

الجمهورية العربية السورية
المعهد الوطني للإدارة العامة

بناء فرق العمل وإدارتها
د. عبد الكريم حسين

دمشق / 2004/4/13

بناء فرق العمل وإدارتها

من المعروف أن كبار علماء الإدارة في نهاية القرن التاسع عشر وفي بداية القرن العشرين أكدوا على أهمية التخصص **Specialization** في العمل. والتخصص يعني أن يقوم عامل ما بالتركيز على مرحلة إنتاجية صغيرة فيفهمها ويطبّقها بشكل مستمر ويتدرب عليها حتى يصبح متخصصاً فيها. ومن ثمّ تزداد كفاءة ذلك العامل ويحتاج بالتالي إلى وقت أقلّ لإنجاز تلك العملية وكلما ازداد تدريبه وخبرته كلما تحسّنت جودة الأداء. ولقد طبق هذا المفهوم بنجاح في القطاعات الصناعية على وجه الخصوص (وإن كانت تطبيقاته لا تنحصر في الصناعة) في مصانع السيارات مثلاً (فورد) عبر الخط الإنتاجي **Assembly Line** حيث يتشارك عشرات أو مئات العمال في إنتاج السيارة ويركز كل منهم على ناحية معينة صغيرة يتخصص فيها. ولقد تمّ بالبرهان التأكيد على فوائد التخصص ومنها ازدياد الكفاءة **Efficiency** وازدياد الخبرة وتوفير الوقت.

غير أن الازدياد في التخصص والتطرف فيه أدى في بعض الأحيان إلى نتائج عكسية. فالعامل المتخصص أصبح يضجر من كثرة تكرار المهمة التي يقوم بها ، وأصبح الملل والسهر ملازمين لبعض العمليات الإنتاجية بحيث فقد التخصص في بعض الأحيان مغزاه ومعناه. ولهذا بدأ البحث عن طرق ووسائل إدارية أخرى – لا أقول بديلة ولكن مكملّة للتخصص في الأداء – هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى، فإن بلداً مثل اليابان – بعد الحرب العالمية الثانية بدأ بإعادة بناء نفسه وبناء قدراته الإنتاجية وبعد سنوات قليلة من انتهاء تلك الحرب ابتدأ تطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار ما نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة. وكان بالتالي تأسيس فرق العمل – بصورتها الأولى – في تلك الحقبة وما تلاها. فاستخدمت في اليابان ما نعرفه اليوم باسم "حلقات الجودة (وبالإنكليزية **Quality Circles**) وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو حل مشكلة في نوعيتها. ومن المعروف أن المفاهيم الإدارية التي تلت الحرب العالمية كان لها دور رئيسي في التطور المذهل للصناعة اليابانية مثل صناعة السيارات في السبعينات والثمانينات التي تفوقت على مثيلاتها في بلاد العالم.

ومنذ ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء وفي تحسين الجودة وأصبح استخدام فرق العمل أمراً شائعاً جداً في الشركات والمؤسسات. ولم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو حتى القطاعات الربحية بل تجاوزتها للقطاعات غير الربحية مثل المؤسسات الدينية والخيرية وبالطبع المؤسسات العامة والحكومية وإن كان استخدام القطاع الحكومي لفرق العمل أقل منه في سائر القطاعات 1.

ماذا نعني بفريق العمل ؟

تتعدد التعريفات لفرق العمل غير أن التعريف الذي أراه سديداً ويؤدي إلى خدمة المعنى المقصود هو:
مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين ، تتكامل جهودهم وخبراتهم ، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة.

لماذا الحاجة إلى فرق العمل ؟

نشأت فرق العمل في المؤسسات نتيجة لضغوط قوية نحو مزيد من الفعالية و الكفاءة في الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات المتعاملين مع المؤسسة وطبيعة العاملين فيها و حاجاتهم .
ولعلنا نحمل هذه الأسباب بالأمور التالية :

1 – مواجهة الآثار السلبية للتخصص:

كما ذكرنا سابقاً إن نشأة فرق العمل بصيغتها الحديثة تمت – في بعض جوانبها – للتخلص من بعض العوارض الجانبية – إذ صبح التعبير – للتخصص . فالأداء ضمن فرقة عمل يقلل الرتبة (الروتين) ويتطلب من العامل أن يعمل على تطوير نفسه ومهاراته . وربما تتغير طريقة تعاطيه مع زملائه بحيث يتعرف إلى وجهات نظر أخرى وتتوسع آفاقه ويتعلم أن حسن التعامل مع زملائه ضروري للإنجاز وبالتالي تنغرس في نفسه روح العمل الجماعي التي يرجى أن يكون لها دور إيجابي في أداء الفريق وبالتالي أداء المؤسسة .

