

الفصل الثاني

التدعيم التنظيمي الفعال للفرق



(2) الفصل الثاني

التدعيم التنظيمي الفعال للفرق

Effective Organizational Support for Teams

لقد كانت بعض المنظمات ناجحة جداً عند تحويلها إلى بيئة فرق العمل . البعض الآخر لم يحقق مثل هذا النجاح . يضع هذا الفصل المعالم الرئيسية التي تعين ما نعرفه من البحوث والنظريات حول دور المنظمات في تسهيل أو عرقلة تنمية فرق العمل عالية الأداء . ذلك الدور كبير جداً وفي غاية الأهمية ، ولكنه لا يحظى بما يستحقه من اهتمام تنظيمي . السبب في ذلك بسيط جداً . يبدو أنه من السهل خلق جماعات العمل وأن نركز جهودنا على نتائج الجماعة ، بدلاً من معالجة المسائل التنظيمية التي قد تكون معرقة لأداء الجماعة . ومع ذلك ، إذا كانت المنظمات تريد فرق عمل فعالة ، فإن كل أعضاء المنظمة ، وعلى وجه الخصوص الإدارة العليا ، يجب أن تأخذ في اعتبارها الخطوط الإرشادية التالية :

• شكّل الجماعات في مناخ تنظيمي مساعد

Plant Groups in a Favorable Organizational Climate

تعمل جماعات وفرق العمل بصورة أفضل في الجماعات التنظيمية التي :

- تحدد بوضوح الغرض التنظيمي .
- تدعم الابتكار والتجديد .
- تتوقع النجاح .
- تقدر قيمة الجودة والخدمة الممتازة .
- تعطي اهتماماً للتفاصيل .

- تهتم كثيراً بتوصيات الفريق .
- تضع توقعات واضحة لمخرجات ، جودة ، توقيت ، وإيقاع الجماعة .
- تكافئ أداء الفريق بدلاً من أداء الفرد .

— تحدد بوضوح الغرض التنظيمي .

تزدهر الجماعات عندما يكون الأعضاء على بيئة من طبيعة نشاط منظمتهم . قد يبدو هذا واضحاً ، ولكنه ليس دائماً كذلك . عندما سألت مجموعة عمل في أحد المواقف عن الغرض من منظمتهم ، لم يعرف الأعضاء ، على الرغم من أن بيان غرض المنظمة كان في الواقع معلقاً على حائط غرفة الاجتماعات التي توجد المجموعة داخلها . في موقف آخر سألت جماعة أخرى عن الغرض من منظمتهم ، وإذا بالأعضاء يغنون بيان المنظمة . لم يكن غناؤهم مريحاً للأذن ، أو به نوع من الحماس . لا يحتاج أعضاء المنظمة إلى معرفة الكلمات التي يحتوي عليها بيان الغرض فقط ، ولكنهم أيضاً يحتاجون إلى الفهم والاعتقاد في هذه الكلمات .

— تدعم الابتكار والتجديد .

تميل بعض المنظمات إلى أداء الأشياء بالطريقة التي تؤدي بها دائماً . إذا كانت هذه هي الحالة ، أو إذا اعتقد أعضاء المنظمة بأن هذه هي الحالة ، فإن الجماعات سوف تواجه صعوبات أكثر لكي تكون ناجحة . إنك عندما تجمع مجموعة من الأفراد معاً ، فإن ذكاء وابتكارية أعضاء الجماعة المتجمعة تؤدي غالباً إلى أفكار وحلول جديدة وغير متوقعة وإذا كانت الجماعة تعمل في منظمة تشجع على الأفكار الجديدة لعمل الأشياء ، فإن الأعضاء يشعرون بالحماس والتدعيم . إذا لم يحدث هذا ، يصبح الأعضاء محبطين سريعاً ، ويبدأون في الاعتقاد بأنه ليس هناك جدوى من تقديم الاقتراحات التي تتحدى الوضع الحالي .

— تتوقع النجاح .

لا تتوقع بعض المنظمات أن تكون ناجحة . قد يبدو هذا غير معقول ، ولكن هناك أمثلة كثيرة لهذا الاتجاه عبر عنه أعضاء المنظمات بطرق مختلفة . فيما يلي القليل منها :

"ماذا تتوقع ؟ هذه هيئة حكومية" .

"إن العضو المنتدب سيتترك العمل قريباً ، ولا يهتم في الواقع بما نفعله" .

"سوف نندمج في شركة أخرى على أية حال" .

"سوف يكون الأفراد آمنين أكثر منهم ناجحين" .

لو أن مثل هذه الاتجاهات سادت في أي ثقافة تنظيمية ، سوف لا يعطي أعضاء الجماعة كل ما لديهم من إمكانيات وطاقات لأنهم يعتقدون بأن إعطاء 100% لا تجد التشجيع أو التقييم .

