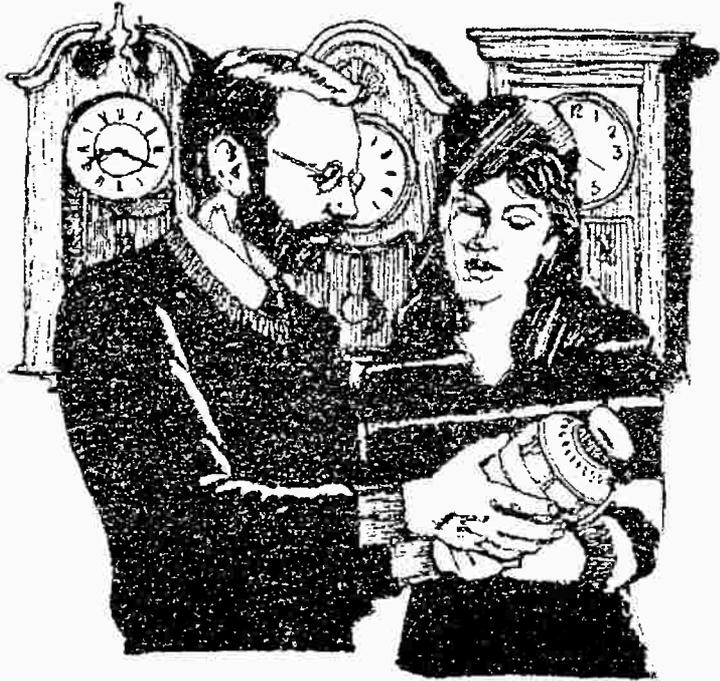


## الفصل الرابع

كيف تعمل الفرق عالية الأداء؟





## (4) الفصل الرابع

### كيف تعمل الفرق عالية الأداء ؟

#### How Do High Performance Teams Function?

يعتقد بعض الأفراد الذين قابلتهم بأن كل هذا التركيز على تنمية فرق العمل يمثل نوعاً من تبديد الوقت . إنهم يتساءلون عما إذا كانت هذه الجهود تحدث تأثيراً إيجابياً على النتائج النهائية . إنهم يبدون عادة الكثير من الدهشة عندما يؤكد لهم أنها تفعل ذلك بالفعل .

الأفراد محقون في شكهم حول حجم الأشياء التي تحدث حالياً لزيادة فعالية وإنتاجية فرق العمل . هناك أشياء تفعلها الفرق عالية الأداء ، التي تحدث اختلافاً جوهرياً حقيقياً في النتائج النهائية .

لقد حددت الدراسات البحثية التي تناولت العلاقة بين عمليات الفريق الداخلية والإنتاجية ، عدداً من خصائص الفرق عالية الأداء التي ترتبط بالإنتاجية . فيما يلي قائمة بهذه الخصائص :

#### • خصائص الفرق عالية الأداء :

- 1 - الأعضاء واضعون حول أهداف الفريق ومتفوقون معها .
- 2 - المهام الوظيفية مناسبة بالنسبة للفريق في مقابل الحلول الفردية .
- 3 - الأعضاء واضعون حول أدوارهم ومتقبلون لها .
- 4 - يساير إسناد الدور إمكانيات وقدرات العضو .
- 5 - يتفق نمط القيادة مع مستوى تنمية الفريق .
- 6 - هيكل اتصالات مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة .

## اللوحة رقم 4-1

### الأفراد قساة الطبع لا يحبون تدريب الفريق

لقد كنت أعمل مع جماعة يوصف أفرادها بأنهم غلاظ القلوب .  
بداية كانوا مقاومين جداً لفكرة التدريب ، وكانوا يصفون البرنامج  
بأوصاف قاسية . أخيراً أُجبروا على الاعتراف بأن أداء الجماعة كان  
أفضل . لقد قرروا بأنني كنت باردة الأعصاب جداً و متماسكة حتى  
النهاية بالنسبة لي كسيدة .

