

## الفصل الخامس

### مقومات ومعوقات نجاح فرق العمل

#### أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل. 
- قائمة حصر التدعيم التنظيمي لفريق العمل. 
- خصائص فرق العمل عالية الأداء. 
- قائمة حصر فريق العمل عالي الأداء. 
- المقارنة بين نجاح فرق العمل في اليابان وأمريكا وبريطانيا. 
- تماسك فريق العمل. 
- الاختلافات داخل فرق العمل. 
- الصراع بين أعضاء فريق العمل. 
- أخطاء فريق العمل. 
- معوقات تعوق أداء فرق العمل. 

## مقدمة

على مدى العقود الزمنية القليلة الماضية، تضاعف حجم ما صدر من الكتب والمقالات والدراسات البحثية التي حاولت وصف مقومات فرق العمل الناجحة عالية الأداء ومعوقات ذلك.

والفصل الحالي يحاول رصد هذه المقومات وهذه المعوقات بهدف تبني هذه المقومات وتجنب هذه المعوقات.

### مقومات نجاح فريق العمل:

وحتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه فلا بد أن يراعي الآتي:

- 1- تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها.
- 2- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معاً لتكوين فريق عمل جيد.
- 3- وضع أهداف الفريق القائد ولجميع أعضاء الفريق.
- 4- الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- 5- توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
- 6- العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق والاتصال المفتوح فيما بينهم.
- 7- الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي.
- 8- احترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين، فلا يقوم الطبيب على سبيل المثال بالتقليل من شأن مهنة التمريض، أو يقوم الأخصائي النفسي بالإشارة إلى أنه قادر على القيام بدور الأخصائي الاجتماعي.
- 9- الصراحة.
- 10- التعاون المتبادل.

- 11- الثقة المتبادلة.
- 12- توفير مناخ الحرية والابتكار.
- 13- ممارسة بسيطة للسلطة.
- 14- عدم التقيد بالرسميات.
- 15- الإنصات الفعال فيما بين أعضاء الفريق ومع قائد الفريق.
- 16- القيادة المشتركة والديمقراطية.

### تمرين:

أضف من عندك مقومات أخرى.

- 17- .....
- 18- .....
- 19- .....
- 20- .....

### العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل

أكدت بعض الدراسات أن فرق العمل الناجحة ذات الأداء المتميز تتميز بالعديد من الخصائص منها:

- 1- وجود أهداف واضحة للفريق.
- 2- تناسب تكوين الفريق مع الأهداف المطلوب تحقيقها.
- 3- القيادة الفعّالة لفريق العمل.
- 4- التدعيم التنظيمي.
- 5- توافر المهارات الاجتماعية لدى فريق العمل.

- 6- تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق.
- 7- تنمية دوافع الأفراد للعمل الفريقي.
- 8- تحترم ثقافة المنظمة وتحاول تطويرها.
- 9- درجة عالية من تماسك فريق العمل. فكلما زادت هذه الدرجة كلما ساهم ذلك في تحقيق مستوى عال من الأداء.
- 10- التدعيم التنظيمي للفريق من قبل المنظمة.

### قائمة حصر التدعيم التنظيمي لفريق العمل:

وضعت سوزان أ. ويلان قائمة استرشادية لتحديد مستوى التدعيم التنظيمي Organizational Support الذي تقدمه المنظمة إلى فريق العمل بها. وعلى كل فريق عمل أن يجب عن أسئلة هذه القائمة لتحديد مستوى التدعيم التنظيمي الذي يحصل عليه، ومناقشة جوانب هذا التدعيم سواء كان قوياً أو ضعيفاً، وأسباب ذلك، وكيفية زيادة هذا التدعيم وتحقيقه في جوانب أخرى:

### قائمة حصر التدعيم التنظيمي

- اسم المنظمة: .....
- اسم الإدارة/ القسم: .....
- اسم ورقم الفريق: .....
- حجم الفريق: .....
- التاريخ: .....

من فضلك اقرأ العبارات التالية. ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر بصورة أكثر دقة عن استجابتك للعبارة. استخدم المفاتيح التالية 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- يعطي 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 فريقنا.  
④                      ③                      ②                      ①
- 8- لدى هذه المنظمة توقعات واضحة عن توقيتات فريقنا.  
④                      ③                      ②                      ①

