

مهارات قيادة فريق العمل (رؤية إستراتيجية)

أستاذ دكتور

صابر حسن الغنام

المستشار بالإتحاد العربي

لتنمية الموارد البشرية

مقدمه

يرى معظم الباحثين أن القيادة هي :

نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة *

عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف *

نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة *

وتتناول هذه الورقة النقاط التالية:-

١. تعريف القيادة.
٢. مهارات القيادة.
٣. قوة تأثير لقيادة.
٤. منهج صناعة القائد.
٥. ماهو فريق العمل.
٦. واجبات القيادة تجاه فريق العمل.
٧. مزايا العمل ضمن فريق.
٨. دور القائد تجاه فريق إدارة الأزمات.
٩. الجودة الشاملة في إدارة فرق العمل.

أولا : تعريف القيادة :

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر :

أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له •
هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

وبهذا يتضح أن القيادة هي :

عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة

ثانيا : مهارات القيادة:-

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي :

المهارة الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

المهارة الإنسانية :

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم • لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرءوسيه ثانيا وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة •

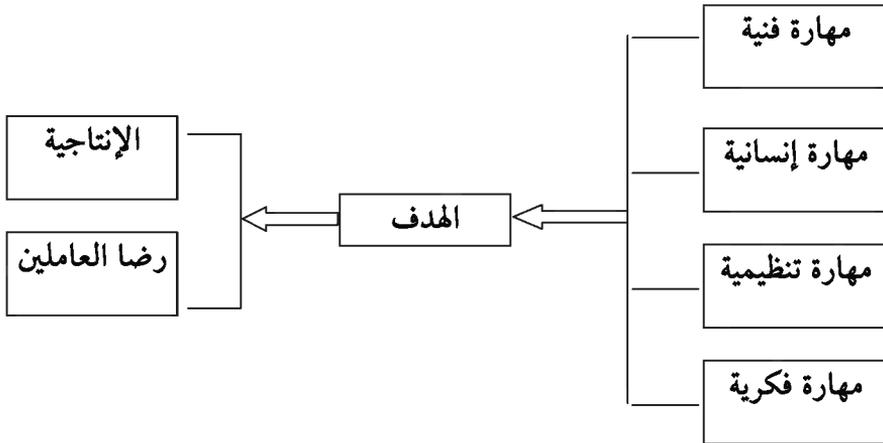
المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة •

المهارة الفكرية :

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف

والشكل التالي يوضح مهارات القيادة



ثالثا : قوة تأثير القيادة :-

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها •

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشمل على

ما يلي :

١- القوة الشرعية أو القانونية :

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام - المدير - المشرف ٠٠٠) ٠

٢- قوة التحكم في نظام التحفيز :

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل (الرواتب - الترقية - الجوائز ٠٠٠) ٠

٣- قوة القسر أو الإكراه :

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة ٠٠٠) ٠

٤- قوة الخبرة :

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة ٠

٥- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا :

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة ٠ وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة ٠

يتضح مما سبق أن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات أما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطع هذه القيادة تطويع المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح. إن هذا النوع من القيادة

تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي .فهي كقائد السيارة، ينظر في معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الفينة والأخرى في المرآة ليرى ما خلف وراءه.

هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مديد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها .وهؤلاء الناس هم دعامة القيادة الرئيسية وهم الفرق التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق.

إن مثل هذه التحديات والتمارين التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد المشاركين على إزاحة الحواجز الفاصلة بينهم وتساعد على علاقات أوثق واتصال أمتن بين الأعضاء .ومن هذه التمرينات والتحديات مثلا السير على الحبال التي يصل ارتفاعها عن الأرض إلى عشرة أمتار.هناك تمرينات وتحديات أخرى تستدعي استعمال أدوات كالخرائط والبوصلة وآلات الرصد حيث يتوجب على الفريق إيجاد نقطة معينة على بعد خمس كيلومترات من موقع انطلاقتهم .على الفرق في هذه النوعية من التمارين أن تضع التخطيط الاستراتيجي لمراحل العمل للوصول إلى النقطة المطلوبة . ويساعدهم هذا التمرين على مهارات اتخاذ القرار والوضوح والشفافية في الاتصال والتحدث وكذلك التحديد الصحيح للمصادر التي ستساعدهم للوصول إلى الهدف . هذا التمرين يقوي لدى المشاركين " روح الفريق الواحد " وأهمية آل فرد من أفراد الفريق.