- 7 - يحصل الفريق على تغذية مرتدة حول فعاليته وإنتاجيته ثم يعطيها ويستثمرها .
- 8 - يبذل الفريق الوقت في تحديد ومناقشة المشكلات التي يجب حلها أو القرارات التي يجب اتخاذها .
- 9 - يبذل الأعضاء الوقت في تخطيط كيف سوف يمكنهم حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- 10 - يستخدم الفريق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار .
- 11 - يطبق الفريق ويقيم حلوله وقراراته .
- 12 - التباين المرتبط بالمهام الوظيفية يمكن احتماله .
- 13 - تشجع قواعد الفريق على الأداء المرتفع ، الجودة ، النجاح ، والابتكار .
- 14 - تتكامل الجماعات الفرعية في الفريق ككل .
- 15 - يتشكل الفريق من أصغر عدد ممكن لازم لتحقيق أهدافه .
- 16 - يأخذ الفريق وقتاً كافياً ليعمل بكامل أعضائه على تطوير ذاته كوحدة عمل ناضجة ولتحقيق أهدافه .
- 17 - الفريق متماسك ومتعاون بدرجة كبيرة .
- 18 - فترات الصراع متكررة ولكنها قصيرة ، ولدى الفريق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع .

### عشرة مفاتيح إلى الإنتاجية Ten Keys to Productivity

تفترض قائمة خصائص الفرق عالية الأداء السابقة أن هناك 10 مجالات يجب أن

يعطيها الأعضاء اهتمامهم لتأكيد إنتاجية جماعتهم . يناقش كل من هذه المجالات فيما يلي :

### 1- الأهداف Goals :

إن الخاصية الأكثر أهمية للفريق العالي الأداء أن يكون أعضاؤه واضحين حول أهداف الفريق . على الرغم من أن هذا يبدو واضحاً ، ولكنني رأيت جماعات كثيرة جداً ، لم تكن هذه هي الحالة معهم . حتى عندما يبدو وأن كل عضو يعرف ما هو المفروض أن تؤديه الجماعة ، فغالباً تكون لهم أفكار مختلفة عما يمكن أن يعنيه ذلك . حتى عندما يردد الأعضاء نفس الكلمات ، فإن هذه الكلمات قد تعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين . على سبيل المثال ، إنني أتذكر أنه قد تم تشكيل جماعة معينة لوضع خطة استراتيجية لأحد الأقسام في منظمة كبيرة . كان كل عضو يعرف ما هو الهدف ، ولكن كانت هناك آراء مختلفة حول ماذا يعني وضع خطة استراتيجية واقعية . بالنسبة للبعض كان وضع خطة استراتيجية يعني المشاركة في عملية طويلة لجمع البيانات من أعضاء المنظمة ، المنافسين ، العملاء ، قراءات الأدبيات المتعلقة بصناعتهم ، وتقديم توقعاتهم عن اتجاهات المستقبل في تلك الصناعة . عندما كانت تجمع المعلومات وتحلل ، فإن آلية لعملية اتخاذ القرار التي تضم الأعضاء والعملاء كانت سوف يتم ترتيبها . أخيراً ، بعد هذه العملية المطولة كانت الخطة الاستراتيجية سوف توضع موضع التنفيذ .

كان لدى آخرين في المجموعة وجهة نظر مختلفة تماماً عما يعنيه وضع خطة استراتيجية . كان ذلك يعني بالنسبة لهم عقد اثنين أو ثلاثة اجتماعات لمناقشة الأفكار حول ما الذي يجب على القسم أن يفعله خلال السنوات الخمس التالية ، وتدوين الأفكار التي يتفق عليها أغلبية أعضاء اللجنة .

يسلط هذا المثال الضوء على ضرورة المناقشة الدقيقة لأهداف الجماعة ، وما تعنيه هذه الأهداف بالنسبة لمختلف الأعضاء . وإلى أن تصبح تلك الأهداف واضحة أمام كل عضو ، فلن يكون هناك معنى لمحاولة العمل لإنجازها .

حتى بعد أن تكون أهداف المجموعة واضحة أمام كل فرد ، فإن ذلك لا يعني أن كل عضو موافق عليها . ومع ذلك فإن إحدى خصائص الفرق عالية الأداء أن يتفق الأعضاء على أهداف الفريق . يعني هذا أن يعتقد الأفراد بأن الأهداف معقولة وقابلة للتحقق . أيضا يجب أن يشعر الأفراد بأن الهدف مهم للعمل من أجله وأنه سوف يفيد الفريق والمنظمة .