- 9- تعتبر أهداف فريقنا معقولة.  
④ ③ ② ①
- 10- مهام فريقنا جذابة للأعضاء.  
④ ③ ② ①
- 11- تتطلب مهام فريقنا أن يعمل الأعضاء بصورة تعاونية.  
④ ③ ② ①
- 12- تتطلب مهام فريقنا التعلم المستمر.  
④ ③ ② ①
- 13- من السهل على فريقنا الوصول إلى الموارد التقنية لإنجاز المهام.  
④ ③ ② ①
- 14- من السهل على فريقنا الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإنجاز مهام الفريق.  
④ ③ ② ①
- 15- لدى فريقنا مجال عمل محدد.  
④ ③ ② ①
- 16- يتلقى فريقنا تغذية مرتدة منتظمة حول أدائه وتقدمه.  
④ ③ ② ①
- 17- يتلقى فريقنا تقديراً إيجابياً حول إنجازات الفريق.  
④ ③ ② ①
- 18- تستند المكافآت المالية على إنجازات الفريق.  
④ ③ ② ①
- 19- يتشكل فريقنا من أعضاء لديهم مهارات في مجال مشاركة الفريق.  
④ ③ ② ①

- 20- على رأس فريقنا قائد لديه مهارات في مجال إدارة ومشاركة الفريق.  
④ ③ ② ①
- 21- قد حصل فريقنا على كل التدريب التقني اللازم لنجاح الفريق.  
④ ③ ② ①
- 22- قد حصل فريقنا على تدريب ملائم في مجال ديناميات الفريق.  
④ ③ ② ①
- 23- قد حصل قائد فريقنا على تدريب مناسب في مجال القيادة.  
④ ③ ② ①
- 24- قد حصل فريقنا على مساعدة استشارية اعتبرت ضرورية لنجاح الفريق.  
④ ③ ② ①
- 25- أهداف فريقنا واضحة لباقي المنظمة.  
④ ③ ② ①
- 26- قد حصل فريقنا على الاستقلال الكافي لأداء مهمته.  
④ ③ ② ①
- 27- فريقنا على اتصال وثيق مع الأعضاء والجماعات التنظيمية الملائمة.  
④ ③ ② ①

إذا كان الفريق قد حصل على تدريب جماعي من فضلك أجب على هذه

الأسئلة:

- 28- إنني تعلمت ما أحتاج إلى معرفته للعمل بنجاح مع هذا الفريق.  
④ ③ ② ①

29- شعرت بأن المدرب (المدرّبين) كانوا ذوي قدرات عالية.

- ① ② ③ ④

إذا كان الفريق قد حصل على استشارات من فضلك أجب على هذه الأسئلة:

30- ساعدت العملية الاستشارية الفريق على العمل معاً بصورة فعالة أكبر.

- ① ② ③ ④

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

- ① ② ③ ④

الحد الأدنى للدرجات = 31

الحد الأقصى للدرجات = 124

درجتي = --

### خصائص فرق العمل عالية الأداء:

حددت سوزان أ. ويلان خصائص فرق العمل عالية الأداء High Performance

Teams في التالي:

1- الأعضاء واضحون حول أهداف الفريق ومتفوقون معها.

2- المهام الوظيفية مناسبة بالنسبة للفريق في مقابل الحلول الفردية.

3- الأعضاء واضحون حول أدوارهم ومتقبلون لها.

4- يساير إسناد الدور إمكانيات وقدرات العضو.

5- يتفوق نمط القادة مع مستوى تنمية الفريق.

6- هيكل اتصالات مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة.

- 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 وقيم 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.
- 19- .....
- 20- .....

### قائمة حصر فريق العمل عالي الأداء:

وضعت سوزان أ. ويلان قائمة حصر لخصائص الفرق عالية الأداء، تحدد المجالات التي يجيدها فريق العمل الذي ننتمي إليه، وتلك التي تحتاج إلى تحسين. وهذه القائمة سوف تساعدك على تقييم مستوى فعاليتك الحالية.

### قائمة حصر فريق العمل عالي الأداء

اسم المنظمة: .....

اسم الإدارة/ القسم: .....

اسم ورقم الفريق: .....

حجم الفريق: .....

التاريخ: .....

من فضلك اقرأ العبارات التالية. ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر بصورة أكثر دقة عن استجابتك للعبارة. استخدم المفاتيح التالية 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 الفريق واضحة للأعضاء.

①                      ②                      ③                      ④

2- يتفق الأعضاء مع أهداف الفريق.

①                      ②                      ③                      ④

- 3- تتطلب مهام الفريق أن نعمل معاً.  
① ② ③ ④
- 4- دوار الأعضاء واضحة لهم.  
① ② ③ ④
- 5- قبل الأعضاء أدوارهم.  
① ② ③ ④
- 6- سائر تكاليفات الأعضاء قدراتهم.  
① ② ③ ④
- 7- تغير نمط قائد الفريق عند الضرورة لمقابلة حاجات الفريق المنبثقة.  
① ② ③ ④
- 8- دينا بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة.  
① ② ③ ④
- 9- حصل الفريق على تغذية عكسية بانتظام حول إنتاجيته.  
① ② ③ ④
- 10- يعطي الأعضاء تغذية عكسية بناءة كل منهم للآخر.  
① ② ③ ④
- 11- يستثمر الفريق التغذية العكسية حول فعاليتها لإجراء تحسينات في كيفية أداء وظيفتها.  
① ② ③ ④
- 12- بذل الفريق الوقت في تحديد ومناقشة المشكلات التي يجب حلها.  
① ② ③ ④

