

2

تعريف الفرق وفاعليتها

ما الذي يجعل مجموعة من الأشخاص تتفوق وتُضيف قيمة من خلال العمل معًا سعيًا لتحقيق أهداف تنظيمية، بدلاً من بذل الجهود الفردية التي ليس لديها أية صلة حقيقية بعلاقات المجموعة؟ بالتأكيد، يعتمد نجاح الفريق على العديد من العوامل. فنقطة البدء في وصف العوامل الكامنة وراء تميز الفريق ينبغي أن تتمثل في بذل جهد لإنشاء فهم رئيسي لما تعنيه لفظة فريق. ومن ثم، بإمكاننا اكتساب فهمًا أفضل لمفهوم فاعلية الفريق.

تتمثل الحقيقة في أن مصطلح فريق يُستخدم كثيرًا على نطاق واسع، بحيث يكون من الصعب تعريف المصطلح على وجه التحديد. فمن الممكن أن يُستخدم في أوسع نطاق ببساطة باعتباره مرادف لأية مجموعة من الأشخاص لديها بعض الأهداف المشتركة. وعلى سبيل المثال، فإنه ليس من غير المألوف بالنسبة للشركات الكبرى في العالم أن تصف

أنفسها بالفريق لمحاولة تعزيز شعور هوية الفريق داخل الشركة المعنية. ولكن هذا الوصف ذو المستوى الكلي للفريق تختلف إلى حد ما عن سياق فريق المشروع ضمن هذه الشركات ذاتها، الذي تم تشكيله لتناول احتياج محدد للشركة أو متطلب للعميل.

تختلف تعريفات الفريق على نحو كبير. وبعد أن أجرت سوزان كوهين وديان بيلي، الباحثتان في مجال الإدارة، عرضًا مكثفًا حول ثقافة فاعلية الفرق بمجلة *Journal of Management*، كان التعريف الذي وضعوه لكلمة فريق كالآتي:

الفريق هو مجموعة من الأفراد المعتمدة بعضها على بعض ضمن مهامها، ويتشاركون مسؤولية النتائج، حيث إنهم يرون أنفسهم تمامًا مثلما يراهم الآخرون باعتبارهم كيان اجتماعي كامل ضمن نظام اجتماعي أكبر أو أكثر (على سبيل المثال، وحدة عمل أو شركة)، وبإمكانه إدارة علاقاته خلال الحدود التنظيمية.

وفي أحد الكتب الناجحة حول هذا الموضوع، يُسمى *The Wisdom of Teams* حكمة الفرق، عرف جي آر كاتزنباك ودي كي سميث الفريق بطريقة مماثلة. فقد وصفوا الفريق باعتباره:

... عدد صغير من الأشخاص ذوو مهارات متكاملة، ويتشاركون في هدفهم وأهداف أدائهم والنهج الذي يتحملون مسؤوليته بصورة متبادلة.

فالعدد الأقصى المحدد للأعضاء بالفريق – "العدد الصغير للأشخاص" الذي أشار إليه كاتزنباك وسميث في تعريفهم – ليس عددًا مؤكدًا يُمكن إدراجه في تعريف أنواع الفرق التي ينطبق عليها نموذجنا. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا "العدد الصغير" ينبغي أن يكون محددًا بالقدر الكافي بحيث تكون ديناميات ترابط الجماعة حقيقية وملموسة. فحقيقة أنه عندما يزداد حجم الفريق الذي ينتمي إليه الفرد، فإن ديناميات العلاقات الإنسانية الخاصة بترابط الفريق ومهمته وأهداف أدائه ومسؤوليته المتبادلة تميل لأن تُصبح