ولا أعنى بذلك ضمناً أنه يجب أن يعتقد الأعضاء بأن أهداف جماعتهم هي الأفضل منذ عرفت المنظمات تشكيل جماعات العمل ، أو أن مهامها هي الأكثر إثارة حيث أنهم لم يروا مثلها قط . بعض الأهداف (تخفيض الميزانية التقديرية ، تقليل المصروفات الإضافية ، تغيير جدول الشحن) ، ليس فيها ما يثير ، ولكنها قد تكون مهمة للفريق وللمنظمة . النقطة هنا ، أن الأعضاء يحتاجون إلى رؤية ملاءمة الهدف من أجل نجاح الفريق .

## 2 - الأدوار Roles :

عندما تصبح الأهداف واضحة ، ويصل الأعضاء إلى اتفاق بشأنها ، فإنه على الأعضاء أن يبدؤوا في تنظيم أنفسهم لتحقيق تلك الأهداف . يتضمن ذلك عادة تحديد الحاجات التي تؤدي ، ومن يفعل ماذا لتحقيق تلك الأهداف .

باستخدام المثال السابق كموضوع تحت الدراسة ، دعنا نتخيل بأن أعضاء الجماعة وافقوا على أن المهام المتعلقة بوضع خطة استراتيجية كانت كالاتي :

- 1 - جمع البيانات من أعضاء المنظمة .
- 2 - جمع البيانات من المنافسين .
- 3 - جمع البيانات من العملاء .
- 4 - قراءة الأدبيات المتعلقة بالحالة الحالية لصناعتهم .
- 5 - قراءة الأدبيات المتعلقة باتجاهات المستقبل لصناعتهم .
- 6 - تحليل البيانات .
- 7 - تطوير عملية لاتخاذ القرار والتي تتضمن مشاركة أعضاء المنظمة والعملاء .

بعد إجراء مناقشات مطولة حول كيفية إنجاز كل من هذه المهام ، يجب اتخاذ القرارات اللازمة لإسناد المهام المطلوب إنجازها إلى الأعضاء كل حسب قدراته واستعداده . غالباً يتطوع الأفراد لتولي بعض المهام أو يسند القائد إليهم المهام . لا يمكن النظر إلى هذين الاختيارين على أنهما شيان جيدان بطبيعتهما . ومع ذلك هناك ثلاثة أشياء جوهرية .

أولاً ، يجب أن يكون كل عضو على دراية بالدور الذي طلب منه أدائه . يعني هذا ، أن تكون التوقعات واضحة ، وعملية تحقيق المهمة واضحة أيضاً .  
ثانياً ، يجب أن يكون لدى العضو القدرة والمهارات اللازمة لإنجاز المهمة المسندة أو المختارة ،  
ثالثاً ، يجب على كل عضو أن يوافق ويقبل الدور المسند إليه .

مرة أخرى تبدو هذه المتطلبات لإسناد الأدوار واضحة . ومع ذلك ، فإن الجماعات التي تلبي هذه المتطلبات نادرة . إن أسباب هذا الفشل لتأكيد أن الأعضاء لديهم الوضوح التام عن أدوارهم ، القدرات اللازمة لإنجازها ، وتولي أعباء ذلك الدور ، أسباب كثيرة . فيما يلي مجرد أمثلة قليلة عن كيفية تعريض الأفراد المتميزين أنفسهم للفشل :

• تطوعت Mary لجمع بيانات من أعضاء المنظمة . إنها جديدة في الشركة ، ولا تعرف الكثير من أفرادها بعد . لقد عملت لدى ثلاثة منافسين آخرين ، وكان متوقفاً أنها سوف تكون ذات قيمة أكبر في المساعدة على تجميع معلومات حول المنافسين ، ومع ذلك لأنها متطوعة ، لا يوجد من هو على استعداد لإثارة أي من هذه الموضوعات .

• تطوع Joe لمراجعة الأدبيات المتعلقة باتجاهات الصناعة الحالية والمستقبلية : إنه ليس على دراية بالكمبيوتر وتشغيله ، على الرغم من أن الكثير من المعلومات سوف تتطلب تجميعها من خلال قواعد البيانات بالاتصال المباشر On-line ، ومن الشبكة الدولية Internet . مرة أخرى لأنه متطوع ، لا يوجد من هو على استعداد لإثارة أي من حالات القلق هذه .