— تقدر قيمة الجودة والخدمة الممتازة .

في واقع الحياة العملية ، هناك دائماً بعض التوتر بين الجودة ، الخدمة ، والربح . ومع ذلك إذا أدرك أعضاء المنظمة بأن الربح أكثر أهمية من الجودة أو الخدمة ، فسوف يصبحون هم أيضاً محبطين وساخرين . فيما يلي بعض الأمثلة للتعبير عن مثل هذه الحالة :

"يهتم الأفراد بالاختيارات المتعلقة بأسهمهم أكثر من اهتماماتهم بالعمل الجيد" .

"إنهم يريدوننا أن نتظاهر بالعمل لإبقاء المفتشين بعيداً عن التدخل" .

"إنهم يتحدثون عن خدمة العميل ، ولكنهم لا يعنون ذلك حقيقة" .

— تعطى اهتماماً للتفاصيل .

"أعقد اجتماعاً للمجموعة ، وافته من هذه المسألة المتعلقة بسياسة المنظمة" . هذا مثال يعبر عن نقص الاهتمام بالتفاصيل . يتمثل البديل في تحديد واضح لمهمة الجماعة التنظيمية ، توفير كل الموارد المدعمة ، والوعي والتخطيط المسبق بعضوية الجماعة ، خطوط التوقيت ، مواعيد الاجتماع ، أحمال العمل ، مدى توافر قدرات الأعضاء ، وما شابه ذلك .

— تهتم كثيراً بتوصيات الفريق

عندما يعتقد أعضاء الجماعة بأن كل ما يقدمونه سوف ترفضه أو تغيره الإدارة العليا ، فإن فرص نجاح الجماعة التنظيمية سوف تتناقص بشكل كبير . إذا أخطر

قادة الجماعة مسبقاً بأنه يجب على الأعضاء أن يسايروا الحلول والإجابات ، فإن النجاح يكون غير محتمل . مرة ثانية ، هذه عبارة واضحة في ذاتها ، ولكن لسوء الحظ مثل هذه الأمثلة شائعة جداً . في مثل هذه البيئة التنظيمية تستخدم الجماعات حتى تبدو المنظمة على أنها تسعى إلى الحصول على إسهامات الأعضاء، بينما هي في الواقع ، غير مهتمة بذلك .

– تضع توقعات واضحة عن مخرجات الجماعة ، جودتها ، توقيتها ، إيقاعها . إذا توفر للجماعة الخطوط الإرشادية والأهداف الواقعية لما هو متوقع أن ينتجه الأعضاء ، ومتى يتم ذلك ، فإن فرص النجاح تزداد كثيراً . على سبيل المثال ، ليس واقعياً أن تعطى الجماعة شهرين لإتمام مهمة معقدة ، وخاصة إذا كان أعضاء تلك الجماعة لم يعملوا معاً كجماعة في الماضي . ليس واقعياً أيضاً أن تعطى الجماعي مشروعاً طويل الأجل دون توفير بعض الطرق لقياس التقدم على فترات من حياة المشروع .

– تكافئ أداء الفريق بدلاً من أداء الفرد .

من المسائل الأكثر صعوبة مكافأة عمل الفريق بدلاً من أداء الفرد ، وذلك عندما تواجه المنظمة الشروع في عمل الجماعات . إن معظم نظم الأجور يتم تصميمها لتقييم ومكافأة إسهامات الفرد ، وليس إسهامات الفريق . إذا كان لابد من تحفيز الأفراد للعمل على خلق فريق عالي الأداء ، فإن أداء الفريق يجب أن يكون المحدد للأجور والمكافآت .

لقد نوقشت نظم أجور ومكافآت الفريق وكتب عنها الكثير . ومع ذلك ليس لدى معظم المنظمات نظم أجور مناسبة لفرق العمل . وفي الواقع ، نجد أن أعضاء فرق العمل من مجالات مختلفة في الشركة ، في كثير من الحالات ، قد يسببون عملياً الأذى لنتائج مجال عملهم ، نتيجة العمل في فريق من أعضاء يمثلون إدارات أو وظائف مختلفة . مثل هذه المواقف تضر بالأداء الشامل للفريق .

يستخدم بعض المنظمات التقدير والاعتراف بأداء الفريق كبديل للمكافآت المالية . على الرغم من أن هذا قد يساعد كثيراً في بعض الحالات ، فإن نوع

التقدير يجب أن يدرس بعناية . أحياناً ، قد يؤدي تقدير أحد الفرق إلى إشاعة جو المنافسة بين الفرق . إن هذا يمكن أن يعرقل الأداء لأن معظم الفرق تعتمد على التعاون مع فرق أخرى لتحقيق أهدافها . في حالات أخرى ، يمكن أن يكون التقدير مصدرراً لإزعاج بعض أعضاء الفريق .

