

# الفصل السادس

## القيادة الفعالة للفريق





## (6) الفصل السادس

### القيادة الفعالة للفريق

#### Effective Team Leadership

من الأمور التي لها جذور عميقة في المجتمع وفي العلوم الاجتماعية ، الاعتقاد بأن القادة هم أدوات جوهرية لخلق فرق وجماعات عمل فعالة . لا تختلف مفاهيم اليوم كثيراً عن القيادة عما كانت عليه سابقاً ، والتي تصف القادة بأنهم أفراد تولد معهم خصائص ذاتية تؤهلهم لأداء أدوار القيادة . الآن يرفض معظم علماء الاجتماع فكرة السمات التي يولد بها القادة . لا يزال البعض يرى القيادة على أنها كامنة في شخصية الفرد . لأنه من المفترض أن الأفراد يمكنهم أن يتعلموا كيف يكونون قادة فعالين عن طريق تزويدهم بالمعرفة والمهارات . لقد حضر مئات الآلاف من المديرين والإدارة التنفيذية برامج التدريب على القيادة على مدى السنوات السابقة طلباً لتعلم القيادة الفعالة .

يعتقد بأن القادة يسهلون توحيد المفاهيم وتفسيرات الحقائق بين أعضاء الجماعة . إنهم يكشفون عن الأشياء التي لم تذكر بوضوح من قبل ، والتي يمكن أن توفر رؤية جديدة New Vision للجماعة . الافتراض الذي يتلازم مع هذا الوضع أن دور القيادة حيوي لخلق والمحافظة على فريق عمل فعال . دفع هذا الافتراض بعض الباحثين إلى دراسة الإمكانيات المعرفية للقيادة لتحديد كيفية تفكير القادة الفعالين في أدوارهم . مرة أخرى تستهدف هذه الدراسات اكتشاف أنماط القيادة الفعالة Effective Leadership Styles التي يمكن تعليمها للقادة الآخرين أو القادة المحتملين .

يوجد الآن اهتمام حديث بالفكرة القديمة عن القائد الملهم والذي يتمتع بجاذبية جماهيرية "الكاريزما Charismatic". يُرى القائد ، من وجهة النظر هذه ، على أنه يشكل تفكير أتباعه ، ويعيد توجيه أنشطة الجماعة . مثل هذه الصفات تدعو إلى الاستمرار في تدعيم الافتراض بأن القادة يعتبرون محورين في خلق وإعادة توجيه ثقافة الجماعة Group Culture . وفي الواقع ، ينظر إلى القادة على أنهم يمسكون بأيديهم عناصر كثيرة للقوة ، التي لو استخدموها بطريقة أنانية أو غير أخلاقية ، يمكن أن تتعرض الجماعة أو أعضاؤها للكثير من التخريب والتحطيم . من الواضح أن القيادة تفهم على أنها تستطيع أن تفعل الكثير في كيان الجماعة .

هذه الرؤية عن دور القيادة بالنسبة للفرد العادي في مواقع العمل تعتبر عنصراً حاكماً في نجاح الجماعة . إنها ترجع إليك أولاً وأخيراً . إذا فشلت الجماعة ، فهذه غلطتك . يمكن لضغوط هذه المسؤولية الشخصية الجسيمة أن يكون لها آثار سلبية على القادة المرتقبين أو الحاليين . قد لا يختار القادة المرتقبون ألا يصبحوا قادة ، وقد يعاني القادة الحاليين من ضغوط جسدية ومعنوية نتيجة هذا الإحساس بالمسؤولية الجسيمة الواقعة عليهم .

هناك بعض علماء الاجتماع الذين لا يتفقون مع وجهة النظر السائدة من جانب واحد تقريباً عن القائد بصفته المسئول أساساً عن نجاح وفعالية الفريق . يتحدث البعض عن الاعتماد المتبادل Interdependence بين القادة ، الأتباع ، والقوى "الدينامية" التي تعمل الجماعة في إطارها . طبقاً لهذه الرؤية ، يعتبر كل أعضاء الجماعة مسئولين عن خلق فريق عمل فعال . يترتب على المناقشات العديدة التي تجري بين الأعضاء ، الوصول في النهاية إلى افتراضات مشتركة تقوم عليها أهداف الجماعة وطرق تحقيقها . القادة جزء من هذه العملية ، ولكنهم ليسوا بالضروري الجزء الرئيسي . يتوقف نجاح أو فشل الجماعة على الكثير من التأثيرات المتبادلة .

تشير نظريات تنمية الجماعة ، أيضاً ، إلى أن ثقافة ، وهيكل بناء الجماعة يعتبران من مخرجات العمليات المتأصلة في الجماعة . هذه الرؤية حول خلق فرق

عمل فعالة لا تعتبر القائد في بؤرة العملية . ينظر إلى خلق ثقافة الجماعة كنتيجة للقوى المتأصلة . ومن ثم فإن محتوى الثقافة في الجماعات المختلفة ليس واحداً . البنود المتميزة في كل ثقافة معينة ترجع إلى حل الخلافات . والتباينات التي تظهر في الجماعة المعنية . ومع ذلك فالعملية واحدة في هذه الجماعة أو تلك ، حيث أن كل الأعضاء مشتركون في خلق الثقافة والهيكل المتميزة للجماعة .

بينما يوجد في أدبيات الإدارة رأي للأقلية . كما سبق ذكره ، فإن رأي الأغلبية عن القيادة كمحدد رئيسي لنجاح الجماعة يسود تفكيرنا . لقد استهدف هذا الفصل تقليل تلك السيطرة بعض الشيء وتخفيض الشعور الكاسح بالمسئولية المرتبطة بالقيادة في بيئة العمل الحالية . يقدم الفعل أيضاً خطوطاً عامة إرشادية للقادة عما يمكنهم عمله لمساعدة جماعاتهم لكي تصبح فرقاً فعالة ومنتجة . وكما هو الحال ، في كل فصول هذا الكتاب ، تعتمد الإرشادات على نتائج البحوث ويهمننا هنا التركيز على أنه لا يمكن اعتبار القيادة بمفردها مسؤولة عن نجاح أو فشل الجماعة . تشير بحوث القيادة ، إلى إنه من الأصوب النظر إلى الجماعات على أنها نظم اعتمادية Interdependent System . يتأثر نجاح أو فشل الجماعة بالمنظمة الأكبر ، وبالظروف الخارجية ، وأيضاً بالأعضاء . بينما قد يساعد القادة أو يعرقلون العملية ، فإن الآخرين يمكنهم عمل نفس الشيء .