• تطوع قائد المجموعة John لتحليل البيانات بمجرد وصولها . Sarah اختصاصية إحصاء وهي الأنسب والأكفأ لهذه المهمة . ومع ذلك لأن John هو القائد لم يناقش أحد حقه في أن يسند لنفسه هذه المهمة .

هذه المجموعة التي تضم أعضاء مهذبين ودودين ، قد شغلوا أنفسهم بعملية تبدو ظاهرياً بريئة ، ولكنهم قد يندمون عليها كثيراً فيما بعد . إذا لم تحدث تغيرات في تلك المهام المسندة للمتطوعين ولقائد الجماعة ، فإن نجاحها غير متوقع .

### 3 - الاعتمادية Interdependence :

في فرق العمل الناجحة تتطلب المهام أن يعمل الأعضاء معاً كوحدة واحدة ، وفي جماعات فرعية . في مثالنا السابق يلزم أن يعمل الأعضاء معاً كوحدة وفي جماعات فرعية مادامت كمية العمل التي تضطلع بها الجماعة لوضع خطة استراتيجية تعتبر خارج نطاق أي عضو بذاته . بالإضافة إلى ذلك ، يتطلب هدف الجماعة الاعتمادية لأن الخطة الاستراتيجية التي توضع بواسطة فرد بذاته ليس من المحتمل أن تعبر عن القسم تعبيراً صحيحاً . أخيراً ، إن الخطة الاستراتيجية الناجحة توجد لتبقى . يعنى ذلك ، إنها تشتمل على وجهات نظر مختلفة تفسر وتمحص بصورة دقيقة تلك الآراء المتصارعة ، وتطور خطة سوف يتقبلها الآخرون ، وسوف توجه القسم في الاتجاه الإيجابي . هذا من أهم الأسباب التي تدعو إلى استخدام الجماعة بدلاً من الفرد لإنجاز الهدف . إن الفريق الذي يؤدي وظائفه على أكمل وجه سوف يتغلب على الفرد في إنجاز هذا النوع من الأهداف في أي وقت .

### 4 - القيادة Leadership :

في الفرق المنتجة ، يتغير نمط القائد عند الضرورة استجابة لحاجات الجماعة المنبثقة . يتغير إدراك الأعضاء لدور القائد في المراحل المختلفة لتنمية الجماعة ، في المرحلة الأولى ترى الجماعة القائد على أنه يتمتع بسمات الخير والقوة . إن الأعضاء يدركون أنه مصدر الأمن والمكافآت . في المرحلة الأولى يتوقع الأعضاء أن يكون القائد موجهاً ، ومع ذلك ، في المرحلة الثانية ، يبدأ الأعضاء في تحدي سلطة ورقابة القائد . هذه التحديات ضرورية من أجل نضوج الجماعة . يجب أن

يعاد تحديد دور القائد إذا كان على الجماعة أن تتحرك إلى مراحل تنمية أكثر نضجاً . في المرحلة الثانية ، يجب أن يبقى القادة موجّهين ، وأن يبدأوا تدريجياً في إشراك الأعضاء لمناقشة البدائل واكتشاف الموضوعات . في الوقت الذي تصل فيه الجماعة إلى مرحلة التنمية الثالثة ، يباشر أعضاء الجماعة الكثير من الأدوار التي كانت حكرًا على القائد . أخيراً ، في المرحلة الرابعة ، يعمل القادة الفعالون كأعضاء من فئة الخبراء . معظم وظائف القائد تكون قد وزعت بين الأعضاء في الفريق .

في الفرق عالية الأداء ، يضطلع الأعضاء بالكثير من وظائف القادة التي كانوا يمارسونها في المراحل الأولى . لكي يحدث هذا ، يجب أن يصبح دور القائد التوجيهي أقل والاستشاري أكبر . يستطيع القادة المساعدة في إعادة توزيع القوة بين الأعضاء عن طريق تغيير أنماط قيادتهم لكي تساير حاجات الجماعة . يتطلب هذا معرفة ماهية حاجات الجماعة في أي وقت محدد ، وكيف يتصرف القائد لتسهيل التحرك . إن الاحتفاظ بنمط واحد للقيادة خلال حياة الجماعة سوف لا يلبي حاجات جماعته ، ولن يسهل تنمية أداء الفريق . المزيد من المعلومات حول فعالية القيادة يمكن توفيرها في الفصل السادس .