2 – محدوديات الهيكليات الإدارية :

إن الهيكلية الإدارية التقليدية العادية والتي تُقسّم النشاطات الإدارية إلى أقسام لا تستطيع أن تفي بمختلف الحاجات الموجودة في المؤسسة ولا تستطيع مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة من داخلها وخارجها . إن تخصص الوزارات والإدارات و الهيئات الحكومية أمر مطلوب ومتوقع حتى لا تتضارب الصلاحيات والمسؤوليات. ولكن هناك العديد من التحديات والمشاكل التي لا تنتمي إلى إدارة بمفردها أو إلى هيئة لوحدها بل كثيراً ما تتقاطع. فعلى سبيل المثال مشكلة مثل مشكلة البطالة لا تعني مؤسسة بعينها دون غيرها فتتقاطع فيها وزارات وإدارات معنية بالواقع الاقتصادي والشؤون الاجتماعية والتربية والتعليم والتنمية الإدارية الخ... وهذا المثال بالطبع مثال واسع وشامل غير أن المرء يستطيع ذكر العديد من التحديات، والتي هي ربما أقل حجماً ، ولكنها تستدعي جهوداً مشتركة من عدد الهيئات و الإدارات العامة . وحينذاك يصبح دور فرق العمل وما يمكن أن تقدمه لتحليل المشكلة واقتراح الحلول لها – أكثر بروزاً . أضف إلى ذلك أن فرق العمل تتميز بالمرونة ولهذا فهي أكثر استجابة للمتغيرات التي تطرأ في واقع المؤسسة من التشكيلات الإدارية التقليدية التي يغلب عليها الجمود في الكثير من الأحيان.

3 - ظروف العمل :

إن بعض الظروف التي تمر بها المؤسسة أو بعض التحديات التي تواجهها تتطلب مهارات مختلفة وخلفيات متنوعة وخبرات متعددة. وفي تلك الحالات تصبح الاستفادة من مواهب العاملين باختلاف مهاراتهم وخبراتهم - ضرورية ولا يمكن أن تتم بفعالية و كفاءة إلا من خلال جمعهم في فريق عمل متكامل بهدف مشترك.

4- مشاركة العاملين وتمكينهم:

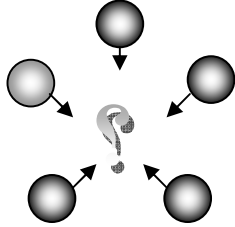
لا تقتصر فوائد فرق العمل على المزيد من الفاعلية و الكفاءة بل أن فرق العمل يحد ذاتها هي فرصة لتحفيز العاملين وتمكينهم وإضفاء جو من الثقة والمشاركة وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء ويحسن في نوعية وجودة الخدمات التي يقوم العاملون بتأديتها. إن الإدارة التي تشكل فريق عمل لهدف معين هي إنما تقول للموظفين والعاملين في ذلك الفريق "أننا واثقون من قدرتكم و مهاراتكم ، كما أننا واثقون من أمانتكم وحسن رعايتكم للمهمة الموكلة". وفي هذه الرسالة غير المباشرة الكثير من التشجيع و التحفيز لمعظم العاملين .

ما هي أنواع فرق العمل ؟

يمكننا تصنيف فرق العمل إلى عدة أنواع تبعاً للأسباب الكامنة وراء تشكيلها أو بالأحرى تبعاً لأهدافها.

ويمكننا هنا عرض ثلاثة أنواع من فرق العمل 2.

1 - فرق عمل مخصصة لحل مشاكل معينة Problem Solving Teams



تتكون فرق العمل هذه من عدة أعضاء بهدف حل مشكلة معينة وهي بهذا تتقارب من "حلقات الجودة" التي ذكرنا أنفاً. غير أنها تتميز عن "حلقات الجودة" بكون

أهدافها لا تقتصر على تحسين الجودة بل يمكن أن يشكّل الفريق بهدف تحسين العملية الإنتاجية أو حل مشكلة معينة في التسويق مثلاً الخ.. و فرق العمل هذه تصدر تقارير توصية إلى الإدارة و تضمنها توصياتها و ملاحظاتها . ولا يعطى في

العادة لهذه الفرق صلاحية اتخاذ القرارات بل تقتصر صلاحيتها على إصدار التوصيات والنصائح أو عرض الوقائع.