هناك حاجة ماسة لاستراتيجيات أجور ومكافآت الفريق . كنت أود التوصية بمنهج معين في هذا الخصوص . ولكن الخبرة والتجريب في مجال أجور ومكافآت (تعويض) الفريق قاصرة وليست كافية للتمييز بين ما يمكن أن ينجح وما يمكن أن يفشل .

• أعط الجماعات كل ما تحتاج إليه لكي تعطي كل ما لديها

تعمل الجماعات بصورة أفضل في المنظمات التي :

- تضع للجماعة أهدافاً ذات معنى ، ومهام لها دلالاتها والتي تتطلب المهارة ، والتنوع وتستلزم الاعتماد المتبادل لإنجاز تلك الأهداف والمهام .
- تضع أهدافاً ومهام للجماعة تتطلب تعلماً مستمراً .
- توفر سهولة الوصول إلى الموارد التقنية اللازمة لإنجاز المهام .
- توفر سهولة الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإنجاز أهداف الجماعة .
- توضح حدود مجالات عمل الفريق .

— تضع للجماعة أهدافاً ذات معنى ، ومهام لها دلالتها .

يعمل أعضاء الجماعة بصورة أفضل عندما يشعرون بأن أهداف ومهام الجماعة ذات معنى ، جذابة تتحدى تفكيرهم والعمل بكامل طاقتهم . إذا أدركت المهام على أنها روتينية ، أو مملة ، فإن التحفيز يتلاشى بالطبع . الكثير من المهام التنظيمية روتينية أو مملة ، ولكن لا تزال يجب أن تؤدي . قد لا يكون نظام فرق العمل هو أفضل أسلوب لإنجاز تلك المهام .

يجب أن تتطلب أهداف ومهام الجماعة الاعتماد المتبادل . يعني ذلك ، أن فريق العمل يجب أن يكون ضرورياً لأدائها . مرة أخرى ، هذه الفرق واضحة بذاتها ، ولكن القليل من الأمثلة سوف يكشف أن الكثير من فرق وجماعات العمل لها أهداف

ومهام ، والتي لا تتطلب وجود أعضاء يعملون معاً . إنهم يعاملون كفريق ولكنهم فى الواقع ليسوا كذلك . من بين الأمثلة على ذلك :

- المحامون الذين يعملون عبر التليفون بصورة مستقلة لكل منهم ، ولكن يطلق عليهم فريق ويجمعون مرة كل أسبوع لمناقشة الفريق .
- رجال البيع الذين يعملون فى استقلالية تامة ، وتدفع أجورهم على هذا الأساس ويجمعون مرة كل شهر لمناقشة أداء الفريق .
- أعضاء الإدارة العليا فى المنظمة الذين يجمعون شهرياً للاستماع إلى تقرير من العضو المنتدب .
- الأفراد الذين يتبعون رئيساً واحداً ولكن لا يوجد اتصال أو تفاعل بعضهم مع البعض الآخر فى أى وقت آخر .

— تضع أهدافاً ومهام للجماعة تتطلب تعلمًا مستمرًا .

إن الخدمات ذات الأهداف والمهام التي تتطلب تعلمًا مستمرًا أكثر نجاحًا . إذا كان للجماعة الأهداف والمهام الصحيحة ، فإن أفضل شيء بالنسبة لها أن يتعلم الأعضاء ، كل منهم من الآخرين . وأن يستخرج المعلومات ليتعلم الكثير حول كيفية التقدم إلى الأمام . إذا لم تكن الأهداف والمهام تتطلب تعلمًا جديدًا ، فإنه من المحتمل ألا تكون هناك ضرورة لاستخدام منهج العمل الجماعى لإنجازها .

— توفر سهولة الوصول إلى الموارد التقنية اللازمة لإنجاز المهام .

لا يمكنك بناء منزل بدون أدوات . ومع ذلك هناك توقع بأن تنجز فرق عمل كثيرة مهامها بدون توفير الحد الأدنى من سهولة الوصول إلى معدات الكمبيوتر ، آلات الفاكس ، وبرامج الكمبيوتر ، الموارد الأرشيفية ، وبعض الموارد الأخرى اللازمة لإنجاز الأهداف .

— توفر سهولة الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإنجاز أهداف الجماعة .

