



# بناء الفريق الفعال

"من المدهش ما يمكنك إنجازه عندما لا يهتك من الذي  
يحصل على الفضل "

## المحتويات

- ١- لماذا الفرق؟ ..... ٥
- ١.١ ما هو الفريق؟ ..... ٥
- ٢.١ ما هي مميزات الفريق؟ ..... ٦
- ٣.١ نموذج أدير : المهمة ، الفريق والفرد ..... ٧
- ٤.١ المهمة ، العملية والأشخاص ..... ٨
- ٢- دورة حياة الفريق ..... ٩
- ١.٢ كيف تتطور الفرق بمرور الوقت؟ ..... ٩
- ٢.٢ الاداء على مدار الوقت ؟ ..... ١١
- ٣.٢ ما مقدار سرعة الفريق في المرور بهذة المراحل؟ ..... ١٢
- ٤.٢ أساليب القيادة ..... ١٢
- ٣- أدوار الفريق ..... ١٣
- ١.٣ أدوار الفريق لبيلبين ..... ١٣
- ٢.٣ أدوار بيلبين المجموعة ..... ١٦
- ٣.٣ كيف تستخدم أدوار الفريق لبيلبين؟ ..... ١٦
- ٤.٣ تحليل الشبكة ..... ١٧
- ٥.٣ كيف يمكنك إجراء تحليل الشبكة ..... ١٩
- ٤- الذكاء العاطفي ..... ٢١
- ١.٤ ما هو الذكاء العاطفي ؟ ..... ٢١
- ٢.٤ معدل الذكاء الكمي للمجموعة ..... ٢٢
- ٣.٤ التعاطف ..... ٢٣
- ٤.٤ أسلوب المرآه " المحاكاة" ..... ٢٤
- ٥.٤ تقنية XYZ ..... ٢٥
- ٥- إعطاء وتلقى التغذية المرتدة ..... ٢٦
- ١.٥ ما هي التغذية الرجعية " المرتدة"؟ ..... ٢٦
- ٢.٥ ما الذى يؤدى للخلافات؟ ..... ٢٦
- ٣.٥ أمثلة على النقد ..... ٢٧
- ٤.٥ تقنية الـ ٤ خطوات لاعطاء تغذية مرتدة بناءة ..... ٢٧
- ٥.٥ المديح ..... ٢٩
- ٦.٥ تعبيرات الوجه ..... ٢٩
- ٦- إعرف نفسك وإعرف الآخرين ..... ٣١
- ١.٦ مفهوم نافذة جوهارى ..... ٣١
- ٢.٦ أهمية نافذة جوهارى ..... ٣٢
- ٧- الإرشاد والتوجيه ..... ٣٣
- ١.٧ توجيه الزملاء ..... ٣٣
- ٢.٧ عملية التوجيه ..... ٣٤
- ٣.٧ أرشادات خاصة بالتوجيه ..... ٣٥
- ٤.٧ كيف تنمو GROW ..... ٣٦
- ٨- المراجع ..... ٣٧

## أهداف الدورة التدريبية

بنهاية هذه الدورة سوف تكون قادراً على :  
التفاعل مع أعضاء الفريق الآخرين مستخدماً المهارات العاطفية والترابط معهم  
لتعظيم الفعالية والنتائج

### أهدافك:

أكتب ثلاث من أهدافك الرئيسية أدناه. ماذا تريد أن تتعلم في هذه الدورة؟ ماذا  
تريد أن تكتسبه؟ ما الذي تريد أن تكون أفضل فيه؟  
ماذا تحتاج؟

١.

---

---

---

٢.

---

---

---

٣.

---

---

---

## ١- لماذا الفرق ؟

" لا أحد يستطيع أن يعزف سيمفونية لوحده ، فإنه يلزم أوركسترا لتشغيله "   
أتش . اى . لوسكوك

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:   
تحليل فريقك وتوازنه للحصول على أقصى قدر من النتائج

### ١.١ ما هو الفريق ؟

ما هو الفريق ؟ ولماذا من المهم العمل كفريق؟ لمعرفة كيفية تحسين أداء فريق ، يجب أن نكون قادرين على تعريفه أولاً ومعرفة كيف يمكن ان يكون مساعداً لنا   
" الفريق هو عدد قليل من الأفراد من ذوى المهارات التكميلية اللذين يلتزمون بتحقيق هدف وأداء ونهج مشترك على اساس المسؤولية المتبادلة بينهم"   
(كاتزنباك وسميث ، ١٩٩٣)

ربما أفضل طريقه لتوضيح مفهوم الفريق بالتفصيل هي بعقد مقارنه بسيطه كما يلي :

تدريب عملي : المجموعات مقابل الفرق   
ماهى الفروق بين الفريق ومجموعه من الناس ؟

المجموعه	الفريق

طبقاً للتعريف ، الفريق لابد من أن يمتلك هدف محدد جيداً وأن يعمل لتحقيق ذلك الهدف ، بناء الفريق يستخدم لزيادة فرصنا لتحقيق أهدافنا كفريق.

لذلك ، بناء الفريق يمكن أن يعرف كالتالى :

" بناء الفريق أو تطوير الفريق هو عملية تعزيز فعالية فريق لتحقيق أقصى قدر من النتائج."

عبارة "بناء الفريق" يمكن أن تكون مضللة ، كما قد يظن البعض أن بناء الفريق هو حرفياً عملية تجميع عدد من الافراد يتم إختيارهم عادة من قائد الفريق ، هذا ليس أكثر من إنشاء الفريق.

عملية بناء الفريق هو أكثر تداخلاً من ذلك بكثير. أنه يعنى أكثر حول إنشاء فريق مثالي يستطيع أن يقدم أكثر مما يستطيع تقديمه أفراده منفردين . هذا يمكن تحقيقه فقط عن طريق اتباع عملية منهجية سوف يتم استكشافها في هذه الدورة التدريبية.

## ٢.١ ما هي مميزات الفريق ؟

في الفريق المثالي ، الأعضاء سيكونون أكثر حيلة ، يشعرون بالإبداع والثقة في قدراتهم وراضون عن مشاركتهم ودورهم في الفريق ، كنتيجة لذلك المشتركون في فريق ناجح يكونون أكثر إخلاصاً للسبب أو للهدف الذى أنشأ الفريق لأجله ويشعرون بالتحفيز والحيوية لتحقيق هذا الهدف المشترك.

بالإضافة لذلك ، هناك مشاريع وأهداف معينة لا يمكن لشخص بمفرده تحقيقها وهناك حاجة للتعاون بين عدد من الأشخاص لتحقيق الهدف المشترك .

الأمثلة كثيرة منها مشروعات البناء الضخمة ، مشروعات الهندسة الكبرى ، إرسال رجل للقمر ، صنع الهاتف المحمول القادم وهكذا.

بالإختصار الفريق يستطيع تحقيق أكثر مما تستطيعه مجموعه من الأفراد تعمل منفردة ومستقلة.

الفريق لديه عدد من المزايا ، فالفريق هو مجموعه من خبرات مختلفة ويستطيع الفريق معاً إدارة الموارد حتى لا يتعلق مصير المهمة بشخص واحد.

الخطوات المنسقة تفتح المجال لمجموعه متنوعه من الأنشطة قد لا تكون ممكنة للأفراد.

بالأضافة لذلك يمكن للفرق الاستفادة من جلسات العصف الذهني المبدعة والعمل على التفاصيل الخاصه بكل حل بشكل مفصل وموضوعي والأنتهاء إلى افكار أفضل وأكثر عملية.

على رأس ذلك مراعاة إحتياجاتنا النفسية والاجتماعية لوجودنا مع الآخرين والعمل معهم من أجل تحقيق هدف مشترك والذي يجده الكثير من الناس مرضى ومحفز للغاية.

باختصار هنالك العديد من المميزات يمكن للفريق جلبها للمنظمة :

- الحل المبتكر للمشاكل
- اتخاذ الفعال للقرارات
- مدى أكبر من الخبرات
- توليد الافكار وتحليل المعلومات
- الأنشطة المنظمه تؤدي إلى احتمالات أكبر
- الإستفاده من جلسات العصف الذهني وإستخدام وجهات نظر مختلفة
- يمكن للأعضاء التخصص في مناطق مختلفة
- زياده الأحساس بالرضا ، الالتزام ، التحفيز
- زياده الجودة من خلال الأختبار والتحكم بها
- زياده توزيع مجالات العمل
- الإستخدام الفعال للموارد ، المواهب والمهارات
- العمل على تفاصيل كل حل بشكل مفصل وموضوعي
- الأنتهاء بافكار أكثر عملية
- ارضاء الحاجات الاجتماعية والترابطية
- ارضاء الاحساس بالانتماء لهدف اسمى والذي يكون مع بعض الاشخاص محفز للغاية

كما يمكنك أن تتخيل ، إن تحقيق كل ما سبق يستغرق وقتاً طويلاً ولن تستطيع الحصول على هذا من مجرد تجميع عدد من الناس ودعوتهم بالفريق. يحتاج الفريق إلى أن " يبنى " على مر الوقت من خلال عملية منهجية حتى يأخذ الانسجام الفريق إلى المستوى التالي .

### ٣.١ نموذج أدير : المهمة ، الفريق والفرد

طور جون أدير نموذج أنيق على إدارة "العمل المركزي" وحددت ثلاث مسؤوليات أساسية للإدارة :



- تحقيق المهمة
- إدارة الفرد
- إدارة الفريق

والتركيز على جانب واحد على حساب آخر ، سوف يؤدي إلى إهمال بعض المناطق الهامة. بعبارة أخرى ، إذا لم يتم العمل على إشباع هذه المناطق ، سيعاني الفريق وسيعمل دون مستواه الأمثل.

#### ١.٣.١ المهمة

المهمة هي ما يجمع الفريق معاً ، إنها الهدف المشترك الذي يلتزم ويتعهد الجميع بتحقيقه وتتمثل في نجاح الفريق ككل ، إن الوصول إلى الهدف يعطى ويعزز معنويات الفريق ولتحويل الفريق إلى فريق وظيفي فعال يجب أن تعرف المناطق التالية من قبل أعضاء الفريق وقائدهم :

- ما هي أهداف وأمال ورؤية المجموعة؟
- كم هي الموارد والأفراد والأدوات والنظم المتاحة؟
- ما هي الخطة والجدول الزمني لتحقيق هذه المهمة؟ ما هي النتائج المراد تسليمها والمعالم وما إلى ذلك؟
- من هو مسؤول عن ماذا؟ ما هي المسؤوليات؟
- ما هي معايير الجودة والعمليات النوعية ونظام تقديم التقارير؟
- كيف يتم قياس مدى تقدم الفريق نحو الهدف الخاص به؟
- ما هي آلية المراجعة المتاحة ؟ وبالتعبية كيف يمكن تغيير وضبط خطة تقوم على البيئة المتغيرة؟

#### ٢.٣.١ الفريق

الفريق ككل يخلق ثقافة وأسلوب خاص به والذي يمكن التعرف على أعضائه بواسطتها .الفريق يعطى شعور بالانتماء مما يؤدي بعد ذلك إلى التحفيز وزيادة المشاركة ، للحصول على فريق فعال ، يجب النظر للأسئلة التالية:

- إلى أى مدى هي جودة التواصل بين أعضاء الفريق وبعضهم البعض؟
- ما مدى تطور المهارات الخاصه بأعضاء الفريق؟
- كم من الحرية يمتلكها الفريق في صنع القرار ، اعتماداً على درجة نضج الفريق؟
- ما هي الصراعات المتوقعة وكيف سيتم حلها؟
- كيف تم توضيح معايير العمل وهل تم الاتفاق عليها؟
- كيف سيتم استمرار الأخلاق والنزاهة والشعور العام بالمساهمة ؟
- ما الذى يستخدم لتشجيع الفريق نحو هدفهم؟

- ما هي العمليات التي سوف يتم العمل بها لزيادة الترابط بين الأفراد في الفريق؟
- كيف سيتم إختيار قادة المشاريع من الفريق ، كيف سيتم تدعيمهم ومساعدتهم ؟
- كيف سيتم التواصل بين جميع المستويات داخل الفريق ، داخلياً وخارجياً ، كيف سيتم تشجيعها وتسهيلها وتحسينها؟
- ما مدى توفير الأنشطة التدريبية للفريق؟
- كم مقدار التغذية المرتدة المعطاه للمجموعة عن مقدار تقدمها وكفاءتها العامة؟

### ٣.٣.١ الفرد

أحد المناطق التي تبدو منسية داخل الفريق هي الاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق ، كل شخص لديه أولوياته الخاصة و مهامه في الحياة وأي شيء يفعلونه بأنفسهم أو كجزء من فريق يجب أن يتماشى مع رؤيتهم الداخلية ، إذا تم تجاهل هذه الرؤية الداخلية، قد يبدأ الفرد في الشعور بعدم التحفيز وبالغزلة . عدم الكفاءة الناجمة عن هذا الأهمال قد يسبب بتدمير الفرد والفريق على حد سواء.

يجب عليك أخذ الأسئلة التالية في الحسبان عند التعامل مع الأفراد في الفريق :

- هل احتياجات الفرد يتم الأخذ بها والإستجابة اليها ؟
  - كيف سيتم تدعيم أعضاء الفريق على مستوى الخطط ، التحديات ، الحالة النفسية ؟
  - كيف يتم تشجيع أعضاء الفريق والإشادة بجهودهم؟
  - هل تم تنسيق مهام ومسئوليات الأعضاء بشكل صحيح وتم ابلاغ باقى الفريق بها؟
  - هل احتياجات أعضاء الفريق مضمونة فيما يختص بالنمو (من خلال إعطاء مسؤولية أو تدريب إضافي) ، الأرضاء ، التميز، التنوع ، المساهمة والتاكيد ؟
- كما ترون ، كل من هذه المناطق لها دورها في مساعدة الفريق ليصبح أكثر كفاءة وليقترب أكثر من هدفه. قائد الفريق يجب أن يولي اهتماماً بجميع المناطق الثلاثة بشكل مستمر للتأكد من أن احتياجات أعضاء الفريق تم ارضائها.