ونجد فرق العمل هذه في القطاع العام في العديد من البلدان . فعلى سبيل المثال شكّل حاكم ولاية أوكلاهوما الأمريكية في العام 1995 فريق عمل لدراسة الأداء الحكومي في تلك الولاية Governor's Commission On Government Performance بهدف معرفة وضع الخدمات التي تقوم بها مختلف الدوائر الحكومية وكيفية تحسينها وأعطى الفريق فترة زمنية محددة لإصدار توصياته إلى الحاكم.

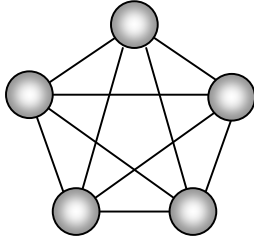
ومن ثم تم تشكيل فرق عمل فرعية وأعطت الحاكم توصياتها في نواح عديدة منها :

- شبكة المواصلات
- التربية والتعليم
- الصحة والخدمات الإنسانية

- السلامة العامة
- المالية العامة
- إدارة الموارد البشرية

2 - فرق عمل مديرة لنفسها Self - Managing Teams

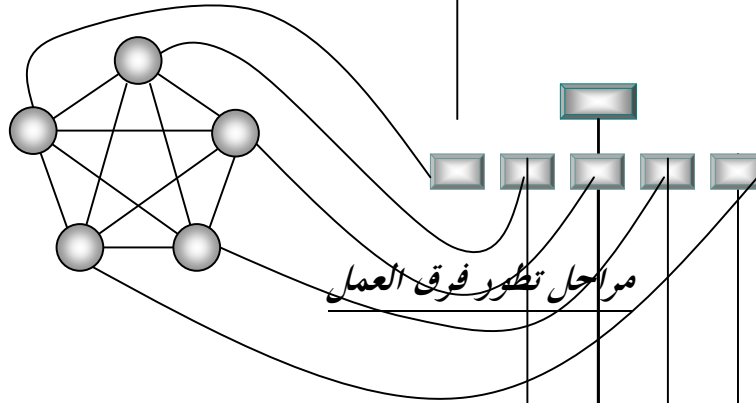
بخلاف النوع الأول من فرق العمل التي تصدر توصياتها إلى الإدارة ، تقوم فرق العمل هذه بالإدارة الذاتية لمعظم شؤونها



بما فيها التخطيط للعمل وجدولته الزمنية واتخاذ القرارات و التنفيذ مما يخفف من الحاجة إلى جهد إشرافي متواصل من قبل الإدارة. وبالرغم من أن فرق العمل هذه طبقت بنجاح في العديد من المؤسسات غير أن الواقع كذلك أنها لم تنجح في مؤسسات أخرى . لا توجد لدينا معلومات كافية لتحديد أسباب النجاح أو الفشل غير إن ما نستطيع أن نقوله أنه ينبغي الحذر والتحفظ عند تشكيل هذا النوع من فرق العمل والسبب في ذلك يعود إلى أن تفويض صلاحية اتخاذ القرار في مسألة معينة يجب أن يتم بعد دراسة متأنية لطبيعة القرارات التي ينبغي أن تتخذ ومدى حساسيتها.

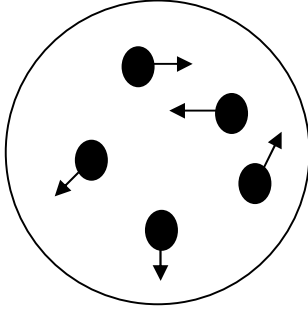
3 - فرق عمل من أقسام مختلفة Cross - Functional Teams

تشكل فرق العمل هذه من أقسام مختلفة وإدارات متنوعة تجتمع لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف معين. وتبقى الفائدة الرئيسية لفرق العمل هذه أنها تحتوي على أشخاص متنوعين أصحاب خبرات مختلفة وخلفيات متعددة مما يطور من جودة القرارات المتخذة . وإضافة إلى المثال السابق الذي ضربناه عن ولاية اوكلاهوما ، قام حاكم تلك الولاية أيضاً بتشكيل فريق عمل أسماه فريق الأداء Performance Team مكون من خمسين موظفاً يعملون في دوائر مختلفة من دوائر الولاية الحكومية وعلى اتصال مباشر بالموظفين وبالقضايا الأساسية التي تهم حكومة الولاية ويهدف هذا الفريق إلى تحسين الأداء الحكومي وتوفير المال، وهما هدفان قد يبدوان متعارضين في الظاهر ولكن الحقيقة ليست بالضرورة كذلك.