إن الجماعة التي من المتوقع أن تنتج سلعة جديدة فى التوقيت المحدد وفى حدود التكلفة المخططة ، ولكن ليس لها السلطة أو سهولة الحصول على الأفراد الذين يضعون الجداول الزمنية للإنتاج سوف تكون غير ناجحة . إن الجماعة التي

من المتوقع أن تحدد أفضل الممارسات في مجال معين ، ولكن ليس لديها الأموال اللازمة لزيارة منظمات أخرى أو الحصول على استشارة الخبراء في المجال سوف تكون غير ناجحة بكل المقاييس . إن جماعة العمل التي تجد نفسها في صراعات حادة ، ولا تستطيع طلب المساعدة من استشاري داخلي أو خارجي لمساعدة أعضائها على التعبير الصريح عن اختلافاتها ، أيضاً سوف تجد صعوبة كبيرة تعوق نجاحها .

– توضح حدود مجالات عمل الفريق .

تحتاج الجماعة إلى أن يكون لها حدود . لقد أصبح هذا وضعاً متنامياً في صعوبته ، لأنه في المنظمات الكبيرة ، قد يكون الأعضاء منتشرين على مساحة جغرافية واسعة . بينما قد يساعد البريد الإلكتروني E-mail أو عقد المؤتمرات عن بعد Teleconferencing ، فإن الجماعات تعمل بصورة أفضل عندما تكون اللقاءات وجهاً إلى وجه .

إذا أعاققت المسافة الاجتماعات المتكررة ، فإن الاجتماعات التي تعقد يجب أن تكون طويلة بدرجة تسمح بالتخطيط لفترات أطول ، بالمناقشات ، واتخاذ القرارات . بالنسبة للجماعات التي في نفس الموقع الجغرافي ، فإن مجال العمل المحدد يكون مفيداً جداً . يجعل القرب في المكان الاتصال أكثر سهولة وتقدم العمل أسرع . نحن ، على أية حال ، لا نزال بشراً . نحن في حاجة إلى معرفة الأفراد في جماعتنا . نحن لا نريد أن نعرف الأعضاء الآخرين بدافع الصداقة الحميمة ، ولكن نحن نحتاج عن يقين إلى معرفة أفكارهم واتجاهاتهم حول العمل الذي نحن بصدده أدائه معاً .

اختر الأعضاء على أساس قدراتهم

وقدراتهم على أساس المساهمة في نجاح الجماعة

يوجد الكثير من البحوث التي تتناول القادة أكثر مما تتناول الأعضاء ، هناك الآلاف من الدراسات التي تحدد ما الذي يصنع القائد الناجح . وحتى مع كل هذا الاهتمام الذي أعطي للقيادة ما زلنا لا نعرف الكثير . في حالة الأعضاء ، فإن ما نعرفه أقل كثيراً .

إن ما هو معروف عن فعالية الأعضاء نوقش بتفصيل أكثر في الفصل الخامس ،

ومع ذلك ، يمكن عن طريق التبصر والبصيرة القول بأن أدبيات البحوث لم تستنتج أو تنتهي إلى أن تقييم الشخصية للأعضاء المحتملين أو أن الشخصية أو إمكانية تكيف نمط أعضاء المجموعة تعتبر من أسس نجاح الجماعة . بدلاً من ذلك ، إنها تقترح بأن الأفضل إمكانية معرفة الأعضاء كيفية عمل المجموعات ، وإمكانية معرفتهم أيضاً لمهام المجموعة الوظيفية .

يضاف إلى ذلك ، أن أدبيات البحوث لم تقترح بأنه على الأعضاء أن يحب كل منهم الآخر أو أن يكونوا اجتماعيين خارج العمل لكي تكون الجماعات ناجحة . بدلاً من ذلك ، إنها تقترح بأن الأفراد المدربين في مجال أوجه العمل الفنية ، في كيفية عمل الجماعات ، فيما يمكن أن يفعله القادة والأعضاء لمساعدة المجموعات على أداء وظيفتها بصورة أكثر فعالية ، فإن ذلك يخلق أعضاء جماعة أكثر ولاء وأعلى إنتاجية . إن المنظمات التي تركز على تعليم وتدريب الأفراد حول أوجه العمل التقنية وحول المشاركة الفعالة سوف تزيد من الاحتمال بأن الجماعات التنظيمية سوف تصبح فرقاً عالية الأداء High Performance Teams .

تعليم الأفراد قدرات المشاركة الإيجابية

Educate People for Group Participation Competence

كما ذكر سابقاً ، فإن المنظمات التي تركز على تعليم وتدريب الأوجه التقنية للعمل وحول المشاركة الفعالة سوف تزيد من الاحتمال بأن الجماعات التنظيمية سوف تصبح فرقاً عالية الأداء .