- 13- يبذل الأعضاء أيضاً الوقت في التخطيط من أجل كيف سوف يحلون المشكلات ويتخذون القرارات.
- ① ② ③ ④
- 14- يستخدم الفريق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار.
- ① ② ③ ④
- 15- يطبق الفريق حلوله وقراراته.
- ① ② ③ ④
- 16- ينمي الفريق الطرق لتقييم حلوله وقراراته.
- ① ② ③ ④
- 17- يقبل الفريق الأعضاء الذين يسلكون بصورة مختلفة مادام سلوكهم يفهم على أنه مفيد لإنجاز مهمته.
- ① ② ③ ④
- 18- تشجع قواعد الفريق على الأداء المرتفع، الجودة، والنجاح.
- ① ② ③ ④
- 19- تشجع قواعد الفريق على الحلول المبتكرة.
- ① ② ③ ④
- 20- الجماعات الفرعية مقبولة وتتكامل مع الفريق ككل.
- ① ② ③ ④
- 21- يشتمل الفريق على أقل عدد ضروري لإنجاز أهدافه.
- ① ② ③ ④
- 22- لقد أعطي الفريق وقتاً كافياً لتطوير وحدة عمل ناضجة وإنجاز أهدافه.
- ① ② ③ ④

23- الفريق متناسك ومتعاون بصورة مرتفعة.

- ① ② ③ ④

24- فترات الصراع متكررة ولكنها قصيرة.

- ① ② ③ ④

25- يستخدم الفريق إستراتيجية فعالة لإدارة الصراع.

- ① ② ③ ④

الحد الأدنى للدرجات = 25

الحد الأقصى للدرجات = 100

درجتي = --

### المقارنة بين نجاح فريق العمل في اليابان وأمريكا وبريطانيا

عندما تواجه فرق العمل في شركتك مشكلة تدفعك لطلب النصيحة فأين تتوجه؟ هل ستوجه إلى دليل السياسات في الشركة؟ أم إلى السياسات غير الرسمية؟ أم إلى رؤسائك؟ أم إلى زملائك في الفريق أو الفرق الأخرى؟ أم إلى خبرتك الشخصية؟ وبالإضافة إلى هذا فأأي هذه البدائل أفضل؟ ربما كانت الإجابة على هذين السؤالين - كما يوضح كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron - ترتبط بثقافة الدولة التي يعيش فيها فريقك. ففي الثقافة الفردية كما هو الحال في أمريكا وبريطانيا يفضل الناس الاعتماد على أنفسهم أما في الثقافة الجماعية - كما هو الحال في اليابان - فإن الناس يفضلون الاعتماد على بعضهم. ولذلك فمن المتوقع أن يستشير اليابانيون زملاءهم كما يعتمد الأمريكيان على خبراتهم.

وقد كان هذا أحد نتائج إحدى الدراسات الحديثة، فقد استقصى الباحثون أعضاء فرق العمل في كل من بريطانيا وأمريكا واليابان حول ما يمكن أن يتخذه عندما

يواجهون مشكلة أثناء عملهم ضمن فريق عمل. وقد كانت النتائج واضحة ففي اليابان فالأكثر احتمالاً أن يستشير الأعضاء زملاءهم الآخرين، أما في أمريكا وبريطانيا فالأعضاء يعتمدون على أنفسهم وعلى تدريبهم. وتؤكد هذه النتائج تأثير الثقافة على تصرف أعضاء فرق العمل عندما يواجهون مشكلة.

أي من هاتين الاستراتيجيتين أفضل؟ لإجابة هذا السؤال قام نفس فريق البحث السابق ببحث الارتباط بين الإستراتيجية التي يفضلها الفريق وبين درجة الإنتاجية التي أعطاها المديرين لتلك الفرق. وبصفة عامة فقد اعتبرت فرق العمل اليابانية أعلى إنتاجية طالما اعتمدوا على دليل الشركة للحصول على المساعدة.

أما فرق العمل في أمريكا وبريطانيا فقد اعتبروا أكثر إنتاجية عندما اعتمدوا على أنفسهم في حل المشكلات التي يواجهونها. لاحظ أن المديرين في الدول الثلاث هم الذين تم استقصاؤهم بشأن إنتاجية فرق العمل في شركاتهم. وتتمشى هذه النتائج مع الاتجاه الغالب في اليابان نحو الاعتماد على الإجراءات الرسمية التي تفضل الرجوع إلى الحكمة المتجمعة من خبرة الماضي. كما تتمشى أيضاً مع الاتجاه الغالب في الثقافة الفردية في أمريكا وبريطانيا من الاعتماد على الذات والثقة بالخبرة الشخصية.