### ٤.١ المهمة ، العملية والأشخاص

هناك طريقة أخرى للنظر للفريق وهي النظر في الأجزاء الثلاثة المكونه لمعادلة تشكيل الفريق. لتكون ناجحة ، يجب أن تعالج كل من الثلاثة. إذا لم يتم تناول أي من هذه ، قد يصبح الفريق غير قادر على العمل.

- **المهمة:** إذا لم تكن المهمة محددة جيداً ، الجدول الزمني غير واضح ، الأهداف لم يتم مشاركتها مع جميع الأعضاء ، فستكون المسألة مجرد وقت قبل أن يبدأ الفريق في التخلف عن الجدول الزمني ويتولد شعور بالعجلة في العمل وسوف تتخفف جودة الناتج وتتحدر في وقت الضغط ثم تبدأ ثقافه اللوم في التطور.
  - **العملية:** إذا لم يتم وضع العملية في مكانها الصحيح ولم يتم توضيح المعايير بشكل جيد . والجودة لم يتم التحكم فيها أو مراجعتها ، فسيطور لدى الفريق شعور بالفوضى ، للأسف هذا الشعور معدى ويمكن أن ينتشر لدى الفريق كله وسيصاب هولاء الذين يهتمون بالفريق بالاحباط وسيشعرون بأن جهودهم لن تقدمهم لأى مكان ، الفريق سيطنح في عمل مستمر وسيفشل بسبب نقص التواصل المنظم.
  - **الأشخاص:** في نهاية اليوم ، الأشخاص لديهم رغباتهم وشكل معين لسير العمل الخاص بهم ، في أى فريق يمكن أن تتطور الاختلافات والخلافات وكلما تم تحديد هذه الاختلافات مبكراً كلما كان أفضل .
- بالإضافة إلى ذلك فإن الأشخاص لديهم احتياجات محددة إذا لم يتم اشباعها فسينتج تغير سلوكى واضح وقد لا يصب ذلك في مصلحة الفريق. الحاله الصحية للفريق يجب أن يتم مراقبتها والخلافات يجب أن تحدد.



## ٢- دورة حياة الفريق

“الخطر الأعظم الذي يقابل الفريق ليس أن لا ينجح ولكن أن ينجح ثم يتوقف عن التطور”

مارك سانبورن

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

تحديد مدى تطور الفريق بمرور الوقت وكيف يؤثر ذلك على الأعضاء وأسلوب القيادة للقيادة

### ١.٢ كيف تتطور الفرق بمرور الوقت؟

مثل الأفراد ، الفرق لديها حياة خاصة بهم ، من البعث حتى الممات ، يمرون من خلال مجموعة من المراحل المختلفة.

مثل الأفراد هم يحتاجون إلى أن تتم معاملتهم بشكل مختلف في كل مرحلة حيث أن إحتياجات الفريق تتغير أثناء تطوره من مرحله لآخرى.

واحدة من أفضل النماذج لشرح ذلك هو نموذج بروس تاكمان ١٩٦٥ والتي يتم توضيحها في النموذج المبين أدناه وسوف يمر الفريق بالمراحل التالية :

#### ١.١.٢ التشكيل

هذه هي المرحلة الأولى حيث يلتقي الجميع ويبدأ الفريق في التكوين ، في الواقع كل شخص متورط في ما يعرف بـ "استنشاق الطفوس " أو "جس النبض" . فهناك دائماً قلق لمقابلة أشخاص آخرين وتقديم انطباع اول جيد .

هناك أيضاً شعور من عدم الارتياح في المرحلة الأولى من تشكيل المجموعة ، الناس في كثير من الأحيان لديهم مخاوف بشأن ما يلي:

- هل هذه المجموعة ستكون ناجحة؟
- هل سأنسجم - سأتناسب- مع المجموعة؟
- هل سيستفيد الآخرون من خبرتي؟
- هل هناك أعضاء آخرين لن أحبهم؟
- ما الذي نريد تحقيقه؟
- كيف يمكنني الوصول لموقع أفضل أو لموقع القائد؟
- هل سيمكنني الانسحاب بسهولة إذا لم أحب الفريق؟
- كيف سيمكنني الاستمرار إذا احببت الفريق؟

عادةً ، يكون معظم الناس هادئة ، متجمعة والجو مهذباً ، الناس ليسوا متأكدين تماماً من المهمة ، لذلك فهي مفتوحة نسبياً للأفكار.

## ٢.١.٢ الصدام

بعد المرور بمرحلة التشكيل ، فإن المجموعة الآن سوف تكتشف اختلافاتهم ، أولئك الذين يريدون أن يكونوا في مكانة عالية تتنافس بشراسة مع بعضها البعض أما عبر المناصب أو عن طريق محاولة أخذ الاجماع على الراى.

عادةً ما تتصدم الأفكار ، المناقشات المنطقية والعاطفية غالباً ما تحدث حيث الجميع يضغط من أجل أفكاره الخاصة .

هذه المرحلة التى يتكون فيها التحالفات بين الأشخاص وتتنافس المجموعات الفرعية مع بعضها البعض من أجل السيادة. وعندما تبدأ الاختلافات وإختلاف الثقافات فى الظهور ، إذا لم يتم التحكم فيها قد تؤدي إلى محادثات مليئة بالكرهية.

بتطور الفريق خلال تلك المرحلة المضطربة وتتكون مفاهيم جديدة لدى الأفراد فى المجموعة . حيث يبدأ الأفراد فى ادراك نقاط الضعف والقوة الخاصة بالآخرين.

هنا لابد للأفراد من تعلم التغلب على الاختلافات من أجل الصالح العام والقبول بحلول بديلة.

## ٣.١.٢ التوافق

فى هذه المرحلة تبدأ الفرق الاتفاق على بعض الحلول للطرق والأساليب التى تؤدي للوصول إلى الهدف ويكون تركيز الفريق أساساً على الهدف ويكون لديهم إحساس بالإنتماء للمجموعة.

يتم توضيح الصراعات والأمور الشخصية بشكل منظم ويكون هناك دعم متبادل بين أعضاء الفريق.

## ٤.١.٢ الأداء

هنا عندما يبدأ الفريق فى التطور بسرعة والمهام يتم إنجازها ويقتررب الفريق بإستمرار من الهدف.

فإن جلسات العصف الذهنى والاجتماعات تكون أكثر انتاجية حيث يركز الجميع على معرفة ماهى التزاماتهم وما هى طريقه الأفضل التى يمكنهم المشاركة بها فى الفريق.

يكون هناك شعور بالانتباه للتفاصيل والتركيز على زيادة الإنتاجية ، تدور المناقشات حول كيفية الانتهاء من المهمة بالجودة المطلوبة طبقاً للجدول الزمنى. كلما انجز الفريق مرحلة ما فى المشروع ، تزيد ثقة الفريق ويعزز التشجيع الخارجى الروابط بين الفريق.

الأعضاء الآن يشعرون بالفخر بعضويتهم فى الفريق ، يثق الأعضاء ببعضهم البعض أكثر ويصبحون أكثر إنفتاحاً. يعرف الأعضاء ما الذى يريده الفريق وما الذى يمكن تحقيقه فردياً ويحترم الأعضاء مشاركات ومهارات بعضهم البعض.

## ٥.١.٢ الانفصال

مبدئياً تتواجد المراحل الأربعة فقط فى نموذج تاكمان ، بعد ذلك أضاف مرحلة أخرى سميت بالانفصال

هذا يساعد فى توضيح كل مراحل تطور الفريق من منظور طبيعى بدلاً من منظور أعضاء الفريق.

هذه المرحلة ممكنة عند تفكك الفريق. فى هذه المرحلة ، الشخص المسئول عن الفريق يجب أن يهتم ببعض الاشياء مثل الروابط والانجازات الشخصية .

هناك روابط قوية يمكن أن تنشأ بين الأفراد أثناء عملية تحقيق الهدف لذلك لابد من الانتباه عند تفكك المجموعة.

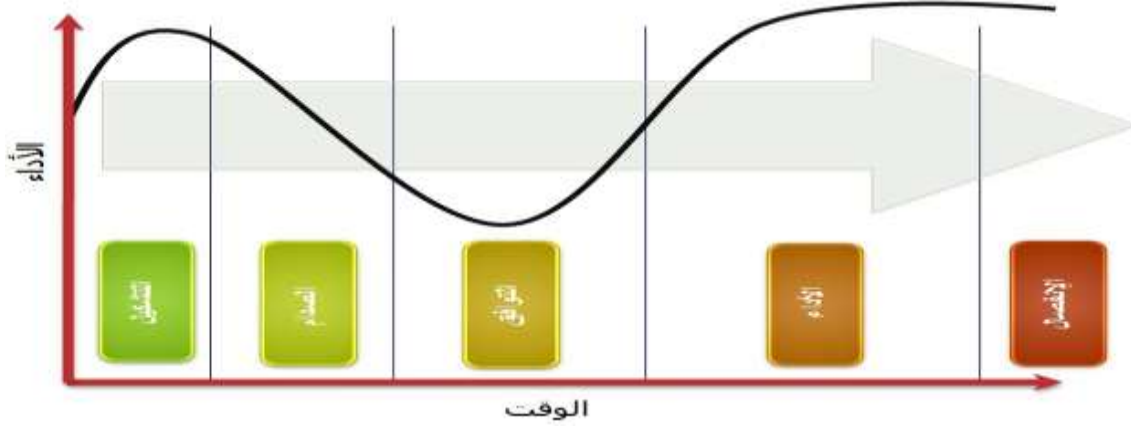
بالاضافة إلى ذلك ، يجب أن يتم الإشادة بالجهود المبذولة والمديح النقدى وغير النقدى يجب أن يعطى للذين يستحقونه.

## ٢.٢ الاداء على مدار الوقت ؟

" مقابلتنا هي بداية ، استمرارنا معاً هو تطور أما النجاح فهو عملنا معاً"

هنرى فورد

الاداء على مدار الخمس مراحل متغير ، يتضح ذلك فى الشكل التالى.:



كما يمكنك أن ترى ، يزداد الاداء بوضوح بعد مرحلة التوافق حيث أن معظم الخلافات قد تم توضيحها. عند المرور خلال هذه المراحل ، يكون هناك عدد من الرغبات الشخصية ، سلوكيات المجموعة . والأمور التي تم توضيحها فى كل مرحلة. الجدول التالى يوضح هذه النقاط (المصدر: رينشارد وبيير وبروس تاكمان ١٩٨٠)

المرحلة	رغبات الافراد	سلوكيات المجموعة	مهام و مشاكل المجموعة
التشكيل	الانتماء	السطحية التهديب الغموض السطحية	التعارف التشابهات العضوية والتعريفات
الصدام	أن يبقى فى السيطرة	الغضب والاحباط اكتشاف الأشياء المشتركة مهاجمة القادة الاستجابة لمتطلبات المهمة	الاختلافات القوة والتاثير
التوافق	أن يكون مرغوباً	المحاولة لخلق النظام تاسيس قواعد العمل التفاوض	عملية إتخاذ القرار العلاقات
الاداء	أن يكون مرغوباً	التماسك التحالفات النمو والبصيرة	الإنتاجية
الانفصال (الفض)	الحزن من الانفصال	استمرار العلاقات الاحتفال بالإنجازات	اكمال المهمة الأستنتاج

## ٣.٢ ما مقدار سرعة الفريق في المرور بهذه المراحل ؟

البحوث اظهرت أن هذه المراحل التي تم شرحها بالأعلى غير معتمدة على الوقت كمثل ، إذا كان هناك مجموعه تم تكوينها لمشروع صغير لمدة يومين ، سوف يقومون ببدء الاجتماع عند الساعة ٩.٠٠ صباحاً وسوف يمرون خلال مرحلة التشكيل في ساعة واحدة.

في أول ساعتين قد يمرون خلال مرحلة الصدام لحل المشكلات واخيراً الوصول لمرحلة التوافق في بقية اليوم حيث يتم تحديد المهام والعمليات.

اليوم التالي الأشخاص قد يمروا خلال مرحلة الأداء للانتهاء من العمل.

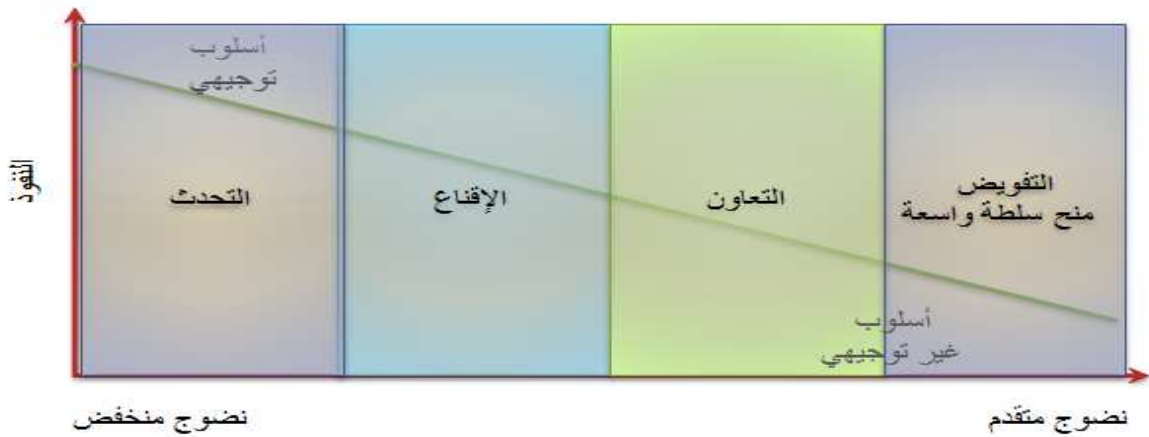
في المقابل ، إذا كان الفريق مشترك في مشروع لمدة ٦ شهور بالتبعية ستأخذ تلك المراحل وقت أكثر.

