

الفصل السادس  
قيادة فريق العمل

## المحاضرة السادسة

### 1- تعريف فريق العمل ومميزاته:

\* جماعة من الأفراد انتظموا ليعملوا معا<sup>1</sup>  
\* مجموعة من الأفراد ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختبارهم بشكل مدروك للقيام بمهمة او مهام معينة في زمن محدد.

\* مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، وملتزمون بتحقيق غرض مشترك ومجموعة من أهداف الأداء، ولهم أسلوب معين يلزمون أنفسهم باعتباره.

\* مجموعة صغيرة من الأشخاص لديهم مهارات متكاملة ولهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه.<sup>2</sup>

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يمكن استخلاص الميزات الآتية:

- مجموعة من الأشخاص لع تخصصات متنوعة ولكنها متكاملة.
- العمل معا لتحقيق أهداف محددة خلال زمن محدد.
- العمل بشكل جماعي والتعاون المتبادل.<sup>3</sup>
- الإدارة الذاتية للفريق ضمن حدود تضعها المؤسسة وامتلاك نطاق واسع من حرية اختيار طريق العمل والتنظيم.
- التحكم بالعمليات الداخلية لإدارة التواصل وحل المشاكل وصنع القرارات وتحقيق الأهداف.
- قد يكون الفريق محددًا وثابتًا لأجل طويل، وقد يكون لأجل قصير، حيث يتأثر الفريق باستقرار العضوية.<sup>4</sup>
- أنماط فريق العمل ومنافعه:<sup>5</sup>

هناك العديد من التصنيفات التي وضعت للتمييز بين فريق العمل، منها الآتي:

- (1-2) فريق العمل الكبيرة على مستوى الشركة ككل: تعمل على تحديد السياسات والخطط ومتابعة الأداء، اجتماعاتها طويلة.<sup>6</sup>
- (2-2) فرق المهام الخاصة: تكون على مستوى بعض أعمال الشركة أعضاؤها (5-8) يعملون مجالات مختلفة مهمتها حل مشاكل العمل، اجتماعاتها مطولة.
- (3-2) حلقات الجودة: أعضاؤها من وحدة واحدة، يعمل على حل مشاكل الوحدة، توجهها الإدارة، ليس لها سلطة تنفيذية.
- (4-2) الفرق الموجهة ذاتيا: أعضاؤها من وحدة واحدة، يعملون على انجاز مهمة متكاملة، لها سلطة وضع الأهداف، والتنسيق وقياس الأداء، القرارات بمشاركة الجميع.

<sup>1</sup> آن دونيلون، قيادة فرق العمل، مكتبة العبيكان، الرياض، مطبوعات جامعة هارفارد، ص21.

<sup>2</sup> حامد أبو النصر، ص 39

<sup>3</sup> حامد أبو النصر، مرجع سابق، ص40

<sup>3</sup> كيم كاناغا ومايكل إكاسلر، كيف تشكل فريق عمل؟، ترجمة سلام الخطيب، مكتبة العبيكان، الرياض، 2009، ص 12.

<sup>3</sup> حامد أبو النصر، مرجع سابق، ص40

<sup>3</sup> حامد أبو النصر، مرجع سابق، ص54

5-2) الفرق المدارة ذاتيا: ليس لها مدير محدد، سلطتها متفاوتة، اجتماعاتها أسبوعية، تحدد معايير الأداء وتقيسه، تقوم بالتغذية الراجعة للإدارة، تتعاقد مع الإدارة للقيام بمسؤوليتها.

6-2) فرق العمل المشتتة: هو الفريق الذي لا يعمل أفراده في المكان نفسه، وهي فرق تتخطى الحدود مثل الفرق الافتراضية، أعضاؤها يأتون من ثقافات مختلفة، ويمكن أن يحملوا وجهات نظر مختلفة اختلافا جذريا، هذه الاختلافات يمكن أن تشكل تحديا للقيادة الفرق. <sup>7</sup>

هناك العديد من المنافع والمزايا الذي تدفع المؤسسات لبناء فرق العمل، منها ما يأتي: <sup>8</sup>

- تحديد الأداء الناجم عن توافر قاعدة عريضة من المعرفة والخبرات.
- إبداع أفضل ونظرة أكثر شمولية ومستوى أعلى من الفعالية عند مواجهة المشكلات.
- استعداد ورغبة في الاستجابة للتغيرات والمجازفة.
- مسؤولية مشتركة من الانجاز، والتزام مشترك بالأهداف.
- استقلالية وتفويض بالمهام أكثر فعالية.
- بيئة عمل محفزة لأعضاء الفريق.
- خلق جو من الرضا للعاملين لأعضاء الفريق.
- تقريب وجهات نظر العاملين داخل المؤسسة.
- تهيئة مناخ مناسب لنمو الأفكار وتنمية القدرات الابتكارية.

وهذه بعض الأمثلة عن الشركات التي حققت مزايا لتشكيلها فرق عمل فعالة:

#### مزايا فرق العمل

المزايا والنتائج	غرض الفريق	المؤسسة
تحسين الجودة ب 50 بالمئة تخفيض 70 بالمئة في تأخير التسليم، ارتفاع مهارات حدة	أعادة تنظيم وحدة الشركة الرئيسية	Motorola
وضع تصميمات أولية بتكاليف اقل، وقبل الموعد المحدد	تصميم غدوات تقطيع في زمن قياسي	Pfizer
تحقيق اعلي عوائد لحاملي الأسهم	إقامة عمليات دولية	Pall Corporat
إعادة تصميم الإنتاج خفض معدلات الأخطاء بنسبة اقل من 1 بالمئة، تقليل الخسائر	التخلص من الأخطاء في إعلانات الصحف	Knight Ridoler
طرح منتج جديد خلال عام واحد، لأول مرة في تاريخ الشركة	طرح منتج جديد في السوق	Eli Lilly
انخفاض من 7 إلى 3 أيام للإعداد	الحد من تباطؤ إعداد التقارير	Dun Brads Treet

### 3- قيادة فرق العمل:

<sup>3</sup> مايكل إكاسلر وصونيا بريستريدج ، ترجمة مركز ابن العماد للترجمة، مكتبة، العبيكان، الرياض، 2008، ص12.