يتشكل فريق العمل عادة من أعضاء قد لا يعرفون بعضهم بعضاً وبالتالي فإن فريق العمل يتكون من أناس مختلفين وربما من دوائر وأقسام وهيئات مختلفة. وبالتالي قد يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت (القليل أو الكثير حسب الظروف) للبدء بالمهمة الموكلة إليهم. وتشير العديد من الدراسات التي تابعت تطور الكثير من فرق العمل أنها تمر عادة - وليس بالضرورة دائماً - بعدة مراحل هي كالتالي 3 .

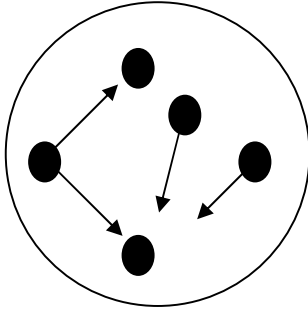
1 - مرحلة التشكيل : Forming



التشكيل

تتميز المرحلة الأولى بالكثير من الغموض حول تشكيلة الفريق ومن هم أعضاءه. وتتم في هذه المرحلة المحاولات الأولى لاختيار الأعضاء لبعضهم البعض ومحاولة التعرف عن كثب على بعضهم البعض . وتعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة جس النبض والتعرف إلى تشكيلة الفريق والتعرف إلى الهدف من تكوين الفريق وغاية الإدارة من وراء جمع هؤلاء الناس في فريق واحد.

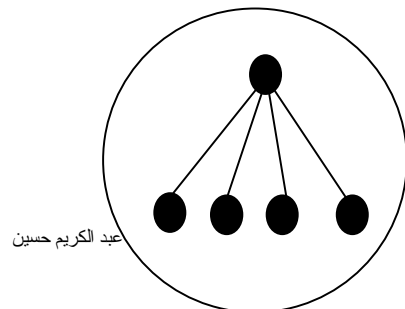
2 - مرحلة التراع : Storming



التراع

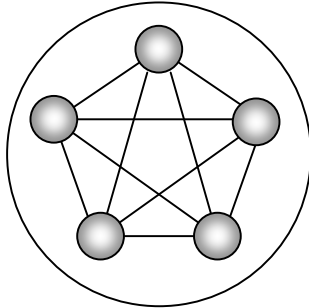
تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض أعراف معينة للفريق وطريقة عمله. وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق - أو بعضهم - إثبات أنفسهم وربما حاول بعضهم فرض أعراف معينة. وقد يختلف الأعضاء حول تلك الأعراف والقوانين كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق - في حال لم تقم الإدارة بتعيين القائد أو بتحديد القواعد والنظم والأعراف التي على أساسها يجتمع الفريق . يجدر الذكر هنا أن الإدارة قد تختار في ظروف معينة أن تفوض مهمة القائد أو تحديد النظم إلى أعضاء الفريق نفسه. كما قد تختار في أحيان أخرى تحديد ذلك بنفسها منذ البداية . ولكل وجهة نظر فوائدها وسلباتها .

3 - مرحلة الاستقرار : Norming

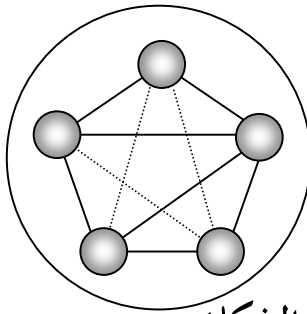


هذا الاختيار نتيجة لمرحلة من تبادل الأفكار وتلاحقها وبالتالي قد يُختار القائد الأمثل للفريق. وأحياناً أخرى يتم فرض الأعراف والقيادة عبر الأشخاص الأكثر نفوذاً في الفريق ولهذا الأمر محاذيره.

الاستقرار



الأداء



التفكك

4-مرحلة الأداء Performing

وهي المرحلة الأهم إذ أنها تُعنى بحسن إنجاز المهمة الموكولة على عاتق الفريق . فبعد الاستقرار يتفرغ أعضاء الفريق للمهمة الموكولة لهم ويتم تبادل الأفكار والخبرات حول السبيل الأمثل للإنجاز. وفي هذه المرحلة تبدأ نتائج عمل الفريق بالظهور ان من ناحية سرد الوقائع المكتشفة أو اتخاذ القرارات أو التوصيات أو التقارير إلى ما هناك من أمور.