أكثر انتشارًا - وبالتالي، أقل وضوحًا. وبينما قد لا يكون هناك عدد سحري للحجم المحدد للفريق الذي ينطبق عليه المهارات التي نناقشها في هذا الكتاب بصورة أفضل، فإننا سوف نفترض، لأغراض السياق، أن الوضع الإحصائي (العدد الذي يتكرر باستمرار في مجموعة القيم - وليس المتوسط أو المعدل) لعدد أعضاء الفريق الذي ينطبق عليه نموذجنا بصورة أفضل يأتي إلى حد ما بين 6 إلى 30. يُعد النطاق كبيرًا لأنه من الممكن تسمية مجموعات ذات أحجام مختلفة باسم فرق في بعض الظروف المحددة، ويُعد نموذجنا ذو صلة كبيرة بهم جميعًا. فالعوامل التي تهمنا على نحو أكبر هي تلك ذات المستويات العليا من المهارات المتكاملة والأهداف المشتركة وأهداف الأداء والمسئولية المتبادلة. كما أن صغر عدد الأشخاص بالفريق ينعكس بأفضل صورة من خلال الدرجة التي تنطبق بها تلك السمات التعريفية ضمن الفريق.

علاوة على ذلك، ينبغي أن تكون المجموعة مترابطة معًا على نحو كبير وترى نفسها باعتبارها "كيان اجتماعي كامل". لذلك، ينبغي أن تتقابل المجموعة باستمرار أو تتفاعل بصورة مكثفة من خلال المزيد من وسائل الاتصالات الافتراضية، وذلك من أجل إنشاء ذلك الارتباط وتلك الهوية باعتباره وحدة قائمة بذاتها. إن أنواع قضايا الفريق التي نناقشها لا يُمكن تطبيقها تمامًا على مجموعة تسمى نفسها باسم "فريق"، لأي سبب من الأسباب، ولكن لا تلتقي أو تتفاعل مع بعضها البعض سوى على أساس متقطع للغاية أو غير منتظم.

وبالتالي، فإن نموذج الفريق الذي نعمل من خلاله موجه على نحو أكبر حيال المشروع منه حيال أنواع أخرى من الفرق. يتضمن فريق المشروع مجموعة تؤدي مجموعة محددة من الأنشطة على مدار فترة زمنية محددة مسبقًا، وذلك تبعًا لجدول وخطة تشمل المعالم التي تساعد على قياس مدى التقدم الحادث حيال الأهداف المشتركة. فسياق المشروع يُمثل قدر كبير من الأهمية بمهارات فاعلية الفريق كما نصفها في هذا الكتاب.

وعليه، فإن فريق المشروع ينبغي أن يكون لديه:

- عدد قليل من الأشخاص. تُجري فرق المشروعات مهامها حسب نطاق المشروع ومتطلباته. ومن الناحية المثالية، تُسدى مهام الفريق من خلال مراعاة الكفاءات

التنظيمية. فالشركات لا ترغب في زيادة عدد فرقها أو نقص عددها لإنهاء نطاق عمل لمشروع محدد. فزيادة عدد الفريق يعني ضياع الوقت والموارد، بينما يعني نقص عدد الفريق المخاطرة بتأخير المشروع نتيجة لنقص عدد الموارد. وبالتالي، فإن العدد الأقل من الأشخاص المحتملين الضروري للقيام بالعمل على نحو جيد يعتمد على الفريق ذاته. فعندما يتسع نطاق المشروع، ويزداد عدد الفريق، يتم إلغاء معيار "العدد القليل من الأشخاص" لوصف فريق يُمكن تطبيقه. وفي هذه الحالة، يكون الفريق الأضيق نطاقاً والأصغر حجماً داخل البرنامج الكلي ذاته بمثابة النموذج الأفضل.