تجتهد معظم المنظمات اجتهاداً حسناً في اختيار الأفراد ذوي الخبرة التقنية ، وتوفير تدريب تقني مستمر إلى أفرادها . عندما يأتي الحديث حول مشاركة الأعضاء أو القادة في العمل الجماعي فإن المنظمات لا تعطي هذا الموضوع ما يستحقه من اهتمام . لقد التحق معظم العاملين في المنظمات الكبيرة إجبارياً بورش عمل لنصف يوم تناولت ديناميات الجماعة Group Dynamics ، والكثير منهم حضر التدريب على القيادة أو ورش عمل لبناء الفريق . ومع ذلك ، فإن الجودة والفترة الزمنية لهذه الخبرات تختلف كثيراً .

تخيل وجود تدريب على الحاسب الآلي كان غير صحيح أو ناقصاً . تخيل إعطاء معلومات خاطئة للتقنيين عن صيانة نوع من الآلات . بينما يحدث ذلك في مناسبات معينة غير أن المنظمات تميل إلى الحرص والالتزام بالتدريب التقني . لسوء الحظ ، ليس هذا هو الحال مع التدريب على العمل الجماعي أو القيادة . تنسى الجماعات أن تسأل مقدمي البرامج التدريبية بعض الأسئلة الرئيسية والمهمة . هذه الأسئلة هي :

- 1 - ما الذي تم التدريب عليه في هذا البرنامج ؟
- 2 - هل محتوى التدريب يستند إلى نتائج وأدلة بحوث قوية ؟
- 3 - هل يستطيع المدرب أن يقدم لنا مراجع العلوم الاجتماعية التي تتناول المحتوى التدريبي .
- 4 - هل ينجح التدريب ؟ هل الأفراد الذين يحضرون هذا التدريب يأتي أداؤهم واقعياً أفضل كأعضاء أو قادة جماعات عمل ؟

اللوحة رقم 1-2

المظهر الحسن

تناول أحد المسوحات سؤال الشركات التي خضعت للدراسة حول كيفية اختيارها للمدربين من الخارج الذين يقودون ورش بناء فرق العمل . كانت الإجابة الأكثر تكراراً بين تلك الشركات ، أن التركيز على نشرته الترويجية ، والمواد المساعدة (العاكس الضوئي Overhead ، وأدلة العمل Manuals) كان ينظر إليها على أنها الأكثر تعبيراً عن الجودة المهنية . لم تذكر المراجع العلمية إلا نادراً .

على أية حال ، لا توجد إجابات سهلة لهذه الأسئلة ، ومن غير المتوقع أن يكون هناك ما يلزم مقدمي البرامج التدريبية على أن يكونوا قادرين على إجابة الأسئلة الثلاثة الأولى بصورة جديّة . قد يكون هناك كتابات أخرى لا تتفق مع استنتاجات المدرب ، ولكنه يجب أن يكون واعياً بتلك الأدبيات التي تدعم محتواه التدريبي . إذا لم يستطع المدرب الإجابة على الأسئلة الثلاثة الأولى ، فيجب أن تبحث المنظمة عن مدرب آخر .

فيما يتعلق بالسؤال الرابع ، فإن الدراسات المتوفرة غير كافية للإجابة عليه تحت أي مستوى من التأكد . لا تزال المسألة مفتوحة ، حول إذا ما كان الأفراد الذين يحضرون برامج ديناميات الجماعة أو التدريب على الجماعة ، يؤدون بصورة أفضل كأعضاء أو كقادة في جماعات العمل ، ومع ذلك ، لا تبيّن . أجر دراسات داخلية تتناول هذا السؤال . تعاون مع خبراء البحوث من الخارج ، والموارد البشرية الداخلية ، وخبراء التنمية التنظيمية للكشف عن هذا السؤال . تنفق الكثير من الأموال على هذا النوع من التدريب ، وفي رأيي الشخصي ، أن الكثير من هذه الأموال تعتبر أموالاً ضائعة .

نفاذي تنمية الفريق والاستراتيجيات الاستشارية التي لا يمكن ترجمتها عملياً حيث أن كل فرق العمل لم تستطع جميعها الوصول إلى مستويات فعالية وإنتاجية عالية بذاتها ، فإن مجهودات استراتيجيات التدخل Intervention Strategies ، التي سوف تساعد الجماعات على تحقيق أهدافها وتعظيم فعاليتها قد استخدمت منذ سنوات عديدة . لسوء الحظ لم تكن كل تدخلات الفريق ناجحة . على سبيل المثال قد تناول الباحثان DeMeuse and Futrell عددًا من دراسات التدخل ، ووجدوا أن أربعة من بين تسعة تدخلات التي قامت بقياس أداء المجموعة ، كان لها تأثير إيجابي على أداء المجموعة . يعني هذا أن هناك خمسة من بين تسعة لم يتغير أداؤها . لقد كان للتدخلات نتائج مزدوجة ، في أحسن الأحوال ، على الفعالية والإنتاجية .