5 - مرحلة تفكك الفريق Adjourning

وفي حالة فريق العمل المؤقتة التي تنتهي بانتهاء المهمة الموكولة إليها، يتم تفكيك الفريق . ولا نعي هنا فقط التفكيك المادي ولكن التفكيك العاطفي والنفسي إذ أن البعض قد يكون مسروراً بإنجاز المهمة بينما يكون البعض الآخر قريباً من الإحباط لإحساسه بقرب "فقدان الصحة " التي تمت خلال فترة عمل الفريق.

وكما لا يخفى فإن هذه المرحلة الخامسة تقتصر على الفرق

المرتبطة بهدف معين ولفترة زمنية محددة . أما الفرق التي تكون

طبيعية أعمالها مستمرة فهي فرق دائمة نسبياً ويقتصر التغيير فيها

على دخول عضو جديد أو انسحاب عضواً أو زيادة مهام أو صلاحيات الخ... .

ماذا تعني هذه المراحل بالنسبة للإدارة ؟

إن من أهم الأمور المتعلقة ببناء فرق العمل وإدارتها يكمن في فهم الإدارة لدورها وفهم القائد لدوره في حسن أداء ذلك الفريق. ولا توجد سلوكيات محددة سلفاً للتعاطي مع فرق العمل لأن اختلاف فرق العمل وظروفها وطبيعة أعضائها تحتم اختلافاً في السلوكيات الإدارية والقيادية المثلى. إن الفهم الصحيح لمراحل تطور الفريق التي عرضناها أنفاً تفيد قائد فريق العمل في طريقة إدارته للفريق. فلا يخفى أن المراحل الخمسة تلك تمثل مستويات "نضج" معينة للفريق.

وما نعينه "بنضج الفريق" هو : إلى أي درجة تمكن فريق العمل من تجاوز الحواجز النفسية والشخصية والتنظيمية نحو البدء بمرحلة الأداء الفعلي والإنجاز ؟

إن تصرف الإدارة وتصرف قائد الفريق يكون تبعاً لتطور نضج الفريق. فلا يُعقل مثلاً أن تكون قيادة فريق متجانس ومتفاهم ويعرف بعضه بعضاً، مثل قيادة فريق غير متآلف وغير منسجم ولا توجد لديه رؤية مشتركة ولا تعريف موحد لواجباته وأهدافه. و فيما يلي بعض السلوكيات القيادية المطلوبة في مستويات النضج المختلفة 4 :

1 – عند تشكيل الفريق :

لأن أعضاء الفريق في هذه الفترة في أمس الحاجة للمعلومات، فيحتاجون بالتالي في هذه المرحلة إلى فهم لطبيعة المهمة وتوضيح سبب تشكيل فريق العمل. كما يحتاج الأعضاء إلى التعرف على بعضهم البعض و معرفة لماذا تم تجميعهم بهذا الشكل. إن السلوك القيادي المطلوب هنا هو سلوك إرشادي و توجيهي يزود أعضاء الفريق بكافة المعلومات الضرورية لابتداء عمله. ويهدف القائد في هذه المرحلة إلى نشر الوعي حول المهمة وأهميتها ودور أعضاء الفريق – على اختلاف مشاربهم – في الإنجاز الصحيح والكفؤ للمهمة و كيف يخدم هذا الإنجاز المؤسسة وأهدافها و رؤيتها.

2 – عند مرحلة النزاع :