- **مهارات تكاملية.** من الناحية المثالية، نجد أن فرق المشروعات تجمع بين المزيج الصحيح للأشخاص المختلفة الذين يمتلكون مهارات وفهم ذي صلة. فمهارات أعضاء الفريق ومؤهلاتهم وكفائتهم تُعد هي أحد العناصر الرئيسية لاختيار أعضاء الفريق للمشاركة في المشروع في المقام الأول. فالمشروعات تُعد بمثابة نماذج جيدة لمفهوم الفريق لأنها تتطلب عملية اختيار تُطابق نطاق متطلبات العمل مع الأشخاص الذين لديهم المهارات التي تنطبق على العمل. علاوة على ذلك، فإن تلك المهارات الخاصة اللازمة لتلبية نطاق متطلبات العمل ينبغي أن تُكمل بعضها البعض، أو أن يتم تطبيقها على نحو يُضيف قيمة من خلال جمع المهارات الأساسية معاً لغرض محدد. تعمل المهارات التكاملية على تسارع أداء الفريق، وذلك لأن العمل من الممكن إجراؤه بصورة تبعية. كما يُصبح التفاعل المتبادل ممكناً عندما تندمج كفاءات أعضاء الفريق معاً بصورة جيدة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق المزيج الصحيح من المهارات لتحقيق ذلك النوع من التأثير "2+2=8"، الذي يقدم فرصاً مضاعفة لمستويات أعلى من الأداء. ففريق المشروع يُمثل مجموعة مثالية لتخطيط طرق لمزج المهارات - وفي بعض الأوقات أيضاً لاستخدام مهارات الأعضاء خلال ترتيبات ثانوية - لتلبية نطاق متطلبات العمل وتجاوزه.

- **هدف مشترك.** كي يتم تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق، ينبغي أن يكون لديهم هدفاً مميزاً ومحدد للمجموعة ذاتها ومن شأنه تعزيز دمج الأعضاء كافة ضمن وحدة

واحدة تُصبح أكبر بكثير من مجرد جمع مساهمات الأفراد حيال الهدف ذاته. تُعد فرق المشروعات نماذج جيدة لمفهوم الفريق، وذلك لأن المشروعات تميل لأن يكون لديها هدف مُحدد مسبقًا يستطيع الأفراد فهمه والعمل عليه بسهولة. تميل المشروعات لأن تبدأ على أساس مهمة بيانات واضحة للمهام وأهداف جلية. يُعد نطاق عمل المشروع مثالًا لتوضيح الأسباب وراء الحاجة لتشكيل الفريق في المقام الأول - وبعبارة أخرى، الهدف المحدد للمشروع.

- **أهداف الأداء.** تُقدم المشروعات فائدة التعريف الواضح لمهام المحاولات وأهدافها، كما تقدم أيضًا فرصة توضيح الأهداف المحددة للأداء. وغالبًا ما يتم وضعها ضمن إطار في ضوء تحقيق المعالم وتنفيذ المخرجات والتلبية الناجحة لمعايير الجودة المحددة. قد لا يكون هناك بديلاً لفريق لديه هدف محدد، ولكن الطريقة لتحويل هذا الهدف إلى فعل حقيقي تأتي خلال وضع أهداف للأداء متوافقة مع معايير أداء الجودة الموضوعية مسبقًا. تُعد فرق المشروعات بمثابة نماذج جيدة للمجموعات التي ينطبق عليها نموذجنا لأن أهداف أداء المشروع ومعايير الجودة - وكيفية قياسها - تميل لأن تكون واضحة على نحو مسبق. فهي تُصبح بمثابة أهدافًا واضحة لفرق المشروعات ينبغي فهمها وتلبيتها وتجاوزها معًا.

- **النهج.** تُوجه المشروعات من خلال خطط وجدول زمنية للمشروع، والتي تمثل أدوات إدارية لتوثيق نهج يتم إتباعه لتنفيذ الأعمال. ولكن من وجهة نظرنا، لا يُعد تخطيط المشروعات، في حد ذاته، عادة تتسم بها الفرق الفعالة بصورة كبيرة. فخطة المشروع تُعد ضرورية للغاية، حيث إنها تُحدد نهج إكمال المشروع. ولكنها لا تدفع امتياز الفرق بصورة أساسية، مثلما هو الحال مع النهج الذي تبناه أعضاء الفريق لأدوارهم بالفريق ولفهمهم للفريق ذاته ولعملائهم الذين تم وضع الفريق من أجلهم. تُقدم خطة المشروع هيكل لنهج الفريق، ولكن يرجع الأمر لأعضاء الفريق لتنفيذ مناهج سلوكية مشتركة مُطبقة على تنفيذ الخطة، من شأنها تقديم أفضل فرصة للنجاح. والحقيقة هي أنه بإمكان أي فريق أو مجموعة وضع خطط، ولكن ليس