<sup>3</sup> حامد أبو النصر، مرجع سابق، ص46 وأن دونيلون، مرجع سابق، 11.

تتم قيادة فريق العمل من خلال قيام القائد بالمهام الآتية:

### 1-3) تشكيل فريق عمل فعال (المبادئ والآليات):

أن القيادة الفعالة لفريق العمل تتطلب تمهيدا واعيا لأرضية العمل، مما سيزيد من فعالية أداء الفريق، فقيادة الفرق مطالبون بالنظر إلى خمسة عناصر (مبادئ) عند تشكيل فريق العمل وهي:<sup>9</sup>

- وضع اتجاه واضح للفرق: يوجد الإحساس الجماعي بالهدف والرؤية المشتركة لدى أعضاء الفريق، ويخلق بيئة يفهمون من خلالها كيف يعمل الفريق، وكيف تلعب مساهمة كل عضو منهم دورا في الفريق.
- الحصول على دعم إدارة المسؤولية: فالفرق يزداد إنتاجه ويرفع مستوى أدائه عندما يعمل في مؤسسة تزوده بالموارد اللازمة.
- جعل البيئة مصدر قوي لأعضاء الفريق من خلال توحيد أماله المنشودة، وتحديد الموارد وتنظيمها وتوضيح طريق عمل الفريق، ما يجعل الأعضاء يركزون على تحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات الأساسية: لأن بناء العلاقات مع الأفراد والمؤسسات والفرق الأخرى، يفسح المجال لتدفق المزيد من الموارد من الفريق واليه.
- مراقبة العوامل الخارجية: لأن جمع المعلومات اللازمة لفريق العمل من البيئة الخارجية وتحليلها يساعد الفريق على إجراء التعديلات المطلوبة في الظروف الملائمة.

### 2-3- قيادة فرق العمل:

بعد تشكيل الفريق، تكون نقطة الانطلاق الفعلي لعمل القائد، والذي يتضمن المهام والأنشطة الآتية:

10

- أ- التعرف على عمل الفريق: تمر فرق العمل بمراحل مختلفة من التطور (التشكيل، الصراع، التطبيق، أداء الفريق) فالقائد يقود ويرشد فريقه خلال هذه المراحل
- ب- تنظيم اجتماع أولي لبدا العمل: هدفه تعريف الأعضاء إلى بعضهم البعض وتوضيح الغرض من الفريق، ووضع قواعد العمل وأسلوب اتخاذ القرار. (المدى الزمني المتاح)
- ت- جعل أهداف الفريق واضحة للفريق: من أجل الاندماج النفسي في مهمة الفريق لابد من التعرف على الأهداف على نحو أكثر دقة وتجزئة الأهداف الكبرى، إلى أهداف فرعية.
- ث- وضع القواعد الأساسية: القاعدة الأكثر أهمية هي كيفية اتخاذ القرارات وكلما زادت مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار زادت احتمالية دعم هذه القرارات ثم بعد ذلك التوافق على القواعد الأخرى، تتخذ القرارات وفق الأساس الآتية:
  - القائد يقرر و بمداخلات من الفريق.
  - -الأغلبية تقرر.
  - -مجموعة خبراء صغيرة العدد تقرر.
  - -القرار بالإجماع.

<sup>3</sup>كيم كاناغا ومايكل إكاسلر، مرجع سابق، ص14.

<sup>10</sup> آن دونيلون، قيادة فرق العمل، فرق العمل، ص67.

ج- المهوض بالدور القيادي: قد يكيف القائد أدواره تبعاً لما توفر له من أعضاء في فريقه، لكن هناك ادوار قيادية تعتبر الأساس في ممارسة النشاط القيادي للفريق وهي:

- القائد المبادر: الذي يبادر إلى تطوير الفريق وتحسين أدائه.
- القائد المدرب: فهو المستشار والخبير المساعد لأعضاء الفريق.
- القائد القدوة: فهو نموذج يحتذى به في سلوكياته وأدائه.
- القائد المفاوض: الانفتاح على أفكار الآخرين وتقبل وجهات نظرهم ومناقشتها واستخلاص من الإبداع منها.

ح- تحسين التواصل بين أفراد الفريق: التواصل هو مفتاح الإنتاجية العالية وانسياب العمل، والحصول على أفضل النتائج من خلال تأسيس روتين عمل رسمي للحوار داخل الفريق، ولتحسين التواصل فالقائد مطالبه بما يلي:

- الحرص على وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- التعرف على أعضاء الفريق سبب وجودهم ودور كل عضو في الفريق.
- الاستماع إلى أداء أعضاء الفريق والاستفادة منها.
- تقدير إسهامات الآخرين وإلهامها.
- تشجيع أعضاء الفريق بتقديم إسهاماتهم.

خ- تطوير فريق الأداء العالي:

- ركز على الأداء الجماعي.
- امنح الأعضاء فرصة المشاركة في صنع القرار من خلال التفويض لإيجاد الثقة والتعاون.
- جعل الصراعات المحتملة سبباً للتعاون.
- اجعل الفريق مركزاً ومدركاً لأهدافه.
- كون ثقافة إيجابية.