وينبغي فهم هذه النتائج بحذر لأنها اعتمدت على تقييم المشرفين لنجاح فرق العمل ولم تعتمد على مقاييس موضوعية. فربما قوم المشرفون بنجاح الفريق اعتماداً على الثقافة المعترف بها رسمياً، وقد يكون تقييمهم مبنياً على التأثير الفعلي للفريق. ولسوء الحظ فإن هذه الدراسات لا تخبرنا عن ذلك. ولكنها تخبرنا عن تأثير عمل الفريق بالثقافة السائدة، ولذلك نقترح على الباحثين في هذا المجال أن يهتموا بدراسة تأثير الثقافة على نجاح الفريق.

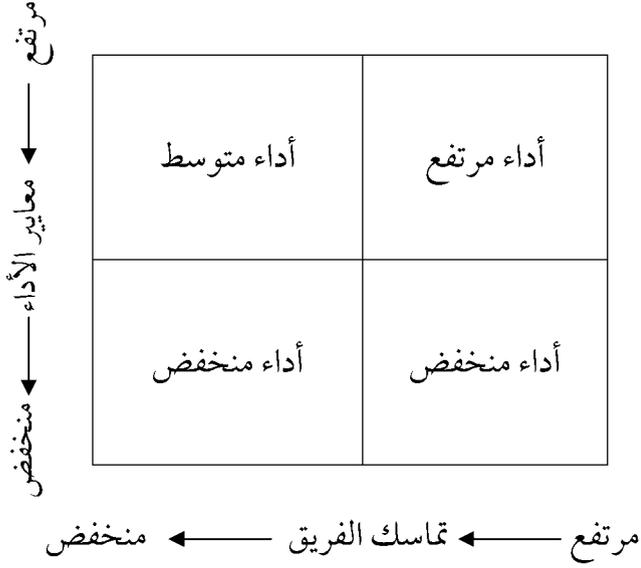
## تماسك فريق العمل

يشير مصطلح التماسك Cohesion إلى وجود درجة عالية من الترابط بين وحدات تجمع معين (جماعة/ فريق/ إدارة/ منظمة/ مجتمع).

كذلك يرى بعض العلماء بأن مصطلح التماسك يشير إلى درجة الجذب التي تمارسها الجماعة على أعضائها.

هذا وهناك عوامل عديدة داخلية في فريق العمل أو خارجية في المنظمة يمكن أن تساعد على زيادة أو انخفاض درجة تماسك فريق العمل. ويمكن رصد بعض هذه العوامل كالتالي:

- 1- وضوح الأهداف والاتفاق عليها بين أعضاء الفريق.
  - 2- توفر قائد كفء وفعال للفريق.
  - 3- توفر فرص التفاعل المستمر والمتبادل بين أعضاء الفريق.
  - 4- الحجم المناسب لفريق العمل. فكلما زاد حجم فريق العمل قلما قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكه.
  - 5- قلة مساحة التنافس والصراع داخل الفريق.
  - 6- التنافس بين فرق العمل داخل المنظمة أو خارجها يؤدي بلا شك إلى تضامن أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
  - 7- التقويم الإيجابي، بمعنى أن قيام الإدارة بتقدير أداء فرق العمل عندما تؤدي المطلوب منها بتميز يساهم في تماسك هذه الفرق وحرصها على تحقيق أهدافها.
- هذا وتوجد علاقة بين درجة تماسك الفريق ومستوى أداء أعضائه مع الأخذ في الحسبان نوع المعايير المتصلة بأداء الفريق. ويوضح ذلك الشكل التالي:



**شكل رقم (7)**  
**العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل ودرجة تماسكه**  
**في ظل معايير مشجعة أو مقيدة للأداء**

هذا ويتضح من الشكل السابق أنه إذا كان فريق العمل متماسك بدرجة مرتفع ومعايير الأداء مرتفعة كان أداء الفريق مرتفع والعكس. أما إذا كان فريق العمل متماسك بدرجة مرتفعة ومعايير الأداء منخفضة (مقيدة) فإن أداء الفريق يكون منخفض أما إذا كان فريق العمل متماسك بدرجة منخفضة ومعايير الأداء مرتفعة فإن أداء الفريق يكون متوسط.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن فرق العمل عالية الكفاءة تتميز بالخصائص الآتية:

- وجود اتصال وثيق بين أعضاء الجماعة وبعضهم بعضا.

- اختفاء التعبيرات «أنا، لي» لتحل محلها التعبيرات «نحن، لنا».
- لا يقوم فرد واحد بإنجاز جميع أجزاء العمل وحده.
- يدرك جميع الأعضاء فائدة اشتراك الكل في إنجاز العمل، كما يدركون أن نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو فيه.
- لن يتردد أي عضو من المشاركة البناءة بمجهوده وأفكاره لإنجاز العمل لأنه لن يستأثر أي عضو آخر بمفرده بالتقدير في حالة النجاح.
- يسود شعور عال بالثقة والتقدير والاحترام بين أعضاء الفريق. تماسك الفريق يكون عالياً، ومعدلات الرضا المتبادل بين أعضاء الفريق تكون مرتفعة.