توجد خرافة يسعى هذا الفصل إلى تبديدها ، بأن القادة ، يجب أن يكونوا بشراً من طراز خاص يمتازون بكمية هائلة من المهارة لكي يكونوا فعالين . يستطيع الفرد المتوسط ، ذو السمعة الطيبة ، والمرونة ، والرغبة ، والاستعداد لتعلم بعض المهارات الأساسية أن يكون قائداً فعالاً . لا تحتاج كل المواقف إلى قيادة لديهم مهارات خارقة . في الواقع ، قد تعرقل القيادة "الكاريزماتية" - في مواقف كثيرة - تقدم الجماعة ، لأن حضورها المسيطر قد يقلل من مشاركة الأعضاء ودوافعهم للقيام طواعية بأداء بعض المهام الضرورية لنجاح الجماعة . تعمل الجماعات بصورة جيدة عندما يشارك جميع الأعضاء مشاركة نشيطة . إذا بقى القادة مسيطرين في كل مراحل حياة الجماعة ، سوف يفقد الأعضاء حماسهم للنجاح . تطبيقاً لهذه

الافتراضات تقترح الخطوط الإرشادية التالية من أجل القيادة الفعالة . عند قراءتك هذا الفصل ، فكر في أنك تقود جماعة في هذه اللحظة أو أنك قد توليت القيادة حديثاً . اسأل نفسك هذه الأسئلة التالية :

- 1 - هل أسير على نهج هذه الخطوط الإرشادية ؟
- 2 - هل أتذكر أمثلة من الحالات عندما أظهرت هذه السلوكيات أو الاتجاهات .
- 3 - هل أتذكر حالات عندما كان يجب أظهر هذه السلوكيات أو الاتجاهات ولكن لسبب أو لآخر لم أفعل ؟
- 4 - ما هي المجالات التي أحتاج إلى تحسينها ؟
- 5 - ما الذي يجب أن أخطه لتحسين هذه المجالات ؟

هناك أشياء معينة يجب أن تعيها في ذاكرتك ، وأشياء معينة يجب أن تفعلها إذا أردت أن تكون قائد فريق فعالاً . توضح الخطوط الإرشادية التالية كيف يصبح القادة فعالين .

• لا تأخذ على عاتقك كل ما يعرض عليك من تكليفات القيادة .

الأبحاث التي تحاول تحديد الخصائص الشخصية للقيادة الفعالة لها تاريخ طويل وغير مشجع . لم يترتب على بحوث سمات القيادة Leadership Traits أي نتائج في الكثير من هذه البحوث . على الرغم من كل الجهود المبذولة ، فإن عدداً قليلاً فقط من السمات قد تم تحديدها بصفة مستمرة . يميل القادة الفعالون إلى أن يوصفوا بأن لديهم قدرات أكبر مرتبطة بالمهام الوظيفية . إن لديهم أيضاً دوافع أكبر من غيرهم في النواحي الاجتماعية ، وفي أن يصبحوا قادة .

على الرغم من أن هذه النتائج تشير إلى أن هناك عدداً قليلاً من الخصائص الشخصية تؤثر بقوة على إمكانات القيادة ، فإنه من المهم ملاحظة أن القدرات المرتبطة بالعمل سوف تختلف طبقاً لاختلاف المواقف . ينطبق نفس الشيء على أنواع المهارات الاجتماعية المطلوبة من القادة في المواقف المختلفة . نتيجة لذلك سوف لا يكون نفس الشخص بالضرورة قائداً فعالاً في كل مجال ، وفي كل موقف .

إن القائد الفعال في فريق لتطوير منتج هندسي ، قد لا يكون - على سبيل

المثال - فعلاً كقائد في النواحي المادية أو صناعة الفنادق . من المحتمل ، أن معرفته بمهام الجماعة في صناعة أخرى سوف تكون ناقصة . على الرغم من أن هذه النتيجة ، تبدو صادقة بذاتها ولا تحتاج إلى برهان ، فإنه في المنظمات الكبيرة التي تتكون من مجالات أعمال مختلفة ، يتم نقل الأفراد بين الأنشطة والأعمال ، دون نظر إلى الأهلية الوظيفية . تبني مثل هذه التنقلات على افتراض أن القادة الفعالين سوف يكونون فعالين في المجالات المختلفة ، وأن المعرفة بوظيفة الجماعة ليست من الأمور الحيوية للقيادة . تشير البحوث إلى أن هذا ليس صحيحاً . لكي تكون القيادة فعالة يجب أن تفهم عمل الجماعة .

تختلف أيضاً المهارات الاجتماعية المطلوبة من أدوار القيادة المختلفة . قد تتطلب بعض المواقف النمط الودود ، الجذاب ، الذي يدعو للإعجاب بشخصه . مواقف أخرى ، ينجح الفرد الرزين ، ذو الصوت المنخفض . بينما قد يكون لدى بعض الأفراد القدرة على تكييف أنماطهم طبقاً للمتطلبات الاجتماعية المختلفة نجد الآخرين لا ينجحون في ذلك . يجب على كل القادة أن يغيروا من أنماطهم في أوقات تغييرها ، والأهلية الوظيفية يصعب اكتسابها في مجالات مختلفة معينة . ومن ثم فإن النتيجة النهائية أنه من الأفضل أن تكون انتقائياً Selective فيما يتعلق بأدوار القيادة التي تأخذها على عاتقك . اختر دور القيادة عندما تفهم عمل الجماعة من جهة وعندما يعتقد أنك قادر على تلبية حاجات أفرادها ، من جهة أخرى .

• أعمل على تكييف نمط قيادتك لمقابلة حاجات الجماعة التنموية في أوقات محددة .

تتغير مفاهيم العضو عن دور القائد في المراحل المختلفة لتنمية الجماعة . في المرحلة الأولى تفهم الجماعة القائد على أنه خير وقوي . يراه الأعضاء كمصدر للأمان والعتاء . في المرحلة الثانية ، يبدأ الأعضاء في تحدي سلطة القائد ووظيفته الرقابية . هذه التحديات ضرورية من أجل نضوج الجماعة ووصولها إلى مرحلة الرشد<sup>(1)</sup> . يعاد

(1) يحتاج هذا التحدي إلى ما يطلق عليه "التابع الشجاع" The Courageous Follower

توزيع القوة ، ويتعرض كل قادة الجماعة إلى فقد بعض النفوذ والبروز عند مرحلة نضوج الجماعة .

