

تمرين: إلى أين نحن متجهون؟ أداة للتقييم الذاتي لرسم خريطة تطوير المنظمة غير الحكومية

الهدف: توضيح الفكرة الخاصة بتطوير فريق المنظمة غير الحكومية وفهم معايير تقييم التغييرات التنظيمية
العملية: يعطى المشاركون في التدريب مفهومين يصفان تطوير الفريق وتطوير الهيكلية التنظيمية للمنظمة غير الحكومية.
(يتم توزيع ملزمتين أي مجموعتين من الأوراق التدريبية؛ مرفقتان أدناه).

ينتظم المشاركون مجموعات صغيرة تناقش الوضع في منظماتهم غير الحكومية وبعدها، يقررون الموقع الذي يجب أن يكون فيه فريقهم ومنظماتهم ضمن الخطتين والسبب الذي يدعوهم إلى اختيار ذلك الموقع. بعدها، يجمعون الآراء بشأن ظروف التطوير التي أدت إلى هذا البيان.

تناقش الآراء ضمن المجموعة الكبيرة

الوقت: حوالي 90 دقيقة (10 دقائق لإعطاء التعليمات؛ 30 دقيقة نقاشات ضمن مجموعات مصغرة، 50 دقيقة عروض تقديمية وتقديم النتائج في المجموعة الكبيرة).

مراحل تطوير الفريق

تمر فرق العمل عبر مراحل رئيسية عديدة بما فيها:

التشكيل أو التكوين:

في البداية ينضم الأعضاء إلى بعضهم البعض. ويفكر كل منهم على حده متسائلاً: "ما هو السبب الذي أتى بي إلى هنا؟" "من يوجد هنا أيضاً؟"، "من الذي أشعر بالارتياح معه؟".... الخ. خلال هذه المرحلة، من الأهمية بمكان جعل الأعضاء يشاركون، والطلب إليهم التعريف بأنفسهم. قد يتطلب الفريق قيادة واضحة لتيسير الوضوح والراحة لمشاركة الأعضاء.

العصف :

خلال هذه المرحلة، يبدأ الأعضاء بالتعبير عن الفروقات الفردية التي تميّز واحد منهم عن الآخر في محاولة منهم للانضمام إلى الآخرين الذين يشتركون معهم بالمعتقدات ذاتها، ويحاولون إيجاد موقع لهم ضمن المجموعة. وعليه، من الأهمية بمكان بالنسبة للأعضاء أن يواصلوا مشاركتهم على مستوى عال بما في ذلك التعبير عن اهتماماتهم بهدف الشعور بأن لهم تمثيل في المجموعة وهناك من يفهمهم. ينبغي لقائد الفريق أن يركز على وضوح الآراء، وتحقيق التوافق (أو التشارك في الآراء) وتسجيل أو توثيق القرارات.

التطبيع:

في هذه المرحلة، يبدأ الأعضاء التشارك في التزامهم إزاء هدف المجموعة، بما في ذلك أهدافها الإجمالية وطريقة الوصول إلى تلك الأهداف. ينبغي لقائد الفريق أن يركز على وضوح الأدوار، وهيكلية المجموعة، وإجراءات عملها.

الأداء:

في هذه المرحلة، تصدر عن أعضاء الفريق "الهمهمات" تعبيراً عن حماسهم واكتشافهم لأمر جديد. يشارك الأعضاء مشاركة حيوية في عمل الفريق بهدف تحقيق أهداف المجموعة وتنظيمها. خلال هذه المرحلة، يتجه أسلوب القيادة لأن يكون غير مباشر حيث يشارك الأعضاء بقوة أكبر وينغمسون في عمل المجموعة.

