

الفصل الأول

لماذا الجماعات؟



(1) الفصل الأول

لماذا الجماعات ؟

Why Groups?

• الجماعات لها تاريخ طويل في النجاح

قد شكلت الجماعات منذ فجر التاريخ لإنجاز الأهداف والمهام . إن الجماعة الصغيرة التي يعمل أعضاؤها متعاونين ومتكاتفين من أجل منفعتهم المتبادلة أو بقائهم ، هي أقدم أشكال التنظيم الاجتماعي . لقد لعبت الجماعات دوراً محورياً في بقاء الجنس البشري وتنمية الثقافة الإنسانية . قد يجادل البعض دفاعاً عن أن قدرتنا على العمل معاً كانت ومازالت الأساس في بقاء وتقدم الإنسانية . تحظى جماعات العمل Work Groups بسجل حافل من النجاح منذ زمن بعيد . قد استثمر الناس منذ بداية التاريخ الإنساني جماعات العمل لتوليد الأفكار الجديدة ، إنجاز الأشياء ، وتنمية الأفراد .

• نحن نحتاج إلى الجماعات كل يوم

تشارك الغالبية العظمى من الأفراد في جماعات العمل على أساس يومي ، وكانت دائماً كذلك . تخيل بناء منزل أو صنع طائرة ، إصدار صحيفة ، وضع خطة استراتيجية ، أو عمل أي شيء كله تقريباً بنفسك . بالطبع هناك مهام يمكن أو يجب أن يقوم بها شخص بمفرده ، ولكن إذا أخذنا في اعتبارنا طبيعة العمل المعقدة ، وخاصة بعد دخولنا القرن الواحد والعشرين ، فإن مهام أكثر وأكثر تتطلب العمل في جماعات .

كانت هناك فترة من الوقت عندما حاولنا التخلص من طبيعة العمل التعاوني المشترك . لقد صممنا خطوط التجميع ، وحددنا بدقة شديدة وظيفة كل فرد ، لكي

يستطيع أن يؤدي مهام وظيفته بدون أية مدخلات من الآخرين . غالباً ، كان ذلك فعالاً . وعموماً كانت الثورة الصناعية ناجحة . ولكن هذه الاستراتيجية حققت أفضل نتائجها مع المهام التكرارية Repetitive tasks ، حيث لم يكن هناك ضرورة للابتكار ، التجديد ، وحل المشكلات . في القرن 21 مثل هذا المهام الوظيفية قد تقلصت إلى حد بعيد . يؤدي الروبوت Robots الكثير من تلك الوظائف .

حتى في المراحل الأولى للثورة الصناعية ، كانت جماعات العمل منتشرة في كل مواقع العمل . اشترك الأفراد في اتخاذ القرارات . ابتكر المهندسون منتجات جديدة معاً . يضع المديرون الجداول الزمنية ويجهدون أنفسهم في صياغة عمليات تدفق العمل معاً . إن الحاجة إلى عمل الجماعات لم يكن في وقت ما بعيداً عن مسرح الأعمال .

• يوجد الكثير جداً مطلوب معرفته

يعكس التركيز الحالي على جماعات العمل وعينا المتنامي بأن تعقيد العمل في هذه المرحلة التاريخية يتطلب التكاتف والتعاون . تقوم جماعات العاملين بأداء الكثير من الأعمال ليس لأسباب تافهة ، ولكن لأنها الطريقة الوحيدة لإنجاز مهام العمل . لكي ينجز أي فرد مثل هذه المهام المعقدة بنجاح فإنه يلزمه الكثير جداً من المعرفة والكثير جداً من المهارات المختلفة .

إن انفجار المعرفة جعلنا نعيد النظر في تقييم الطريقة التي نعمل بها . لقد فقد نموذج خط التجميع العديد من ملامته . لم يعد إسهام الفرد كافياً للعمل بمفرده . إن عمل الفريق أصبح مسألة ضرورية لنجاح المنظمة .