##### 5 - الاتصال والتغذية المرتدة Communication and Feedback :

من خصائص فرق العمل عالية الأداء وجود هيكل اتصال مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة . يُعطي لكل عضو حين يتحدث آذاناً مصغية بصرف النظر عن عمره ، لقبه الوظيفي ، نوعه ، عرقه ، مهنته أو أي خصائص أخرى تتعلق بمكانته الاجتماعية . يثري هذه الإنتاجية ، لأن كل الأفكار والاقتراحات يصفي إليها .

تحصل فرق العمل عالية الأداء أيضاً على تغذية مرتدة منتظمة حول فعاليتها وإنتاجيتها . عندما يسأل الأعضاء لتقييم فعالية وإنتاجية فريقهم ، فإنهم يكونون قادرين على الإجابة الصحيحة . يعني هذا أن الأعضاء يحصلون على التغذية المرتدة كل منهم من الآخرين ، ومن مصادر خارجية عن كيفية أداء الفريق .

يعطي أعضاء الفرق عالية الأداء كل منهم للآخر تغذية مرتدة بناءة تتناول أداء الفرد وإسهاماته . تدعم التغذية المرتدة البناءة التحسين وتنمية الفرد . يعني ذلك

أن التغذية المرتدة يقصد منها مساعدة الفريق من خلال تحسين جهود الفرد لإنجاز الأهداف . يقصد بالتغذية المرتدة مساعدة الفرد أيضاً ، وذلك بتوفير المعلومات التي يستطيع توظيفها لكي يصبح عضو جماعة أكثر فعالية . إذا لم تحقق التغذية المرتدة هذين المعيارين فلا جدوى من إعطائها .

أخيراً يستثمر الفريق عالي الأداء التغذية المرتدة المتعلقة بالعمليات والإنتاجية لإحداث تحسينات في طريقة عمله . سوف تقف مندهشاً أمام عدد الجماعات التي التقيت بها ، والتي حصل أعضاؤها على تغذية مرتدة عن أداء الجماعة ، ولكنهم لم يستخدموا تلك التغذية لتطبيق التغيرات البناءة . في معظم الحالات يرجع ذلك إلى تصور بسيط في العمليات الداخلية للجماعة . إن الجماعات التي لا تستثمر التغذية المرتدة بصورة بناءة ، عادة ليس لديها آلية مناسبة لتقييم شرعية ومصداقية التغذية ولا اتخاذ القرارات حول التغيرات التي يجب إحداثها استناداً إلى تلك التغذية المرتدة . من أمثلة مثل هذه الآلية ، أن يتم الطلب على التغذية المرتدة الداخلية والخارجية على أساس منتظم ، وأن تناقش التغذية المرتدة وتقيم في بداية الجلسة التالية . إذا كان تقييم التغذية المرتدة على أنها مشروع ومعاونة ، فإن الأعضاء يناقشون طرق تحسين أداء الفريق ، يقررون التغيرات المطلوب إحداثها ويطبّقون تلك التغيرات .

قد يبدو هذا على أنه عملية معقدة ومركبة ، ولكنه في الواقع يأخذ 10 دقائق أو أقل . تتمثل البراعة هنا في جمع بيانات التغذية المرتدة من الأعضاء الداخليين في نهاية إحدى الجلسات على أن تناقش في بداية الجلسة التالية . أما التغذية المرتدة عن المصادر الخارجية فيجب أن تجمع في الفترة ما بين اللقاءات .

#### 6 - المناقشة ، اتخاذ القرار ، والتخطيط :

#### Discussion, Decision Making and Planning:

أعضاء الفرق عالية الأداء ، يبذلون الوقت في تخطيط كيف سوف يمكنهم حل المشكلات واتخاذ القرارات . يعني هذا أنهم يحددون كيف سوف تتخذ القرارات قبل محاولة اتخاذها بالفعل . إنهم قد يقررون التصويت بالأغلبية المطلقة ، أغلبية

ثلاثي الأعضاء ، التصويت بالإجماع أو أي استراتيجية أخرى سوف تطبق لاتخاذ القرار . الأساس هنا يتمثل في أن هذه التحديات يتم إقرارها مقدماً ، وأن تكون استراتيجية اتخاذ القرار فعالة ، وتلبي رغبات الأعضاء .

