

تعلم المزيد المقالات العلمية

Brett, Jeanne, Kristin Behfar, and Mary C. Kern. «Managing Multi-cultural Teams.» *Harvard Business Review*, November 2006.

تُقدِّم الفرق ذات التنوع الثقافي عددًا من المزايا للشركات الدولية، بما في ذلك المعرفة العميقة بأسواق منتجاتها المختلفة، وتقديم خدمات للعملاء تراعي الفروق الثقافية بينهم، وورديات (نوبات) العمل على مدار الأربع والعشرين ساعة. إلا أنّ هذه المزايا قد تكون أقلّ بكثير من المشكلات النابعة من الاختلافات الثقافية، التي يمكن أن تُؤثّر بصورة مباشرة على فاعلية أداء الفريق، بل يمكنها أن تشل عمله. وقد وجد مؤلّفو المقال أنّ أكثر الفرق والمديرين فاعلية هم أولئك الذين تمكّنوا من التعامل مع التحديات النابعة من الاختلافات والتنوعات الثقافية، وذلك من خلال إحدى الطرائق الأربع الآتية: التكيف (الإقرار صراحة بوجود فجوات ثقافية، والعمل على تجنبها)، والتدخل الهيكلي (تغيير شكل الفريق أو تكوينه)، والتدخل الإداري (تحديد أسس العمل المتوقعة، أو الاستعانة بمدير ذي مرتبة أعلى)، والخروج (إزالة شخص من عضوية الفريق عند فشل البدائل الأخرى).

Gary, Loren. «Bury Your Opinion, Shortchange Your Team» *Harvard Management Update*, May 2003.

تميل الدراسات الإدارية إلى التركيز على تلك الصراعات التي تتصف بالعدوانية بين الأشخاص. إلا أنه توجد أنواع أخرى لا تقل خطورة، مثل: الصراعات الدفينة أو الصامتة، والاختلافات في الرأي، التي قد تكون أكثر انتشارًا. وفي واقع الأمر، فإن إخفاق القادة في التعامل مع تلك الصراعات، وعدم إدراكهم طبيعة الاختلافات في وجهات النظر فيما بينهم، وعجزهم عن التصدي لها؛ كل ذلك سيُخلف آثارًا سلبية تطال الأعضاء كافة. لذا، يتعيّن على مديري الإدارات العليا- الذين هم مصادر إدارة الصراع في أيّ منظمة- التعامل مع نزاعاتهم الشخصية ونزاعات الفريق بحُكْمَة وموضوعية. من جانب آخر، يتناول هذا المقال ثلاثة كتب تُسلط الضوء على هذا الموضوع، وكلها تُثبت أنّ تجنّب الصراعات قد يكون مضرًا أكثر في المدى البعيد مقارنة بالإقرار بوجودها منذ بداية ظهورها.

Kling, Jim. «Tension in Teams». *Harvard Management Communication Letter*, July 2000.

إنّ حدوث الصراع داخل الفرق هو أمر حتمي، ويُنظر إليه في كثير من الأحيان على أنّه مكروه وغير مريح. لذا، يحاول معظم الأشخاص تجنّبه. ولكن، قد يؤدي ذلك إلى حدوث مشكلات في المدى البعيد. وبدلاً من ذلك، يقترح بعض الخبراء استخدام الصراع في الفرق لحفز الأعضاء إلى تطوير حلول مبدعة. وحتى ينجح ذلك، يحتاج قادة الفرق إلى وضع قواعد أساسية، مثل مواجهة الصراع مباشرة، وعدم السماح له بأن يأخذ صبغة شخصية. كما يُعدّ سلوك قائد الفريق وتصرفاته أمرًا مهمًا لتوجيه سلوك الفريق.

«Managing Teams for High Performance.» *Harvard Management Updates* (article collection), September 2007.