قام كل من Guzzo, Jett and Katzell بتحليل عدد 330 دراسة تدخل . لقد وجدوا أن التدخلات التي تضمنت وضع الأهداف والتغذية المرتدة Goal Setting and feedback كان لها أكبر التأثيرات الإيجابية على إنتاجية الجماعة . التدخلات التي تأخذ في اعتبارها تنمية الجماعة تكون أيضاً ناجحة ، لأن الجماعات تحتاج إلى أنواع مختلفة من التدخلات عند نقاط مختلفة في مراحل نموها .

حتى الآن ، يبدو أن نوع التدخل الواعد بصورة فريدة يتمثل في وضع الأهداف المرتبطة بالتغذية المرتدة التي تتضمن جذب الانتباه إلى موضوعات تنمية الجماعة .

يلاحظ أن السبب المحتمل لفعالية هذا النوع من التدخل الذي يشتمل على المزج بين عوامل متعددة أن الأعضاء يضعون أهداف جماعتهم ويحددون الاستراتيجيات للتحسين بأنفسهم . باختصار ، فإن أعضاء وقادة الجماعة يكونون مشاركين إيجابيين في مقابل المشاركين السلبيين في عملية التدخل . أيضاً يتم تفصيل هذا النوع من التدخل لتلبية حاجات الجماعة في مرحلة أو توقيت معين من مراحل تطورها . لا يفترض هذا بأن هناك نوعاً معيناً من التدخل يصلح لكل الجماعات .

مما لا شك فيه ، أن البحوث لم تقترح أن تسلق الصخور ، لعبة العينين المعصوبتين ، أو كرة السلة والأعضاء يركبون الحمير تزيد الإنتاجية في حد ذاتها . هذه الأنواع من الأنشطة تستثير البهجة لدى بعض الأفراد والسخط لدى الآخرين . على أية حال ، لا يوجد ما يبرهن على أن هذه الأنشطة تسهل إحداث التغيير في فعالية أو إنتاجية الجماعة .

قبل أن تختار منهجاً معيناً للتدخل لتسهيل أداء الجماعة يجب الإجابة عن الأسئلة التالية أيضاً :

- 1 - ما الافتراضات الرئيسية للتدخل ؟ بمعنى ، كيف سوف يغير التدخل من ديناميات الجماعة ؟
- 2 - هل يستند التدخل إلى قاعدة راسخة من النتائج والأدلة البحثية ؟
- 3 - هل يستطيع الاستشاري أن يوفر لنا مجموعة من مراجع علم الاجتماع تتعلق بالتدخل ؟
- 4 - هل التدخل يمكن أن ينجح ؟ هل جماعات العمل التي تشارك في هذا النوع من التدخل تزيد من فعاليتها وإنتاجيتها ؟

وكما كانت الحالة مع مناهج التدريب ، إذا لم يستطع الاستشاري الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأولى ، فلا بد من الاستغناء عن خدماته . أيضاً يستغنى عن خدمات الاستشاري إذا استند في تدخله على خبرته الشخصية فقط . يتمثل الخبر الجيد بأن هناك بحثاً متاحاً يجيب على السؤال الرابع . على الرغم من الحاجة إلى مزيد من البحوث ، فإننا نستطيع أن نقول بأن التدخلات التي تتضمن وضع الأهداف ،

التغذية المرتدة للأداء ، والاهتمام بموضوعات تنمية الجماعة تحدث آثاراً أفضل من المناهج الأخرى . إلى أن تتعلم أكثر ، يفضل توظيف التدخلات التي تحتوي على هذه العناصر الثلاثة .

تفادي مساعدة الجماعة أكثر مما يجب

تحصل جماعات كثيرة على الكثير من المساعدة . إن لديها غالباً طابوراً طويلاً من المساعدين مثل الرعاية Sponsors ، المديرين ، القادة ، الاستشاريين . ومع ذلك ، ليست المساعدة مفيدة دائماً . لقد وضعت الخطوط العريضة للأشياء التي تحتاج إليها الجماعة في هذا الفصل حقيقة ، وأيضاً الأشياء التي تحتاج إليها عندما تتعرض لمواقف صعبة . لم أجد في أدبيات الموضوع دليلاً واحداً يثبت أن عدد الخبراء المساعدين الذين يلتقون مع الفريق على أساس دوري له أي تأثير إيجابي . عندما تطلب المجموعات المساعدة قدمها لها . ولكن تأكد من أن المساعدة تتطابق مع الإرشادات العامة التي جاءت في بداية هذا الفصل . إن المساعدة التي تزيد على حدها تنقلب إلى زيادة اعتمادية الجماعة على الخبراء وتقلل من الفرص المتاحة لكي يتعلم الأعضاء أن يكونوا فعالين ومنتجين بذواتهم .