أيضاً يبذل الأعضاء في الفرق عالية الأداء الوقت في تحديد ومناقشة المشكلات التي سوف يحلوها . يعني هذا أن تجرى مناقشات كافية قبل الوصول إلى القرار النهائي لكي تكون المسائل واضحة أمام كل عضو من أعضاء الجماعة ، وأيضاً الطرق البديلة لمعالجتها . إذا لم يبذل الوقت الكافي في المناقشة قبل اتخاذ القرار ، فإن القرار الناتج قد يكون غير مناسب أو حتى خطأ .

#### 7- التطبيق والتقييم Implementation and Evaluation :

الفرق عالية الأداء تطبق الحلول والقرارات التي يتخذها الأعضاء . يعني هذا أن يلتزم الأعضاء والقائد بتلك القرارات ، وأن تعتبر المسؤولية تضامنية ويصبح كل عضو مُحاسباً من الآخرين لتنفيذ تلك القرارات . أيضاً تضع الفرق الناجحة طرق حلول وقرارات الفريق . قد تنقلب القرارات وتتحول إلى أن تصبح غير ملائمة أو خاطئة ، ولكن في الفرق الفعالة ، يتم محاصرة هذه الأخطاء وعدم الملائمة وتصحيح بسرعة .

#### 8 - القواعد والاختلافات الفردية Norms and Individual Differences :

تنشئ الفرق الناجحة القواعد التي تشجع على الأداء المرتفع ، الجودة ، والنجاح . مثل هذه الفرق لديها أيضاً قواعد تعمل على تشجيع الأعضاء لكي يكونوا مبتكرين ومجددين . سوف يكون من الصعب إن لم يكن مستحيل أن يكون الفريق ناجحاً إذا لم يكن متوقعاً أن يكون أداء الأعضاء في مستويات عالية .

هناك خاصية لافتة أخرى في الفرق الفعالة حيث أن الأعضاء ذوي السلوك المختلف يقبلون مادام سلوكهم يفهم على أنه إسهام في تحقيق مهمة الفريق . على سبيل المثال ، إذا لم يتحدث أحد الأعضاء كثيراً كما يتوقع الأعضاء الآخرون ، سوف يقبل هذا العضو انطلاقاً من الاقتناع بأن إسهاماته تعتبر مفيدة من وجهة نظر

الجماعة . أيضاً العضو صاحب الصوت العالي أو العدوانى إلى حد ما ، سوف يقبل انطلاقاً من أن أداءه المرتبط بمهمة الفريق يعتبر مفيداً . اختصاراً ، تتشكل الفرق الناجحة من أعضاء الذين يحتمل أو حتى يستمتع منه كل منهم بخصائص الآخر من أجل إنجاز هدفهم المشترك .

#### 9 - البناء التنظيمى Structure :

أولاً ، تشتمل الفرق الناجحة على أقل عدد ضروري من الأعضاء لإنجاز الأهداف والمهام وليس أكثر . ثانياً إن الصفة الرسمية للفريق الناضج هي أن أعضاءه قادرون على تشكيل جماعات فرعية من أجل تنفيذ أنشطة الفريق . ثالثاً ، لا يدرك الأعضاء الآخرون هذه الجماعات الفرعية على أنها مهددة لهم ؛ ولكن تقبل الجماعات الفرعية وتقيم من أجل مساهمتها للفريق . لا ينظر إلى الجماعات الفرعية على أنها مجموعة مرتدة أو ثورية . إنها تتكامل مع الفريق ككل . اختصاراً ، الفرق المنتجة منظمة . إنها توفر أوقاتاً كافية للاجتماع معاً لوضع وتحقيق أداء مرتفع وإنجاز الأهداف .