• عندما تكون الفرق جيدة ، تكون جيدة جداً جداً

عدد كبير من الأفراد لا يحبون العمل في جماعات . لا يفضل كثيرون منا حضور الاجتماعات ويعتقدون في أنها تعمل على تبديد الوقت . كثيرون قد كانت لهم تجارب سيئة مع العمل في جماعات . يلحق البعض بجماعات العمل صورة صراع ، إيذاء مشاعر وعدم كفاءة . هذا ليس بمستغرب إذا علمنا أن جماعات كثيرة تجد صعوبات بالغة في الأداء بفعالية . حتى تلك الجماعات التي تعتبر ناجحة بكل المقاييس تمر عليها فترات صعبة وغير سارة .

ومع ذلك ، عندما تصبح الجماعة فريقاً ، فإنه لا يوجد شيء ما يشبهه . لا ينظر إلى العمل على أنه روتين وواجبات وظيفية ، بل إنه متعة وبهجة . إن الأعضاء في الفرق ذات الأداء المرتفع يشعرون بالانتماء ، الالتزام ، وقيمة أنفسهم . الوقت يطير ، العمل يتدفق ، يساعد بعض الأفراد البعض الآخر على تحقيق الأهداف وتلبية المواعيد النهائية . إن فرق العمل الفعالة هي جماعات تنظيمية أكثر إنتاجية ، وهذا يعني بأن الشركات والمنظمات تكسب أيضاً . تتمثل البراعة هنا في أن نعرف كيف تعمل الجماعات التنظيمية ، لكي نستطيع أن نزيد الفرص التي تجعل من تلك الجماعات فرق عمل عالية الأداء High Performance Teams .

تعتبر التفرقة بين جماعة العمل وفرق العمل مسألة مهمة في هذا الكتاب . تتشكل جماعة العمل من عدد من الأعضاء يسعون جاهدين إلى خلق رؤية مشتركة حول أهداف محددة ، وتطوير هيكل تنظيمي كفاء وفعال يعملون من خلاله على تحقيق هذه الأهداف . تصبح الجماعات التنظيمية فريق عمل عندما تتشكل الأهداف المشتركة ، وتكون الطرق الفعالة لتحقيقها مناسبة . كيف تصبح الجماعات التنظيمية فرق عمل ، هذا هو موضوع الكتاب . إنه يسرد كيف تتطور الجماعات إلى فرق عمل عالية الأداء ، ولماذا تفشل بعض الجماعات في أن تصبح فرقاً . يشار خلال متن هذا الكتاب إلى جماعات العمل الفعالة والمنتجة بأنها فرق . تلك التي لم تصل إلى ذلك المستوى من الفعالية والإنتاجية ينظر إليها على إنها جماعات عمل .

• بناء فرق عمل فعالة Creating Effective Teams

على مدى العقود الزمنية القليلة الماضية ، تضاعف حجم ما صدر من الكتب ، والمقالات والدراسات البحثية التي حاولت وصف خصائص فرق العمل عالية الأداء . إن أهمية فرق العمل في زيادة الإنتاجية التنظيمية واضحة لا لبس فيها ، ولقد ركب الجميع قطار تأكيد نجاح فرق العمل . لقد ذهب العاملون إلى جلسات التدريب ليتعلموا كيفية العمل في فرق . في بعض الشركات يرتدى الأفراد قمصاناً كتب عليها أسماء فرقهم على صدورهم . عادة يتم تزويد الفرق بالقادة ، المدربين ، المسهلين ، والاستشاريين . يجعل التركيز المركز على الفرق وأداء الفرق هذا

الشعور جديداً "وموضحة" ، على الرغم من أن العمل الجماعي لأداء الأشياء يعتبر قديماً قدم الإنسانية ذاتها .

بينما قد يبدو العمل من خلال الفرق على أنه بدعة أو نوعاً من الخبل ، إنه ليس كذلك . كانت الجماعات والفرق معنا دائماً ، ولن تفارقنا أبداً . إن ما نستطيع أن نأمله أن تتلاشى بعض الاتجاهات التي تتسم بأنها بدع وخبل في سياق عمل الفرق . إن أهمية فرق العمل في أماكن العمل قد وجدت لتبقى .