الإغلاق والاحتفال:

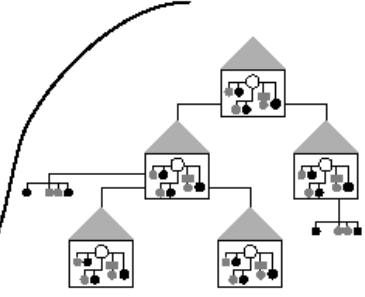
في هذه المرحلة، يتضح للأعضاء ولتنظيمهم أن الفريق قد حقق هدفه الإجمالي (أو أنه حقق إنجازاً مفصلياً عبر مسيرته). من الأهمية بمكان الاعتراف عند هذه النقطة من حياة الفريق خوفاً من أن يشعر أعضاء الفريق بعدم الإنجاز ويعتريهم الشك بشأن الجهود المستقبلية للفريق.

تطوير المنظمة غير الحكومية على مفترق طرق: مفارقة أليكسيس دو توكفيل

تطوير المنظمة غير الحكومية عبارة عن دائرة كبيرة تندمج فيها التنظيمات، ثم تنفتت، ثم تصعد إلى أعلى، وتسقط إلى أسفل.

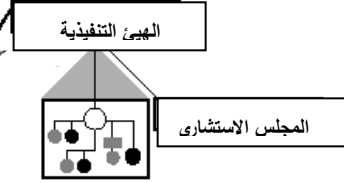
المنظمة ذات المستوى العالي من التطور وفيها فروع أفقية وعمودية (دولية، إقليمية)

(تتسبب في مشاكل تتعلق بالمساواة بين الفروع، توازن السلطة، مدى استقلالية الفروع، يمكن أن تغرق في البيروقراطية- قد تنقسم بعض الفروع وتنتج أسفل نحو مستوى التنظيم الاحترافي)



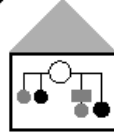
منظمة ذات سلطة متوازنة

(لديها مجلس فاعل ومدراء تنفيذيون، ليس فقط على الورق في صفحات نظامها التأسيسي)



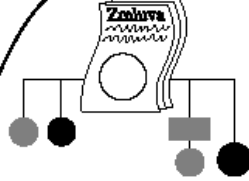
منظمة تتصف بالاحترافية

(تحتاج إلى مساحة مكتبية، خط هاتف، سيارة، ساعات دوام منتظمة، مسؤوليات محددة لأفراد الكادر، محام، ومحاسب....)



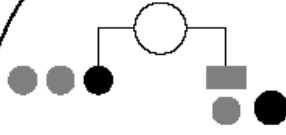
منظمة مسجلة

(التسجيل ضروري وتبرز أهميته عند المباشرة في جمع المال)

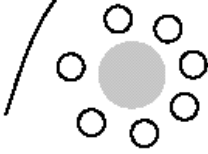


مجموعة لها هيكلتها ورسالتها المحددة

(الرسالة معرفة، الأدوار/المسؤوليات موزعة، أكثر كفاءة)



مجموعة غير مهيكلة (غير منظمة) تتحلّق حول مركز حيوي/قائد لديه كاريزما



تمرين: من الذي ينفذ المسؤوليات في منظمنا غير الحكومية؟

اجلس مع زملائك وحاول أن تحدد الأشخاص الذين ينبغي أن يتحملوا - ضمن منظمنا - مسؤولية الأنشطة التالية:
من الذي يجب أن يكون مسؤولاً - المدير التنفيذي؟ المجلس؟ رؤساء الدوائر (مجموعات العمل) من أفراد الكادر الموظفين في المنظمة؟ أعضاء المنظمة غير الحكومية؟ لا أحد....؟

من الذي يجب أن يكون مسؤولاً في منظمنا غير الحكومية عما يلي:

