
2. تقييم الأعضاء فردياً بواسطة قائد الفريق.
3. تقييم الفريق ككل من خلال تقييمات مثل الموضحة سابقاً، والتي تتبع تقدم الفريق في عقد اجتماعاته.
4. تقييم الأعضاء فردياً بواسطة نظرائهم في الفريق.
5. تقييم العضو لذاته.

وبغض النظر عنمن يقوم بعملية التقييم، يجب أن يتلقى أعضاء الفريق التقييمات على أساس مساهماتهم في نجاح الفريق، وكذلك على أدائهم الشخصي خارج الفريق، ما لم تكن عضويتهم دائمة.

#### (أى شخص فى نفس المستوى)

ستجد في هذا الفصل نموذج تقييم نظير يمكن أن يوجه قائد الفريق لطريقة تقييم كل عضو، ويوجد هنا تحذير هام بشأن النموذج وهو:

<p><b>• الاشتراك في القيادة.</b></p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠</p> <p>يسطير على مناقشات المجموعة ويمارس نفوذاً غير مناسب بهم تقدم المجموعة.</p>	<p>يتنافس مع الأعضاء الآخرين على السلطة والنفوذ.</p> <p>يتحمل مسؤولية إرشاد المجموعة عند الحاجة إلى موارده الشخصية أو عندما تتطلب المشاكل الحل منه شخصياً.</p>
<p><b>• إبداء السلوك المناسب في عملية صنع القرار.</b></p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠</p> <p>يتحرك بقوه نحو نهاية مبكرة لمناقشة بالتصويت على الاختيار الذى يفضل له.</p>	<p>يبحث بنشاط عن استكشاف استخلاص وتقييم جميع الاختبارات عندما لا يتفق معها.</p> <p>يفقد الصبر عند التقدم بترو في كامل لكل الخيارات الممكنة.</p>

## الاستفادة من تقييم النظرة

يعرف الأعضاء فى فريق عمل جيد التطور - تتس علاقاته بالصراحة والدعم - أنهم يستطيعون الاستفادة من تقييم نظرائهم لهم. كلما زادت معرفة العضو بالأثر الذى يتركه سلوكه على أعضاء لفريق الآخرين، ازدادت حكمته حين يعدل هذا السلوك ليزيد من فاعليته. يتعلق الأمر بزيادة كفاءة العضو الواضحة فى المجموعة وقد يتعلق بالخلص من بعض التصرفات التى يجدها الآخرون غير مفيدة وغير جذابة.

يفضل إجراء تقييمات النظرة بشكل ربع سنوى (أى كل ثلاثة شهور). يقوم كل عضو فى الفريق بملء نماذج تقييم لجميع الأعضاء الآخرين دون توقيعه، ثم يمكن أن يجتمع الأعضاء فى جلسات ثنائية، أو

<p><b>• تقييم الدعم للأخرين.</b></p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠</p>	<p>ينسحب من الصراعات على وجه العموم.</p> <p>يعتبر الصراع مفيداً فى تشجيع وجهات النظر المختلفة وفى شد الاختلافات فى الآراء.</p>
<p><b>• التشجيع على الاستماع.</b></p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠</p>	<p>يشجع بحماس مشاركة الآخرين، ويؤكد على حقهم فى الاستماع إليهم.</p>
<p><b>• التعبير عن المشاعر.</b></p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠</p>	<p>يعبر عن مشاعره تجاه الأمور بصرامة ويؤكد أن المشاعر تطبق الآراء.</p>
<p><b>• الصراحة.</b></p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠</p>	<p>يعبر بحرية ووضوح عن رأيه فى الموضوعات وبذلك يعرف الآخرون موقفه.</p>
<p><b>• مواجهة الموضوعات والسلوك.</b></p> <p>١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠</p>	<p>يتجنب أى موضوعات أو أى صراعات تماماً عن طريق التحدث عن موضوعات بعيدة عن النقد ولا علاقة لها بعمل المجموعة الحالى.</p>

## **تقييم روحى لجماعة عمل مسيحية:**

### **١. العبادة**

- كيف نمجد الله في الجماعة؟
- هل تنتمي العبادة بحماس وحرارة وفرح وشكر؟
- هل تأخذ الوقت الكافي؟
- هل تؤدى بطريقة روتينية؟