## ٤.٢ أساليب القيادة

طريقة أخرى للنظر إلى دورة حياة الفريق خلال أسلوب القيادة ، نموذج تانينبوم و شमित للتواصل *Tannenbaum and Schmidt Continuum* هو نموذج بسيط يدل على العلاقة بين مستوى الحرية التي يختار المدير إعطائها للفريق ومستوى السلطة التي يستخدمها المدير ، كلما تم زادت الحرية للفريق، كلما قلت سلطة المدير ، تلك وسيلة إيجابية لكلا من الفريق والمديرين للتطوير.

مع مرور الوقت ، كمدير ، يجب أن تهدف إلى أخذ الفريق من نهاية نطاق النموذج إلى النهاية الأخرى وعند هذه النقطة يجب أن تهدف أيضاً إلى تطوير واحد أو أكثر من الخلفاء المحتملين من داخل فريقك ليأخذ منك المسؤولية فيما بعد . هذه العملية يمكن أن تستغرق عدة سنوات ، لذلك تحتاج إلى التحلي بالصبر . عليك أن تكون دائماً على دراية بكيفية إستجابة فريقك وتطوره .

يمكن تقسيم مجال الأسلوب إلى أربعة أجزاء كما هو مبين أدناه والتي ربما من الأسهل للتذكر كما تتقدم من مرحلة إلى أخرى ومجال الاسلوب هو كما يلي:



كما ترون ، كلما تقدم الفريق نحو النضوج ، إعطاء الأوامر يقل وقدرة الفريق على صنع القرارات تزداد. بكفاءة ، في مرحلة إعطاء الأوامر سيتم إخبار الفريق ماذا يفعل عن طريق المدير، في مرحلة البيع يميل المدير لإقناع الفريق بالأفكار الجديدة .

في مرحلة التحالف ، القائد والفريق يعملون معاً جنباً إلى جنب للأتيان بالأفكار الجديدة والحلول . في النهاية ، في مرحلة التمكين ، القائد يترك المشكلة والحل للفريق لمعالجتها ويتوقع فقط منهم تحقيق الاهداف بما أن الفريق ناضج الآن فالقائد يجب أن يترك التحكم المباشر. القائد الآن مسئول فقط عن المعايير والرؤية ودوره أرشادي أكثر من التحكم.

## ٣ - أدوار الفريق

"نحن فقط نظور الآخرين لكي نتجح فى النهاية"

هارفى أس فايرستون

فى نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

تقييم توازن الفريق على أساس أدوار الفريق وإستخدام أساليب منهجية لتعزيز كفاءة تواصل الفريق

كلنا اختبرنا وجود بعض الأفراد فى الفريق الذين يحاولون السيطرة ، لديهم العديد من الاختيارات لديهم مشاكل شخصية مع الآخرين دائماً أو لا يهتمون بالمشاركة على الاطلاق.

ليست فقط أن توجههم الفكرى غير منتج ولكنه معدى أيضاً. هؤلاء الأفراد قد يكونوا مصدر توتر للآخرين. وضع الأفراد فى ادواهم التى تناسب قدرتهم وشخصيتهم يمكن أن يقلل المشاكل داخل الفريق.

النظر بمنهجية الشخصيات المختلفة فى الفريق ورؤية كيف يمكن إستخدامهم فى الأدوار المختلفة لموازنة الفريق وزيادة فعاليته ، تلك مهارة يمكن تعليمها.

موضوع اخر للنقاش هو النظر لكيفية تطوير الفرق لـ " شخصية الفريق " هذه الشخصية تشكل بواسطة الاعضاء طوال الوقت كلما كان هناك عمليات جديدة ، أرشادات وميول ثقافية.

والذى يجعل ذلك مذهلاً أن الفريق يمكن أن يعاد احيائه حتى بعد خروج الاعضاء القدامى ودخول الأعضاء الجديدة .

الجزء التالى من الدورة التدريبية يوضح جميع الأنواع المختلفة من الأدوار التى توجد فى مكان واحد.

### ١.٣ أدوار الفريق لبيليين

مخزون أدوار الفريق لبيليين هو أداة تستخدم من قبل العديد من المنظمات لتقييم وتحسين فرقهم ، هو تقييم مستخدم للحصول على صورة لسلوك الفرد عندما يكون داخل الفريق وقد تم تطوير هذا النظام من قبل الدكتور ميريديث بيليين بعد دراسة العديد من الفرق فى كلية هينلي للإدارة.

على مر السنين ومع العديد من الدراسات التى اتخذت فى جميع أنحاء العالم ، اعترف الدكتور بيليين وزملاؤه بوجود بعض الأفراد الذين يصنعون فرقاً جيواً للفريق. من هذه البحوث خرجت أدوار الفريق التسعة لبيليين المبينه أدناه. قبل توضيح الأنواع أكثر ، من المهم فهم أن هذه الادوار ليست أنواع للشخصيات مثل MBTI " مايرز وبريجز " لتقييم الشخصيات .

الفرد يستطيع الحصول على أدوار مختلفة بنسب مختلفة ، فى الحقيقة نظام التقييم سوف يقيم الفرد بإستخدام نقاط لكل دور ، فى الغالب يظهر الفرد توجهات عالية تجاه أدوار عديدة

الأدوار هى كالتالى :

### ١.١.٣ المفكر PLANT

المفكر هو مولد الأفكار هو المبدع الذى ينظر للمشاكل ويأتى بالحلول الجديدة ، المفكر خيالى ويهتم بالأفكار العامة.

المفكر يمكن تصوره بشخصية العالم المخترع الشارد الذى يظهر فى الكاريكاتير ، هذا الدور يسمى بالمفكر لكى يوضح إنه اذا اردت أن تبدء أفكار جديدة لفريقك ، لابد من احتياجك للمفكر.

- **الصفات الإيجابية :** مبدع ، خلاق ، لديه المعرفة ، تخيلى ، غير تقليدى
- **الصفات السلبية :** نقص مهارات التواصل ، الامال العالية ، غير مهتم بالتفاصيل العملية.

### ٢.١.٣ الباحث عن الموارد *RESOURCE INVESTIGATOR*

الباحث عن الموارد هو فى الغالب أكثر شخص محبوب فى الفريق ، هو يوضح حماسه فى بداية المشروع عن طريق السعى بقوة تجاه الفرص والأشخاص.

حماس الباحث عن الموارد يمكن أن يفيد الفريق حيث أن يمكن أن يحمس باقى أعضاء الفريق فيما يفعلونه .

من الأمثلة الشائعة للباحث عن الموارد رجال البيع ، السياسين ، هولاء اللذين يستمدون طاقتهم من الاشخاص ومتواجدون دائماً للتواصل .

هو أو هى تركز أكثر على على المناطق خارج الفريق.

على عكس المفكر الذى يبتكر أفكار جديده ، الباحث عن الموارد سوف يستخدم الأفكار التى يحصل عليها من الآخرين بسعادة .

الباحث عن الموارد الجيد يعتمد على التمكين فهو صانع الأشياء ، لذلك يتم الخلط بينهم وبين المفكرين فى بعض الاحيان .

على الرغم من ذلك ، ليس لديهم ذلك الاختلاف الأصيل الذى يميز المفكرين عنهم ، فى العالم الحقيقى هم سريعون فى رؤية ملائمة الافكار الجديدة .

- **الصفات الإيجابية :** يستطيع إقامة العلاقات ، مهارات تواصل عظيمة ، يحب استكشاف كل شىء. حماسى ، منبسط مع الآخرين ، يبحث و يجد الاختيارات.
- **الصفات السلبية :** يمكن أن يفقد الحماس خاصة عند نهاية المشروع ، ليس جيداً مع التفاصيل الصغيرة .

### ٣.١.٣ المنسق *COORDINATOR*

مثلما يوضح الأسم ، المنسق هو الشخص الذى يصبح رئيس المجموعة ، المنسق يوضح القرارات ، ينسق الجهود ويرأس الفريق ، مما يساعد الجميع على التركيز على مهامهم ، أنه يميل لرؤية الصورة الكبيرة ، هادئ وجيد جداً فى تفويض المهام.

- **الصفات الإيجابية :** يمكنه تمييز الأمكانيات لدى الآخرين ، يرحب بالمشاركات ، قائد اجتماعى واثق فى نفسه ، مهارات تفويض جيدة.
- **الصفات السلبية :** يمكنه أن يكون متلاعب ، يفوض كل شىء حتى لا يبقى له شىء إلا المهام المفوضة.

### ٤.١.٣ المشكل *SHAPER*

المشكل متحمس للغاية لانهاء المهمة ، المشكل ملتزم للغاية نحو المهمة ويريد تشكيل الآخرين لتحقيق أهداف الفريق.

المشكل ملء بالطاقة العصبية ،، فى العادة غير صبور ، مجادل ومن السهل إحباطه . المشكل سيتحدى الآخرين فى محاولة لتوحيد الأفكار والاعتبارات العملية وتحويلها للمشروع.

تبعاً لبيلين ، فإن وجود أثنان أو ثلاثة من المشكلين فى الفريق يمكن أن يؤدى للجدال ، التفاقم والتصادم .

- **الصفات الإيجابية:** يوحد الأفكار ، يشكل العقل الجماعي للفريق ، متحفز للغاية للوصول للهدف له دافع ، غير خجول كتحدى الأفكار السخيفة ، متنافس ، يدفع لتحقيق الهدف.
- **الصفات السلبية:** يمكن تحديه بسهولة وجعله غير موافق ، قد يصبح عدوانياً خلال السعي لتحقيق الهدف.

وجود أكثر من مشكل في الفريق قد يببطىء الانتاج.

### ٥.١.٣ المنفذ IMPLEMENTER

المنفذ يحول الأفكار التي تم اقتراحها بواسطة الآخرين إلى أفعال عملية . المنفذ هو منظم عملي ، كفاء ومنضبط ، يشعر بالاخلاص تجاه فريقه حتى أنه يقبل المهام التي يتم تجنبها بواسطة باقي الأعضاء .

- **الصفات الإيجابية:** قدرة تنظيمية عظيمة ، الانضباط والمحافظة على الوقت ، عملي ، مخلص كفاء ، يعتمد عليه
- **الصفات السلبية:** يمكن أن يرى كمنغلق العقل ، غير مرن حيث أنهم يقاومون الانحراف عن افعالهم المخططة سابقاً مقاومون الأفكار الغير مثبتة.

### ٦.١.٣ المقيم أو المراقب MONITOR EVALUATOR

يعمل كمحلل للفريق ، المراقب المحلل هو الملاحظ المنطقي للفريق الذي لديه القدرة على فصل نفسه من التحيز ويقيم كل الخيارات الموجودة بشفافية عظيمة .

في تحليله يأخذ كل شيء في الحسبان وبما أنه بالطبيعة غير متحيز دائماً تقريباً ، فانه يتخذ القرار الصحيح. على الجانب الآخر ، يمكن أن يكون جاد للغاية مما يقلل الحماس.

- **الصفات الإيجابية:** محلل منطقي عظيم ، رؤية غير متحيزه ، يمكنه أن يصل للحلول السليمة بسرعة كما أن ليس لديهم اجندة خفية ، صائب ، مفكر نقدي.
- **الصفات السلبية:** قليل العواطف ، ينزع الحماس من أي شيء ليس لديه قاعدة منطقية ، من الصعوبة إلهام انفسهم والآخرين ، قد يبدوا باردين .

### ٧.١.٣ العامل الجماعي (عضو الفريق) TEAM WORKER

العامل الجماعي هو الوسيط للفريق ، هو الغراء الذي يجمع الأفراد ، هو مستمع جيد ودبلوماسي بارع في حل المشاكل ويقوم بتلطيف المواجهات

من السهل ملاحظه غيابه لأن الفرق تبدأ في الجدال وتختفى تلك الاشياء الصغيرة المهمة .

العامل الجماعي قد لا يكون راغباً في أخذ جانب معين مما يببطىء في الحقيقة من عملية إتخاذ القرار .

- **الصفات الإيجابية:** مدعم ، غير متنافس ، يذكي روح الفريق ، دبلوماسي وسيط ، مرن ، مستمع ، هادىء ، اجتماعي
- **الصفات السلبية:** بطيء في إتخاذ القرار ، متردد في وقت الكوارث

### ٨.١.٣ المتمم / المكمل COMPLETE FINISHER

المكمل المتمم يريد أن يكون كل شيء مثالي ويفلق من كل التفاصيل الصغيرة حتى يتأكد شخصياً من كل التفاصيل ويكون سعيداً إذا لم يتم إغفال شيء .

كباحث عن الكمال ، سيذهب بعيداً للتأكد من أن كل شيء كما يجب أن يكون.

المتمم المكمل لديه حس قوى بالدقة . معاييره غالباً عالية جداً وهو يعمل بلا تعب أو كلال لتحقيقها . في أثناء ذلك يمكن أن يحبط زملائه عن طريق الانتباه الزائد للغاية للتفاصيل الصغيرة.