بإمكانه تحديد مدى جودة تشكيل علاقات الفريق. إن النهج المثالي للمشروعات يتضمن دمج التخطيط مع المجهودات الأكثر تركيزًا على العلاقات التي تُساعد في ضمان نجاح المشروع.

المسؤولية المتبادلة. تُقدم المشروعات نطاق عمل للمسؤولية المتبادلة، بحيث يتم وضعه حول خطة المشروع. ففريق المشروع يُعد نموذجًا جيدًا لنوع الفرق التي ينطبق نموذجنا خلالها، وذلك لأن خطط المشروعات تميل لأن يكون لديها معالم يسعى فريق المشروع المحافظة عليها بصورة متناسقة. تُحول المشروعات المهام والمسؤوليات بحرص لأعضاء مختلفة في الفريق، بحيث تضع نطاق عمل للمسؤولية المتبادلة. وعندما يُصبح تحقيق معلم من معالم المشروع في خطر، فإن الفريق يعلم ذلك، لأن خطة المشروع تكون في خطر أيضًا. تنشأ المسؤولية ضمن تخطيط المشروع واتصالاته وهياكله التنظيمية. تتضح مسؤوليات المشروع لفريق المشروع بالكامل وكذلك فهم الآثار الضارة التي سوف تضعها المسؤوليات غير المُلباة على الحصول على معالم متناسقة.

وفي بعض الحالات، ينطبق نموذجنا على فرق العمل أيضًا. وكما قامت سوزان كوهين وديان بيلي بتعريف فرق العمل، فإنها تمثل وحدات عمل مستمرة مسئولة عن إنتاج سلع وتقديم خدمات. تُعد اللجان القائمة بمثابة أمثلة جيدة لهذا النوع من فرق العمل. وعادة ما تكون عضويتها مستقرة ومحددة. فعندما تفي فرق العمل بتلك المعايير، فإن الاختلافات الجوهرية الوحيدة بينها وبين فرق المشروع التي غالبًا ما تتسم بأنها: (أ) محددة زمنيًا، و(ب) تُركز بوضوح على كيان خارجي يتعاقد على فريق محدد للمشروع أو يوافق عليه خلاف ذلك لتشكيل بعض المهام المطلوبة أو تنفيذها. إن فرق العمل لديها مستويات عالية من التوافق، وتلبي العناصر التعريفية الأخرى الخاصة بالفريق التي ينطبق عليها نموذجنا والتي تركز على الحصول على أعداد قليلة من الأشخاص والمهارات التكميلية العالية والأهداف المشتركة وأهداف الأداء ومسؤولية عالية متبادلة. فالمغزى هنا هو أن فرق العمل التي تشكلت من قبل أية منظمة بإمكانها من جانبها أن يكون لديها الديناميات ذاتها للمجموعة مثل فرق المشروع محدودة الوقت ذات مجموعة واضحة من

العملاء أو المساهمين. وللتوضيح، على الرغم من ذلك، فإننا سوف نستخدم لفظة "فريق المشروع" باعتبارها النقطة الأساسية المرجعية لنا خلال بقية الكتاب.