### **٢. الحضور**

- ما هو عدد الحاضرين بالنسبة للعضوية العامة؟
- هل يقسم الحاضرين إلى مجموعات؟
- هل تتزايد الأعداد أم تتناقص؟

### **٣. حياة الجماعة**

- كيف يصف قادة المجموعات مساهمة الأعضاء؟
- هل يوجد تجواب بين الأعضاء؟
- هل يمكن تجنب الخلافات أو حلها؟

### **٤. الرعاية**

- هل يتم إفتقاد الغائبين؟
- هل يتم الترحيب بالأعضاء الجدد؟
- هل تعطى عناية خاصة لاحتياجات الأعضاء وقت الامتحانات، المرض، البطالة.... إلخ.

يجتمعوا كمجموعة لمناقشة التقييمات. والميزة في اجتماع المجموعة كل هى وجود جميع الأعضاء للاستماع إلى التقييم، والحرية في توجيهه السؤال إلى المقيم عن سبب اختياره لتقدير محدد. وبالطبع سوف تختلف التقديرات بين الأعضاء، لكن إذا حدث مثلاً أن كان تقدير هانى لعادل مختلفاً للغاية عن التقديرات التي أعطاها باقى الأعضاء لعادل، فيجب أن يصبح ذلك موضوعاً للمجموعة. قد تحتاج العلاقة - الواضحة في تقييم هانى لعادل - إلى بعض الحديث عنها، والعمل على تطويرها. يمكن لأعضاء الفريق الآخرين أن يدعموا الاثنين معاً في العمل على تحسين علاقتها.

الجانب السلبي في تقييم النظرة في المجموعة هو أن يشعر العضو الذي يتلقى الكثير من التقييمات غير المرضية بالتهديد، على الرغم من أن المجموعة قد تمنحه المساعدة لمساعدته على تجاوز الآثار السلبية للتقييمات التي حصل عليها. والمطلوب أن توجه الرسالة من التقييم كالآتي:-

"أنت جيد كفرد، لكننا نعتقد أنك تستطيع أن تكون أكثر فاعلية كعضو بالفريق. نريدك أن تصبح كذلك، ومستعدون لمساعدتك على ذلك."

يمكن للرسالة أن تصبح حافزاً قوياً لأى عضو للبحث عن وسائل لزيادة قيمته كعضو بالفريق.



## ٩. الوقت

- هل الاجتماعات منتظمة إسبوعياً؟
- هل توجد مناسبات خاصة؟
- هل تنتهي في الوقت المناسب؟
- هل تنتهي الدورة الدراسية بعد ٣ أشهر لتبدأ من جديد؟

## تقييم لعناصر اجتماع أو مؤتمر

### بعد انتهاء

ضعف	متوسط	جيد جداً
-----	-------	----------

- موضوع أهداف الاجتماع.
- الحضور والمشاركة.
- كفاءة القيادة.
- الوصول إلى قرار أو توصيات.
- شعور الناس أثناء الاجتماع أو المؤتمر.
- النظام والمرونة.
- العلاقات بين المشاركين ومع القادة
- محتوى المؤتمر أو الاجتماع ومدى الاستفادة.
- جدوى الاجتماع أو المؤتمر.

• كيف يتم تشجيع الفائزين؟

• هل توجد جلسات خاصة مع الكاهن أو القائد؟

## ٦. النمو الروحي

- ما مدى التقدم في هذا المجال؟
- هل توجد مشكلات أو خطايا يجب تجنبها أو علاجها؟
- ما هي الخبرات الروحية التي اكتسبها أفراد المجموعة؟

## ٦. التلمذة

- ما هي الدراسات والمعلومات والخبرات التي اكتسبها الأفراد؟
- كيف يمكن زيادتها وتعمقها؟
- أى الدورات يحتاج إليها المشاركين؟
- أى المهارات تنقصهم؟
- ما هي مصادر الاستفادة المتاحة وكيف يمكن زيادتها؟

## ٧. الحوار

- هل يتاح للأفراد الإلقاء بالرأي لتطوير الخدمة؟
- هل يسود جو الحوار الاجتماعات؟

## ٨. الخدمة

- هل تعطى مسؤوليات للمشاركين؟
- هل توزع الأدوار على الأعضاء؟
- هل يشارك الجميع في الأعباء أو المهام وإحتياجات الجماعة؟