رابعا :منهج صناعة القائد :

١ / الفطرة و الطفولة المبكرة:

يعتقد أغلب المفكرين أن القدرات القيادية و الاستعداد القيادي تزرع في السنوات السبع الأولى، و بقدر التجارب الكافية في الطفولة، بقدر الاكتساب من المهارات القيادية. ذلك أنه في أطفالنا طاقة مدخرة تمشي في كيانهم، وهي ما وجدت لتذبل، بل وجدت لتبذل، فإن لم تبذل مرضت و ماتت، ومات الإنسان معها

٢ / حرية التجربة

وبالذات في سن مبكرة، وليس من الضروري ان تكون التجربة إيجابية. والتجارب على أقسام ثلاثة:

تجارب النشاط: سواء التي تكون في المدرسة أو في البيت أو في المشاركة في الأنشطة العامة في المجتمع...

الفشل: يتفق المفكرون أن الفشل هو خبرة ضرورية، و لا غنى لك عنها، و الفشل هو الشرارة التي تولد دروس القيادة المبكرة و تثبتها في أعماق وعيك. و الفشل يجب أن يتعامل معه بشكل إيجابي، فلولا ظلمة الخطأ ما أشرق نور الصواب في القلوب.

تجارب العمل: بالذات في الفترات الأولى من العمل الوظيفي وهي مهمة لتنمية مجموعة كبيرة من مهارات القيادة و مبادئها، لأن الناس يتعلمون من خلالها صعوبة القيادة و أهميتها لتحقيق التغيير. و يتعلمون من خلالها نقاط قوتهم و ضعفهم.

٣ / التعليم

إن بصمة القائد في أفرادها هي أن يزرع في قلوبهم حب التعليم و يساعدهم على ذلك. فإن لم تتعلم شيئاً جديداً كل يوم، فإنك تجهل شيئاً جديداً كل يوم.

يعتقد المفكرون أنك تحتاج للنوع الصحيح من التعليم و ليس التدريب: العلوم الإنسانية (وليس التقنية) مثل الدين و الفلسفة و الأدب و التاريخ و علم الإدارة و السياسة و الاقتصاد. تعلم التجارب الإنسانية الناجحة و الفاشلة لدى الأقدمين و المحدثين و من أعظم التجارب قصص الأنبياء و السيرة النبوية... تعلم علم النفس و مهارات التعامل الإنساني و التأثيري بالتفصيل

التدريب: يؤدي إلى تطوير المهارات و الأساليب/ يجعل الناس متشابهين أكثر.

التعليم: يؤدي إلى تطوير المعلومات و المعرفة/ يجعل الناس مختلفين عن بعضهم البعض.

٤ / إعطاؤه المسؤولية

الشعور بالمسؤولية إذا امتلك قلب الإنسان، طرد منه التفاهة و الفراغ و أعلى

همته، فالتفت إلى مهمته، يتخطى بذلك الضعف البشري، و يتجاوز ذاته باتجاه المعالي. إنك عندما تعطي الإنسان المسؤولية تطرد من عقله وهم العقول المستريحة، والشعور بالدونية، و لن يكون ذلك إلا بتكليفهم بالمسؤولية منذ نعومة أظافرهم، حتى يصل بهم المستوى إلى الإحساس العالي بالمسؤولية

خامسا : ما هو فريق العمل؟

تسعى فرق العمل إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل. أما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد.

إن وجود الفرق يؤدي إلى طمأنة الأفراد خاصة عندما يخرجوا من نطاق " منطقة الراحة " التي تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة والطمأنينة ما داموا بداخل هذه المنطقة، ويشعرون بشيء من القلق إذا خرجوا منها.

القيادة المتبصر تخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة إليهم، وليتحصنوا بالبصيرة ووسع الأفق والتدرب على العمل بفعالية أكبر مع بعضهم البعض. إن العمل خارج منطقة الراحة يضع الفرق أمام تحدٍ لانفعالاتهم ومقدرتهم الجسدية والعقلية كذلك.

إن بعض التمرينات والتحديات التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد أفراد الفرق على فهم بعضهم بعضا وتركز على الكيفية التي يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر فعالية. وهنا فإن الفرق تسعى إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل. أما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد.

سادسا : واجبات المدير تجاه فرق العمل :

يجب على المدير (القائد) أن يوجب على التساؤلات التالية تجاه فرق العمل :-

□ متى تستخدم فرق العمل.