هذا ما تفعله الجماعات التي تمر بنجاح على مراحل تنميتها المتتابعة جزئياً ، عن طريق تغيير العلاقة بين الأعضاء والقائد . عندما يفهم القائد على أنه خير ، فإن تلك الشخصية المتسلطة ، تظهر في أعين الأعضاء في المراحل التالية من حياة الجماعة ، على أن دوره يتركز في تسهيل وتنسيق أنشطة الجماعة . لقد تلاشت تقريباً الصفات الخرافية التي أوصفت بالقادة قديماً ، ليحل محلها الفرد الإنسان الذي له وظيفة يؤديها من أجل نجاح الجماعة . بروز و سطوع القائد ليس ضرورياً في المراحل التالية من تطور نجاح الجماعة ، لأن الأهداف والأدوار قد أصبحت واضحة . قد برزت أدوار الأعضاء الذين يتولون بعض أوجه دور القائد . البناء الاجتماعي المحكم للجماعة يجعل البروز القوي للقائد غير ضروري ، بل يكون معوقاً . يتحرك القائد إلى الدور الاستشاري Consultative Role عندما تصبح الجماعات فرق عمل . لا تزال القيادة ضرورية من أجل التنسيق ، على الرغم من أن كلا من القادة والأعضاء يؤدون دور التنسيق .

هذه التغيرات في المكانة Status ، والإدراكات تحدث خصماً من رصيد شجاعة القادة . لأن معظم الأفراد الذين يتولون دور القيادة ليسوا على دراية بهذه العمليات التي تقع بصورة طبيعية في الجماعة ، قد يشعرون بإحساس الهزيمة نتيجة لما تتعرض له سلطاتهم من هجوم وتحديات في المراحل التالية من حياة الجماعة . ومع ذلك لكي يتعمق تنمية الجماعة ، يجب أن يتغير دور القائد تغييراً جذرياً .

في فرق العمل الناضجة والمنتجة ، يتولى الأعضاء ممارسة الكثير من المهام التي يقوم بها القادة في المراحل الأولى . لكي يحدث هذا ، يجب أن يصبح دور القائد أقل في التوجيه وأكبر في الاستشارة . يستطيع القادة المساعدة في إعادة توزيع القوة بين الأعضاء عن طريق تغيير أنماطهم القيادية لتساير حاجات الجماعة . يتطلب هذا معرفة ماهية حاجات الجماعة في أي وقت محدد ، وكيفية التصرف لتسهيل التحرك . المحافظة على نمط واحد للقيادة خلال فترة حياة الجماعة ، سوف لا

يعمل على تلبية حاجات الجماعة ، ولا يساعد على بناء فريق عمل فعال ومنتج ، يصبح السؤال أمام القادة هو : "ما نمط القيادة الأفضل عند كل مرحلة من مراحل تنمية الجماعة ؟

تقدم الخطوات الإرشادية التالية الطرق التي يسير على نهجها القادة عندما تكون الجماعات في مراحل تطورها المختلفة .

## القيادة في المرحلة الأولى

• كن موجهاً وموضع ثقة في المرحلة الأولى .

يتوقع الأعضاء في الجماعة الجديدة أن يكون القادة موجهين ، موضع ثقة ، منظمين ، ولهم توجه للمهمة Task Oriented ، ليس لدى أعضاء الجماعة وقت لتنظيم أنفسهم بعد . سوف يأتي ذلك فيما بعد . يرغب الأعضاء في نفس الوقت ، أن يوفر لهم القائد ذلك البناء التنظيمي . لا تتردد أن تفعل ذلك . يشعر كثير من القادة الجدد أنه يفضل طلب المساعدة من الأعضاء في وضع البناء التنظيمي للجماعة منذ البداية . بينما قد يبدو هذا ديمقراطياً وصحيحاً ، فإنه يعمل على شعور الأعضاء بعدم الأمان ، وبطء تقدم الجماعة .

احضر اجتماعات الجماعة ومعك جدول أعمال واضح ومكتوب . حدد أهداف الجماعة بصورة ليس فيها لبس أو غموض . أدر الاجتماعات بكفاءة وكلف الأفراد بمهام معينة عند الضرورة . إذا كانت هناك حاجة إلى قرارات فاتخذها . سوف تتغير محاولاتك الأولية لتنظيم الأشياء ، فيما بعد ، عندما يصبح الأعضاء أكثر مشاركة . ومع ذلك ، في البداية ، يجب توفير التوجيه وإشاعة جو الثقة في الجماعة .

• إعمل على تقليل قلق الأعضاء وخوفهم من عدم القبول ، وشكوكهم حول الأمان الوظيفي .

في المراحل الأولى من تنمية الجماعة تكون اعتمادية الأعضاء ، وقلقهم وحاجاتهم حول قبولهم وأمنهم في أعلى درجاتها . ينظر للقائد هنا على أنه خير ، مؤهل للمهمة ، والذي يوفر لأعضاء الجماعة القلقين الأمان .

تخفيض حالة القلق التي تنتاب الأعضاء تعتبر واحدة من أهم واجبات القائد في أثناء هذا الوقت . يستطيع القادة تخفيض قلق الأعضاء عن طريق إشاعة جو الثقة . وتوفير التوجيه . يضاف إلى ذلك ، إنه من المهم أن تكون عادلاً وحساساً عند تعاملك مع الأعضاء . تأكد من أنك لم تضع الأفراد في مأزق ، أو تكون ردود فعلك سلبية لأي عضو . أيضاً ، اعمل على مساعدة الأفراد على أن يشعروا بأنهم مقبولون ، وذلك بأن تخاطبهم بأسمائهم ، وأن تدعوهم إلى المشاركة . مبدئياً ، الدعوة للمشاركة تعتبر نوعاً من مساعدة الأعضاء ، ولكن الإصرار على إما المشاركة أو الطرد من الجماعة ليس من إجراءات المساعدة .

#### • أعط تغذية مرتدة إيجابية .

في بداية الجماعة ، تعمل التغذية المرتدة Feedback الإيجابية من القائد على زيادة التماسك . ومن ثم فإن استخدام وضعك القيادي لمكافأة الأعضاء بدلاً من معاقبتهم ، سوف يسهل تنمية الجماعة . هناك طرق عديدة لتحقيق هذا . من أمثلة بعض طرق التغذية المرتدة الإيجابية : توجيه الشكر للأعضاء على حضورهم ، إسهاماتهم ، وأفكارهم .