- **الصفات الإيجابية :** المثالية. ناتج عالي الجودة ، الدقة ، الاهتمام بالتفاصيل ، مدفوع بالجودة ، يسلم حسب الجدول الزمني والتخصص.
- **الصفات السلبية :** قد يرفض تفويض المهام للتأكيد من أنها تمت بشكل صحيح ، يفلق بشدة على التفاصيل . التقاعس على البدء

### ٩.١.٣ الأخصائي SPECIALIST

- الأخصائي يتخصص في مجال من اختياره وكنتيجه لذلك لديهم عمق المعرفة في ذلك المجال. هو بإستمرار يحسن معرفته في هذ المجال وغير خائف من قضاء الوقت في البحث عن المواضيع المتعلقة بمجاله إذا أدرك بانه لم يكن يعرفها.
- المتخصص يجلب الانضباط والتركيز للفريق ، ولكن يستطيع المساعدة في مجاله الضيق ، هو في العادة غير مهتم بأى شىء خارج مجاله.
- **الصفات الإيجابية :** لديه القدره على التركيز ، يجلب المهارات والحكمه ، لديه معرفه عالية في مجاله، خبراء تقنيين ، مدفوعون بمعاييرهم الاحترافية والتفانى في مجالهم
  - **الصفات السلبية :** غير مهتم بالمواضيع الاخرى ، ليس لديهم المعرفة في مجالات اخرى.

### ٢.٣ أدوار بيليين المجمع

أدوار بيليين يمكن أن تجمع تحت ثلاث مجموعات

حل المشكلات	الفعل / التنفيذ	الناس / المشاعر
* المفكر	المنفذ	* المنسق
المقيم/ المراقب	* المشكل	العامل الجماعى
الأخصائي	المتمم / المكمل	*الباحث عن الموارد

\*بيليين أقترح أن هذة الادوار اصحابها ذوى شخصيات منفتحة على الآخرين أكثر

### ٣.٣ كيف تستخدم أدوار الفريق لبيليين ؟

كما رأيت ، أدوار الفريق لبيليين تركز على الأدوار أكثر من أنواع الشخصيات ، أفضل طريقة لإستخدام أدوار بيليين هو تحليل وصنع التوازن في الفريق.

إذا كان الفريق غير متوازن والأدوار غير موزعة بشكل صحيح يمكن لذلك التأثير على مختلف الأنشطة.

وجود أكثر من شخص في نفس الدور يمكن أن يخلق إشتباكات أو يجعل الفريق متحيزاً تجاه شخص أو منطقة معينة لدرجة إهمال باقى المناطق المهمة.

تذكر ، أعضاء الفريق يمكن أن يظهروا في أكثر من دور واحد ولكى تحصل على فريق فعال ، من المهم معرفه الأدور المفضلة للأشخاص ثم أدوارهم الثانوية .....ألخ لكل عضو في الفريق وصنع الفريق بناء على جميع الأدوار .



على سبيل المثال ، هناك ميل في الفرق القوية أن تحتوى على أكثر من مشكل أو مفكر وقليل من المتممين والملاحظين.

هذا يعنى أن هناك الكثير ممن يقترحون الأفكار ويريدون من الجميع اتباع أفكارهم وليس هناك الكثير من الأشخاص التي تحلل وتعطى المنطق لتلك الخطط ، بل ليس هناك الكثير ممن يفحص الواقع ويضع العمليات للتأكد من الجودة الصحيحة للنتائج.

أيضاً من الأساسى للفرق أن تفهم أهمية كل دور ، على سبيل المثال أعضاء الفريق ذوى الادوار كالمراقب ، المحلل الذين يسعون للجودة والسيطرة وبالتالي هم يقومون بالنصيحة على معايير الصناعات وما يزيد الأمر صعوبة هو بحثهم عن الأخطاء بإستمرار .

فهم أهمية المراقبة المستمرة سيسمح لأعضاء الفريق بالتقدير والعمل مع زملائهم المقيمين.

بفحص أدوار بيليين للفريق ، يمكنك اكتشاف الثغرات والتدخل لإيجاد السبب الرئيسى لفشل الفريق.

قائد الفريق يمكنه أن يضبط عدم التوازن إما بأحضار اشخاص جدد لملىء الفجوات أو بسؤال الاعضاء الحاليين للانتقال إلى أدواهم الثانية أو الثالثة حتى يستقر الفريق ويتزن.

### ٤.٣ تحليل الشبكة

س: "لماذا لا تحصل على ما تستحق ؟

ج : " ربما أنك لست سعيداً بما تفعل "

توماس لينارد

كما رأيت حتى الان ، أن يكون الفريق متزن جيداً مهم جداً للنجاح فى عالم اليوم المتزايد فى التنافس أدوار بيليين تساعدك على فهم الادوار المحددة اللازمة لنجاح الفريق وبالتالي ملاءم الفجوات وتوظيف المساهمات. مع ذلك هناك طريقة أخرى لفحص ومراقبة الاتصالات البيانية داخل الفريق وهو فحص الشبكة .

بفعالية ، هذا يجعلك ترسم شبكة اجتماعية توضح العلاقات بين الافراد حيث العلاقات بين الافراد منبثقة من تفاعلاتهم مع بعضهم البعض.

تذكر الشبكة الاجتماعية هي مجرد أسم تقنى ولا يجب الخلط بينها وبين مواقع التواصل الاجتماعى مثل الفيسبوك .... الخ على الرغم من تشابههما.

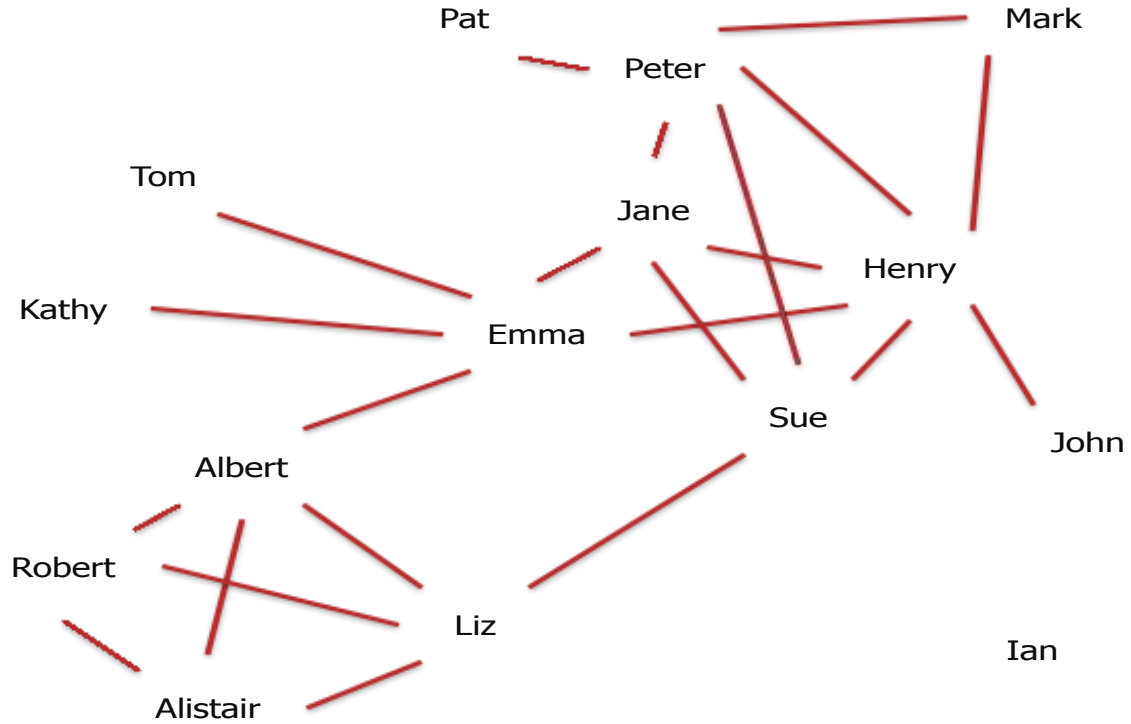
الشبكة الاجتماعية يمكن أن تأسس على أى نوع من العلاقات الانسانية ، العائلة كمثال واحدة من الشبكات الاجتماعية.

تحليل الشبكة هو أداء لفهم الشبكات الاجتماعية. تحليل الشبكة لديها تاريخ غني في العديد من المجالات العلمية مثل دراسات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والاتصالات.

في الآونة الأخيرة إستخدام تحليل الشبكة تم تطبيقه على المنظمات وأثبت أنه أداة قوية لتشخيص مشاكل الشبكات داخل الفريق ومساعدتهم على التطور وأن تصبح أكثر كفاءة.

بإستخدام تحليل الشبكة ، يمكن للفريق تشخيص مشاكله ذاتياً ، تصميم فريق لهدف معين وقياس مدى التقدم نحو هذا الهدف.

أفضل طريقه لرؤية كيفية عمل تحليل الشبكة بشكل عملى يمكن النظر للمثال التالى :



كما يمكنك أن ترى ، هناك عدد من الأشخاص الممثلة في الصورة والذي لديهم "حزمة" من العلاقات مع بعضهم البعض ، هذه الشبكة في الغالب يتم صنعها بواسطة الحاسوب بناءً على العلاقات المعطاة . تلقائياً سيقوم الكمبيوتر بتجميع هؤلاء الناس الذين لديهم المزيد من العلاقات معاً وسيقوم بنشر هؤلاء الذين ليس لا يرايتبطون مع المجموعه بشكل جيد.

قد تتساءل ما الذي تمثله الخطوط ، هذا يمكن أن يصورُ على حسب تحليلك الخاص ، على سبيل المثال الخطوط قد تمثل وتيرة عالية من التواصل بين شخصين ، مثال آخر أن تمثل الخطوط ما اذا عمل هؤلاء الاعضاء مع بعضهم البعض على مشروع ما سابقاً .

### ١.٤.٣ التعلم من خلال تحليل الشبكة

بمجرد تصور البيانات ، يمكنك المراقبة بشكل أوضح واستنتاج عدد من الاستنتاجات:

- **العصبة ( التحالفات ) :** هناك عدد من العصابات أو التجمعات داخل الفريق ، من الطبيعي إنشاء مجموعات فرعية في أي بيئة للفريق ، يجب عليك كقائد الفريق أن تكون على دراية بأثرها على بقية أعضاء الفريق ومن الافضل طبعاً إذا ما تم القضاء عليها وأن يعمل الفريق بمثابة مجموعة واحدة متصلة جيداً .
- **المنعزلون والمتطرفون :** بعض الأفراد معزولة وغير متصلة تماماً مع بقية أعضاء الفريق. قد لا تكون متحمسه لتقديم الدعم للفريق أو قد لا يكونوا راضيين عن إحساسهم بالأهمية والمساهمة. لا يرتبط المتطرفون إلى أي شخص على الإطلاق.
- **الاعضاء الحيويين :** بعض الأعضاء مهمين لربط الآخرين إلى بقية أعضاء الفريق. إذا كان هؤلاء الأفراد غير متوفرين مثل أن تكون في اجازة بدافع المرض أو في رحلة عمل مثلاً ، قد تجد بعض الأعضاء صعوبة في "البقاء في الدائرة" . هذا يمكن أن يؤدي إلى كل أنواع المشاكل ناهيك عن زيادة مستوى الضغط للأعضاء.
- **الكثافة:** كثافة المجموعة قد لا يكون مثالية كما تريدها ، هذا هو عدد الروابط الموجوده حالياً في الشبكة مقارنة بكل الروابط المحتملة.

من التقليدي للمديرين أفترض أن فرقتهم لديها كثافة ٥٠٪ أو أكثر بينما في واقع الأمر قد تكون ١٥٪ فقط.

● **المقارنة بالهدف:** كم يتعد شكل الشبكة الحالية من شكل الشبكة المراد الوصول اليه والمرغوب للفريق؟

شبكات الفريق عادة ليست مصممة ، أنها يتم إنشاؤها على أساس الاحتياجات الخاصة ، مشاريع عمل أعضاء الفريق الذين عملوا معاً أو في بيئته ما .  
الشبكة التي نشأت نتيجة للبيئة ، لأسباب مفهومة ، قد لا تكون الأمثل. عندها يصبح تحليل الشبكة قيمة للغاية.

### ٢.٤.٣ ردود الفعل على تحليل الشبكة

عندما يسأل الناس لماذا يوجد بالشبكة منعزلون (متصلاً بشخص آخر فقط) ، متطرفون (لا علاقة لها بأي شخص) أو أن كثافته الشبكة ليست كما ينبغي أن يكون ، عادةً ما يجيبون بما يلي:

- "أنا لا أعرفها ، لذلك فإنني لم أدعوها "
- "نحن في مكاتب مختلفة ، لذلك نحن لا نتواصل مع بعضنا البعض."
- "كنا أصدقاء من قبل."
- "لقد عملنا معاً في لجنة."
- "وظائفنا تجبرنا على الحديث."

تحليل الشبكة سيجلب هذه القضايا للسطح بحيث يمكن التعامل معها.

### ٣.٤.٣ ما هو الفريق المثالي؟

تظهر الأبحاث أنه عندما يجرى تحليل الشبكة على الفريق ويتم عرض النتائج على الأعضاء ، فإن الغالبية العظمى يمكن أن ترى المشاكل على الفور ويرغبون في تغيير الشبكة إلى شيء أفضل. على وجه الخصوص ، أنهم يريدون عادة ما يلي:

- عدد قليل من العصابات " التجمعات " أو يفضل أن لا يكون هناك تجمعات في الفريق
- لا للأشخاص المعزولة وبالتأكيد لا للأفكار المتطرفة .
- كثافة أعلى للشبكة بحيث يكون من السهل على الجميع التواصل مع بعضهم البعض.
- لا يجب أن يكون هناك أعضاء مؤثرين للغاية يعتمد عليها الفريق حصرياً.