### الاختلافات داخل فرق العمل

الاختلافات بين البشر حقيقة واقعية. ويجب ألا يعتبر الخلاف أمراً غير طبيعي أو علامة على أن الفريق يعاني من تصدع شديد.

ومن صور الاختلافات داخل أي فريق عمل الاختلاف بين أعضاء الفريق نظراً:

- 1- اختلاف النوع (ذكر/ أنثى).
- 2- اختلاف العمر (السن).
- 3- اختلاف المستوى الإداري/ الوظيفي.
- 4- اختلاف العمر الوظيفي.
- 5- اختلاف المهن أو التخصصات المهنية.
- 6- اختلاف الاهتمامات.
- 7- اختلاف الثقافة.
- 8- اختلاف الدين.
- 9- اختلاف الجنسية.

وللتعامل مع كل هذه الاختلافات على قائد وأعضاء فريق العمل:

- 1- التركيز على جوانب الاتفاق بين أعضاء الفريق.
- 2- التركيز على المهمة المطلوب إنجازها من قبل الفريق.
- 3- الاهتمام بالحقائق وليس الآراء.
- 4- الاستفادة من الاختلافات في إنجاز المهمة المطلوبة من الفريق.
- 5- دراسة موضوع إدارة التنوع Diversity Management والاستفادة منه.

### الصراع بين أعضاء فريق العمل

الصراع Conflict هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل الاجتماعي. وهو تفاعل سلبي ونزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد. وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف. هذا ويمكن تعريف الصراع بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تجميع أعدائهم أو القضاء عليهم.

ويعرف كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron الصراع بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية.

وتزداد فرص الصراع بين أعضاء فريق العمل، في حالات وظروف معينة نذكر منها:

- 1- الاختلاف حول أهداف الفريق.
- 2- الاهتمامات المتعارضة بين أعضاء الفريق.
- 3- كبر حجم الفريق عن الحجم الأمثل.
- 4- زيادة مساحة التنافس بين أعضاء الفريق.
- 5- زيادة مساحة التنافس بين أعضاء الفريق وقائد الفريق.

- 6- ممارسة قائد الفريق لنمط قيادي غير مناسب.
- 7- التوجهات المتضاربة من قائد الفريق لأعضاء الفريق.
- 8- التوجهات المتضاربة من المنظمة لفريق العمل.
- 9- عدم مراعاة مبدأ العدالة في التعامل مع أعضاء الفريق.
- 10- الاتصالات الخاطئة Faulty Communication بين أعضاء الفريق.

وتوضح بعض الدراسات الحديثة التي أجراها إيزنهارد Eisenhardt وآخرون كيف يمكن معالجة ذلك في أفضل صورة.

وقد وجدوا أن الفرق التي تعاملت مع الصراع بشكل أكثر فاعلية:

- عملت من خلال قدر أكثر - وليس أقل - من المعلومات وأجرت النقاشات على أساس الحقائق والوقائع.
- أوجدت بدائل متعددة لإثراء مستوى النقاش.
- اشتركت في أهداف متفق عليها بصورة مشتركة.
- دمجت روح الدعابة أو الفكاهة في عملية اتخاذ القرار.
- حافظت على هياكل قوة متوازنة - يتمتع القائد بسلطة وقوة أكبر، ولكن كلعضو يتمتع أيضاً بقوة كبيرة، وخاصة في مجال خبرته.
- سوت القضايا دون الحاجة إلى إجماع ملزم - إذا أمكن تحقيق ذلك فإنه يكون الخيار الأفضل، أما إذا تعذر ذلك فيقوم الشخص الأكثر ملاءمة باتخاذ القرار مسترشداً بالمدخلات المقدمة له من بقية المجموعة.

إذا كنت طرفاً في الصراع في أي من الفرق التي تلعب دوراً فيها، يمكنك أن تعمل هذه القواعد الإرشادية بمثابة قائمة مراجعة لدراسة الكيفية التي تعمل بها أنت. ولا حاجة بك إلى أن تتوصل إلى إجماع حول أسلوب أدائك بالطبع!

وكل ما عليك أن تفعله هو الاشتراك في الإدراكات وتتفق على النواحي التي تحتاج إلى تحسين.

ويؤدي الصراع بين أعضاء فريق العمل إلى تفككها وإلى إيجاد ظاهرة الشللية والتحزب، مما يساهم في إضعاف الفريق وعدم تماسكه.

إلا أن الصورة لست كلها قائمة. فكما أن الصراع نقمة وله آثاراً سلبية، إلا أنه قد يحقق آثاراً إيجابية، نذكر منها:

- 1- تشجيع الأفكار الجدية مما يسهل الابتكار والتغيير.
- 2- يحفز الأعضاء على فهم موقف بعضهم البعض.
- 3- ربما يحسن مستوى جودة القرارات في الفريق.
- 4- مناقشة بعض المشكلات التي أهملت فيما سبق بصراحة.