#### • سهل المناقشة المفتوحة حول الأهداف ، والقيم والمهام .

يلعب القادة دوراً محورياً في المراحل الأولى لتطوير الجماعة من أجل تسهيل نموها . يحدث هذا لأن القيادة في هذه المرحلة تكون أدوارهم أكثر تحديداً ووضوحاً . وحيث إن التطوير تقدم إلى الأمام ، فإن مهمة القائد في المرحلة الأولى تسهيل الحركة إلى الطور التالي في عملية التطوير . يعني هذا أن مهمة القائد هنا استخدام الطرق والأساليب التي سوف تعجل بفتح باب المناقشات الحرة حول الأهداف ، القيم ، والمهام ، لكي تظهر الآراء المختلفة فيما يتعلق بهذه العناصر في حياة الجماعة . وسوف يعمل هذا على تحريك الجماعة إلى المرحلة التالية في عملية التطوير . وحيث إن الأعضاء يكونون مترددين في إظهار آرائهم المختلفة في المرحلة الأولى ، فإنه من المفيد أحياناً أن تطلب من الأعضاء أن يعبروا عن وجهات نظرهم دون ذكر أسمائهم . يتحقق ذلك عن طريق الطلب من الأفراد أن يسجلوا

آراءهم عن موضوعات محددة . بعد ذلك ، يمكن تلخيص وعرض هذه الآراء على كل الأعضاء . يؤدي هذا إلى تسهيل المناقشة الحرة للآراء المتباينة ، لأنه لا يوجد بين الأعضاء من له حق التعبير عن اختلاف الرأي ، أو أنه أول من يعترض على وجهة نظر معينة .

• سهل أحاسيس العضو في الأهلية والجدارة بتوفير الإشراف ، التدريب والتعليم في الأنشطة المرتبطة بالمهمة والعملية .

من المهم أن يشعر الأعضاء بالجدارة والقدرة فيما يتعلق بأهداف ومهام الجماعة . في بعض الجماعات ، يدخل الأعضاء الجماعة ولديهم مهارة ملحوظة . ومع ذلك ، قد لا تكون مستويات المهارة متساوية لكل أعضاء الجماعة . من المفيد مراجعة المهارات الضرورية لإنجاز مهام الجماعة ، مع كل الأعضاء ، لكي تتأكد من أن كل فرد على نفس المستوى المطلوب .

التدريب على مهارات المشاركة في الجماعة له نفس أهمية التدريب على المهارات المرتبطة بمهمة الجماعة . ومن الناحية النمطية ، نجد أن القادة قد تلقوا تدريباً عن الجماعات يفوق كثيراً ما قد حصل عليه الأعضاء . وكما ذكر سابقاً ، فإن مئات الآلاف من الأفراد قد التحقوا ببرامج تدريبية حول القيادة . يبدو أن الافتراض هنا ، أنه إذا فهم القادة كيف تعمل الجماعات ، فإنهم سوف يكونون قادرين على جعل هذه الجماعات وأعضائها يتصرفون بفاعلية . هذا ليس دائماً صحيحاً . الأعضاء في غاية الأهمية لنجاح الجماعة ، ويتطلبون نفس المعرفة والمهارة عن المشاركة التي يتطلبها القادة .

إذا كان هناك نقص في بعض المهارات الضرورية سواء في مجالات مهمة أو مشاركة الجماعة ، فقد يتطلب الوضع اللجوء إلى التدريب ، التعليم ، الإشراف أو الجمع بينها جميعاً للتأكيد على نجاح الجماعة . مرة أخرى ، فإنه غير متوقع أن يطلب الأعضاء مثل هذه الأشياء في المراحل الأولى من حياة الجماعة . ومن ثم ، يصبح لزاماً على القادة تحديد ما هي مستويات مهارة العضو ، وما هي تلك المهارات التي قد تحتاج إلى تقوية . يتطلب إنجاز هذه المهمة إجراء مسوحات خالية من ذكر الأسماء أو مقابلات شخصية مع أعضاء الجماعة .

• وضع معدلات أداء مرتفعة ووفر التوجيه عند الحاجة .

تدلنا البحوث على أن الجماعات ذات معدلات الأداء المرتفعة تتجه إلى أن تكون أكثر نجاحاً . ومن ثم فإن وضع هذه المعدلات منذ البداية يعتبر في غاية الأهمية . ولذلك ، فإن مما يساعد كثيراً ، أثناء مناقشات الأهداف ، ليس فقط وصف المنتج الذي يحتمل أن تخرجه الجماعة ، ولكن أيضاً مناقشة الجودة التي سوف يكون عليها ذلك المنتج . ومما يفيد أيضاً مراجعة معايير المشاركة في الجماعة ، استخدام قائمة حصر العضو الفعال ، وقائمة حصر القائد الفعال ، كطرق عملية لوضع معايير أداء مشاركة العضو والقائد في الجماعة .

• إدارة البيئية الخارجية لصالح الجماعة .

إحدى الوظائف المهمة التي يجب على القادة القيام بها أثناء المراحل الأولى لتطوير الجماعة تتمثل في إدارة التفاعل مع باقي أجزاء المنظمة . فيما بعد ، سوف يتولى الأعضاء بأنفسهم بعض هذه الوظائف . ومع ذلك ، مبدئياً ، يقع على عاتق القائد التفاوض مع الجماعات والأفراد الآخرين فيما يتعلق بالموارد اللازمة للجماعة ، حماية الجماعة من أن تتعرض إلى مطالب خارجية متزايدة ، ثم يصف ويتابع تقدم الجماعة كطريقة للتأكد من أن الجماعة تحظى بنظرة إيجابية من باقي أجزاء المنظمة .

### القيادة في المرحلة الثانية

• عندما يبدأ الأعضاء في طلب المزيد من المشاركة في إدارة الجماعة ، ابدأ في منحهم الصلاحية وحق التصرف تلبية لطلبهم .

يكون للقادة في المرحلة الأولى لتطوير الجماعة تأثير ملحوظ ، يميل الأعضاء إلى الاعتماد على القائد في موضوعات التوجيه والأمان . يتمتع القادة بنفوذ قوي في التحديد الابتدائي للأهداف والقرارات التمهيديّة المتعلقة بنمط البناء الهيكلي للجماعة الذي يتم وضعه ، يتوقع الأعضاء من القائد أن يحدد الاتجاه ، والأمان ، والنظام ، والأهداف والهيكل التنظيمي للجماعة . تعتبر محاولات إقحام الأعضاء في هذه الأنشطة في المرحلة الأولى ضارة جداً .