### ٥.٣ كيف يمكنك إجراء تحليل الشبكة

الأسئلة التالية تساعدك على التركيز على بعض المناطق ذات الأهمية البالغة لإجراء تحليل شبكة ناجح :

- هل الفريق على استعداد للقيام بتحليل الشبكة؟ هل يوافقك أعضاء الفريق أو موافقة الإدارة؟
- ما هي حدودك؟ قرر أي مجموعة من الناس تريد اختبارها. هذا ليس من السهل دائماً لأن هناك العديد من الاتصالات الغير دقيقة كما أن الناس قد تأتي وتذهب.
- كيف ستصمم الاستبيان؟ لجمع المعلومات الخاصة بالعلاقات ، تحتاج إلى توزيع الاستبيان وإعداد عدد من المعايير. عليك أن تعرف ما هي العلاقات التي تريد الكشف عنها وما المقاييس التي ستستخدمها لاتخاذ قرار على هذه العلاقات وفيما يلي بعض الأسئلة سبيل المثال:

- متى كانت آخر مرة تحدثتم إلى X؟
- هل بانتظام تتحدث عن الحياة الاجتماعية مع X؟
- هل بانتظام تتحدث عن العمل مع X؟
- كم من المشاريع التي تعمل عليها مع X؟

- **كيف يجب تعريف العلاقات؟** استخدام إجابات لهذه الأنواع من الأسئلة والتي تعتمد على نظام للتقييم لتحديد قوة العلاقة واستخدام هذه المعلومات لرسم بياني.
- **هل ينبغي جمع البيانات على أنها سرية؟** إذا كنت تسجل هذه البيانات وتريد معالجته مع برنامج سوفت وير، يحق لأعضاء الفريق معرفة ما يحدث للبيانات التي جمعتها منها. قد تحتاج أيضاً إلى الرجوع إلى قوانين العمل المحلية والمبادئ التوجيهية للموارد البشرية.
- **كيف كنت تخطط لنشر النتائج؟** قد يكون من الأفضل عرض الشبكة مع تسميات عشوائية بدلاً من الأسماء، بحيث سيتم التركيز على تحسين الفريق وليس من يفعل ماذا. يمكنك اختيار الكشف عن رقم عشوائي لعضو على الأقل حتى أنهم يعرفون أين مكانهم على الشبكة.
- **كيف سيتم استخدام نتائج التحليل؟** تحتاج إلى أن يكون لديك تقييم الأداء قبل وبعد التحليل من أجل مقارنة أي زيادة في الأداء نتيجة لتحليلك والتغيير التنظيمي اللاحق داخل الفريق.



## نصائح لتحسين الأداء

### 12 C's

- **توقعات واضحة Clear Expectation:** هل يعلم الفريق ما الذي يجب عليه فعله؟ هل يعلم الفريق الأولويات الخاصة به؟
- **السياق Context:** هل يفهم الفريق الإستراتيجية الكبرى؟ هل يعرفون ما الذين يحاولون تحقيقه؟
- **الإلتزام Commitment:** هل الفريق ملتزم بتحقيق الهدف؟ هل يعرف الفريق أن جهوده سوف يتم الاعتراف بها؟
- **الكفاءة Competence:** هل الفريق يشعر بالارتياح تجاه المهارات المطلوبة ويشعر أنه يستطيع الأداء جيداً؟ إذا لم يكن ذلك ممكناً هل سيستطيع الحصول على موارد خارجية؟
- **الميثاق Charter:** هل حدد الفريق الأهداف الخاصة به، المهام، الإستراتيجية، هل يعرف ما الذي يجب عليه إنجازه وكيف يمكن قياس تقدمه مقابل الهدف؟
- **التحكم Control:** هل يعرف الفريق حدوده ونطاق الحرية الخاص به؟ هل الفريق يستحق الثقة؟ هل يستطيع الفريق قيادة نفسه؟
- **التعاون Collaboration:** هل أعضاء الفريق يعملون معاً تجاه الهدف الأساسي؟ هل يستطيع الفريق حل المشكلات كفريق واحد معاً؟ هل يعرف الفريق أن يقوم بحل المشكلات وإتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات؟
- **التواصل Communication:** هل يعرف الفريق ما المتوقع منه فعله؟ هل يتواصلون مع بعضهم البعض؟ هل يستطيع أعضاء الفريق التعبير عن آرائهم بسهولة وأن يتم الاستماع لها؟
- **الإبداع الخلاق Creative Innovation:** هل الأشخاص يكافؤون على أفكارهم المبتكرة؟ هل تم تدريب وتطور الفريق وتوجيهه ووضع في البيئة المناسبة للتطوير مثل الزيارات المبدئية؟
- **التنسيق Coordination:** هل هناك تنسيق بين أعضاء الفريق؟ وبالتالي هم يعرفون ما المفترض عليهم أن يفعلوا؟ أين ومتى؟ هل هناك تواصل بين الفريق والفرق الأخرى، الأقسام الأخرى والموارد المتاحة للفريق؟
- **النتائج Consequences:** هل أعضاء الفريق يفهمون المخاطر التي يواجهونها؟ هل الأعضاء ملتزمة بحل المشاكل أم أن هناك ثقافة اللوم؟ هل أعضاء الفريق يشعرون بالمسؤولية والمساءلة؟
- **تغيير الثقافة Cultural Change:** هل تم إعداد الفريق عمودياً أو أفقياً؟ الإدارة الهرمية التقليدية هي عادةً غير كافية في عالم اليوم، حيث يحتاج الفريق للعمل في بيئة سريعة التغيير

## ٤ - الذكاء العاطفي

"من المهم جداً أن نفهم أن الذكاء العاطفي ليس عكس الذكاء العقلي ، ليس انتصار القلب على العقل ، هو تقاطع فريد بين نوعين على حد سواء"

ديفيد كاروسو

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

إستخدام التواصل المتعاطف وزيادة فهمك لمهارات الذكاء العاطفي

### ١.٤ ما هو الذكاء العاطفي ؟

الذكاء العاطفي هو عبارته عن قدرتك التخيلية على قياس عواطفك ، فكره أن ذكاء الإنسان غير محدد فقط بمعدل الذكاء المنطقي ليست جديدة . في ١٩٨٣ " هوارد جارنر" قدم فكره الذكاءات المتعددة في " أطارات العقل: نظرية الذكاءات المتعددة " أقترح جارنر أن هناك أنواع مختلفة من الذكاءات وتشمل الذكاء :

- الجسدي والحسي الحركية
- الاجتماعي
- اللفظي واللغوي
- المنطقي الرياضي
- الطبيعي
- الذاتي
- البصري والمكاني
- الموسيقي

الذكاء الاجتماعي هو قدرتنا على فهم نوايا ، محفزات ورغبات الآخرين . أما الذكاء الذاتي " الوجداني" فهو قدره الشخص على فهم نفسه ، مشاعره ، مخاوفه وما يحفزه .

تبع هذا الكتاب بحث آخر بواسطة دانيال جولمان في أكثر كتبه مبيعاً " الذكاء الاجتماعي : لماذا هو مهم أكثر من الذكاء العقلي." مما أدى لانتشار مصطلح الذكاء العاطفي.

الذكاء العاطفي أو معامل الذكاء العاطفي يمكن أن يعرف كالتالي:

" قدرة الشخص على مراقبة وفهم مشاعره الخاصه ومشاعر الآخرين لكي يستطيع التفريق بينهم وإستخدام هذه المعلومات لتوجه أفكار الشخص وفعاله "

سولفي وماير ١٩٩٠

عملياً هذا يعني أنه عندما يأتي الوقت للأنتهاء من مهمة ، أنت تحتاج للتركيز على المهمة وأيضاً على كيفية التعامل مع الأشخاص الآخرين.

كفريق ، فإن القدرة على التواصل مع الآخرين بفعالية ذات أهمية قصوى لدرجة أن البعض يعتقد أن عدم التواصل في الفريق سيؤدي إلى نتائج كارثية مهما كان ذكاء أفراد الفريق.

الذكاء العاطفي مهارة يمكن تعلمها . ومثل أي مهارة تحتاج للتدريب وللمثابرة لإتقانها ، هناك علم كامل وراء قياس الذكاء العاطفي.

وبما أن هذا العلم مازال في مرحله التطور فطرق القياس تتغير باستمرار ، لمزيد من التفاصيل يمكن للقارئ المهتم أن يبدأ بقراءة دانيال جلومان كبدائية.

في هذا الجزء سوف نخوض في بعض تقنيات الذكاء العاطفي التي يمكن أن تجعل فريق أفضل فيما يفعله.

## ٢.٤ معدل الذكاء الكمي للمجموعة

لنفترض أن لديك مجموعتان بنفس العدد من الأعضاء وبمعدل ذكاء عالي ، إذا كان معدل الذكاء العقلي متشابه بين الأعضاء ، فما الذي سيوضح الاختلاف بينهم عند اتمامهم مشروع أو مهمة؟ اتضح أن الذكاء العاطفي هو العامل المؤثر الأقوى ، المجموعة ذات الإنسجام مع بعضها البعض يمكن أن تنتج أكثر.

بمعنى آخر ، إذا كان الاعضاء لديهم المهارة ولكن هناك شحنة عاطفية في المجموعة مثل الغضب أو الخوف ، فالاعضاء لا يستطيعوا اظهار كامل امكانياتهم وكنتيجة لذلك فالمجموعة ككل لاتؤدي جيداً. البحث الممتع التالي يوضح ذلك ، بحث مفصل أجرى داخل معامل "بيل" حيث تمت مراقبة مجموعة من المهندسين المسؤولين عن تصنيع لوحات اليكترونية متطوره " المرجع : كيلى وهانسون ١٩٩٣" واحجام الفرق تتنوع عدد المشاركين فيها من ٥ إلى ١٥٠ فرد . كان المهندسون مهرة حقا فيما يفعلون ، ولديهم جميع المؤهلات الأكاديمية اللازمة. وكان لديهم معدل ذكاء عالي.

الباحثون اردوا أن يعرفوا أى من الفرق سيكون أفضل فيما يفعله ؟ تبين أن ١٠ : ١٥% كانوا مؤدبين متميزين.

الباحثون وجدوا أن ما صنع الفرق لم يكن مؤهلاتهم الأكاديمية بل كان ذكائهم العاطفي. وجد الباحثون أن هولاء المؤدبين المتميزين كانت لديهم قدرة كبيرة على إعداد شبكات مخصصة مع مرور الوقت ومن ثم الاعتماد عليها عند الحاجة ، هذه الشبكة المخصصة كانت مفيدة بشكل خاص في أثناء لحظات الأزمة.

مما يعنى بالتبعية أن هولاء المؤدبين المتميزين يستطيعون أن يحققوا الكثير في وقت الأزمات مقارنة مع اولئك الذين لم يكن لديهم شبكة غير رسمية من الناس.

في المقابل، بدأ الأعضاء الآخرين في الاتصالات بعد حدوث الأزمة التي أخذت حتما منهم وقتاً أطول من هولاء المؤدبين المتميزين .

أظهرت أبحاث أخرى أنه في الواقع هناك ثلاثة أنواع من الشبكات توجد ضمن مجموعة من الناس:

- **شبكة الاتصالات والتواصل:** تمثل من الذي يتحدث لمن.
  - **شبكة الخبرة:** تمثل هذه الشبكة من الذي تتوجه اليه للحصول على المشورة.
  - **شبكة الثقة:** تمثل هذه الشبكة من الذي يمكن أن تضع ثقتهم فيه.
- الآن ، تخيل إذا كان شخص ما هو الحلقة الرئيسية في شبكة الخبرة. سيقوم أعضاء الفريق الآخرين بالرجوع لهذا الشخص للحصول على المساعدة الفنية ومع ذلك ، لا يرتبط وجود الشخص بدائرة ما بالدوائر الأخرى.

إذا كان هناك من يريد المشاركة بالمشاعر ، الشكوك ، الخطط أو مشاكله المستقبلية وهلم جرا ويحتاج إلى من يثق فيه ، فسيذهب إلى الحلقة الرئيسية في شبكة الثقة والذي قد لا يكون بالضرورة الحلقة الرئيسية في شبكة الخبرة.

تخيل ماذا يحدث إذا حاول أحدهم أن يهيمن على القرارات التقنية. إذا كانت جيد حقا من الناحية الفنية ، قد تكون قادرة على الإقناع .

سيكون من المستبعد أن يثق بهم أحد بمعرفة أسرارهم أو أن يضمهم في شبكة الاتصالات الخاصة بهم. نتيجة لذلك، فإن الشخص المسيطر قد لا يكون جيداً في ادارة المجموعة على الرغم من أنه قد يكون الشخص الأكثر موهبة من الناحية الفنية.

المؤدبين المتميزين يبدو أن لديهم حلقات قوية في كل شبكة من الشبكات الثلاث حيث يمكن أن يزودوا الآخرين بالخبرة والثقة وكذلك الاتصالات اللازمه مع الباقي في شبكتهم الخاصة .

يأتى بعد ذلك بطبيعة الحال ، أن نرى ما يلزم لنصبح متميزى الأداء وأظهر البحث أن أصحاب الأداء المتميز كانت لديهم الخصائص التالية:

- القدرة على تنسيق الجهود في الفريق
- قيادة جيدة في بناء توافق في الآراء
- القدرة على رؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين، مثل العملاء أو أعضاء الفريق الآخرين
- الإقناع
- تعزيز التعاون مع تجنب النزاعات
- أخذ المبادرات

بعبارة أخرى ، فإن ذلك يعنى أن عليهم أن يحفزوا أنفسهم ذاتياً بالقدر الكافى لكى يستطيعوا القيام بأدوار أبعد مما كان من المفترض عليهم أن يفعلوا.