### أخطاء فريق العمل

في بعض الأحيان نتيجة أسباب عديدة تقع فرق العمل في بعض الأخطاء. ومن هذه الأسباب نذكر:

- 1- عدم وضوح الأهداف التي من أجلها تم تكوين فريق العمل.
- 2- السرعة في تكوين فريق العمل.
- 3- سوء اختيار قائد فريق العمل.
- 4- سوء اختيار بعض أعضاء فريق العمل.
- 5- عدم توفير الإمكانيات والموارد لفريق العمل.
- 6- عدم إعطاء فريق العمل الصلاحيات الكافية.
- 7- ممارسة قائد الفريق لأسلوب السلطة بشكل غير ديمقراطي.
- 8- تملق الأعضاء لرئيس الفريق، أو للأعضاء الأقوياء، حيث يؤيدون آراءهم محاولين استرضاءهم. وهو الأمر الذي يجرد فريق العمل من فلسفة تكوينها.

ونتيجة هذه الأسباب - وبالإضافة إلى أسباب أخرى أيضاً - تظهر بعض العيوب في فرق العمل نذكر منها:

- 1- تشتت الوقت والجهد عن القضايا الرئيسية.
- 2- تأخير القرارات.
- 3- مقاطعة الحديث بدلاً من الإنصات.
- 4- الحيلولة دون اكتشاف البدائل الجديدة.
- 5- خلط أمور العمل بالعواطف.
- 6- طول مرحلة العاصفة (التصادم والصراع).
- 7- انسحاب الأعضاء أو استقالتهم.
- 8- الحد من الاهتمام بالعمل والتركيز على التفاعلات السلبية.

هذا ويمكن تفادي مثل هذه الأخطاء والعيوب من خلال مراعاة الأسس السليمة في بناء وإدارة فرق العمل والتي تم الإشارة إليها آنفاً.

### معوقات تعوق أداء فرق العمل

رصد كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron عدد من العقبات الأساسية أمام نجاح فرق العمل هي كالتالي:

#### 1- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معاً

وقد حدث هذا منذ عدد من السنوات في مصنع شركة داوكيميكال Dow Chemical Company في وسط ميتشجان عندما كون فريق عمل كلف بتنمية مادة بلاستيكية صمغية. وقد أراد بعض الأعضاء - العاملين في البحوث - إنفاق عدة أشهر في تنمية واختبار مادة جديدة، بينما رغب العاملون في قسم الإنتاج في تطوير المادة الموجودة والبدء في الإنتاج فور التطوير. ولم يتنازل أحد الفريقين عن موقفه مما تسبب في إلغاء

الفريق ويحدث عكس ذلك عندما تكون لدى أعضاء الفريق رؤية واضحة للعمل المطلوب منهم، وعندما يلتزمون بتحقيقه. هنا يكونون متعاونين جداً مما يؤدي إلى نجاح الفريق.

## 2- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا

فكر على سبيل المثال في حالة الفشل التي لحقت بمصنع شركة بيوريتان بنيت Puritan-Bennett Corporation لصناعة معدات التنفس الموجود بمدينة لينكا ولاية كانساس. فبعد سبع سنوات من العمل لتنمية برامج معدلة لمعدات التنفس لم يتمكن الفريق من إنجاز مهمته، بالرغم من أن متوسط تنمية مثل تلك المعدات برامجها هو ثلاث سنوات فقط. وقد أرجع روجر ج. دوليدا Roger J. Dolida رئيس قسم البحوث والتنمية بالشركة فشل الفريق إلى أن الإدارة العليا لم تضع الفريق أبداً ضمن أولوياتها، بل إنها رفضت تزويده ببعض العاملين المهمين اللازمين لإنجاز المهمة. وكما عبر عنها بلغته «إذا لم تشر الإدارة العليا الفكرة فلا يمكن أن يتحرك الفريق لأي مكان».

## 3- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة:

وهذا من أسباب الفشل الشائعة. ذلك أن المشرفين الناجحين شقوا طريقهم إلى أعلى عن طريق إعطاء أوامر جيدة، ثم تنفيذ هذه الأوامر. أما قادة فرق العمل فإن عليهم تحقيق الإتفاق بين أعضاء الفريق والسماح لهم باتخاذ قراراتهم معاً. ولذلك فليس من المتوقع أن يتخلى المشرفون عن سلطاتهم بسهولة. وقد ظهرت هذه المشكلة في مصنع بوش أند لومبو Bausch & Lomb للنظارات الشمسية بمدينة روتشستر ولاية نيويورك Rochester, New York. ففي سنة 1989 نظمت الشركة 1400 عامل للعمل في 38 فريق. وبحلول عام 1992 لم يستطع نصف المشرفين التأقلم مع هذا التغيير بالرغم من حصولهم على تدريب عميق عن كيفية العمل كعضو في فريق. وكان هؤلاء المشرفون يجادلون بطريقة سيئة إذا لم يقبل الفريق آراءهم. وفي النهاية تمت إعادة توزيعهم على فرق أخرى. وقد اتبعت الإدارة بمدينة شلبي داي كاستنج Shelby Die