في المرحلة الثانية ، تتغير توقعات وردود فعل الأعضاء تجاه القائد إلى حد ما . عندما يصبح الأعضاء أكثر راحة واطمئناناً داخل الجماعة يبدأون في الاستياء مما يدركونه في هذه الفترة على أنه نفوذ غير مستحق للقائد . قد يتم تحدي جدارة وأهلية القائد ، بل قد يشعر بعض الأعضاء بأن القائد يغرر بهم . يساور الأعضاء الشك في الجدارة والأمان اللذين كان يفترض أن التناؤد يوفرهما . عادة يبدأ نوع من التحدي والشك في صلاحية القائد يتسرب إلى الجماعة .

ليس كل الأعضاء يصبحون متحررين من نفوذ القائد ، يبقى بعض الأعضاء على ولائهم . قد تنقسم المجموعة إلى طائفتين حول هذه القضية . إحدى هذه الطوائف تدعم القائد ، والأخرى لا تفعل ذلك . عادة تثور المعارك بين هاتين الطائفتين حول توقعاتهما عن القائد وأدائه المرتبط بهذه التوقعات . قد يرجع بعض هذا الصراع إلى السلوك الفعلي للقائد في الجماعة . ومع ذلك يدور معظم الصراع حول أشياء لا تدخل ضمن دور القائد . في الواقع ، يوفر الصراع ضد أو حول القائد وسيلة لكي تناقش الجماعة من الذي يستطيع أن يكون له إسهامات في اتخاذ القرارات . في هذه العملية يتم توضيح الأدوار واتخاذ القرار ، القوة ، المكانة ، وهيكل الاتصالات . هنا تبدأ أيضاً جهود إعادة توزيع القوة . كل ذلك عوامل بناء نمو الجماعة .

أثناء المرحلة الأولى لتنمية الجماعة ، يكون القائد هو الأكثر تميزاً وأهمية . الأدوار الأخرى مجرد تكاليفات للأعضاء . يعتبر دور القائد ضرورياً لتوفير بعض الإحساس بالنظام والأمان . وفي الواقع ، يؤدي دور القائد وردود فعل الأعضاء حول هذا الدور إلى خلق قوة دافعة لبروز الأدوار والبناءات الأخرى في الجماعة ، تسمح المكانة المتميزة للقائد في المرحلة الأولى ، واعتماد الأعضاء عليه بتشكيل البناءات الأولية . عندما تصبح هذه البناءات في أوضاعها المناسبة ، تبدأ الجماعة في تحديد بنائها بعمق أكبر . لكي تصل الجماعة إلى تحقيق هذا الغرض ، فإن الطريق الرئيسي الذي تسلكه يتمثل في إعادة تعريف دور القائد ، وتخفيض القوة المرتبطة به إلى ما حد . تمهد إعادة توزيع القوة السبيل أمام ظهور هياكل وأدوار أخرى .

حتى الآن ، يظهر هذا الانتقال بصورة معقولة وطبيعية يجعل امتلاك عناصر القوة الأفراد يريدون المزيد منها وليس القليل . ومن ثم ، فإن إعادة توزيع القوة اللازمة لتنمية الجماعة ليست عملية سهلة . عندما يواجه القادة بالمقاومة ، فإن جهودهم لاستخدام القوة والنفوذ تتجه إلى الزيادة وليس النقصان .

تشير أدبيات الإدارة إلى وجود ثلاثة أنواع من القوة : هناك القوة على Power Over ، التي ترتبط بالنفوذ ؛ القوة من Power From ، وهي القدرة على مقاومة النفوذ والمطالب غير المرغوبة . القوة إلى Power to ، بمعنى الحق والقدرة على التصرف بحرية من خلال المشاركة في القوة ويطلق عليها أيضاً Empowerment . ينتج عن استراتيجيات "القوة على" آثار سلبية على علاقات وتحقيق أهداف الجماعة . تدفع مثل هذه الأساليب القيادية ، الآخرين إلى محاولة أخذ "القوة من" القائد ، ويكون الصراع نتيجة حتمية لذلك . القادة الذين يطبقون استراتيجية "القوة إلى" أو تعزيز حرية التصرف Empowerment ، يسهلون تنمية الجماعة ، حيث إنه لا يستطيع أي قائد أداء كل وظائف القيادة بمفرده . إن إعادة توزيع القوة مسألة حيوية لتسهيل تنمية وإنتاجية الجماعة .

إذا أخذنا المناقشة السابقة في الاعتبار ، فإنه يمكن القول ، بأن نجاح الجماعة في إحداث تغيير في إدراكاتها أو إدراكات القائد عن دور القيادة ليس دائماً مضموناً . وأيضاً ، حتى إذا تغيرت إدراكات الجماعة ، فقد يجبر القائد الجماعة أو يكرها على الاستمرار ، كما كانت تفعل في المرحلة الأولى . إذا لم تنجح الجماعة في تغيير إدراكاتها ، فإنها سوف تترد إلى الاعتمادية كما في مرحلة تنمية الجماعة . إذا اختلف القائد والجماعة حول دور القائد ، ولم يستطيعوا حل هذه القضية ، فإنه من المحتمل أن تدخل الأطراف في معركة طويلة من أجل القوة والسيطرة . تبقى الجماعة على أعتاب المرحلة الثانية لفترة زمنية طويلة . إذا حدث هذا ، فإن تماسك الجماعة ، وبناءها الاجتماعي ، وإنتاجيتها سوف تتأثر سلبياً بدرجة كبيرة . سوف تأخذ القوة ، الصراعات ، والمعارك ، وما شابه ذلك ، أولوية أولى على حساب تحقيق الأهداف ، الكفاءة والإنتاجية .

يتوقع القادة الفعالون مثل هذه التحديات لسلطاتهم ، ويتوقعون مطالبات الأعضاء لمزيد من المشاركة في إدارة الجماعة . ينظر هؤلاء القادة إلى تلك التحديات والمطالبات على أنها مؤشرات إيجابية على نمو الجماعة ، وليس تهديداً لسلطاتهم . إنهم يستجيبون لهذه التحديات عن طريق البدء ببطء في تعزيز أعضاء الجماعة لحرية وأهلية التصرف للمشاركة على قدم المساواة في الوظائف الإدارية . يفعل القادة الفعالون ذلك ببطء لأن هذا الوضع سوف يأخذ بعض الوقت من الأعضاء في تخطيط الصراعات والأدوار المتعلقة بإدارة الجماعة . أخذ كل زمام الإدارة مرة واحدة قد يكون محطماً . إعادة التوزيع البطيء للقوة سوف يكون أكثر فعالية .