إن الأخبار السيئة المتعلقة بالتركيز المكثف على عمل الجماعات ، تتمثل في أن كل فرد يحاول أن يطور أساليبه الخاصة لمساعدة الجماعات على أن تصبح أكثر فعالية وإنتاجية ، وفي نفس الوقت لا يعرف كل فرد حقيقة ما يفعله . لقد تكاثرت الاستراتيجيات المصممة لزيادة فعالية الجماعة ، حيث أن المزيد والمزيد من المنظمات قد دشنت برامج مثل تنمية الفرق ، وبناء الفريق ، وما شابه ذلك . ومع ذلك يمتد مدى استراتيجيات تنمية الفريق من السخيف المضحك إلى الرفيع السامي . (تتمثل فئة السخيف المضحك في جماعة من الإدارة العليا التنفيذية يلعبون معاً كرة السلة أثناء ركوبهم الحمير بطريقة لبناء فريق عالي الأداء) . نتيجة لذلك ، قد أصبح تحديد ما تفعله لكي تساعد الجماعات على الأداء الفعال مسألة في غاية الصعوبة . ما الاستراتيجيات الناجحة ؟ ما الاستراتيجيات المؤسسة على أرض صلبة من النتائج البحثية ؟ ما الاستراتيجيات التي تعتبر فعالة من منظور التكاليف والوقت ؟ مثل هذه الأسئلة مثارة في أذهان الكثير من الأفراد المناط بهم مسؤولية التأكد من فعالية جماعات العمل التنظيمية . ليس هناك إجابات سهلة عن هذه الأسئلة .

إن الأخبار الحسنة المتعلقة بالتركيز المكثف على عمل الجماعات تتمثل في إعادة الحيوية والنشاط إلى الدراسات العلمية لجماعات وفرق العمل عالية الأداء . لقد تعلمنا الكثير عن كيفية تطور الجماعات ، وما الذي يجعلها أكثر فعالية . لقد عاد علماء الاجتماع في كل أنحاء العالم إلى دراسة الجماعات . نحن لا نعرف بعد كل شيء ، ولكننا نعرف ما يكفي لكي نبدأ مساعدة الأفراد على العمل في جماعات ، نحن نعرف ما يكفي للإجابة على بعض تلك الأسئلة الصعبة التي طرحنا سابقاً . ذلك

هو موضوع الكتاب . يهدف هذا الكتاب إلى ترجمة ما قد تعلمناه إلى خطوات إرشادية عملية ، مباشرة ، ومريحة لمن يهيمه أمر جماعات وفرق العمل من الأعضاء والقادة . إنه سوف يوفر توجيهات أيضاً إلى الذين يتفاعلون مع جماعة عمل خاصة وأولئك الذين يديرونهم .

• كيف تستخدم هذا الكتاب ؟

نمت فكرة هذا الكتاب نتيجة عدد من الطلبات التي قد وصلتني من أعضاء منظمات لكتابة مؤلف خال من المصطلحات الأكاديمية ، وأن يكون عملياً وإجرائياً "How to" يصف كيف تعمل جماعات العمل ، وماذا نفعل لمساعدتها على أن تصبح فرق عمل عالية الأداء . على الرغم من أنني غير مفتونة بالكتب الإجرائية ، ولكنني قررت أن أخوض هذه التجربة لأول مرة لأن الموضوع شديد الأهمية . لقد وافقت على تأليف

اللوحة رقم 1-1

أنشطة هزلية لبناء فرق العمل

- لقد سألت الأفراد على مدى سنوات عديدة عن أكثر نشاط هزلي اشتركوا فيها لبناء فريق عمل . فيما يلي بعض اختياراتي :
- تقديرات تطلب ربط اسمك مع سمة الشخصية . (متعاون "مجدي" ، صابر "صبري" ، فعال "فؤاد" ، عصبي "علاء") .
 - تسلق الصخر لزيادة الأرباح .
 - قيادة عضو فريق معصوب العينين حول المبنى .
 - أي شيء يتطلب مشاركة الأحاسيس التي لا ترغب في مشاركتها .
 - نحت تمثال بشري يعبر عن أعضاء فريقك .