تستحق النقطة الأخيرة التركيز عليها . يعنى "أوقاتاً كافية للاجتماع معاً" لإنجاز الأهداف . أن معظم الجماعات تحتاج ما بين 8 إلى 9 أشهر معاً لكي تكون فرقاً ناجحة . لقد أسست هذا على دراسة سبق وصفها تقترح أن ذلك يستغرق 6 أشهر على الأقل لكي تصبح الجماعات ناضجة تماماً . عند الأخذ في الاعتبار طول الفترة الزمنية لجلسات اجتماع الأفراد ، فإن ذلك سوف يختلف تبعاً لمدى تعقد أهداف الجماعة . ومع ذلك هناك اجتماعات كثيرة تكون أوقاتها قصيرة جداً . لسوء الحظ ، الأمثلة الأكثر مأساوية تأتي من عملي مع المعاهد التعليمية . من المتوقع أن يتناول مدرسو المدارس الابتدائية ، والإعدادية ، والثانوية أشياء معقدة إلى حد ما . تشتمل الأمثلة على ذلك تنسيق المناهج الدراسية ، وضع خطط دروس العلوم المتداخلة ، ومراقبة سلوك وتقديم الدارسين ، وهذا قليل من كثير . بصفة عامة ، تلتقي هيئة التدريس بالمدرسة كمجموعة كاملة مرة في كل شهر ، ويستغرق الاجتماع حوالي ساعة تقريباً . جماعات هيئة التدريس الفرعية تعقد اجتماعات

بصورة أكثر تكراراً . عادة تستغرق جلسات الجماعات الفرعية مدة 45 دقيقة وتعد أسبوعياً . بالطبع ، تصل الدقائق المخصصة للجلسة من 30 إلى 45 أو 35 دقيقة فعلية حيث يحتاج المدرسون إلى صرف تلاميذهم ، وإلى أن يستقروا في الاجتماع . إن عليهم أيضاً أن يغادروا حجرة الاجتماع قبل الوقت المخصص لكي يذهبوا إلى فصولهم الدراسية في الوقت المقرر ، وبالتالي يكون من الصعب إجراء مناقشات ، تخطيط ، واتخاذ قرارات مهمة ودقيقة .

سوف تلتزم كل جماعة أن تقدر بنفسها ما يلزمها من وقت لإنجاز أهدافها ، وماذا يجب أن يكون عليه طول فترة انعقاد كل جلسة أيضاً . لا تغير اللجنة على فترات قصيرة أو تصفها بالفشل إذا لم توفر لها الوقت الكافي . أيضاً لا تستهلك الوقت فيما لا يفيد أهداف الجماعة الفرعية أو الفريق ككل . يمكن للأعضاء بصفتهم الشخصية والجماعات الفرعية أن تتولى تنفيذ مهام كثيرة بين الاجتماعات المختلفة .

#### 10 - التعاون وإدارة الصراع :

##### Cooperation and Conflict Management:

يؤكد عدد كبير من البحوث والدراسات على أن الفريق عالي الأداء يتسم بأنه متماسك بدرجة كبيرة ويضم أعضاء متعاونين . بالطبع ، لا يحقق التعاون في ذاته النجاح المرجو . يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضاً العوامل الأخرى التي يتناولها هذا الفصل . على سبيل المثال ، في بعض الجماعات يتعاون الأعضاء لتفادي العمل . في جماعات أخرى يتعاون الأعضاء لأداء أقل كمية ممكنة من العمل . من الواضح أن التعاون ليس كافياً ، ولكن بدونها يكون النجاح بعيد الاحتمال .

لا يعني التعاون أنه لا يكون هناك صراع . في الواقع تخبرنا الدراسات والبحوث المختلفة أن الفرق المنتجة تمر بفترات صراع قصيرة ولكنها متكررة . الصراعات هنا قصيرة لأن الفرق عالية الأداء لديها استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع .

تعمل الفرق المنتجة بصورة مختلفة عن الجماعات غير المنتجة . الإنتاجية ليست شيئاً يحدث بالصدفة أو نتيجة لجهود فرد أو اثنين . إن الطريقة التي تباشر

بها الجماعة وظائفها ، منذ البداية ، لها تأثير بالتأكيد . على سبيل المثال ، قد وجدت بعض الدراسات الحديثة أن الفرق عالية الأداء تنتج في الواقع أكبر مما تنتجه جماعات العمل الأخرى . أن مديري تلك الفرق يقيمونها أيضاً بأنها أكثر إنتاجية ، ويقيم الأعضاء فرقهم بأنها أكثر إنتاجية . أجريت هذه الدراسات في المنشآت المالية ، الصناعة الفندقية ، قطاع التصنيع وقطاع الخدمات والمعاهد التعليمية . ليس تبديداً للوقت ، أن تعطى انتباهاً إلى كيفية قيام جماعتك بمهامها الوظيفية . استناداً إلى ما قد عرفناه الآن ، فإنه من الواضح أن الوقت الذي يبذل على تحسين فعالية جماعتك ، قد أنفق جيداً .