#### • لا تأخذ الهجوم والتحديات على أساس شخصي .

أحد أسباب فشل الجماعة في حل حالة التوتر والصراع المتأصلة في هذه المرحلة من تنمية الجماعة تكمن في أن القادة والأعضاء يميلون إلى جعل هذه الاختلافات تأخذ طابعاً شخصياً . يعني ذلك ، عندما يهاجم الآخرون وجهات نظر أحد الأعضاء ، يصبح لدى هذا العضو ميول طبيعية بأنه قد هوجم وأوذي بصفة شخصية . أيضاً القادة الذين يهاجمهم الأعضاء أو يهملونهم يميلون إلى تفسير هذه التصرفات على أنها إهانات شخصية . نتيجة لذلك يأخذ الأفراد موقف الدفاع بل والقتال دفاعاً عن النفس . هذه المبالغة في حالات التوتر إلى مستويات تصعب إدارتها ، فقد تخفض بشكل كبير من فرص الجماعة لحل الصراع أو خلق بناء هيكلي وثقافي موحد للجماعة .

قد يكون تبني وجهة نظر الجماعة مفيداً جداً للقادة وللأعضاء على السواء ، وخاصة في هذه المرحلة . إذا نظر كل من القادة والأعضاء إلى الأحداث الواقعة من هذا المنظور ، فإنها سوف تفهم بصورة مختلفة تماماً . إن القائد الذي يتبنى منظور الجماعة ، يمكنه أن يرى الهجوم كعلامة صحيحة على أساس أن الجماعة جاهزة لإعادة تعريف بنائها بعمق ، بدلاً من الإحساس بأن ذلك يمثل هجوماً شخصياً لذاته . سوف يرى القائد دوره في هذه المرحلة على أنه عامل مساعد Catalyst أو تركيز على استمرارية التطور .

## اللوحة رقم 6-1

### الانتقام والثأر

شغل منصب العمادة في تلك الكلية أربعة أشخاص حتى تاريخه . يقال أن تلك الكلية هي مذبحة العمداء . طلب العميد الجديد من أحد الخبراء مساعدته على إنشاء علاقات طيبة مع الكلية . استمرت الأمور على ما يرام لفترة معينة . بدأت الكلية تتحدى سلطاته وتشكك في كفاءته ، ولكنه لم يقع في المصيدة . أخيراً أرسل أحد أعضاء الكلية شكوى إلى رئيس الجامعة ضد العميد . أخذ العميد بثأره ، اشتد وطيس الحرب في كل أرجاء الكلية . إنه لم يعد بعد عميداً للكلية .

إنه سوف لا يشعر بالتهديد نتيجة فقد بعض القوة أو النقود . بل إن القائد قد يرى في إعادة توزيع قوى الأدوار والمهام مسألة حيوية لإنتاجية وتحقيق أهداف الجماعة .

بنفس الطريق ، فإن العضو الذي يتحدى الآخرون وجهات نظره يمكن أن ينظر إلى التحديات على أنها ضرورية نوضع أهداف مشتركة وثقافة الجماعة وبناء اجتماعي متكامل ، فبدلاً من أن يأخذ العضو موقفاً دفاعياً ، عليه أن يركز على توضيح وجهة نظره ، ووجهات نظر الآخرين في محاولة للحصول على إجماع الآراء . يجعل منظور الجماعة من الممكن أن يرى الأفراد الصراع على أنه من الأمور الطبيعية والضرورية في هذه المرحلة من تنمية الجماعة .

لابد أنه قد أتاحت للكثيرين رؤية الآثار الإيجابية نتيجة تبني منظور الجماعة . إذا استطاعت الجماعة التي انزلت في مرحلة الصراع أن تتبنى منظور الجماعة . فقد تكون قادرة على تحرير نفسها ، وأن تتحرك إلى مراحل تطوير أعلى . ومن ثم ، فإن الخطوة الأولى هي تعلم تنمية وديناميات الجماعة Group Dynamics . ومع ذلك ، لا يكفي مجرد المعرفة عن هذه الظواهر . يجب أن يكون القادة والأعضاء قادرين على التوقف عن أن يلزم كل طرف الطرف الآخر ، لكي بدأوا في حل الصراعات . هذا ليس عملاً سهلاً . على الرغم من أننا نعرف فكرياً أن الصراع ،

الهجوم ، وعدم الاتفاق أمور طبيعية وضرورية لتنمية الجماعة ، ولكن على المستوى العاطفي ، قد نشعر بالأذى والغضب . قد تسيطر علينا عواطفنا فنسعى إلى الانتقام أو اتخاذ موقف الدفاع بدلاً من تسوية الخلافات ، والوصول إلى الاتفاق الجماعي . في كثير من الأحيان ، يؤذي أعضاء وقادة الجماعة أنفسهم بدلاً من نجاحهم .

• استخدام الطرق التي تؤدي إلى تسهيل مناقشة صريحة ، وحلول للصراعات المتعلقة بالقيم ، الأهداف، القيادة .

يزيد حل الصراع من تماسك وثقة الجماعة ، الذي يجعل من الممكن أن تركز الجماعة على استراتيجيات تحقيق الأهداف المشتركة . واختصاراً فإن حل الصراع يحرك الجماعة إلى مرحلة تالية في طريق التطوير . يتم مناقشة بعض استراتيجيات إدارة الصراع في الفصل السادس . نوجز خطوطها العريضة هنا في إيجاز ، لأن كلاً من القادة والأعضاء مسئولون عن مناقشة وحل الصراعات .

يحرص القادة والأعضاء في فرق العمل الناجحة على توصيل وجهات نظرهم صريحة وواضحة . إنهم يتفادون التعميمات Generalization ، ويكونون محددين في اتصالاتهم . إنهم يتحدثون عن الثقة والتعاون أثناء مناقشتهم . أيضاً يستجيب الأعضاء والقادة مبدئياً بروح التعاون إلى الآخرين الذين يتصرفون بروح التنافس . إذا استمر الآخرون في الاستجابة التنافسية فإن القادة والأعضاء الناجحين يبدون استعدادهم للتنافس عن طريق تقديم الحجج والأسانيد عن وضعهم .

التفاوض من أهم استراتيجيات حل الصراع . لقد وجد أن البحث عن حلول تبادلية مقبولة تزيد من الاتصال والتعاون . إنها أيضاً تتجه إلى تخفيض الصراع عن طريق تجزئته إلى موضوعات محددة ، يمكن التعامل معها في وقت واحد .