تعريف فاعلية الفريق

إذا كنا نرغب في عرض وجهات نظرنا حول سلوكيات الفرق الرائعة حقًا ومواقفهم، فإننا بحاجة لوضع تلك التي تُساهم حقًا في أداء أعلى للفريق. تتمثل الإجابة القصيرة في أن أي فريق بإمكانه أن يكون رائعًا حقًا عندما يلبي الاحتياجات التي نشأ من أجلها بل ويتجاوزها أيضًا. فإذا كانت الشركة التي ترعى الفريق تعتقد أنه أدى مهامه جيدًا، فحينئذ يُعد ذلك الفريق فعالاً. فتعدد النتائج التي يحققها الفريق أمر مهم للشركات التي تتولى إنشاء هذا الفريق وتشغيله وتحليل عمله، ولكن تمل كل هذه النتائج لأن تدرج ضمن فئة من ثلاث فئات كبرى: (1) فاعلية الأداء حسبما يتم تقييمها من خلال مخرجات نوعية وكمية مقبولة وموضوعية مسبقًا؛ (2) نتائج سلوكية، وهي ترتبط على أفضل صورة بتقييم خارجي لمدى الرضا بعمل الفريق وطرقه، وذلك حسبما يُقيمه العملاء أو الزبائن أو مساهمين خارجيين آخرين؛ و(3) مواقف الأعضاء - حيث تُعد الفاعلية، لذلك، بمثابة ظاهرة موضوعية إلى حد ما لا ترتبط بالمخرجات ورضا العميل فحسب بل ترتبط أيضًا بشعور الأعضاء بأن الفريق قد أتم عمله على نحو جيد. لم تُعد تلك الفئة غير الموضوعية ذات صلة بتحليل موضوعي لفاعلية الفريق؟ حسنًا، فكر مرة أخرى في التساؤل الأصلي الذي طرحناه في الفصل الأول من هذا الكتاب، حول تذكر تجربة فريق فعال. عندما يكون لدينا نموذج لفاعلية الفريق في أذهاننا، من خلال تجربة سابقة، فإن لدينا نموذج لنقتدي به. فمواقف الأعضاء حيال خبرة فرقهم تعني كثيرًا للشركات لأن التجربة التي يتردد صداها لدى الفرد تُعزز قيمة العمل الجماعي لدى أعضاء الفريق أنفسهم. يُعد ذلك أمرًا ذو قيمة لدى الشركات، لأنه يُحفز اهتمام الأعضاء للانضمام إلى فرق مستقبلية والمشاركة بها، كما يُقدم قدرة على مشاركة أعضاء الفريق المستقبليين للعوامل التي تُزيد من احتمالية أن يُشكل الفريق تجربة إيجابية ومنتجة لهم جميعًا.

ومن بين الأمثلة على كل من تلك الفئات الخاصة "بفاعلية الفرق"، نجد:

الشكل رقم 1: فاعلية الفرق

مواقف الأعضاء	نتائج سلوكية	مخرجات الأداء
شعور بالترابط (الشعور بالوحدة)	قدر أكبر من رضا العملاء (تلبية/ تجاوز توقعات العملاء)	المزيد من الأداء (المزيد من المخرجات)
الشعور بالاندماج (يشعرون بأنهم جزء من العمل الجماعي وساهموا في مخرجاته)	تواصل أفضل (تفاعلات وتبادل للمعلومات على نحو مفيد)	قدر كبير من الكفاءة (إنجاز الكثير من المهام خلال أقل وقت)
الشعور بالفخر (الشعور بأن الفريق كان فعالاً)	المزيد من الإبداع والابتكار (توليد أفكار جديدة وقيمة)	المزيد من الإنتاجية (إنجاز المزيد من الأعمال بأقل قدر من الموارد المخصصة)
شعور بالهوية المتبادلة (على صلة جيدة بالفريق)	حضور/ مشاركة أفضل (يشترك الأعضاء ضمن الفريق بكامل قواهم)	جودة أعلى (تقديم منتجات أو خدمات أفضل)

قد يكون هناك ميل للتركيز على نتائج مخرجات الأداء فحسب عندما نتناول العوامل المدرجة في فاعلية الفرق. ولكن تُشير الأبحاث وملاحظاتنا التجريبية للفرق إلى أن المزيد من نتائج السلوك والمواقف تأتي بنفس القدر إن لم تكن أكثر أهمية.