لقد ذكرت هذا بإيجاز في القسم السابق ، ولكنني أكرره هنا لأنه مهم : تحتاج الجماعات إلى تغذية مرتدة بصورة متكررة حول أدائها . بدون التغذية المرتدة يكون من الصعب الحكم على التقدم أو إجراء التصحيحات للعودة إلى المسار الصحيح . تحصل بعض الجماعات على الكثير من التغذية المرتدة . جماعات أخرى لا تعرف التغذية المرتدة . تشير البحوث إلى أن تلك الجماعات التي تحصل على التغذية المرتدة المنتظمة سوف تكون أكثر نجاحاً .

تأكد من أن كل جماعة لديها استقلالية كافية

لأداء مهمتها ، ولكنها تبقى مرتبطة بباقي المنظمة

يجب أن تكون رسالة أو غرض أية جماعة واضحة تماماً للجماعات التنظيمية الأخرى وللأفراد إذا كان من المتوقع أن يساعد أعضاء المنظمة ووحداتها التنظيمية

كل منها الأخرى ، فيجب أن يعرف كل منها ماذا يفعل الآخرون .

تحتاج الجماعات أيضاً إلى استقلالية كافية لأداء مهمتها . إنها تحتاج إلى أن يكون الأمر واضحاً لديها عن ماهية القرارات التي تستطيع اتخاذها ، وماهية القرارات التي تحتاج إلى مراجعة من الآخرين . في نفس الوقت يجب أن تبقى الجماعات على اتصال وثيق مع الأعضاء والجماعات التنظيمية الأخرى ، لو أن هناك جماعة منعزلة اتخذت قراراً دون مشاركة الآخرين في ذلك القرار ، فإن النزاع حول المطالبة بنسخه (إلغائه) أو تجاهله تزداد عمقاً واتساعاً . إن العلاقات الفعالة مع أعضاء وجماعات المنظمة الأخرى مؤشرات مهمة على فعالية الفريق .

أجر بانتظام مراجعات التدعيم التنظيمي

Conduct Organizational support Reviews Regularly

إن الكثير من الخطوط الإرشادية المدونة في هذا الفصل يمكن النظر إليها على أنها أشياء تستطيع الإدارة العليا فقط إنجازها . ليس من أغراض التلميح إلى ذلك . إن كل عضو في المنظمة عليه دور لا بد أن يؤديه من أجل نجاح الجماعات التي ينتمي إليها ذلك العضو . تعتبر كل جماعة مسؤولة عن اجتذاب الأشياء اللازمة لنجاحها أيضاً .

سوف يكون من المفيد ، قبل وفي أثناء حياة أي جماعة مراجعة هذه الخطوط الإرشادية لتحديد مستوى التدعيم التنظيمي ، ولإحداث التغييرات بحسب الحاجة . يجب على أعضاء الجماعة أو الأعضاء المرتقبين بالإضافة إلى أعضاء من خارج الجماعة أن يديروا هذه المراجعات . إن جلسات المراجعة على فترات ، والتي تركز على التدعيم التنظيمي وليس أداء الجماعة ، سوف يكون لها على الأقل تأثيران . أولاً ، المشكلات المتعلقة بمستوى التدعيم التنظيمي يمكن تحديدها وتصحيحها مبكراً . ثانياً ، سوف يتم تشجيع أعضاء الجماعة عن طريق جهود الآخرين لضمان أن الجماعة تصبح فريقاً عالي الأداء .

لم يتم بحث فكرة جلسات مراجعة التدعيم التنظيمي بعد . ومع ذلك فإن الفكرة مؤسسة على البحوث . ذلك ، لأن البحوث قد حددت معالم عدد من العوامل التنظيمية

التي تزيد من فرص نجاح الجماعة ، إنه من المنطقي بأن أعضاء المنظمة يحاولون فقط التأكد من أن هذه العوامل تتم معالجتها .

تهدف قائمة الحصر التالية إلى مساعدة الأفراد المشاركين في جلسة مراجعة التدعيم التنظيمي على تقييم مستوى التدعيم التنظيمي بالنسبة لجماعة معينة . يجب أن يستوفى الأعضاء القائمة بصفاتهم الشخصية قبل الاجتماع . التأكيد على الصفة الشخصية مهمة هنا جداً لنجاح العملية . يجب أن يشعر الأفراد بحريتهم في التعبير الصريح والواضح في استجاباتهم .