كيف يمكنك بناء الفرق؟ ما أفضل طريقة لإدارة فرق تضم أعضاء من شتى أنحاء العالم، ومن ثقافات مختلفة؟ كيف يمكنك الارتقاء بأداء فريقك إلى مستوى أعلى من حيث الإبداع والفاعلية؟ تُقدّم المقالات الثلاث عشرة في هذا العدد من (Harvard Management Update) للقراء مصدرًا شاملاً وموجزًا لتطوير وإدارة وتعزيز مختلف الممارسات المتعلقة بعمل الفرق. أمّا بالنسبة إلى المقالات الخمس الموجودة في القسم الأول «بناء الثقة والانسجام داخل الفريق» (Building Team Trust and Cohesiveness)، فإنّها تتناول قضايا تشمل زيادة مستوى الذكاء العاطفي للفريق، ومحاذير من وجود درجة مفرطة من الزمالة والصدّاقة بين أعضاء الفريق. في حين تُقدّم المقالات الأربع في القسم «إدارة الفرق المتنوعة التخصصات» (Managing Dispersed and Cross-Functional Teams) ممارسات ونصائح أساسية للانتقال بفريقك إلى العمل على مستوى عالمي وافتراضي (أعضاء يجتمعون بوساطة تقنيات الاتصال والمعلوماتية). وفي نهاية المطاف، يشارك مؤلّفو المقالات الأربع في القسم الأخير «تعزيز إبداع الفريق وفاعليته» (Powering Up Team Creativity and Effectiveness) القارئ خلاصة دراساتهم المتعلقة بأفضل الممارسات ذات العلاقة بالقيادة وعلم النفس والإبداع. وسواء أكنت قائد فريق لسنوات خلت أم على وشك البدء بأول مشروع مع فريقك، فإنّك ستجد أساليب جديدة ونصائح عملية لضمان نجاح الفريق

في هذا القسم.

Michelman, Paul. «Building and Leading Your Team. *Harvard Management Update*, May 2005.

ما أبرز ملامح قادة الفرق الفاعلين؟ لعلَّ أبرز ما يُميّز هؤلاء القادة أنّهم لا يُقرّون فقط بأنَّ الضغوطات والمنافسة أمران حتميان في حياة فرق العمل، بل إنّهم يُرحّبون بهما، لا بل يشجعان عليهما، كما أنّهم قادرون على تحويل هذين الشكّلين من أشكال الصراع إلى شيء فاعل ومفيد حقًّا. وفيما يخص المستويات الإدارية العليا لكبريات شركات الأعمال، فإنَّ الفرق تضم في عضويتها مديرين تنفيذيين مسؤولين عن موارد تُقدَّر بمليارات الدولارات. ولهؤلاء المديرين التنفيذيين أولوياتهم الاستراتيجية الخاصة بهم، كما أنّهم يتنافسون على موارد تكون في بعض الأحيان محدودة، بالإضافة إلى التسابق فيما بينهم؛ سعيًا للارتقاء بمناصبهم. ولمساعدة قادة فرق الإدارة العليا على إدارة الضغوطات والتوترات بين أعضائها واستخلاص أفضل أداء ممكن، فقد طوّرت الأستاذة ليندا أ. هيل (Professor Linda A. Hill) قائمة تقييمية تحتوي على أهم الأدوات التي يمكن لهؤلاء المديرين استعمالها لتحقيق الأهداف الآنفة الذكر.

Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith, and C. Whan Park. «How to Kill a Team's Creativity.» *Harvard Business Review*, August 2002.

لعلّ التنوع في أصول (خلفيات) أعضاء الفرق، وشيوع الانسجام بينهم، والاستقلالية هي من أبرز العوامل اللازمة للارتقاء بأعمال الفرق إلى مستوى الإبداع. إلا أنّ آخر الأبحاث يشير إلى أنّ المبالغة في تلك العوامل قد تعيق الإبداع والابتكار.

الكتب المطبوعة

Hackman, J. Richard. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

يقول مؤلف الكتاب إن كتابه لا يتبع نهجاً مُحدّداً أو أسلوب قيادة بعينه، بل يتضمن مجموعة موجزة من المبادئ والإرشادات التي يمكن تطبيقها وفقاً لطبيعة الظروف الخاصة المحيطة بكل مجموعة، بناءً على أبحاث مستفيضة، وعن طريق استخدام أمثلة عملية دامغة تشمل طيفاً واسعاً من السياقات؛ بدءاً بعمل الفرق الموسيقية (الأوركسترا)، وانتهاءً بأطقم الطيران.

يُحدّد المؤلف خمسة شروط أساسية لتعزيز احتمالية نجاح الفريق، هي: استقرار الفريق، ووجود رؤية واضحة لأعضاء الفريق تستحث همهم، وتوافر إطار تنظيمي للفريق يُمكن أعضاءه من استغلال الطاقات والمهارات الكامنة فيه، وسياق داعم من المنظمة الأم، وتوافر قيادة داعمة موجّهة كفؤة. يُقدّم المؤلف أيضاً إطاراً عملياً يُمكن لقادة الفرق استعماله لإدارة مهارات الأفراد وموارد المنظمة واستغلالها بهدف تطوير الشروط الخمسة الأنفة الذكر والمحافظة عليها. فضلاً عن بيان كيفية إسهام هذه الشروط في هدي الفريق إلى مسار يُحقّق له فاعلية أداء متعاظمة.