ارتقاء فرق العمل والمشروعات

في الحقيقة، نجد أن صلة المشروع وفرق العمل وأهميتها وقيمتها الكلية تُعد أكبر بكثير في الوقت الحالي عما كانت عليه في السابق. والدليل على ذلك مثير للغاية. وخلال استعراض كوهين وبيلي للأهمية المتزايدة للفرق، لاحظتا نطاق من الدراسات التي تُوثق ذلك الواقع الصناعي. وعلى سبيل المثال، أظهر البحث الذي استعانوا به أن 82٪ من الشركات التي يصل عدد موظفيها إلى 100 موظف أو ما يزيد عن ذلك تذكر أنها تستخدم فرق العمل، ومن خلال فحص البيانات على 56000 عامل إنتاج بالولايات المتحدة الأمريكية، وجدنا أن إحدى أكثر المهارات شيوعاً التي تطلبها ممارسات العمل الجديدة كانت هي القدرة على العمل ضمن فريق. والآن، في ظل الاقتصاد الموجه نحو قطاع الخدمات بصورة متزايدة، فإن الشركات تتجه نحو فرق العمل لتنفيذ أفضل الممارسات وإدارة تعاقدات عملائهم.

لقد أصبحت فكرة العمل الفردي لصالح مدير واحد فقط ضمن هياكل محددة للغاية من الأقسام والإدارات فكرة قديمة إلى حد ما. ففي الوقت الحالي، من المحتمل أن يعمل الفرد لصالح العديد من الأفراد المختلفة أو مديري المشروعات ويتحمل المسؤولية أمامهم، بالإضافة إلى وجود مُشرف مباشر يتحمل المزيد من مسؤوليات التنظيم الإداري. وفي العديد من الأحيان، نجد أن مدير المشروعات هو المسئول عن ملاحظة أداء الفرد خلال عمله وإدارته وتوجيهه وتدريبه أيضاً، حتى لو لم يكن مدير المشروع هو المشرف التنظيمي على الأفراد. وغالباً ما يكون المشروع وفرق العمل بمثابة محور عمل المهام التنظيمية اليومية، والمجموعة التي تُجري الشركة الجديدة أعمالها مع عملائها حولها.

فإذا لم يُنفذ فريق المشروع عمله على نحو جيد، سوف تعاني الشركة. وسوف تحتاج إلى إعادة توجيه الموارد التنظيمية البارزة للتعامل مع المشكلات الناجمة. ويبدو الأمر وكأن النموذج ذاته لعدم الكفاءة التنظيمية الحديثة قد تغير – فالشركة عديمة الكفاءة ليست هي تلك التي لديها المزيد من الطبقات غير الإنتاجية، أو تلك التي تأتي وراء منعطف التكنولوجيا، كما كان هو الحال خلال أعوام قليلة ماضية. ففي معظم الحالات، نجد أن

الشركات الحديثة أصبحت أصغر، وسريعاً ما تختفي الشركات عندما تفشل في الابتكار لتلبية متطلبات العملاء. بينما نجد أن معظم الشركات قد اتجهت نحو مبدأ تقليص حجمها وتقبل واقع السوق العالمية الديناميكية، فإن استراتيجية النجاح الرئيسية تدور حول القيام بأكثر قدر من المهام بأقل قدر ممكن من الإمكانيات. كما أن الطريقة التي يُمكن من خلالها زيادة رأس مال الشركة من القوى العاملة تعتمد بصورة كبيرة على التطوير الاستراتيجي والتشغيل الفعال لفرق المشروع التي تصب تركيزها على العملاء. تستمر الشركات في احتياجها لمهارات فردية وكفاءات، ولكن غالباً ما يتم توظيف تلك الكفاءات على أفضل صورة ضمن سياق الفريق. فالفرق تُعد هي الروابط لنشاط الشركات في ظل العمليات التجارية المعاصرة، فيما أن إظهار العمل الجماعي الفعال يمثل الهدف الذي تسعى إليه الشركات الحديثة. فإذا كان مستقبل شركتك مرتبطاً على نحو كبير بالنجاح في تقديم نتائج بالمشروع للعملاء، فحينها قد لا يكون هناك استثمار أفضل يُمكن تحقيقه للمستقبل من وضع استراتيجيات لتحسين العمل الجماعي بأفضل صورة خلال المشروعات التي ترسخ عمليات الشركة.