كما ترى كل هذه المهارات هي جزء من المهارات العاطفية والتي يجب أن يتقنها عضو الفريق حتى يصبح متميزاً فى الأداء .

### ٣.٤ التعاطف

بعد أن أدركت أهمية المهارات العاطفية ، فإن السؤال التالي هو كيفية تحسينها ، هذا موضوع واسع ويتطلب الكثير أكثر من فصل واحد لأستكشافه ، في هذا الفصل سوف نتعرف على عدد من التقنيات المفيدة جداً التي يمكن أن تساعدك على أن تصبح أكثر تعاطفاً والذي بدوره وسيلة رائعة لإظهار أنك تهتم ويساعدك على أن تصبح عقدة مهمة في شبكات الثقة والاتصالات.

من خلال إظهار التعاطف مع الآخرين ، يمكنك زيادة فرصك لجعلهم يثقون بك ، يبدأ التعاطف في سن مبكرة عندما يقلد الأطفال ببساطة مشاعر الآخرين.

على سبيل المثال ، قد يبكى الطفل الصغير عندما يتأذى طفل آخر وهو غير مدرك انه لم تتم أذيته هو . هذا الشعور الأولي بالتطابق يصبح أكثر نضجاً بمرور الوقت مع نمو الأطفال وفهم الفرق بين ألم بهم وبين ما ألم بغيرهم.

إلا أن جوهر تقنية محاكاة شعور الآخرين ما زالت قوية الأثر جدا على الآخرين ويمكن استخدامها لإظهار التعاطف بتأثير كبير.

التعاطف هو القدرة على وضع نفسك في موضع الآخر. تذكر ، التعاطف ليس بالضرورة ينم عن الشفقة ، هو عبارة عن "الشعور بمشاعر " الشخص الآخر .

إلى حد ما يتم الخلط بسهولة بين التعاطف والمواساة ويعرف التعاطف بأنه "الشعور مع" حين التعاطف هو "الشعور بـ".

مثال لتوضيح ذلك . صديقتك المقربة اصيبت فى حادث وكسرت قدمها وهي فى المستشفى. هي تشكو من الالم الناتج عن اصابتها ، يمكنك التعاطف أو المواساة بالطرق التالية :

#### • المواساة

" أنا اعلم أن ذلك يؤلم. هل تذكر عندما كسرت أضافرى الشهر الماضى ، كان ذلك مؤلماً "

#### • التعاطف

" انتى تتألمين وتريديين أن يختفى ذلك الألم . هذا صعب ، أين موضع الالم ؟ ما الذى يجب عمله لتخفيف الالم "

كما ترون ، فإن مفتاح التواصل التعاطفي هو أنه لا يوجد "أنا" في ذلك ، أول إستجابة تبدو في الواقع قاسية. لن تلقى اعجاب الناس .

في مثال التعاطف أنت تتكلم من منطلق عدم وجود خبرة مسبقة وتضع نفسك في حالة ينتج عنها عواقب سلبية. طريقة التعاطف أفضل بكثير كما لو كنت تحاول أن تفهم الألم وتتواجد لمساعدتها وفهم المها. بالإختصار ، أتبع هذه الإرشادات لتعبر عن التعاطف :

• **أفعل**

- استمع وعزز
- حاكي المشاعر والجمل
- حاكي لغة الجسد وتعابير الوجه
- إستخدام أسلوب الأسئلة الإسترشادية للتحقيق والحصول على مزيد من التفاصيل ومساعدة الشخص الآخر بفحص نفسه من خلال الإجابة على الأسئلة التي اخترتها بعناية.
- تتصرف مثل المرأة ، تعكس ما يقوله الشخص الآخر.

• **لا تفعل**

- لا تجلب تجربتك الخاصة أو أفكارك للإستفادة منها ، بدلاً من ذلك ، قم بالتركيز على الشخص الآخر.
- لا تأكد الرأي الخاص بك
- لا تستخدم "أنا" في عباراتك ، ضع منظور الشخص الآخر.
- لا توافق تلقائياً على كل رأي كما لو كنت تحاول إظهار التعاطف ، إظهار تفهمك أيضاً مع موافقتك.
- لا تصرف شعور المتحدث بقول أشياء مثل " هذا ليس سيئاً كما يبدو "
- لا تقاطع

٤.٤ أسلوب المرآة " المحاكاة "

من خلال إظهار التعاطف تثبت أهتمامك بالشخص وأنت حقاً تعنى ما تقوله لأن لغة جسدك سنظهر هذا ولإظهار التعاطف لفظياً يمكنك إستخدام التقنية البسيطة التالية الموضحة بالمثل:  
أنظر هذه الجملة :

" أنا أعلم ، أن العملاء فقط لا يعرفون مالذي يحتاجونه بالتحديد "

لنفترض أنك تريد الرد بتعاطف حتى يمكنك بناء محادثة وتتعلم في السبب الحقيقي لهذه المسألة. هناك عدد من الطرق يمكنك إستخدامها:

- **المحاكي:** إستخدام تقنية المحاكاه هو أن تقول نفس الجملة بطريقة الخاصة وبذلك تثبت ببساطة أنك تستمع له جيداً.

**مثال:** "أنت تعلم وتعتقد أن العملاء لا يعرفون مالذي يحتاجون إليه "

- **إعادة الصياغة:** هي أفضل أجابة لتوصيل ما فهمته بطريقة الخاصة .

**مثال:** " أنت تعتقد أن العملاء يضيعون وقتك "

- **العكس وإعادة الصياغة:** هذا اقوى نوع من أسلوب التعاطف الذي يعمل على المشاعر والعواطف معاً ، فهو يقوم على إعادة صياغة العبارة وتقديمها بكلمات عاطفية.

**مثال:** " عملاؤك يصعبون عليك الأمور "



كما ترون أن أسلوب العكس وإعادة الصياغة يبدو أكثر فاعلية لأنه بإمكانك إظهار ما فهمته بطريقة الخاصة وفي نفس الوقت إضافة إنعكاسك العاطفي.  
التعاطف هو تقنية بسيطة لكنها قوية ويمكنك استخدامها عندما تجد نفسك في موقف حرج وهو موصى به للغاية بسبب سهولة الاستخدام ومردوده الجيد.

### تدريب عملي : التعاطف

تخيل أنك تريد بناء علاقة مع شخص و نفترض أنهم يعبرون عن أنفسهم بقول الجمل التالية:  
لبناء علاقات طيبة يجب أن تستخدم التعاطف ، استخدم هذه التقنيات الثلاث المذكورة أعلاه ، المحاكاة ، إعادة الصياغة، العكس وإعادة الصياغة في الرد لإظهار تفهمك وإهتمامك لإحتياجات الشخص

”إن مديري لا يفهمني على الإطلاق فهو لا يأخذ أفكارى على محمل الجد حتى تأتي هذه الأفكار من شخص آخر بعد عدة شهور لاحقاً“

	المحاكاة
	إعادة الصياغة
	العكس وإعادة الصياغة

### ٥.٤ تقنية XYZ

مهارة مفيدة أخرى لتعرف كيف يمكنك التعامل مع الأفعال السلبية المتوقعة من شخص ما ضدك بشكل حازم مع التحكم العاطفي

آخر ما تريده أن تحبط كنتيجة لذلك أو أن تظهر إستجابة قوية قد تدمر علاقتكما  
ها هو أسلوب بسيط لكن قوى يمكن إستخدامه لأظهار تساؤلاتك

المعادلة التالية تعرف بـ XYZ

" عندما تقول X ، فانى اشعر بـ Y ، أفضل أكثر أن تفعل Z بدلاً من ذلك "

## ٥ - إعطاء وتلقى التغذية المرتدة

” نحن ما نقوم به مراراً وتكراراً ، إذا التميز ليس عملاً ولكن عادة“

أرسطو

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

تقديم تغذية مرتدة بناءة والثناء بكفاءة مع إبداء الأهتمام بكلا من الأتصال اللفظي وغير اللفظي

### ١.٥ ما هي التغذية الرجعية " المرتدة"؟

التغذية المرتدة هي تبادل المعلومات حول حالة النظام ، في بناء فريق التغذية المرتدة هي عبارة عن فهم كيف أن فشل جزء من الفريق يمكن أن يؤثر على الفريق بأكمله. في شركة ما أو فريق الجميع هو جزء من النظام وتبادل المعلومات داخل هذا النظام حيوي للغاية. بل أن التغذية المرتدة الفعالة هي شريان الحياة للمنظمة. هي تبادل المعلومات الذي يؤدي إلى ضبط إحتياجات الفريق ، تجديدها وإعادة توجيهها عند الضرورة بدون تغذية مرتدة تبقى الناس في الظلام وليس لديهم طريقة لمعرفة مدى تأثير عملهم على النظام . النقد البناء هو تغذية مرتدة فعالة تساعد الآخرين على تصحيح سلوكهم وتعظم موارد النظام. معظم الناس تشعر بالذنب عند النقد في البداية. هناك وسيلة عظيمة للتخلص من ذلك الاحساس وهي فهم أن نواياك هي فقط تحسين الفريق واثق لست موجوداً لتشعر الناس بالسوء عن انفسهم. بالتأكيد في مقابل ذلك لا بد لك من الأستفادة من المديح . المديح يعزز سلوكيات الأعضاء ويرشدهم للأمام.

### ٢.٥ ما الذي يؤدي للخلافات ؟

هناك بحث شيق تضمن ١٠٨ مدير تم إجرائه لمعرفة ما هي الأسباب التي تؤدي لحدوث النزاعات في العمل غالباً من وجهة نظرهم "جلومان ١٩٩٥" الأسباب التالية تم أخذها في الحسبان.

- الصراع على السلطة.
- الأختلافات الشخصية.
- عدم الثقة.
- النقد غير البناء.
- الأجر.

الباحثون أوردوا أن يروا أي من تلك الأسباب هو المسبب الأكثر وراء النزاعات؟ النتائج والتي اعتمدت على خبرة المديرين السابقة ، اظهرت أن أكثرهم يعتقد أن النقد غير البناء هو أكثر تلك الأسباب في حدوث النزاعات

معرفة كيفية تقديم الانتقادات أمر بالغ الأهمية للمديرين وأعضاء الفريق على حد سواء. يجب أن تكون قادراً على تقديم الانتقادات بشكل صحيح لتقليل الاحتكاك والتفكك داخل الفريق وزيادة الأنتاج بأقل جهد ممكن .

### ٣.٥ أمثلة على النقد

- ما الذي سيحدث إذا قمت بإعطاء النقد التالي إلى شخص ما بعد قيامه بعمل بشكل غير ناجح :
- الم تقدر على المحاولة ، الا تستطيع عمل أى شىء بشكل صحيح .
  - ربما هو نقص الموهبة ، سوف أجعل شخص ما آخر يفعلها.

هذه الجمل تبدو قاسية للغاية ، بالفعل هناك بحث قد أجرى باستخدام هذه العبارات بالتحديد والنتائج كانت عنيفة للغاية.

الأشخاص الذين وجه لهم هذه الانتقادات فقدوا روحهم المعنوية - أصبحوا دفاعيين للغاية بل لم يريدوا العمل مع الشخص الذى وجه لهم هذه العبارات الآن أو أبداً.

لم يريدوا أن يكون لهم تواصل معه بل اتبعوا " المماطلة" وشعروا بالخيبة وبالفعل انتهوا بالعمل بكفاءة أقل. بمعنى آخر حتى رغم عدم اتفاقهم مع النقد و قبولهم له ، مازال النقد مؤثراً على أدائهم فى المستقبل.

إذا كان لنقد واحد سىء مثل هذه الأمثلة وما لها من هذا التأثير المدمر، تخيل ماذا يحدث إذا تكرر هذا مراراً وتكراراً. كما يمكنك أن تتخيل هذا ما يسمى بـ "النقد الهدام". فى المقابل ، ما نريده حقا هو "النقد البناء"، شيئاً ما يساعد الشخص المتلقي.

### ٤.٥ تقنية الـ ٤ خطوات لإعطاء تغذية مرتدة بناءة

فيما يلي عملية مكونة من ٤ خطوات لإعطاء تغذية مرتدة بناءة.

- **تحضير المشهد**
  - التوقيت: إجعله أقرب إلى الحدث بحيث يمكن تذكره بسهولة .
  - المكان: يجب أن تعطى الملاحظات البناءة بشكل خاص ، بينما المديح له أثر أكبر عندما يقال علناً .
- **قم بإعطاء تغذية عكسية محددة**
  - فكر فى الهدف الرئيسي الذي هو زيادة الإنتاجية وحل المشكلات ، هذا يساعدك على تجنب العاطفة.
  - قم بتحديد حقيقتين بديهيتين ، ما هي الحقائق التى توافقون عليها أنتم الإثنين مما يساعد على ضبط الموقف.
  - تكون محدد للغاية بشأن هذه المشكلة ولا تستخدم العبارات العامة مثل دائماً ، أبداً ، الجميع وما إلى ذلك.
  - حاول أن لا تبدو كما لو كنت تهدد أعضاء فريق عملك ، فموقف التهديد له تأثير سلبي ويقلل الإنتاجية.
- **فترة توقف**
  - قم بطرح الأسئلة ولكن انتظر الأجابات.
  - دعهم يمثلون المشكلة.
  - افتح مجال للأسئلة (انظر تقنيات الاستجواب) للحصول على استجابات هادفة .
- **العمل على حل**
  - ليس عليك أن تصل إلى الحل بل يمكن لهم فهم الحل مع قليل من المساعدة من خلال الأسئلة.
  - أجعلهم يقولون الحل بأفواههم وذلك سيجعلهم يواصلون متابعة الحل .
  - وعندما تستمع إلى الحل الذى يقولونه ، يمكنك التأكد من فهمهم للمشكلة.
  - حاول أن تستخدم " دعونا " لتقديم طلبك.