Harvard Business School Publishing. *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

يسعى المديرون كافة إلى تطوير فرق عمل فاعلة قادرة على تجنب المشكلات والمحاذير الشائعة في مجال إدارة الفرق. لذا، تهدف هذه المجموعة القيّمة من المقالات العلمية إلى استكشاف مفهوم عمل الفرق من زوايا عدّة، بما في ذلك: الذكاء العاطفي، والإبداع، وصنع القرارات. فضلاً عن تزويدها القارئ بمعلومات متخصصة عن كيفية تطوير فرق وإدارتها على نحوٍ كفؤٍ فاعلٍ تعاوني.

Harvard Business School Publishing. *Teams That Click: The Results-Driven Manager Series*. Boston: Harvard Business School press, 2004.

يواجه المديرون ضغوطاً متزايدة لتحقيق نتائج أفضل وأسرع ممّا يُحقّقه منافسوه. إلا أنّ مواجهة تحديات اليوم تتطلب تمكناً كاملاً من طيف واسع من المهارات الإدارية، بدءاً بمهارة الاتصال وتقديم الدعم والمشورة، وانتهاءً بمهارة التحدّث أمام الجمهور وإدارة الأفراد. من هنا جاءت هذه السلسلة التي تُركّز على تحقيق النتائج الملموسة في مكان العمل، لتساعد أولئك المديرين الذين لا يملكون الوقت الكافي لصقل مهاراتهم الأساسية. تحتوي هذه السلسلة على استراتيجيات وأدوات قيّمة عملية موجزة يمكنها مساعدة المديرين على تحسين أدائهم الوظيفي، وإكسابهم المهارات التي يحتاجون إليها ليصبحوا قادة المستقبل. من جانب آخر، تحثّ هذه السلسلة المديرين على تحديد أعضاء الفريق واختيارهم وفقاً لما هو مناسب

من حيث التنوع الملائم من الخبرات، والعمل على حشد التزامهم بأهداف الفريق ومهامه، وتجنّب مشكلات فرق العمل الشائعة، وتصميم أنظمة مكافأة وتعويض فاعلة، وتعزيز الإنتاجية والأداء.

التعلم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. *Influencing and Motivating Others*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

هل لاحظت وجود أشخاص يمتلكون قدرة طبيعية على حفز الآخرين إلى العمل؟ يُقدّم هذا الكتاب دروساً عملية حول كيفية تحقيق نتائج أفضل عن طريق تقارير العمل (التأثير في الأداء)، والارتقاء بمستوى التعاون مع الزملاء (القيادة الأفقية)، ودعم الرئيس المباشر في العمل والإدارة العليا بصورة عامة (الإقناع). وبذا، سيتعلّم المديرين أسرار «القيادة الأفقية» (قيادة الزملاء أو الأقران في مكان العمل)، ومهارات التفاوض والإقناع، وكيفية التمييز بين طرائق التحفيز الفاعلة وغير الفاعلة. إنّ الإفادة من الحالات الدراسية التفاعلية، والإرشادات المتخصصة، وأنشطة التطبيق المباشر في مكان العمل، ستُمكن المديرين من تقييم قدرتهم على إقناع الآخرين بصورة فاعلة، وقياس مهاراتهم في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم.

Harvard Business School Publishing. *Managing Virtual Teams*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

يساعد هذا البرنامج الفرد على العمل مع فريق افتراضي وقيادته.

ويطرح أربعة عوامل أساسية كفيلة بتكوين فريق افتراضي كفؤ فاعل، هي:

- الأشخاص المتميّزون.
- الاتصال الفاعل.
- التكنولوجيا الملائمة.
- الرؤية وطريقة العمل المشتركة.

تساعد ورشة العمل هذه على تحسين قدرة الفرد على العمل والاتصال باستخدام قنوات افتراضية، عن طريق لعب الأدوار التفاعلي، والإرشادات المتخصصة، وأنشطة التطبيق المباشر. وتُختَم ورشة العمل هذه بإجراء تقييم للمشاركين في المناحي الأنفة الذكر (قبل الانعقاد وبعده)، بالإضافة إلى توفير موارد ومراجع إضافية عن الفرق الافتراضية؛ بغية إعداد الفرد لقيادة هذا النوع من فرق العمل.

مصادر من أجل إدارة الفرق

1. Donnellon, Anne. *Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
2. Harrington–Mackin, Deborah. *Keeping the Team Going*. New York: American Management Association, 1996.
3. Harvard Business School Publishing. *Creating Teams with an Edge*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
4. Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High–performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
5. Madduz, Robert B. *Team Building: An exercise in Leadership*. Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1992.
6. Mankin, Don, Susan G. Cohen, and Tora K. Bikson. *Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the New Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.