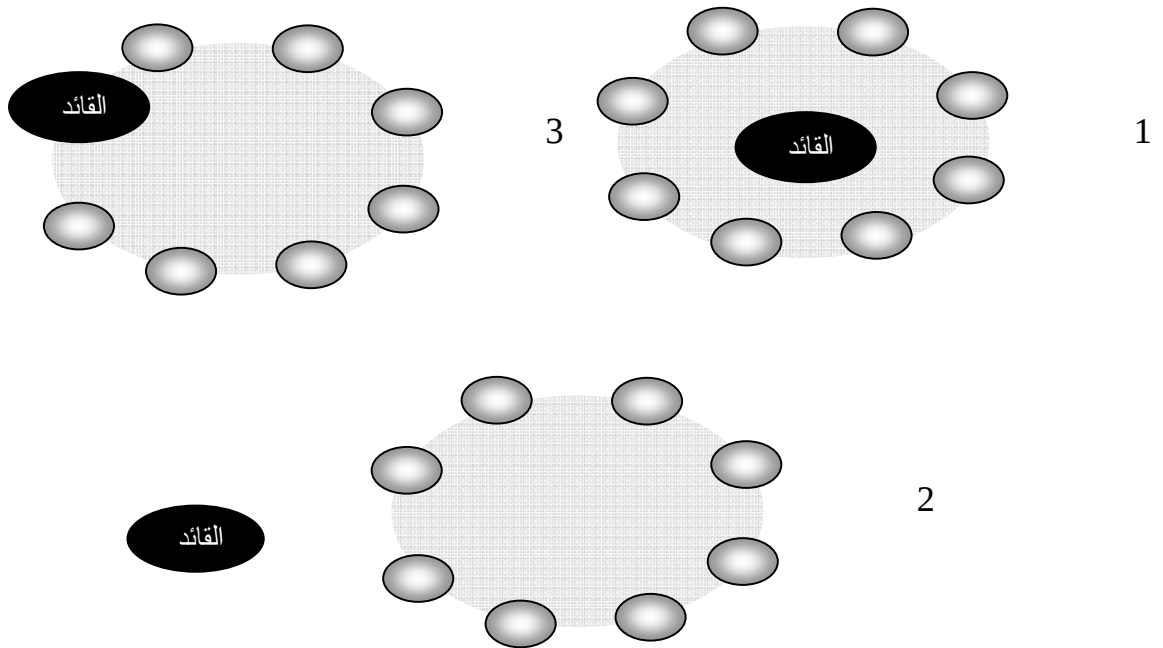
ليس كل نزاع ردئ وليس كل صراع سلبى. فينبغي على القائد في هذه المرحلة أن لا يعمل على كبت النزاع لأن كبته دون حل أسبابه يكون بمثابة تغطيته وستره لفترة محدودة دون حله من جذوره. ففي هذه المرحلة يستخدم القائد النزاع الموجود لشحذ الأفكار واستخراج الآراء و البحث عن قوانين وأعراف خاصة بالفريق تناسبه دون تعارض مع قوانين وأعراف المؤسسة. يحرص القائد في هذه المرحلة على أن يمنع النزاعات من أن تتحول إلى نزاعات شخصية بل يجب أن تتم الاستفادة من الصراع الموجود لبناء الأفكار و تنقيتها. كما يسعى لحل المشاكل و التعاطف مع الأعضاء لأن هذه مرحلة طبيعية في العديد من فرق العمل غير أنه لا بد من تجاوزها إلى مرحلة أرقى وأنضج.

3 – مرحلة الاستقرار :

في هذه المرحلة يبدأ القائد بالتخفيف من تدخله بعمل الفريق ويسعى إلى أن يطور الفريق نفسه ليصبح لاحقاً مستقلاً في عمله. وهذا لا يحدث إلا بعد أن يطمئن القائد إلى أن الأعضاء قد اتفقوا على معظم قواعد عملهم وإن النزاعات الموجودة هي نزاعات هادفة ترمي إلى تطوير الأفكار وشحذها و ليس إلى المشاغبات الشخصية أو النفسية. يتفق الأعضاء في هذه المرحلة على القيادة وعلى نظم وقوانين الاجتماعات وعلى طرق اتخاذ القرارات كما يتفقون على تحديد لأدوارهم المختلفة المكتملة لبعضها البعض .

4 – مرحلة الأداء :

وهذه مرحلة متطورة يتضاءل فيها دور القائد بحيث يُفَوَّض الكثير من الأمور إلى الفريق نفسه الذي يعمل بشبه استقلالية ويتنور بأفكار أعضائه ويتعلم من أخطائه. وهنا يتغير دور القائد من كونه منظماً و متدخلًا إلى كونه مرشداً استشارياً . إن تطور فريق العمل ودور قائده يبرز من خلال الشكل التالي، يلاحظ تطور دور قائد الفريق من مشرف فعلي على العمل و متدخل في شؤونه ومن كونه محور عمل الفريق إلى كونه دعامة خارجية للفريق الناضج 5 .



إدارة فرق العمل

فيما يلي بعض الأمور الأساسية التي ينبغي الإشارة لها في موضوع إدارة فريق العمل .

ما هو الحجم المناسب لفريق العمل ؟

لا توجد قاعدة تحدد بصورة قاطعة عدد أعضاء فريق العمل الفعال، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد الأعضاء كلما زادت الفرصة للاستفادة بخلفيات وخبرات وثقافات متنوعة (والعكس صحيح)؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء كلما أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة وكفؤة (والعكس صحيح) .