عندما يكون عمق وشدة الصراع أكبر من أن يتصدى له أعضاء الجماعة أنفسهم ، فإن اللجوء إلى طرف ثالث يمكن أن يساعد في حل الصراع . يجب الاستعانة بالطرف الثالث فقط ، إذا أرادت كل الأطراف تدخله ، وكانت شدة الصراع عالية .

تتطلب هذه الاستراتيجية الأخيرة استعداد الجماعة من جهة ، ومهارة ملحوظة من الطرف الثالث من جهة أخرى ! .

### القيادة في المرحلة الثالثة

#### • أشرك الأعضاء في وظيفة قيادة الجماعة

اندماج الأعضاء كمشاركين في عملية القيادة في المرحلة الثالثة أحد أهم ملامح هذه المرحلة . حيث إن القادة لا يستطيعون القيام بكل المهام ، فإن التفويض ، والمشاركة في القوة ضروريتان وتدلان على نمط قيادة فعال .

يصبح بروز القائد أقل أهمية في مراحل التطوير التالية لأن الأهداف والأدوار قد أصبحت واضحة . لقد برزت أدوار الأعضاء الذين يباشرون أوجه دور القائد . يجعل الهيكل التنظيمي المحكم للجماعة بروز القائد غير ضروري ، ويحتمل أن يكون معوقاً . يتحرك القائد للقيام بدور طابعه الاستشاري أكبر . ومع ذلك تظل القيادة ضرورية للتنسيق ، تتوزع الوظيفة التنسيقية الآن بين القائد والأعضاء . تصف الخطوط الإرشادية التالية ما يقوم به القائد الفعال في المرحلة الثالثة .

#### • شجّع ودعّم جهود الأعضاء على المشاركة في وظيفة قيادة الجماعة .

في المرحلة الثالثة يكون الأعضاء مستعدين لتسهيل الاجتماعات أو نسبة من الاجتماعات . منذ هذا الوقت ، يكون الأعضاء قادرين على العمل في جماعات فرعية Subgroups لتحقيق الأهداف . سوف توزع تقارير على الأعضاء تتناول اجتماعات الجماعات الفرعية ، والمهام التي قد أنجزت بين الاجتماعات . سوف يندمجون في عملية اتخاذ القرار وحل الصراع . سوف يشارك الأعضاء أيضاً في المفاوضات ، المسوحات ، أساليب منع التصادمات ، وصورة الجماعة الذهنية ولامح إدارتها داخل المنظمة الأكبر . اختصاراً ، سوف يتولى الأعضاء الكثير من الوظائف التي كانت قاصرة على القائد في مراحل التنمية الأولى .

يصبح القائد متحرراً لكي يعمل بصورة أكبر كمستشار ومدعم للأعضاء . تتساوى المهام التي يقوم بها القائد والتي يتولاها الأعضاء في المرحلة الثالثة عند هذا

الوقت ، قد تراجع التمييز بين القادة والأتباع . يعمل المشاركون بطرق أقرب إلى أن تكون واحدة . يتساوى كل المشاركين في المسؤولية والالتزام تجاه الجماعة . تتضمن مهمتهم المشتركة تدعيم مكاسب الثقة والتماسك ، وتنظيم أنفسهم بالأساليب التي سوف تؤكد على إنتاجية الجماعة . إن القادة الذين يدعمون ، ويمدحون ويثنون على جهود الأعضاء لمشاركتهم في وظائف القيادة سوف يزيدون من احتمالات نجاح الجماعة .

• شجع الجماعة على إحداث أي تغييرات ضرورية في هيكل الجماعة والتي سوف تعمل على تسهيل إنتاجية الجماعة .

واحدة من المهام الرئيسية في المرحلة الثالثة تتمثل في تقييم كيف تعمل الجماعة ، واتخاذ أي تعديلات والتي سوف تسهل إنتاجية الجماعة . يشجع القادة الأعضاء على القيام بهذه المهمة ، ولكنهم لا يعملونها هم من أجل الجماعة . بدلاً من ذلك ، فإن القادة يمدون الأعضاء بالطرق لتحديد الموضوعات التي قد تعوق الإنتاجية ، وتحديد أساليب التخلص من تلك المعوقات . إنهم أيضاً يشتركون مع الأعضاء في تحديد المعوقات أمام نجاح الجماعة ، وفي تخطيط الاستراتيجيات للتغلب على تلك المعوقات .

### القيادة في المرحلة الرابعة

• شارك كعضو خبير لفريقك .

يمكن للقيادة في المرحلة الرابعة أن يستريحوا بعض الشيء . سوف تسير الأمور على ما يرام . لقد باشر الأعضاء مسؤولياتهم ويسعون بجدية وراء تحقيق أهداف الجماعة . يستمر القادة في أداء دور المستشارين عند الحاجة . بصفة عامة ، يشارك القادة مع الأعضاء في تحقيق أهداف ونجاح الفريق .

• استمر في مراقبة عمليات الفريق وخاصة علامات الردة .

في كل مرة ، يترك عضو الجماعة ، تضاف مهام جديدة ، تتغير ظروف خارجية أو عوامل أخرى تتحول بطريقة جذرية ، تتأثر "ديناميات" الفريق - قوى الفريق -

في كل هذه الظروف ، سوف يعاني الفريق حالات إعاقه ، وسوف يتطلب الموقف إحداث بعض التعديلات Adjustments ؛ لإعادة المستويات السابقة في التماسك والإنتاجية . من الأمور الحيوية ، وحي القادة والأعضاء لهذه الحقيقة في حياة الفريق ومناقشتها . يستطيع القادة والأعضاء المحافظة على فعالية الفريق عن طريق إجراء تقييم دوري للفريق وتحديد الموضوعات التي تحتاج إلى معالجة . بهذه الطريقة يستطيع الفريق أن يراقب أداءه بصفة مستمرة ، وأن يجري التعديلات اللازمة . سوف نتعرض في فصل قادم لوصف طرق إجراء هذه التقييمات الدورية .

لا يستطيع أي فريق أو فرد أن يستمر في تحقيق مستويات إنتاجية عالية لفترة طويلة من الزمن . يحتاج الأفراد وأيضاً الجماعات إلى فترات للراحة ، الاسترخاء ، الهروب ، والفكاهة . قد تكون التوقعات غير الواقعية لقدراتنا البشرية واحدة من أكبر التهديدات أمام فعالية الأفراد والجماعات .