Casting لسبك الصلب بمدينة شلبي ولاية ميسيسيبي Mississippi. فقد استغنت الشركة عن المشرفين الذين رفضوا المساواة والتعاون مع باقي أعضاء الفريق، وتركت أعضاء الفريق يديرون أنفسهم. وقد كانت نتيجة ذلك توفير 250000٪ من أجور المشرفين السنوية، كما زادت الإنتاجية بنسبة 50٪، وتضاعف ربح الشركة تقريباً. والرسالة هنا واضحة، وهي أن الشركة لا ترحب بمن لا يستطيع العمل بنجاح في الفريق.

#### 4- فشل الفريق في التعاون مع الفرق الأخرى بالشركة

وقد حدثت هذه المشكلة في النظم الطبية بشركة جنرال إلكتريك حيث قامت الشركة بتكوين فريقين من المهندسين أحدهما في ووكيشا، Waukesha ويسكنسون Wisconsin والآخر في مدينة هينو Hino باليابان لتنمية برامج لآلاتها التي تعمل بالموجات فوق الصوتية Ultrasound. وقد أصر كل من هذين الفريقين على بعض خصائص المنتجات التي جعلت كل منتج يحظى بشهرة في الدولة التي أنتج فيها، كما قام كل فريق بتكرار عمل الآخر. وعندما تقابل الفريقان فصلت بينهما حواجز اللغة والثقافة والبعد المكاني. ولذلك فإنه بدون وجود التعاون بين فرق العمل وبدون التعاون بين أعضاء كل فريق فلن تستطيع الشركات الحصول على المزايا التي رغبت فيها عند تكوين تلك الفرق.

هذا ويشير محمد عبد الغني هلال في كتابه «إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب» المنشور عام 2005 إلى أن إجراءات البناء والعمل بروح الفريق في المنظمة أن تكسر القيود المكبلة لحركة الأفراد للتعاون مع بعضهم، وذلك ليس مجرد شيء تفعله للناس بل هو مجموعة من الظروف يجب أن تعمل على تواجدها لتسمح للأفراد بتحقيق أقصى قدرات لديهم وتحررهم من القيود التي تمنع تحسين أدائهم لصالح العميل والإدارة والشركة.

ولا يمكن أن تنجح سياسات الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إلا من خلال أفراد لديهم سلطات مفوضة إليهم وفي مناخ يسمح بذلك.

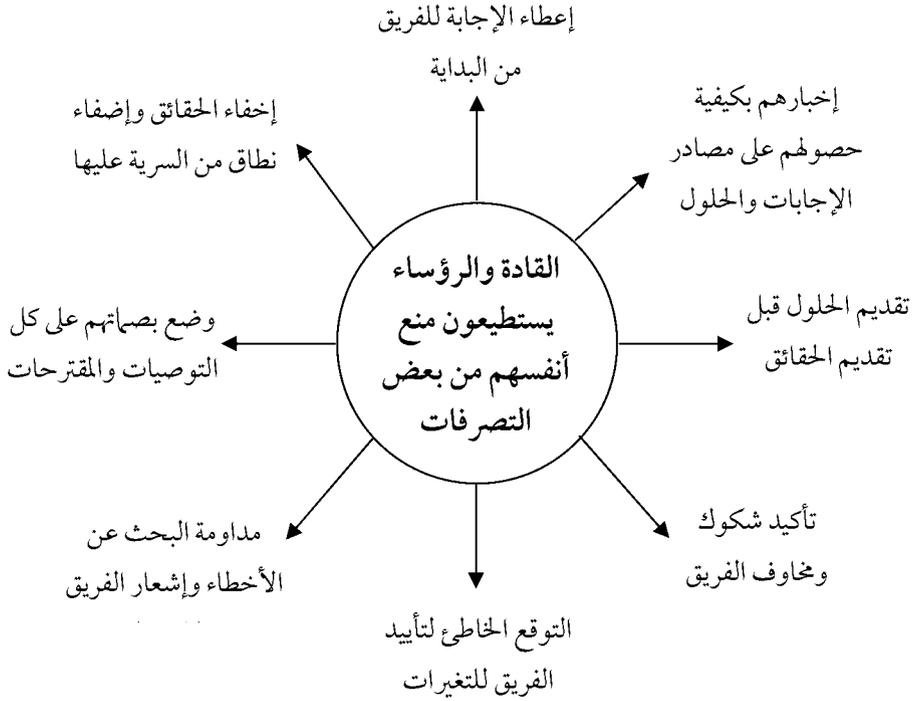
ومن الصعب تحقيق المطالب السابقة في منظمات تعتمد على التسلسل الهرمي وقيادات ذات سلطات جامدة وغير قابلة لمشاركة الآخرين فيها أو التنازل عن جزء منها، فهي متأصلة في فكرهم. وغالباً ما تجد أن معظم العاملين في التسلسل التنظيمي من أعلى لأسفل مبرمجون تماماً على العمل في هذا الإطار.