ففرق العمل الصغير جداً قد تكون سلبياته أكثر من منفعه حيث لا توجد الفرصة من الاستفادة من خبرات وتجارب و مهارات و علوم لأشخاص متنوعين. وكذلك فإن فريق العمل الكبير جداً قد يعاني من مشاكل في ضبط الأداء و المواعيد و الاجتماعات وقد تتعطل وسائل اتخاذ قرار (فريق العمل) .

إن تجربة العديد من المؤسسات توحى بأن العدد المثالي يتراوح بين 7/ أعضاء و 12/ عضواً مع استثناءات كثيرة.

ماذا عن المهارات المطلوبة ؟

من المفيد أن يتكون فريق العمل من أشخاص مؤهلين مختلفين في خلفيتهم الثقافية و المهنية وأصحاب اختصاصات شتى أو ينتمون إلى دوائر مختلفة. إذ لا معنى لتشكيل فريق عمل على هامش الهيكلية الإدارية الموجودة أصلاً إذا كانوا كلهم أو غالبيتهم ينتمون إلى نفس القسم وبنفس الأفكار و يملكون نفس الخبرات و المهارات. إن تجربة فرق العمل تقوم على مبدأ الاستفادة من تميز الآخرين عن بعضهم البعض وبالتالي تلائم الأفكار و تكامل الأعضاء فيما بينهم.

ماذا عن درجة الانسجام المطلوبة ؟

إن انسجام أعضاء الفريق أمر مطلوب بشكل عام . غير أن الانسجام الكامل و الفوري لأعضاء الفريق قد يكون مؤشراً على عدم وجود خلفيات متعددة تسمح بأن يكون القرار الصادر قراراً بمستوى عال من الجودة. وهذا ما يؤدي إلى ما يسمى "بالفكر الجماعي السليبي" Group think وهي ظاهرة تطلق على فرق العمل و المجموعات التي تفكر بطريقة واحدة و باتجاه واحد وبالتالي تصبح عرضة لتكبد الأخطاء لأنها لا تملك وسائل تحليل مختلفة ولا تتميز بوجهات نظر مختلفة و متنوعة مما يجعلها أقل حساسية للمتغيرات و التبدلات. ولعل أبرز مثال يضرب على هذه الظاهرة هي الحادثة المعروفة في الحياة السياسية الأمريكية في أوائل الستينات عندما تطور النزاع في عهد جون كينيدي بين الولايات المتحدة و كوبا. فلقد اتُخذ قرار معين أدى إلى حادثة عرفت لاحقاً باسم حادثة "خليج الخنازير" فتبين لبعض الباحثين الذين درسوا طريقة اتخاذ القرار في فريق عمل الرئيس كينيدي كانت تعاني من ظاهرة التفكير الجماعي "غير المحمود" مما أدى إلى قرار خاطئ كاد أن يؤدي إلى حرب غير معروفة العواقب.

كيف نستطيع إذاً حل النزاعات ؟

تكن أول خطوة في حل النزاعات في الاعتراف بوجوده (وأحياناً بضروره وجوده). فإن عدم الاعتراف يؤجل الصراع ولا يلغيه . ودور القائد هنا هو في البحث عن الأسباب الحقيقية للنزاع هل هي أسباب متعلقة بجوهر المهمة الموكولة أم أنها ترجع لأسباب شخصية و نفسية؟

إن الكثير من النزاعات التي تحدث في المؤسسات لا تتعلق إلا بشكل هامشي بجوهر القضايا أو المهام بل تتعلق أكبر ما تتعلق بانعدام التآلف النفسي وأسباب أخرى شخصية. وفي حال الصراع ينبغي أن يستمع القائد إلى كل الأطراف وينبغي على أعضاء الفريق أن يسمحوا لبعضهم البعض بالتعبير عن آرائهم و أفكارهم. فقد يختلف الناس في تعريف المشكلة، وقد يتفقون في ذلك ولكن قد تكون لديهم وجهات نظر مختلفة ، وربما تتوافق وجهات نظرهم لكن قد يختلفون في تحديد الحلول المناسبة لتلك المشاكل .