### تدريب عملي : موقف إعطاء تغذية مرتدة

لديك عضو في فريقك مجادل ، يريد ان يثبت للجميع أن لديه افضل الأفكار وهو لا يحترم الآخرين هذا  
يعنى أن مناقشته وجداله مع أعضاء الفريق الآخرين تأخذ وقت أكثر للحل ومضيعة للوقت.

ما هي الطريقة للتعامل مع ذلك وحل ذلك الموقف ؟

## ٥.٥ المديح

عكس النقد البناء هو المديح أو الثناء ، للأسف يبدو أن الناس أكثر استعداداً لتحديد الاخطاء من أن تثني على الشيء الذي حدث بطريقة سليمة.

المديح لا يكلفنا شيئاً وإن كنا مع ذلك نشعر انهم لا يستحقون ذلك حقاً . كأعضاء فريق ، لديك فرصة كبيرة لتحسين علاقتك مع الأعضاء الآخرين إذا قمت بمدحهم .

أولئك الذين لا يعطون ما يكفي من الثناء ، عادةً ما يكونون غير واثقين من أنفسهم بالقدر الكافي . أنهم يعتقدون - خطأ - أن الثناء على شخصاً آخر سيقلل من قدراتهم الخاصة ومن المثير للأهتمام انه يبدو أننا عدنا على ذلك.

نحن نعتقد أيضاً أن أولئك الذين يمدحون الآخرين كثيراً أنهم واثقون جداً في انفسهم ، في الواقع يمكنك استخدام الثناء كأداة لإظهار ثقتك بنفسك وجعل الآخرين يشعرون أفضل عن انفسهم.

عند المديح ، تأكد من أنك تعطي اهتمام للاتي :

- حدد ما الذي تمدح الشخص من أجله
- أوصف التأثير
- عزز هوية الشخص الذي تم مدحه

## ٦.٥ تعبيرات الوجه

لغة الجسد وتعبيرات الوجه على جانب كبير من الأهمية عندما يتعلق الأمر باعطاء النقد لشخص ما. نحن جميعاً نعلم باننا نستجيب بشدة لتعبيرات الوجه الخاصة بشخص ما ونحاول دائماً أن نستنبط منها معاني أكثر مكملة لما يتم قوله.

هذه هي الطريقة التي يتم بها معرفة ما إذا كان الشخص صادق أم خادع.

مع ذلك، هناك جانب آخر لتعبير الوجه. فالبحوث بينت أن القيام بتعبيرات وجه معينة يجعلك تشعر عاطفياً بالشعور المتعلق بها. أكثر من ذلك ، قد تتفاعل لاوعياً للتعبيرات التي يصنعها وجهك والذي يعنى أنك قد لا تكون مدركاً إنك تظهر ذلك الشعور .

هذه نقطة خفية حيث تبين كم من المهم أن تبتسم، وأن تصنع تعبير ثقة وأن تحافظ على رأسك عاليا وترفض ببساطه التكيف لاي شعور سلبي عندما تريد أن تشعر بإيجابية.

في المقابل ، إذا كنت تريد أن تشعر بالغضب أو الحزن ، يمكنك صنع هذا التعبير وسوف يتبعه الشعور ببساطة ، وبعبارة أخرى سوف تشعر فعلا في نهاية المطاف بالغضب أو الحزن.

وينطبق هذا على كل العواطف لذلك مرة أخرى يمكن أن تحوّل هذه الظاهرة رأساً على عقب واستغلالها. استخدام الضحك لجعل نفسك والآخرين يشعرون بشكل افضل. تظهر الأبحاث أن الضحك يساعدنا نصيح مبتهجين وبالتالي أكثر إبداعاً.

الناس السعداء يمكنها حل مشاكل أكثر من أولئك اللذين يشعرون بالضغط ، الاستياء أو الاكتئاب والملل.

جزء آخر مثير للأهتمام من البحث سلط الضوء على النواحي الفسيولوجية المرتبطة بالعواطف ، عندما تصبح غاضباً عاطفياً ، ينتقل الجسد إلى حالة مختلفه تماماً ، معدل ضربات القلب يقفز بنسبة ١٠ إلى ١٢ نبضة في الدقيقة ، ستم ضخ الأدرينالين ويصبح تنفسك أبطأ وأثقل وستظهر تعابير الغضب كل هذا يحدث في وقت قليل للغاية.

وهذا يشير إلى أننا لا نفكر كثيراً حول الحدث ، نقرر ماذا يعنيه منطقياً والانتهاه في نهاية المطاف بحالة الغضب.

هذا كله يتم التحكم كل ما من خلال مسار مختلف في الدماغ (وتسمى اللوزة) .

عند استلام المعلومات الحسية الخارجية يتم تفسيرها على أنها عاطفة معينة ويتم إرسال أوامر مباشرة إلى الأجهزة المختلفة بما في ذلك القلب.

ما يجعل هذا أكثر إثارة للأهتمام هو البحث التي أجريت من قبل بول أيكمن. قاس معدل ضربات القلب من الناس الغير غاضبين ولكن يظهرون تعابير وجه تنم عن الغضب وجد أن معدل ضربات القلب قفز بنسبة ١٠-١٢ نبضة في المتوسط! هذا صحيح حتى إذا لم تكن غاضباً على الإطلاق.

غاضباً أم لا، من خلال صنع تعبير وجه خارجي ينم عن الغضب يتم ارسال نفس الإشارات إلى اللوزة وبعد ذلك يتم توزيع نفس الأوامر في جميع أنحاء الجسم.

الآثار المترتبة على هذه البحوث عميقة للغاية . بصنع تعبير وجه معين ، ليس فقط قد تشعر عاطفياً بشكل مختلف ولكن الدماغ حساس جداً لهذه الإشارات للدرجة التي تتأثر بها فسيولوجياً.

بالمثل، عندما ترى وجهها غاضباً، قد تستجيب بشكل غريزي بالمرور بنفس حالة الغضب ، ليس لأنك غاضب ولكن لأنك تقوم بتقليد شخص آخر دون وعي وبالطبع يمكنك أن تنتهي غاضباً نتيجة لذلك.

تعبيرات وجهك لها نفس التأثير على الآخرين ، هذا يمكن أن يكون مشكلة خاصة إذا لم تكن على دراية بتعبيرات وجهك الخاصة بك.

خير مثال هو ذلك عندما تكون حزيناً أو مستغرق في التفكير ، قد لا تدرك أن لديك تعبير شخص حزين على وجهك ويمكن أن تبدأ في التساؤل لماذا الجميع يتجنبني أو يتحدثون بطريقة حزينة ، قد يكون ذلك نتيجة لتقليد ما تظهره أنت بشكل غير واعى.

قد تبدأ في التساؤل يبدو أن العالم يشعر بالكأبة اليوم ، لحسن الحظ من السهل كسر الدائرة ، أبتسم !

النتيجة النهائية انك تحتاج إلى الأهتمام بلغة الجسد وتعابير وجهك عند التعامل مع أعضاء الفريق الآخرين ومن المهم جداً الانتباه إلى تعبيرات وجهك عند تسليم معلومات حساسة للتأكد من أنها لا تؤدي إلى أي سوء فهم.

## ٦ - إعرف نفسك وإعرف الآخرين

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:  
اكتشاف ماذا تعرفه عن نفسك وماذا يعرف عنك الآخرين

### ١.٦ مفهوم نافذة جوهاري

هذا المفهوم تم إنشاؤه من قبل جوزيف لوفت وهاري إنجهام في عام ١٩٥٠ ونافذة جوهاري أداة مصممة لفهم نفسية الاتصالات الشخصية. أسم جوهاري هو مزيج من الأسماء الأولى للمبدعين وهذا المفهوم مفيد بشكل خاص في زيادة الفهم المشترك بين الأفراد داخل المجموعة ومن المعروف أيضاً إن نافذة جوهاري تعتبر "أداة معالجة المعلومات" لأنها تمثل المعلومات حول موقف الناس والمشاعر والنوايا داخل المجموعة وهي نافذة على أربعة مجالات رئيسية ، هم كل ما يدل على مساحة شخصية الفرد التي قد تكون أو لا تكون معروفة لهم.

- **المنطقة المفتوحة:** هذا هو مكان لتلك الصفات التي تعرف إنها لديك وكذلك الآخرون.
  - **المنطقة العمياء:** هذه هي الصفات التي لا تعرفها عن نفسك ، على الرغم من معرفة الآخرون بها وبعض من هذه الصفات قد تكون جيدة تحتاج إلى الأهتمام والإستفادة منها في التنفيذ الكامل. أما إذا كانت صفات سلبية فتحتاج إلى ضبط السلوك على تحسين صورتك و تقليل" المنطقة العمياء" لديك .
  - **المنطقة المخفية :** وهذه هي الصفات التي تعرف أنك تمتلكها ولكن الآخرين لا يعرفونها عنك ، فهناك الكثير من الأمكانات لديك وتحتاج إلى جعل أعضاء الفريق الآخرين على علم بمهارات الإيجابية بحيث يمكن إستخدامها على نحو جيد.
  - **المنطقة المجهولة :** هذه هي الصفات التي لا تعرفها عن نفسك مطلقاً ولا يعرفها عنك الناس ايضاً وعادة ما تكون هذه هي المهارات التي لم تكتشف بعد وببساطة أنت لا تعرف إنك يمكن أن تكون جيد بها ، إنها عادةً بسبب عدم وجود فرصة مناسبة أو عدم الوعي البيئي أو صغر السن.
- مرة أخرى يمكن أن يكون هناك الكثير من الإمكانيات عليك أكتشافها وتوسيع "المنطقة المفتوحة" لديك .

	معروف لذاتك	غير معروف لذاتك
معروف للآخرين	المنطقة المفتوحة	المنطقة العمياء
غير معروف للآخرين	المنطقة المخفية	المنطقة المجهولة

## ٢.٦ أهمية نافذة جوهارى

من خلال النظر إلى نافذة جوهارى من السهل أن ترى أنه يجب أن تهدف إلى توسيع المنطقة المفتوحة فكلما كنت تعرف عن نفسك والآخرين يعرفون عنك كلما كان ذلك أفضل.

على سبيل المثال ، يعتبر أحد أعضاء الفريق المعروف جيداً (عضو قديم مؤسس) هذا العضو لديه المنطقة المفتوحة كبيرة منذ معرفة الآخرين به جيداً ، لذلك ستكون لديه "المنطقة العمياء" و " المنطقة المخفية " و " المنطقة المجهولة " أصغر .

وإذا نظرنا لعضواً جديداً انضم للتو للفريق ، قد يكون لديه مساحة المنطقة المخفية كبيرة لأنه ليس معروف للمجموعة وقد يكون لديه أيضاً منطقة مجهولة كبيرة لأنه قد لا يعرف ما يمكن أن يكون جيداً فيه ، هذا هو الوضع الطبيعي للأعضاء الأصغر سناً الذين ما زالوا يستكشفون عالم من الاحتمالات.

نافذة جوهارى تظهر لك أى منطقة تحتاج التوسيع وفي أي اتجاه، على سبيل المثال ، إذا أكتشفت أن لديك المنطقة العمياء كبيرة ، فيمكنك تقليلها عن طريق التغذية العكسية من الآخرين وردود فعلهم وأنظر لنفسك من وجهة نظرهم ، لأنهم قد يعتقدون أنك جيد في شيء وأنت لم تكن تفكر فيه بنفس الطريقة مثلهم. فمن خلال توسيع معلوماتك عن نفسك ، يمكنك توسيع " المنطقة المفتوحة " حتى أن الآخرين يعرفون أكثر وسيؤدى ذلك إلى تحسين التواصل معهم ويفهمونك بشكل أفضل .



## ٧ - الإرشاد والتوجيه

”إذا وضعت الناس الجيدين في أنظمة سيئة ستحصل على نتائج سيئة ، يجب عليك أن تسقي الزهور التي تريد أن تنميها“

ستيفن آر كوفي

في نهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

توجيه الآخرين بشكل منظم لمساعدتهم على تحقيق المزيد وأن تصبح عضو الفريق الموثوق به

كما رأينا من قبل ، يمكن للفريق أن يصبح أكثر فعالية إذا أعطى أعضاء الفريق الفرصة بالتغذية المرتدة لبعضهم البعض وقاموا بتحسين التواصل هناك نشاط يمكن أن يحسن التواصل ويجعله أكثر منهجية وهو التوجيه والإرشاد.

### ١.٧ توجيه الزملاء

التوجيه ليس مقتصرًا على الجلسات الرسمية التي يجريها المديرين فرداً لفرد ، توجيه زملاء العمل لبعضهم البعض هو أكثر أشكال التعلم في بيئة العمل ، كما اعتاد الجميع أن يروا ، كل مرة جلس فيها أحد من زملائك معاك ليريك كيف يعمل شيء ما ، هذا يعتبر توجيه.

بالفعل هناك الكثير من الأشياء التي تعلمناها في العمل خلال تلك العملية باختصار أى شخص يمكن أن يقوم بالتوجيه وأن يصبح مُوجه من شخص ما.

يمكنك التعلم الكثير من الأشياء عن مهارات التوجيه عندما يتم توجيهك من خلال شخص ما. اسأل نفسك إلى أى درجة كان التوجيه فعالاً؟ ما الذى حدث بشكل صحيح؟ ما الذى يحتاج إلى تعديل؟ هل كانت البداية جيدة؟ هل سيمكنك التوجيه بهذه الطريقة؟ هل تم الهامك بطريقة ما وسوف تستخدمها فى المرة القادمة؟

بالتأكيد يمكنك التعلم عند قيامك بجلسة توجيه مع أحد زملائك وخلال عملية التكرار سيم تحسين المهارات الخاصة بك.