- أشكال فرق العمل:
- العمل الجماعي.
- عمل الأفراد متباعدين عن بعضهم البعض.
- كيف أقوم ببناء فريق عمل ناجح؟
- خطوات بناء فريق العمل.
- دور وقيمة الفرد في عمل الفريق.
- دور القيادة في بناء وأداء وفاعلية فرق العمل.
- مواصفات الفريق الفعال.
- صفات الفريق الغير الفعال.
- مهارات أساسية لقائد الفريق.
- مفاهيم القيادة والتحفيز والسلطة.
- اتخاذ القرار السليم في أوقات مميزة.
- مهارات أساسية من مهارات الفرق الفعالة.
- مفهوم وأهمية العمل الجماعي.
- المفاهيم الأساسية لفرق العمل.
- هيكل فريق العمل .. ومسئوليته.
- السلوكيات المعوقة لفرق العمل.
- خصائص لفريق العمل الناجح.
- أسباب لفشل فريق العمل الناجح.
- كيف تدير الصراع (أو الاختلاف) داخل فريق العمل.؟
- حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل فريق العمل.
- تقييم أداء فريق العمل.
- مكافأة فريق العمل.
- إنهاء أعمال فريق العمل.

- مهارات بناء وتكوين فرق العمل الفعالة .
- كيف تبنى وتدير وتحافظ على فريق العمل الفعال.؟
- مكاسب العمل الجماعي .
- التراخي داخل الجماعة مشكلة في تحفيز وأداء جماعة العمل .
- أسباب ظاهرة التراخي في العمل داخل الجماعة .
- كيف تخفف من ظاهرة التراخي في العمل داخل أفراد جماعتك؟

سابعاً: مزايا العمل ضمن فريق:

- نرى مما تقدم أن العمل ضمن الفرق يؤدي إلى:
- ١ . إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة .
 - ٢ . تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد .
 - ٣ . إدراك مدى الطاقة المخزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم .
 - ٤ . تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم .
 - ٥ . ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً .
 - ٦ . التعلم على العمل الجماعي بمتعة .

ثامناً: دور القائد في إدارة فريق إدارة الأزمات:

- يتكون الفريق طبقاً لعدة معايير منها :
- ١ . حجم المنظمة (مقر واحد أو عدة أفرع)
 - ٢ . نطاق عملها (محلي او دولي)
 - ٣ . أسلوب التعامل مع العملاء (مباشر او غير مباشر)
 - ٤ . الموقع الجغرافي (مركزي أو في عدة مناطق متباعدة)

أعضاء فريق إدارة الأزمات

١- أخصائي قانوني :

ومهمته مراقبة التصريحات والاعتذارات وجميع الأمور المرتب عليها مشاكل قانونية نتيجة لعدم اختصاص الفرد العادي بمثل هذه الأمور .

٢- اخصائى فى العلاقات العامة :

صياغة البيانات وتوجيهها لجهة الاختصاص وعلاج مشاكل سوء الفهم ووضع دبلوماسية العمل، وتفهم استنتاجات المراسلين الصحفيين وغيرهم.

٣- الخبراء الفنيون :

ومهمتهم العناية بالمشاكل ذات التخصص الفنى الدقيق، وما يشملها من أمور متعلقة بالأزمة، وهم أهم ما فى الفريق ولا بد ان يكونوا ذو خبرة كبيرة.

٤- اخصائى مالى :

ومهمته تخطيط وتحديد مصادر التمويل فى حالة حدوث ازمة لعدم حدوث ارتباك مالى.

٥- اخصائى فى الاتصالات السلوكية واللاسلكية للتنسيق بين مختلف التخصصات

٦- اخصائى فى الشئون العامة :

شخص له دراية بالتعليمات الرسمية الصادرة من الحكومات والمنظمات المحلية والدولية فى مجال عمل المنظمة، وصيانة التقارير التى ترفع للجهات المختصة.

٧- رئيس المنظمة او من ينوب عنه وهو القائم بالتنسيق بين كل الجهود السابقة بصدد الأزمة وحسن التصرف فيها.

دورالقائد فى إدارة فريق الأزمة :

يجب ان يكون قائد فريق الأزمة قادرا على :

التحرك بالشكل المرن الذى لا يسمح للازمة إن تتحرك خارج السيطرة.

الاعتماد على خبرات متخصصة فى فريق إدارة الأزمة تكون قادرة على إعطاء النصيحة الأفضل. ولا تتعامل مع قائد هذا الفريق بعقلية القطيع، عندما يجمعوا على تأييد اى شئ يريده ولو كان فى غير الصالح.

إن يكون قادرا على إن يراجع عملية إجابة الأزمة لخطوات تطويقها من خلال :

معرفة العوامل التي أدت للتحضير للآزمة.

المشاكل التي قد تؤثر على برنامج إدارة الآزمة الجيد.

عملية الاستفسار والتحقيق بعد الآزمة.

مهارات القيادة أثناء الآزمات :

يتصف القائد ببعض الصفات الأساسية مثل السلوكيات الرفيعة، والطاقة العالية، والبراعة فى تحديد الأولويات، والشجاعة والتفاني، ثم التحرر والإبداع والتكيف والحماس، فالواقعية والرغبة.