أبحاث فاعلية الفرق

تُشير الأبحاث التجريبية التي أُجريت على فاعلية الفرق إلى اكتشافات مُثيرة للاهتمام. فإحدى الدراسات التي أجراها هاي ريون كانج وهي دونج يانج وكريس رولي حول العلاقات الإنسانية، تطرقت إلى قضية ما إذا كانت فرق تطوير البرمجيات بكوريا أكثر فاعلية إذا كان لديها نموذج عقلي مشترك، أم إذا كان لديها خصائص سكانية مشتركة. يُعد النموذج العقلي المشترك بمثابة بناء نظري حول الإدراك المشترك للفريق، وهو مماثل لذلك الإدراك الذي يؤكد على مفهوم العقل الجماعي. فالنموذج العقلي المشترك يُعد انعكاساً لتوقعات مشتركة حول مهام وزملاء بالفريق. أما الخصائص السكانية المشتركة، فهي تتعلق على نحو أكبر بما هو مشترك من ناحية التعليم والأقسام والعمر والنسب وما شابه ذلك. فقد وجد الباحثون أن النموذج العقلي المشترك، بعبارة أخرى، هو التفكير المشترك مع أعضاء الفريق حول كيفية التعامل مع إحدى المهام من أجل

الحصول على نتائج جيدة، كما أنه أكثر أهمية من الخصائص السكانية الشخصية المشتركة، في توقع مدى فاعلية الفريق. وبصورة أخرى، فإن ما يُعد أقل أهمية بالنسبة لفاعلية الفريق هي عوامل العلاقة ذات الصلة بعوامل جذب اجتماعية سكانية أو تقارب بين الأشخاص، بينما الأكثر أهمية هو قدرة أعضاء الفريق على تبادل أفكار مشتركة وتوقعات أداء - للبقاء "متفقين على الهدف ذاته"، كما هو.

هناك العديد من الدراسات حول فاعلية الفرق، التي تطرقت إلى نطاق من المتغيرات وسمات الفرق. أجرت كوهين وبيلي استعراضاً حول مجموعة كبيرة من الدراسات التي تناولت فاعلية الفرق في الشركات، تضمن ملخصها هذه النتائج حول السمات العالمية لفاعلية الفرق المدعومة باستمرار خلال مطبوعات الأبحاث:

- إن نوع الفريق يُعد أمراً مهماً لمحددات الفاعلية. وعلى سبيل المثال، تتناول دراسات فرق المشروعات العمليات الخارجية ووجدت أنها مهمة بالنسبة لفاعلية الأداء. من المحتمل أن الباحثين قد وجدوا أنه ينبغي أن يكون هناك نماذج مختلفة للفاعلية لأنواع مختلفة من الفرق.
- تُعد فوائد الأداء والمواقف الصادرة عن فرق موجهة ذاتياً أعلى من نظائرها الصادرة عن فرق متوازية.
- يرتبط تماسك الجماعة بالأداء على نحو إيجابي.
- يميل أعضاء الفرق لأن يقيموا أداء الفريق باعتباره مرتفعاً في حالة اشتراك الفريق في عمليات داخلية صحية، مثل التنسيق وحل النزاعات.

وبناءً على تلك النتائج الملخصة الشاملة، فمن المحتمل أنه إذا كان هناك نموذج تعليمي قادر على التأثير على ترابط فريق المشروع والعمليات الداخلية الصحية، فحينها سوف يؤثر أيضاً على فاعلية فريق المشروع. يُركز نموذجنا باختصار على تلك العوامل من ترابط الفرق والعمليات الداخلية الصحية.