توجيه زملاء العمل هو أصدق ما يبني الفريق على الاطلاق ، معظم جهود بناء الفريق تستخدم معظم الأنشطة غير المرتبطة بالعمل ، مثل دورات الحبال والألعاب في الهواء الطلق ، البولينج أو المناسبات الاجتماعية المختلفة. هذه الأساليب تخلق الروابط الشخصية ولكن بحكم طبيعتها ، خارج سياق العمل. التوجيه من خلال الزملاء يسمح لأعضاء الفريق بالتفاعل بطرق مختلفة والتعاون بطريقة مباشرة أكثر تتعلق بالعمل.

نتيجة لذلك فهو مكمل لأنشطة بناء الفريق الأخرى ، في واقع الأمر يمكن للمرء أن يجادل بأن ذلك هو الأكثر فعالية.

التوجيه من خلال الزملاء يساعد على اعتراف جميع أعضاء الفريق بنقاط قوتهم ومهاراتهم المتنوعة وبالتالي سيكون هناك حاجة لمساهمة الجميع وبل ستكون محل تقدير من قبل جميع الأطراف ، بغض النظر عن الرتبة والتسلسل الهرمي.

## ٢.٧ عملية التوجيه

جلسات التوجيه ليست رسمية دائماً ، في الواقع ، تظهر الأبحاث أن المديرين الذين يوجهون أعضاء الفريق بشكل مستمر مع أوبدون جلسات رسمية يحصلون على نتائج أفضل ، الموظف الذي يشعر بالراحة في تبادل مشاكله ويسعى لنصيحتك ، يمكن توجيهه بنجاح حتى دون أن يدرك ذلك ، من ناحية أخرى، جلسات التوجيه الرسمية يمكن أن تسبب الإستياء للبعض وخاصةً إذا كان من يقوم بالتوجيه صاحب تأثير كبير في حياتهم ، مثل المدير الذي القادر على ترقيةهم أو خفض درجاتهم الوظيفية .

اظهرت البحوث والتجربة أن التوجيه يمكن أن تكون فعال جداً عندما تعطى من قبل الأقران والزملاء. الذين لديهم إمكانية الوصول إلى نفس المستوى من المعلومات وربما يستطيعون فهم ذلك الذي يحتاج للتوجيه بشكل أفضل لانهم يتعاملون مع قضايا مماثلة على أساس يومي.

إلى جانب ذلك ، سيتم تخفيض الضغط النفسى من إظهار الأداء أمام المديرين حيث أن زملائك لا يقومون بتقييمك مثله

من الممكن للإستفادة من هذا المفهوم في وضع نظام توجيهى رسمي فعال.

هناك نظام فعال تم إستخدامه فى عالم الأعمال وأظهر نتائج عظيمة لإستخدامه وهو التوجيه من خلال زميل ثالث ، ها هى طريقه عمله.

يتم تعيين مرشد لكل موظف من الموظفين ، يشترط الا يكون مديره المباشر ، مشرفه ، مدير المنطقة أو أياً من زملائه الذى يعمل معهم على أساس يومي ، المرشد عادةً ما يكون شخص كان في الشركة لبضع سنوات أقدم من الموظف ، حتى يكون هناك شعور بالأقدمية لدى ذلك الذى يحتاج للتوجيه وهذا يساعد من يحتاج للتوجيه نفسياً أن يشعر أن مرشده يعلم أكثر منه .

عادةً ما يتم اختيار هذا المرشد من إدارة مختلفه فى وظيفة مماثلة ، ليس هناك تعامل بينهما على اساس يومية إذا كانوا على دارية ببعضهم البعض فإن ذلك سيكون أفضل .

الإعداد هو أن يلتقى الموظف ومرشده مع بعضهما البعض كل ستة أشهر أو نحو ذلك (الفترة متروكه لكم بالطبع ) . والنقطة المهمة هنا الا يرتبط توقيت المقابلة مع توقيت تقييم أداء الموظف، أو الزيادة السنوية فى الأجور لتقليل تأثير جلسته التدريب مع الحاجة إلى المال.

تم تصميم جلسته الإرشاد لمعرفة القضايا والتطلعات والأهداف وهى أشبه بالاكتر بلسات المشورة المهنية التى يقدمها موظف آخر .

ونتيجة لذلك ، فإن المرشد المعين لا يعكس فقط قضايا من يحتاج للتوجيه ولكن يشاركه أيضاً بخبرته وتجربته الشخصية فى الترقية بسلم الشركة الوظيفى .

الفائدة الاخرى لهذا النظام هى أن المرشد لا يعمل بشكل مباشر مع الشخص الذى يحتاج للتوجيه وبالتالي يمكن للموظف أن يقوم بالشكوى حتى ضد مديره المباشر

ثم يتم تسجيل جلسة الارشاد ، الأهداف تم إعدادها ، يتم تحديد الإجراءات وأرشفة سجل الجلسة من خلال نظام الموارد البشرية، لاسترجاعها للجلسه القادمة بعد بضعة أشهر. يمكن إرسال نموذج منفصل لعناية المدير والتي يمكن أن تتضمن ملخصاً لما تم مناقشته.

يتم الاتفاق على مضمون هذا من قبل من يحتاج للتوجيه والمرشد.

يمكن للمرشد أيضاً إبلاغ الموارد البشرية والمدير المباشر بالأمر التى تمت مناقشتها من خلال نموذج آخر أو دردشة غير رسمية بسيطة.

هذا مفيد عادة إذا كان المرشد يشك فى حدوث بعض الصدمات التى ستنشأ بين الموظف وزملائه أو مجرد قضية عامة تحتاج إلى المعالجة من قبل المدير وأعضاء الفريق الآخرين.

على سبيل المثال ، المرشد قد أدرك أن الموظف قد تم تربيته من قبل أعضاء الفريق الآخرين على الرغم من أن الموظف قد لا يكون لديه شعور بذلك وينبغي أن يكون المدير على علم بهذا النوع من الاوضاع بحيث يمكن إتخاذ الخطوات اللازمة ، بشكل غير مباشر، من أجل حل المشكلة.

هذا النظام برهن على أن يكون فعال للغاية وأظهرت الملاحظات عملياً أن الموظفين يتطلعون إلى جلسات الارشاد المنتظمة. بالإضافة إلى ذلك، فهم أحرار في التعامل مع مرشدهم المعين لهم في أي وقت، وهذا يمكن أن يخلق شعوراً هائلاً بالدعم داخل الشركة.

والآن بعد أن أصبحت على دراية بمبادئ التدريب والخطوات العامة لإعداد جلسه إرشادية ، فقد حان الوقت لدراسة الجلسه الإرشادية بمزيد من التفاصيل ومعرفة ماهى الطرق الأفضل.

### ٣.٧ إرشادات خاصة بالتوجيه

توجيه فرد لفرد يمكن أيضاً أن يعزز العلاقة بين أعضاء الفريق الذين أصبحوا أكثر دراية بمشاكل وأهتمامات الآخرين.

هدفك النهائي كشخص يقوم بالتوجيه أن يزيد الوعي والمسئولية ، الشخص الذى يقوم بالتوجيه لا يجب عليه أن يكون على دراية بالمجال أو يعلم أكثر عن المشكلة من الشخص الموجه.

ببساطة يجب على الشخص الذى يقوم بالتوجيه أن يسأل الأسئلة المناسبة فى الوقت المناسب ، فى محاولة للتركيز على زيادة الوعي والمسئولية.

يجب على الشخص الذى يقوم بالتوجيه ، عند طرح الأسئلة ، الا يقوم بالتركيز على إعطاء الحلول الخاصه بك. بدلاً من ذلك ، أجعل شخص الآخر يأتى بالحل من داخله ، هذا يتطلب الممارسة .

نحن عادة ما نفع فى تقديم الحلول للأشخاص فى أقرب وقت عند تقديمهم للمشاكل . حتى إذا كان لديك الحلول ، أسأل اسئلة إرشادية لتجعل الشخص أقرب إلى تلك الحلول وفى النهاية يكتشفوه من انفسهم.

السبب لذلك أنه عندما تأتى الحلول من داخل الأشخاص فى الغالب ستقوم باتباعها والإستفادة منها على الأرجح .

كما هو الحال دائماً هناك طرق جيدة وسيئة للتواصل مع الآخرين والسماح لهم بمعرفة أهتماماتك سواء فى سياق العمل الجماعي أو التوجيه ، الأمثلة التالية تساعد على رفع مستوى الوعي:

لا تستخدم هذه	أستخدم هذه
"يجب عليك أن تفعل X"	"هل فكرت في عمل X؟"
"أنت لا تستمع إلى أحد"	" قد قولت أن لديك بعض المشاكل فى إيصال رسالتك إلى جون . لماذا تعتقد أن جون لا يفهم ماذا تريد؟"
" يجب عليك أن تتكلم أفضل من بيتر هذه هى الوسيلة الوحيدة لإسكاته"	" إذن أنت تعتقد أن بيتر يخطف الأضواء من الجميع فى الاجتماع ولا يدعك تتحدث .لماذا تعتقد أنه ينجح فى ذلك مرة تلو الأخرى؟"
" يا للرجال. لديهم فقط مشاكل الجنس. ليس لديك الكثير الذى يمكنك فعله أقترح أن تخبريه أنك مديرتة وإنه يجب أن يتبعك وإلا ستقدمى تقرير عنه "	" إذن أنت تعتقدى إن مارك لا يستمع إليك لأنك إمرأه على الرغم من أنك مديرتة وإن لدية مشاكل مع التعامل مع النساء .هل سالتة عن خبرته السابقة بخصوص ذلك ربما كان لديه رئيس سابق لم يكن سعيداً به"

وفيما يلي بعض الأمثلة التي تساعد على رفع المسؤولية:

لا تستخدم هذه	أستخدم هذه
"نحن بحاجة إلى استخدام عنصر ليقوم بضبط المواصفات الحرارية للمنتج. هل يمكنك تقديم التصميم الخاص بك؟"	"نحن بحاجة إلى استخدام عنصر ليقوم بضبط المواصفات الحرارية للمنتج. هل يمكنك تقديم التصميم الخاص بك؟"
"نحن في حاجة إلى نظام في الاجتماعات للتأكد من تغطية جميع الموضوعات بما يتناسب مع أهميتها، هل هناك أي اقتراحات؟"	"نحن في حاجة إلى نظام في الاجتماعات للتأكد من تغطية جميع الموضوعات بما يتناسب مع أهميتها، هل هناك أي اقتراحات؟"

## ٤.٧ كيف تنمو GROW

الشائع في معظم جلسات التوجيه أن تقوم ببعض الاسئلة لمساعدة الشخص الآخر على الاقتراب من الحل. أبدأ بتحضير المشهد واكتشاف الاهداف والاغراض **Goals** النهائية من جلسة التوجيه. يتبع ذلك تقييم الواقع **Reality** الخاص بالموقف ، هذا قد يتطلب تحليل أكبر للموقف ثم تحديد المعوقات **Obstacles**.

في الطبيعي هناك بعض المعوقات التي لا يمكن للشخص التغلب عليها بمفرده والال لن يكون هناك حاجة لمهارات التوجيه من الأساس .

العوائق سوف تؤدي لمجموعه من الخيارات **Options** والتي يجب عليك الشخص أن تشجع الشخص الموجه أن يأتي بها بمفرده في النهاية أجعل الشخص الموجه يختار الخطوات القادمة التالية للامام **Way Forward** من بين الخيارات.

هذه الأربع خطوات ، الأهداف **Goals** ، واقع **Reality** ، الخيارات / العقبات **Options / Obstacles** والطريق إلى الأمام **Way Forward** كنموذج النمو **GROW** (ايتيمور ٢٠٠٢).  
نموذج النمو نموذج بسيط لكن فعال نسبياً لمتابعة هيكل تنظيمي عند توجيه الآخرين .  
أنظر المثال التالي :

- **الهدف Goals:** أواجه صعوبة في توصيل رسالتي للآخرين ، خصوصاً في الاجتماعات.
- **الواقع Reality:** كيف يؤثر هذا على عملي؟ كيف يؤثر هذا على عمل الآخرين؟ - انهم يفقدون جزء من العمل مما يؤدي إلى أخطاء في برنامج السوفت وير ويجعله مليء بالثغرات.
- **العقبات / خيارات Options / Obstacles :** ماذا يمكنك أن تفعل حيال ذلك؟ - لا أستطيع التحدث معهم بشكل فردي ، أستطيع أن أصرخ في الاجتماعات للحصول على انتباههم ، أريد دعمك حتى يحترمني واحظى بتقدير جهودي.
- **الطريق إلى الأمام Way Forward:** ماذا ستفعل حيال ذلك؟ - أختار من بين الخيارات.

## ٨- المراجع

- Belbin, M., (1996) “*Management Teams: Why They Succeed or Fail*”, Butterworth-Heinemann, ISBN: 978-0750626767.
- Goleman, D. (1995) “*Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*”, Scientific America, ISBN: 0747528306.
- Pease A., Pease, B. (2004) “*The definitive book of body language*”, Orion, ISBN: 978-0-7528-5878-4
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). “*The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization.*” Boston: Harvard Business School.
- Kelley, R., Hanson, J.R. (1993) “*How Bell Labs creates star performers*”, Harvard Business Review, (July, August 1993).
- Whitmore, Sir John, (2002) “*Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*”, Nicholas Brealey Publishing Ltd; 3rd Revised edition edition, ISBN: 978-1857883039.