1. اتخاذ القرار بشأن من ينبغي له أن يذهب لحضور دورة تدريبية لمدة أسبوعين خارج البلد
2. الحصول على الأموال اللازمة لعمل المنظمة
3. الموافقة على (أو رفض) المرشحين للعمل التطوعي في المنظمة
4. الاتصال بخدمة الصيانة عند تعطل آلة تصوير الوثائق
5. اختيار/تعيين المدير التنفيذي
6. تعريف/إعادة تعريف رسالة المنظمة
7. تحمل نتائج الفروقات المالية في تعاملات الموازنة
8. إجراء مقابلة مع صحفي عند وصف أنشطة المنظمة
9. إعداد التقرير السنوي وصياغته
10. الاجتماع مع المانحين أو رعاية الأنشطة
11. فض النزاع بين موظفين نظاميين
12. رصد ومراقبة فاعلية المشاريع أو البرامج وأنشطة المنظمة
13. كتابة التقارير المتواصلة حول المشاريع
14. التعامل مع المكالمات الهاتفية، ورسائل الفاكس، والبريد
15. التعامل مع حسابات المنظمة
16. تصميم أنشطة جديدة وخالقة
17. الاتصال مع الموظفين المستجدين (الواعدين)
18. كتابة الردود الصحفية لدحض المعلومات غير الصادقة حول الممارسات المالية للمنظمة
19. اختيار أعضاء المجلس الجدد

- ناقش النقاط التي توافق عليها، والنقاط التي لا توافق عليها.
- هل بإمكانك التفكير في مثال من منظمنا حيث أدى غياب الموافقة على الوظائف المحددة للأشخاص إلى عدم الكفاءة في عملك؟

قد تختلف أراؤكم إلى حد معين؛ لكن قد لا يكون مستوى الاختلاف عظيماً جداً. قد تشكل مناقشة توزيع الأدوار في منطمتك أساساً لصنع القرار الفاعل مستقبلاً. قارن النتائج التي تتوصل إليها مع توقعاتك.

تمرين: أدوار أعضاء الفريق ضمن فريقك

يهدف هذا التمرين إلى وضع خريطة للأدوار الموجودة في فريقك والتشجيع على التوعية بحدوثها، وتنوعها، وأهميتها. أنظر إلى الأدوار المدرجة في النص، وفي النقاشات جنباً إلى جنب، وحاول أن تنسبها إلى الأعضاء الأفراد في فريقك.

الموجه/الرائد

.....
.....

المعلم

.....
.....

القائد

.....
.....

التابع

.....
.....

المعلق

.....
.....

المنسق

.....
.....

الداعم

.....
.....

ملطف الأجواء

.....
.....

الناقد

.....
.....

المصحح

.....

.....

الراصد/المراقب

.....

.....

مصرف الأعمال/موفر الرعاية

.....

.....

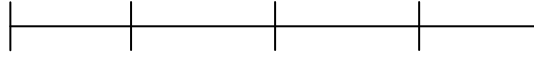
- من الذي يلعب أي دور؟
- ما هي الأدوار التي تحظى بتمثيل مبالغ فيه (أي تظهر في عدد من المرات؟)
- ما هي الأدوار التي لم تتم تغطيتها؟
- هل يمكنك أن تفكر في أي أمثلة من تاريخ فريقك أو منطمتك حيث حضور أو غياب بعض هذه الأدوار كان واضحاً؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

يكون الفريق قوياً عندما يتنوع تمثيل الأدوار ويكون متوازناً، وحيث لا تتعارض الأدوار مع بعضها البعض لعدد من المرات. وأيضاً، إذا اعترف الأشخاص ببعضهم البعض واحترموا مساهمات الفرد الآخر، عندها تحظى المنظمة بفرصة جيدة لتحقيق الفاعلية.

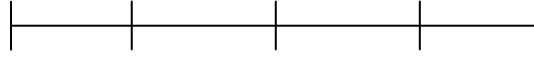
تمرين: أداة تقييم ذاتي لفهم الفرق بين الفريق والمجموعة.