أيضاً يجب إعداد ملخص بالاستجابات قبل عقد جلسة التقييم أيضاً . يجب أن يناقش المشاركون الملخص وأن يحددوا مجالات التدعيم التنظيمي الملائمة أو المتميزة ، والمجالات التي تحتاج إلى تحسين . يجب أيضاً تحديد معالم الخطوات التنفيذية . سوف تكون هناك مجالات لا يمكن توفير التدعيم التنظيمي لها بمستويات مثالية ، وذلك لأسباب تشريعية . الهدف أن تفعل كل ما في وسعك .

⇐ قائمة حصر التدعيم التنظيمي ⇒

اسم المنظمة :

اسم العمل / القسم / التخصص :

اسم ورقم (إن وجد) الجماعة :

اسم ورقم (إن وجد) الفرد :

التاريخ : حجم الجماعة :

من فضلك اقرأ العبارات التالية . ضع دائرة على الرقم الذي يعبر بصورة أكثر دقة عن استجابتك للعبارة . استخدم المفتاح التالي عند الاستجابة لكل عبارة :

- 1 - لا أوافق بشدة .
- 2 - لا أوافق إلى حد ما .
- 3 - أوافق إلى حد ما .
- 4 - أوافق بشدة .

قائمة الحصر

1. لهذه المنظمة رسالة أو غرض تنظيمي محدد بصورة واضحة .
4 3 2 1
2. تدعم هذه المنظمة الابتكار والتجديد .
4 3 2 1
3. تتوقع هذه المنظمة أن تكون ناجحة .
4 3 2 1
4. تقدر هذه المنظمة الجودة المتميزة في كل مهام العمل .
4 3 2 1
5. يعطى أعضاء المنظمة اهتماماً بالتفاصيل .
4 3 2 1
6. تقدر هذه المنظمة توصيات الفريق .
4 3 2 1
7. لدى هذه المنظمة توقعات واضحة عن جودة مخرجات جماعتنا .
4 3 2 1
8. لدى هذه المنظمة توقعات واضحة عن توقيتات جماعتنا .
4 3 2 1
9. تعتبر أهداف جماعتنا معقولة .
4 3 2 1
10. مهام جماعتنا جذابة للأعضاء .
4 3 2 1
11. تتطلب مهام جماعتنا أن يعمل الأعضاء بصورة تعاونية .
4 3 2 1
12. تتطلب مهام جماعتنا التعلم المستمر .
4 3 2 1

13. من السهل على جماعتنا الوصول إلى الموارد التقنية لإنجاز المهام .
17 2 3 4
14. من السهل على جماعتنا الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإنجاز مهام الجماعة .
1 2 3 4
15. لدى جماعتنا مجال عمل محدد .
1 2 3 4
16. تتلقى جماعتنا تغذية مرتدة منتظمة حول أدائها وتقدمها .
1 2 3 4
17. تتلقى جماعتنا تقديراً إيجابياً حول إنجازات الجماعة .
1 2 3 4
18. تستند المكافآت المالية على إنجازات الجماعة .
1 2 3 4
20. تتشكل جماعتنا من أعضاء لديهم مهارات في مجال مشاركة الجماعة .
1 2 3 4
21. على رأس جماعتنا قائد لديه مهارات في مجال إدارة ومشاركة الجماعة .
1 2 3 4
22. قد حصلت جماعتنا على كل التدريب التقني اللازم لنجاح الجماعة .
1 2 3 4
23. قد حصلت جماعتنا على تدريب ملائم في مجال ديناميات الجماعة .
1 2 3 4
24. قد حصل قائد جماعتنا على تدريب مناسب في مجال القيادة .
1 2 3 4
25. قد حصلت جماعتنا على مساعدة استشارية اعتبرت ضرورية لنجاح الجماعة .
1 2 3 4

26. أهداف جماعتنا واضحة لباقي المنظمة .

1 2 3 4

27. قد حصلت جماعتنا على الاستقلال الكافي لأداء مهمتها .

1 2 3 4

28. جماعتنا على اتصال وثيق مع الأعضاء والجماعات التنظيمية الملائمة .

1 2 3 4

إذا كانت الجماعة قد حصلت على تدريب جماعي من فضلك أجب على هذه الأسئلة :

29. إنني تعلمت ما أحتاج إلى معرفته للعمل بنجاح مع هذه الجماعة .

1 2 3 4

30. شعرت بأن المدرب (المدرسين) كانوا ذوي قدرات عالية .

1 2 3 4

إذا كانت الجماعة قد حصلت على استشارات من فضلك أجب على هذه الأسئلة :

31. ساعدت العملية الاستشارية الجماعة على العمل معاً بصورة فعالة أكبر .

1 2 3 4

32. لقد شعرت بأن الاستشاري (الاستشاريين) كانوا ذوي قدرات عالية .

1 2 3 4

الحد الأدنى للدرجات : 28

الحد الأقصى للدرجات : 128

درجتي : _____