قد يكون من المفيد لجماعتك أن تراجع خصائص الفرق عالية الأداء وتحدد المجالات التي تجيدها جماعتك ، وتلك التي تحتاج إلى تحسين . استخدم قائمة حصر الفريق عالي الأداء في نهاية هذا الفصل لتقييم مستوى فعاليتك الحالية . قارن استجابات الأعضاء للأسئلة وحدد متوسط الدرجة التي عليها الجماعة . إذا جاءت درجتك في التسعينات ، يمكنكم رسمياً أن تطلقوا على أنفسكم أعضاء في فريق عالي الأداء . وبصرف النظر عن الدرجة النهائية للجماعة ، فإن هناك مجالات تحتاج إلى تحسين . حدد الطرق التي تستخدمها لإحداث التحسينات الضرورية .

#### ◀ قائمة حصر الفريق عالي الأداء ⇒

- اسم المنظمة : .....
- اسم الوحدة / القسم / التخصص : .....
- رقم هوية الجماعة : .....
- رقم هوية العضو : .....
- 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. أهداف الجماعة واضحة للأعضاء .                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. يتفق الأعضاء مع أهداف الجماعة .                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. تتطلب مهام الجماعة أن نعمل معاً .                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. أدوار الأعضاء واضحة لهم .   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. يقبل الأعضاء أدوارهم .  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. تساير تكليفات الأعضاء قدراتهم .                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. يتغير نمط قائد الجماعة عند الضرورة لمقابلة حاجات الجماعة المنبثقة . | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. لدينا بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة .               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. تحصل الجماعة على تغذية مرتدة بانتظام حول إنتاجيتها .                | 1 | 2 | 3 | 4 |

10. يعطى الأعضاء تغذية مرتدة ببناء كل منهم للأخر .

4 3 2 1

11. تستثمر الجماعة التغذية المرتدة حول فعاليتها لإجراء تحسينات في كيفية أداء وظيفتها .

4 3 2 1

12. تبذل الجماعة الوقت في تحديد ومناقشة المشكلات التي يجب حلها .

4 3 2 1

13. يبذل الأعضاء أيضاً الوقت في التخطيط من أجل كيف سوف يحلون المشكلات ويتخذون القرارات .

4 3 2 1

14. تستخدم الجماعة استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار .

4 3 2 1

15. تطبق الجماعة حلولها وقراراتها .

4 3 2 1

16. تنمية الجماعة الطرق لتقييم حلولها وقراراتها .

4 3 2 1

17. تقبل الجماعة الأعضاء الذين يسلكون بصورة مختلفة ما دام سلوكهم يفهم على أنه مفيد لإنجاز مهمتها .

4 3 2 1

18. تشجع قواعد الجماعة على الأداء المرتفع ، الجودة ، والنجاح .

4 3 2 1

19. تشجع قواعد الجماعة على الحلول المبتكرة .

4 3 2 1

20. الجماعات الفرعية مقبولة وتتكامل مع الفريق ككل .

4 3 2 1

21. تشتمل الجماعة على أقل عدد ضروري لإنجاز أهدافها .

4 3 2 1

22. لقد أعطيت الجماعة وقتاً كافياً لتطوير وحدة عمل ناضجة وإنجاز أهدافها .

4 3 2 1

23. الجماعة متماسكة ومتعاونة بصورة مرتفعة .

4 3 2 1

24. فترات الصراع متكررة ولكنها قصيرة .

4 3 2 1

25. تستخدم الجماعة استراتيجية فعالة لإدارة الصراع .

4 3 2 1

25 : الحد الأدنى للدرجات

100 : الحد الأقصى للدرجات

\_\_\_\_\_ : درجتي