بعد القرار، تميل المجموعة إلى أن يكون لديها آراء أغلبية وأقلية



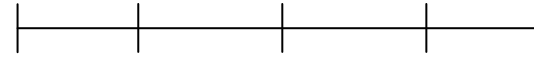
تتخذ القرارات بعد التوافق والإصغاء إلى جميع المقترحات وتقييمها

الانتقادات تنزع إلى أن تكون مدمرة والاختلاف لا يستخدم لتطوره بفاعلية



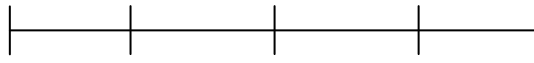
الاختلاف عبارة عن نزاع لطيف والحل يقبل جماعياً

أعضاء المجموعة لا يقبلون دوماً الغايات المتبادلة



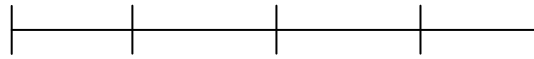
الغايات واضحة ومقبولة من أعضاء المجموعة

المشاعر الشخصية يتم إخفاؤها



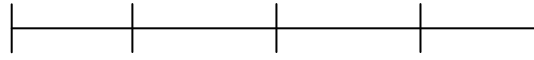
تعرض الأفكار بحرية ويصغي إليها الآخرون

خلال النقاش، يتم تجنب طريقة عمل المجموعة



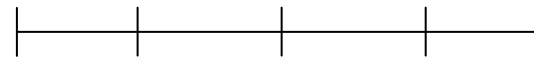
التقييمات المنتظمة لعمل المجموعة

الأفراد يتقاتلون وهم متقبلون لدورهم ومكانهم في المجموعة



الأدوار في المجموعة واضحة لجميع أعضائها

القيادة هي وحدها التي تقرر ما سيتم عمله



إذا لزم الأمر، هناك مشاركة في القيادة - القرار بشأن التقدم يتم بشكل مشترك

إلق نظرة على التمرين السابق الذي سيساعدك على إدراك الفروقات بين الفريق والمجموعة وكذلك أي الآراء التي تبرز في منظمتك وترتبط بهذا الموضوع. ضع دائرة في المكان بين نقطتي النهاية على السطر في النقطة التي تعتقد أنها تصف بيئة عملك. أولاً، املاها بنفسك ومن ثم قارنها مع نتيجة الأعضاء الآخرين في منظمتك. ناقش بشأن الطريقة التي يمكنك من خلالها استحضار الخصائص في أقصى اليسار وتلك في أقصى اليمين من المقياس المدرج. ما هي النقاط المشتركة والمميزة لرأيك وآراء زملائك؟ أي من الخصائص ترغب في نقلها إلى اتجاه معين؟ لماذا؟ كيف يمكنك تحقيقها؟

لا توجد إجابات صحيحة واضحة على هذا التمرين لكن ربما يؤدي بك النقاش المشترك إلى الحل الصحيح.

تمرين: فهم مراحل تطوير الفريق

عرّف الجمل التالية إما من خلال مراحل تطوير الفريق من خلال وضع علامة لوصفها؛ هذه العلامة عبارة عن الحرف الأول من الكلمة التي تصف كل مرحلة من المراحل: F (تشكيل/تكوين)، D (تطوير)، N (تطبيع)، P (أداء). تحقق من العلامة التي تضعها من خلال قائمة الإجابات الصحيحة أدناه.

1. تبدأ الصراعات بين أعضاء الفريق بالحدوث.
2. البحث عن معنى التعاون
3. شكاوى بشأن المنظمة والتعبير عن عدم الرضا عموماً.
4. هناك تناسق في العلاقات بين الأعضاء.
5. يحتاج الفريق إلى المزيد من المعلومات.
6. يطوّر أعضاء الفريق ولاءً عميقاً.
7. يتطور دور القائد الفرد.
8. يتم التعبير عن الآراء ويبدأ النقاش لاتباع قواعد الفريق.
9. يمكن للفريق أن ينتهج سلوكاً تنافسياً من خلال التفاعل مع الفرق الأخرى.
10. يبقى القلق والخوف من التصرف في المجموعة قائماً.
11. تتطور الأفكار بشأن مسؤوليات الفريق ومسؤوليات الفرد.
12. احتمال الاعتماد بشكل مبالغ فيه على الميسر.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
D	F	F	N	P	P	D	N	P	F	D	N