وهذا التسلسل والنظام يعوق ويمنع الإدارة العليا والعاملين على حد سواء من الابتكار والإبداع ويحصد عملية التفكير في تفويض الإدارة العليا لبعض من سلطاتها للأفراد، ويعتقد المديرين أن مسؤولياتهم هي أن يخبروا العاملين ماذا وكيف يفعلون؟ بينما يعتقد المرؤوسين أن واجبهم هو أن ينتظروا أن يخبرهم أحد بما يجب أن يفعلوه، ويأتي قادة التدريب والموارد البشرية في مقدمة القادة الذين يجب عليهم أن يخرجوا من هذه النماذج التقليدية وأن نماذج جديدة تبدأ بتشجيع ودعم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، والتفويض لبعض السلطات للمرؤوسين حتى لا توفقهم وتمنع تحقيق طموحاتهم.

وتحتاج عملية بناء فريق التعليم والتدريب إلى ميثاق محدد وواضح يحدد أهداف وآمال هذا الفريق ويصف بدقة العمليات التي سوف يعمل الفريق على تحقيقها من أجل تحديد وتلبية احتياجات العمل. بجانب المعلومات التي يحتاج إليها الفريق كي يتفهم بوضوح أكثر واجباته ومهامه وكيف تحدد الأدوار الرئيسية والفرعية بجميع الأطراف المشتركة في العملية المطلوب تحسينها.

وكثير من القادة والرؤساء يفرضون على الناس أن يحاولوا دائماً أن يعطوهم ما يريدون لدرجة تجعلهم دائماً يحاولون تطويع إجاباتهم وآرائهم كي تكون متفقة مع ما يريدونه. وبكل تأكيد تكون نتيجة ذلك هو الفشل حيث تغيب الموضوعية.

ولا شك أن كل من المرؤوسين والمديرين يعتقدون اعتقاداً راسخاً بأن التحسين ضروري ويمكن، كما تعتقد كلا من وحدة الموارد البشرية أو التعليم أو التدريب في ذلك ولكن لماذا لا يعمل الطرفان من أجل تحقيق ذلك:



### شكل رقم (8)

### تصرفات القادة والرؤساء التي تعوق أداء الفريق

- الأفراد المشاركون يخشون أن ترفض الإدارة توصياتهم ومقترحاتهم.
- المديرين يخشون أن يقدم المرؤوسون أو المشاركون توصيات أو مقترحات من الصعب رفضها ومن الصعب أيضاً تنفيذها.

هذا الخوف أيضاً هو العائق أمام قيام القيادات والمسؤولين بتفويض السلطات، وهذا الخوف قائم على عدم وجود الثقة بين الإدارة والعاملين، وانعدام الثقة هنا قائم من خبرات سابقة ومع ذلك فإذا كنا نبحث عن العمل الجماعي وتفويض السلطات فلا بد من بناء الثقة أولاً.

وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين يجب أن تبدأ خطواته الأولى من الإدارة حيث يجب أن يؤمن الناس بأن الإدارة ترغب حقاً في تطوير العمليات التدريبية، وأن الإدارة سوف تدعم وتؤيد مقترحاتهم حتى لو كان فيها قدر من المخاطرة وأن الإدارة تتفق معهم.

وعندما تصبح الفرق الجماعية ذات قدرة على تحمل المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقها فإنها سوف تنجز أعمالاً لا يمكن تصديقها.

والعمل الجماعي بروح الفريق وبالمفهوم السابق لا شك أنه سوف يكون جديداً وغريباً على القادة والعاملين، ولكن ليس هناك مفر من أن يتعلموا هذا العمل، وأن يعملوا معاً كأنهم شركاء في تطوير أساليب العمل.

وفي ضوء ما تم الإشارة إليه عن أخطاء ومعوقات ومشكلات تعوق الفريق عن أداء المطلوب منه، يمكن الإجابة عن التمرين التالي والذي يمكن أن يساعدك على تصنيف هذه الأخطاء والمعوقات والمشكلات وتوزيعها على دورة حياة فريق العمل:

### جدول رقم (11)

المشكلات المتوقعة وكيفية التعامل معها

في دورة حياة فريق العمل

المراحل المختلفة في حياة الفريق	المشكلات المتوقعة	كيفية التعامل معها
1- مرحلة التشكيل أو بناء الفريق		
2- مرحلة التصادم أو الصراع		
3- مرحلة وضع المعايير والقواعد		
4- مرحلة الأداء / العمل		
5- مرحلة الانتهاء		