هذا الكتاب ، على شرط واحد ، أنني سوف لا أعمل على الارتفاع بمستوى أي شيء . إن كل ما أكتبه سوف يستند على نتائج بحثية ، وإذا كان هناك شيء ما نتيجة تأملاتي ، سوف أدعك تعرفه . أعدك بأنني لن أجعل مراجع الكتاب تستحوذ على فكري واسترسالك في الموضوع . سوف تظهر هذه المراجع في نهاية الكتاب . إذا

أردت المزيد من المعلومات فإن المراجع توجد هنا في انتظارك* .

لقد ضمنت هذا الكتاب أمثلة حالة ، وبعض أشياء قليلة قد سمعت عنها ، شاهدتها ، حكيت لي ، أو سألت عنها الأفراد على مدى سنوات . سوف تظهر هذه الأمور في لوحات مثل اللوحة السابقة . لقد ساعدني سرد الحكايات والنوادر ، والأفراد الذين عملت معهم لتحقيق إحساس بالمرح وروح الزمالة القوية حول العمل في الجماعات والفرق . آمل أن تجدها مفيدة .

هذا الكتاب من أجل التطبيق وليس مجرد القراءة . إنني أتصور أعضاء فريق تم تشكيله حديثاً يقرأ هذه الفصول الستة الأولى ، ويناقشونها معاً كطريقة للمشروع في بداية عمل جماعي موفق . يتناول الفصل الثنائي ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة الأكبر لمساعدة الجماعات على النجاح . يصف الفصل الثالث كيف تتطور الفرق وتعمل . يناقش الفصل الرابع خصائص الفرق المنتجة . سوف يساعد هذا الأعضاء في الفرق حديثة التشكيل على معرفة إلى أين هم ذاهبون . يحدد الفصلان الخامس والسادس خصائص الأعضاء الفعالون والقادة الفعالون على الترتيب .

ليتحدث كل فرد مع الأفراد الآخرين عما قد قرأه . استخدم المعلومات كطريقة لبداية تنظيم جماعتك . استخدم الكتاب كما لو كان دليل تعليمات للعمل على الكمبيوتر أو تشغيل آلة معينة . عندما تجد صعوبة معينة ارجع إلى الفصل المناسب .

عندما تبدأ معالم جماعتك تتحدد وتوضع على الطريق الصحيح . ارجع إلى الفصل السابع الذي يصف المواقف النمطية التي تظهر في المرحلة الأولى من بناء الجماعة . يتناول الفصل السابع الأساليب التي تفيد الأعضاء والقادة أثناء هذه المرحلة يصف الفصلان الثامن والتاسع نفس الشيء للجماعات في المرحلة الثانية والثالثة على الترتيب . يصف الفصل العاشر كيفية تحقيق أداء مرتفع في المرحلة 4 .

* خصصت الكاتبة 16 صفحة للمراجع ، لم نشأ إضافتها إلى الترجمة ، وعلى القارئ الذي يرغب في المزيد من الإطلاع باللغة الإنجليزية أن يرجع إلى أصل الكتاب أو غيره من كتب بناء فرق العمل (المترجم) .

لا تكفي قراءة واحدة لهذا الكتاب . كما في إحداث تغييرات أخرى في الاتجاهات أو السلوكيات ، فإن تعلم توظيف هذه المعلومات في جماعات العمل التي تنتمي إليها سوف يأخذ وقتاً . إن الاتجاهات والسلوكيات لا تحدث بين عشية وضحاها .

رغم أن تجربتي مع الجماعات والفرق مستمرة منذ 25 عاماً حتى الآن ، لم أشعر بالملل بعد . كما أن دراسة الجماعات والعمل مع أعضائها يحمل في طياته متعة وتحدياً كبيرين . بالإضافة إلى ذلك ، إنني أعتقد بأن مساعدة جماعات العمل على أن تصبح فرقاً عالية الأداء مسألة محورية ؛ ليس فقط بالنسبة للنتائج النهائية ، ولكن أيضاً من أجل خلق أماكن عمل ، إنسانية ، جذابة ، متنوعة ، ومتحدية . أمل أن يعمق هذا الكتاب تحقيق تلك الأهداف .