عندما تريد تكوين فريق عمل فى وقت الآزمات ترفع عن الأعمال الصغيرة، وانظر للأمور عن قرب واحترم جميع الآراء والشخصيات واعمل على تهدئة الموقف المتوتر، فالقيادة ليست لقباً يمنحه لك من تقودهم، ولكنه لقب تحصل عليه بنفسك.. ولا تنظر للعاملين معك على أنهم مجرد أدوات فإرادة الإنسان تعنى القدرة على العمل وتطويره.

تحديد الأعمال وقت الآزمات تعنى انك لا تستطيع ان تقود الناس الا بالمستقبل.. ومحاولة قيادة منشأة دون أهداف محددة أشبه بسفينة تبحر بلا اتجاه.

عش الحياة ولا تمثلها فالفرق بين الرئيس الذى عمد الى إعداد نفسه جيدا والقائد المزيّف هو كيفية استخدام الوقت الذى خصص لكل من العمل والحياة.

لا يمكنك ان تجمع بين روح معنوية منخفضة وأداء جيد والروح المعنوية العالية هى حالة يحس فيها الفرد بالثقة والشجاعة فيجب - اذن - على القائد ان يبتعد عن العوامل التى تؤدى الى انهيارها او مجرد انخفاضها.

عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة وليس ترفيها وإذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدى لمشكلات ومواقف معقدة فان الطرق والوسائل الجديدة تكون هى المخرج.

ثق - دائما - بان الشخص الذى ليس لديه مشكلة يحلها يكون خارج اللعبة فلا تتصارع مع المشكلات ولكن تعامل معها.

إن الشخص الذى يستحق ان يكون قائدا لن يشكو أبدا من غياب مساعديه او عدم تقدير وعرفان العامة، فكل هذه الأشياء جزء من معترك الحياة الكبيرة ومواجهتها وعدم الاستسلام لها يعد اكبر دليل على الفوز.

تاسعا: الجودة الشاملة فى إدارة فرق العمل:

إن القيادة من خلال مفهوم الجودة الذى ارتآه واضعوه، يتطلب القيام بعمليات متعددة، نحاول أن نضع تلك العمليات ومقابل كل عملية مجموعة المعايير المرتبطة بها.

المعايير المطلوبة لتحقيقها	العملية القيادية
تحديد الرؤيا لدى القيادة. القدرة على توضيح تلك الرؤيا للعاملين في المنظمة. تحديد الأهداف التربوية.	تحديد الرؤيا ووضوح الهدف
توزيع الأدوار على العاملين. تنظيم العمل داخل المنظمة. حسن الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة.	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية
تشكيل فرق العمل. توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. تنسيق العمل بين أفراد الفريق الواحد.	العمل بروح الفريق
إيجاد برامج التحفيز المناسبة. إبراز جهود العاملين.	التحفيز للعاملين
تنظيم البرامج التدريبية. التقويم الدوري لأثر التدريب. تنويع البرامج التدريبية حسب حاجة العاملين بالمنظمة. إشراك الجميع في منظومة التدريب.	تدريب العاملين في المنظمة
الاتصال الفاعل بمؤسسات المجتمع. إقامة برامج تلي حاجة المجتمع.	التواصل مع المجتمع المحلي

المعايير المطلوبة لتحقيقها	العملية القيادية
إشراك المجتمع في قرارات المدرسة. الاستفادة من خبرات أعضاء المجتمع في برامج المنظمة.	
إقامة برامج اجتماعية للعاملين في المنظمة. سيادة روح الألفة والتعاون داخل بيئة المنظمة. المشاركة الوجدانية والاجتماعية في مناسبات العاملين.	تعزيز العلاقات الإنسانية
إيجاد بيئة الإبداع والتطوير. تشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية. المرونة والعمل على التغيير الإيجابي. نشر ثقافة الإبداع والتطوير.	الإبداع والتطوير
متابعة أداء العاملين. متابعة أداء المشرفين. تقييم سير العمليات دوريا. التصحيح بناء على نتائج التقييم.	التقويم والمراجعة

ويجد بنا هنا أن نذكر بعض التعريفات المرتبطة بـ "إدارة الجودة الشاملة" لارتباطها بمفهوم القيادة التربوية من منظور الجودة الشاملة :

ومن تلك التعريفات التي سنقتصر فيه على أهمها أنها " نمط إداري جديد يمثل مدخلا لتطوير شامل لكافة مجالات ومراحل الأداء ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا وكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد ويشمل كافة مراحل ومجالات التشغيل"، كما يعرفها (جوزيف ما بلوستك) بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بالمنظمة ويهدف إلى التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل".