

الفصل السادس
قيادة فريق العمل

المحاضرة السادسة

1- تعريف فريق العمل ومميزاته:

- هذه مجموعة من التعريفات المختلفة لمصطلح فريق العمل نعرضها على النحو الآتي:
- جماعة من الأفراد انتظموا ليعملوا معا ¹
 - مجموعة من الأفراد ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختبارهم بشكل مدرك 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. ²
 - تعرف فرق العمل على أنها:"جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق. ويعتبر الأعضاء مسؤولين عن تحقيق تلك الأهداف، مع توفر قدرات مهما من التمكين لاتخاذ القرارات"، والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة³.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يمكن استخلاص الميزات الآتية:

- مجموعة من الأشخاص لها تخصصات متنوعة ولكنها متكاملة.
- العمل معا لتحقيق أهداف محددة خلال زمن محدد.
- العمل بشكل جماعي والتعاون المتبادل. ⁴
- 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.

¹ آن دونيلون، قيادة فرق العمل، مكتبة العبيكان، الرياض، مطبوعات جامعة هارفارد، ص21.

² حامد أبو النصر، مرجع سابق، ص 39

³ كوسلر و كاناغا، 2009، صفحة 39

³ كوسلر و كاناغا، 2009، صفحة 39

- قد يكون الفريق محددًا وثابتًا لأجل طويل، وقد يكون لأجل قصير، حيث يتأثر الفريق باستقرار العضوية⁵.
- 2- أنماط فريق العمل ومنافعه:⁶
 - 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.⁷
 - (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، توجيهها 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.
 - (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 للقادة الفرق.⁸
 - هناك العديد من المنافع والمزايا الذي تدفع المؤسسات لبناء فرق العمل، منها ما يأتي:⁹
 - 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.

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

³حامد أبو النصر، مرجع سابق، ص40

³حامد أبو النصر، مرجع سابق، ص54

³ مايكل إكاسلر و صونيا بريستيدج ، عن فرق العمل، ترجمة مركز ابن العماد للترجمة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008، ص12.

³ حامد أبو النصر، مرجع سابق، ص46 وأن دونيلون، مرجع سابق، 11.

- 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

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

3- قيادة فرق العمل:

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:¹⁰

- 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.

³كيم كاناغا ومايكل إكاسلر، مرجع سابق، ص14.

- الحصول على دعم إدارة المسؤولة: فالفريق 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: لان بناء العلاقات مع الأفراد والمؤسسات والفرق الأخرى، يفسح المجال لتدفق المزيد من الموارد من الفريق واليه.
- مراقبة العوامل الخارجية: لان 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:¹¹

- 1- التعرف على عمل الفريق: تمر فرق العمل بمراحل مختلفة من التطور (التشكيل، الصراع، التطبيع، أداء الفريق) فالقائد يقود ويرشد فريقه خلال هذه المراحل
- 2- تنظيم اجتماع أولي لبدا العمل: هدفه تعريف الأعضاء إلى بعضهم البعض وتوضيح الغرض من الفريق، ووضع قواعد العمل وأسلوب اتخاذ القرار. (المدى الزمني المتاح)
- 3- جعل أهداف الفريق واضحة للفريق: من اجل الاندماج النفسي في مهمة الفريق لابد من التعرف على الأهداف على نحو أكثر دقة وتجزئة الأهداف الكبرى، إلى أهداف فرعية.
- 4- 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 وبمداخلات من الفريق.
 - -الأغلبية تقرر.
 - -مجموعة خبراء صغيرة العدد تقرر.
 - -القرار بالإجماع.

¹¹ آن دونيلون، قيادة فرق العمل، فرق العمل، ص67.

5- النهوض بالدور القيادي: قد يكيف القائد أدواره تبعاً لما توفر له من أعضاء في فريقه، لكن هناك أدوار 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.

6- 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; المسؤوليات.
- 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.

7- 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.