#### • راجع بانتظام الدعم التنظيمي .

من بين نصائح بعض الباحثين أن يجري الفريق لقاءات منتظمة مع أفراد وجماعات خارج الفريق لتقييم مدى ملاءمة التدعيم التنظيمي الذي يتلقاه ولوضع خطط لزيادة مستوى التدعيم عند الضرورة . من المهم تشجيع القادة للتأكد من أن هذه المراجعات تحدث بانتظام خلال حياة الجماعة . يختلف معدل تكرار المراجعة من جماعة إلى أخرى ، طبقاً للوقت المخصص لكي تنتهي الجماعة من مهمتها . على سبيل المثال ، لو فرض أن هناك جماعة لتطوير المنتج لديها 18 شهراً لإنجاز هذه المهمة ، فيمكن أن يكون برنامجها إجراء مراجعة في البداية المبكرة للجماعة ، ثم بعد ثلاثة أشهر تقريباً ، وبعد ذلك على فترات أكبر . افعل ما تراه مناسباً لجماعتك .

• بصرف النظر عن المرحلة التي تمر بها جماعتك ، كن عضو جماعة فعالاً .

يجب أن يكون القادة أيضاً أعضاء جماعة فعالين . راجع قائمة حصر العضو

الفعال في الفصل السابق لتقييم جودة أدائك في هذا المجال . أيضاً راجع قائمة حصر القائد الفعال التالية لتقييم جودة أداء دورك في القيادة الحالية .

⇐ قائمة استبيان (استقصاء) القائد الفعال ⇒

من فضلك اقرأ بدقة العبارات التالية . ضع دائرة حول الرقم الذي يصف بصدق 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. إنني أتفادى أن آخذ على عاتقي تحمل واجب القيادة ، إذا لم يكن لدي معرفة كافية بطبيعة المهمة .

1 2 3 4

2. إنني أتفادى أن آخذ على عاتقي تحمل واجب القيادة ، إذا لم يكن لدي نمط الشخصية المناسب .

1 2 3 4

3. إن لدي الدافع لكي أعمل قائداً لهذه الجماعة .

1 2 3 4

4. إنني قادر على تعديل نمط قيادتي لمقابلة حاجات تنمية الجماعة في أي وقت معين في حياتها .

1 2 3 4

5. في المرحلة الأولى من حياة الجماعة ، فأنا قائد موجه وموضع ثقة الأعضاء .

1 2 3 4

6. أحضر الاجتماعات الأولى من حياة الجماعة ، ومع جدول أعدل واضح ومكتوب .

4 3 2 1

7. في الاجتماعات الأولى من حياة الجماعة ، أكون قادراً على ذكر هدف الجماعة  
بمنتهاى الوضوح .

4 3 2 1

8. أدير الاجتماعات بفاعلية ، وخاصة في البداية .

4 3 2 1

9. أشعر بالارتياح عند تكليف الأفراد ، مبكراً ، ببعض المهام ، عند الضرورة .

4 3 2 1

10. أشعر بالارتياح عندما أتخذ القرارات عند الحاجة .

4 3 2 1

11. في الاجتماعات الأولى ، أعمل على تخفيض القلق ، الخوف من عدم القبول ،  
والشكوك حول الأمان .

4 3 2 1

12. أعامل الأعضاء بحساسية وعدالة .

4 3 2 1

13. أخاطب الأعضاء بأسمائهم ، وأتأكد من أن الأعضاء يعرفون أسماء كل منهم  
منذ البداية .

4 3 2 1

14. أحاول ألا أضع الأعضاء في مأزق ، وخاصة في الاجتماعات الأولى .

4 3 2 1

15. أشجع الأعضاء على المشاركة ، ولكني لا أطلبها مباشرة .

4 3 2 1

16. أعطي الكثير من التغذية المرتدة الإيجابية للجماعة وللأفراد .

4 3 2 1

17. أسهل المناقشة الصريحة حول أهداف ، قيم ، ومهام الجماعة .  
 4 3 2 1
18. أشجع على التعبير عن الموضوعات المختلفة .  
 4 3 2 1
19. عندما يشعر الأعضاء بصعوبة للتعبير عن آرائهم المختلفة ، استخدام طرقاً لاستخراج آرائهم دون ذكر أسماء .  
 4 3 2 1
20. أسهل للعضو مشاعر الجدارة عن طريق توفير الإشراف ، التدريب والتعليم في الأنشطة المرتبطة بالمهمة ، عند الضرورة .  
 4 3 2 1
21. أسهل للعضو مشاعر الجدارة عن طريق توفير الإشراف ، التدريب ، والتعليم في مهارات مشاركة الجماعة ، عند الضرورة .  
 4 3 2 1
22. أضع معايير أداء مرتفعة منذ البداية .  
 4 3 2 1
23. أراجع توقعات الجودة مبكراً ، وعلى فترات متكررة .  
 4 3 2 1
24. أراجع أيضاً معايير مشاركة العضو والقائد .  
 4 3 2 1
25. مبدئياً ، أتفاوض مع الجماعات الأخرى والأفراد خارج الجماعة من أجل الموارد اللازمة .  
 4 3 2 1
26. مبدئياً ، أحاول حماية الجماعة من الطلبات الخارجية الزائدة على الحد .  
 4 3 2 1

27. أفحص باقي أجزاء المنظمة لجمع المعلومات التي يمكن أن تفيد المجموعة .

4 3 2 1

28. مبدئيًا ، أوزع تقريراً عن تقدم الجماعة إلى الآخرين ، للتأكيد على أن باقي المنظمة لديهم صورة ذهنية إيجابية عن الجماعة .

4 3 2 1

29. عندما يبدأ الأعضاء في طلب مزيد من المشاركة في إدارة الجماعة أبدأ ببطء في تعزيز صلاحيتهم وحرية التصرف للحصول على طلبهم .

4 3 2 1

30. أتوقع ظهور تحديات لسلطاتي ، وأرى أن ذلك مؤشر جيد لنمو الجماعة .

4 3 2 1

31. أحاول عدم أخذ الهجوم والتحديات مأخذاً شخصياً .

4 3 2 1

32. أسهل المناقشة الصريحة وحلول الصراعات عندما تظهر .

4 3 2 1

33. أشجع على استخدام الاستراتيجيات الفعالة لحل الصراع .

4 3 2 1

34. عندما تنضج الجماعة . تزداد مشاركتي للأعضاء في وظيفة قيادة الجماعة .

4 3 2 1

35 : الحد الأدنى للدرجات

140 : الحد الأقصى للدرجات

\_\_\_\_\_ : درجتي