من الضروري عند حل التراعات التي تنشأ بين أعضاء فريق العمل أن يعمل القائد على التوصل إلى حل جماعي ليس بالضرورة إجماعاً ولكن بالضرورة يأتي بعد الاستماع لكل وجهات النظر وتحليلها وإعطائها القدر المناسب من الأهمية .
يبقى أن نشير إلى أنه في فرق العمل الشديدة الانسجام، قد يحرص القائد بنفسه على إثارة الصراع عبر استشارة أعضاء فريق العمل بأفكار جريئة – وربما غير ملائمة – ولكنها تبعث الحياة في الأفكار وتحفز الأعضاء نحو مزيد من الابتكار والتجديد .

مجدداً – وباختصار – ما هو دور قيادة فريق العمل في إحداث التغيير ؟

لا يمتلك بعض القادة الإداريين المقدرة على إحداث التغيير المطلوب في مجموعات العمل. فهناك مهارات خاصة مطلوبة منها الاستعداد للمشاركة، إعطاء المعلومات اللازمة، الثقة بالآخرين، الاستعداد للتخلي عن بعض الصلاحيات ومعرفة كيفية ومدى وتوقيت التدخل. كما تشمل مهمات قادة فرق العمل الأمور التالية :

- العمل كصلة وصل مع الآخرين .
- التدريب والتوجيه عند الحاجة .
- المساعدة في حل بعض معوقات المهمة .
- حل المشاكل بين أفراد الفريق .

ماهي مواصفات الأعضاء الملائمين للضم إلى فرق العمل ؟

بالإضافة إلى المؤهلات التقنية والعلمية والمهارات الشخصية توجد العديد من الخصائص التي ينبغي توافرها (أو ينبغي تطويرها) في أعضاء فريق العمل وتشمل:

- 1- روح العمل الجماعي.
- 2- الحرص على الأهداف العليا للمؤسسة وليس على الأهداف الشخصية .
- 3- روح المبادرة.
- 4- مهارات الاتصال وأهمها المقدرة على الاستماع والفهم والتواصل مع الآخرين.
- 5- المقدرة على التحليل.
- 6- المرونة والانفتاح.

ما هو دور التقانة – التكنولوجيا – في إدارة فرق العمل ؟

كما هو معروف أن التكنولوجيا قد لامست حياتنا اليومية و هي كذلك قد لامست العديد من المبادئ الإدارية المتعلقة بفرق العمل. فقديمًا كان هناك اتفاق حول المحدودية الزمانية و المكانية و العددية لفرق العمل. ونعني بكل هذا عدم مقدرة فرق العمل على الإنتاج و الإنجاز في ظروف تتباعد فيها المسافات أو في مشاريع ملحة أو بأعداد كبيرة. وهذا أصبح أقل صحة اليوم منه في الماضي . فلقد قربت وسائل الاتصال بين الناس وسهلت أجهزة المعلوماتية في الاستجابة للمشاريع الملحة، كما سهلت في مقدرة المدير على الإشراف على عدد أكبر من الرؤوسين. فأصبحنا نرى فرق عمل متباعدة زمينياً و مكانياً و عدد أعضائها أكبر نسبياً. غير أننا لانزال نستطيع إعادة القول أن أكثر فرق العمل نجاحاً هي ربما تلك الفرق التي يتاح لها فرصة اللقاء الحسي و التي يكون عدد أفرادها معقول إدارياً ولا ريب أن هذه المسألة عرضة للكثير من النقاش كما هي عرضة للتبدل السريع في ظل التطور التكنولوجي المتسارع.

أخيراً ، ماذا عن مستقبل فرق العمل في القطاع العام ؟

لقد أسلفنا القول أنه رغم الاستخدام الكبير لفرق العمل في مختلف القطاعات، فإن استخدامها لا يزال محدوداً في القطاع العام، وإن كانت بعض البلدان تستخدمها بدرجة أكبر من غيرها. لا نستطيع الادعاء بأن فرق العمل ستستبدل الهيكليات الإدارية العادية فهذا أمر غير ممكن في المستقبل المنظور – بل وخاطئ. إن الاستخدام الأمثل لفرق العمل يجب أن يتم على هامش الهيكليات الموجودة، داعماً لها و مسانداً و مخففاً من سلبياتها و جهودها.

هوامش :

(1) راجع :

Manz,C.C.&, H.P.1995. Business without bosses. New York, USA: John Wiley & Sons.

(2) راجع :

Robbins,S. 1988 . Organizational behavior. New jersey, USA: Prentice Hall.

(3) المرجع السابق بما فيها الأشكال المرسومة .

(4) راجع :

Blanchard, K. 1988 . Gung Ho teams. USA: The Ken Blanchard Companies.

(5) راجع المرجع رقم (1) .