



مجموعة جامعة
الجميع الذمفة
للتعليم القاضفة



القيادة

المحاضرة السادسة قيادة فرق العمل

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

الفصل

6

قيادة فرق العمل

- مفهوم وأهمية قيادة الفريق .
- نموذج قيادة الفريق.
- القرارات القيادية.
- أدوار القيادة.
- أدوار قيادة الفرق الداخلية .
- فاعلية الفريق.
- كيف يعمل نموذج قيادة الفريق
- تطبيق.

مفهوم قيادة الفريق

أصبحت القيادة في المجموعات التنظيمية أو فرق العمل أكثر المجالات انتشاراً واسرعها نمواً فيما يتعلق بنظرية القيادة والبحوث بشكل عام. وتعد الفرق مجموعات تنظيمية تتألف من أعضاء يعتمد بعضهم علي بعض، ويشتركون في أهداف مشتركة؛ ولذلك يجب عليهم تنسيق أنشطتهم من أجل تحقيق تلك الأهداف. والأمثلة لمثل هذه المجموعات فرق إدارة المشروعات، والقوى العاملة، ووحدات العمل، واللجان، وفرق تحسين الجودة. لفريق العمل وظائف عملية داخل المنظمات، فأعضاء كل فريق لهم أدوار محددة ذات علاقة بما لديهم من معارف ومهارات مكنتهم من أداء تلك الأدوار (, مراجعة الجذور التاريخية لبحوث الجماعة تقدم تفسيراً واضحاً للدراسات المتنوعة والطويلة للجماعات الإنسانية.

تطور مفهوم فرق / جماعات العمل

وقد بدأت الدراسات المتعلقة بالمجموعات فعلياً في العشرينيات من القرن العشرين، متزامنة مع التركيز علي حركة العلاقات الإنسانية كجهد تعاوني في العمل مقابل الجهود الفردية التي تبنتها المدرسة العلمية في السابق. وقد ركزت البحوث في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين علي التفاعل داخل الجماعة وتطوير نظرية في العلوم الإجتماعية وبعد ذلك اتجه الإهتمام إلي التدريب ودور القيادة داخل هذه الجماعات. ومعظم هذه البحوث أجريت علي مجموعات مختبرية مؤقتة وتجاهلت البيئة التي تعمل فيها هذه الجماعات وفي عصر التطوير التنظيمي في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين ركز الباحثون على تطوير فاعلية الفريق والقيادة من خلال التدخل في عمل الفرق.

وفي الثمانينيات شجعت المنافسة مع اليابان ودول أخرى التركيز على فرق الجودة والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر. وفي التسعينيات تحول التركيز من الفرق التنظيمية إلى الإستراتيجيات التنظيمية للمحافظة على الميزة التنافسية العالمية مع الاستمرار في التركيز على الجودة. لدى المنظمات قدرة على الاستجابة السريعة بسبب هياكلها التنظيمية المسطحة لاعتمادها على فرق العمل وتوظيفها للتقنية (، ويمكن وصف هذه المنظمة الجديدة «مبنية على الفرق» و«ممكنة تقنياً». **ويعد الهيكل التنظيمي المبني على فرق العمل أسلوباً مهماً للاحتفاظ بالقدرة على المنافسة من خلال الاستجابة بسرعة والتكيف مع التغيرات السريعة.**

ركزت معظم البحوث علي المشكلات التي تواجه الفرق التنظيمية وسبل جعلها أكثر فاعلية) .وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في مجال فاعلية الفرق التنظيمية أن استخدام الفرق أدى إلي إنتاجية أفضل واستخدام أفضل للموارد واتخاذ قرارات وحل المشكلات بشكل أفضل ومنتجات وخدمات ذات جودة أفضل، وابتكار وإبداع أكثر ويتطلب ذلك أن تكون الثقافة التنظيمية داعمة لمشاركة الموظفين حتى تنجح الفرق.

بينما تفشل معظم الفرق التي تعمل تحت مظلة هيكل تنظيمي تقليدي لا يدعم الاتصالات الصاعدة من أسفل الهرم ولا اتخاذ القرارات في المستوى التنظيمي التنفيذي. لا تدعم الفرق التي تعمل في ظل ثقافة تنظيمية لا تتبنى المشاركة في العمل واتخاذ القرارات. بالامكان تغيير الثقافة التنظيمية لتكون داعمة للفرق لكن ذلك يتطلب جهداً ووقتاً.

تشير البحوث التي أجريت علي فرق العمل إلي أنها أصبحت منذ عام 1996 أكثر تعقيداً حيث تشتمل علي العديد من المتغيرات، ولا تركز على أداء الفريق فقط. تدرس البحوث الحالية أيضاً دور العاطفة والسلوك وعمليات الإدراك في نجاح الفريق. كما تدرس هذه البحوث دور وأثر الثقة والترابط والتخطيط والتكيف والبناء والتعلم علي أداء الفرق .

من المهم التركيز علي القيادة وفهم وظائفها الضرورية في الفرق. ولذلك يطالب بتطوير إطار نظري أو نماذج تختلف عن نظرية القيادة التقليدية، **وذلك من خلال التركيز علي التفاعل بين القائد والفريق بدلاً من القائد والتابعين.** لا تقدم مداخل القيادة التقليدية توضيحاً لكيفية تطوير القادة للفرق. وترتبط متطلبات التحول في دور القائد بالمهام وتطوير ديناميكيات الفريق، والتي تختلف فيما بين الفرق .

يعد فهم دور القيادة داخل الفرق علي درجة الأهمية نفسها وذلك لضمان نجاح الفرق وتجنب فشلها. وليس من المستغرب أن معظم البحوث تؤيد إعطاء أهمية لدور القيادة داخل الفرق لما له من تأثير علي مخرجاتها).

يرى باحثون آخرون أن «فاعلية عمليات القيادة» تعد من أهم المتغيرات في نجاح الفرق ,والعكس صحيح حيث تعد عدم فاعلية القيادة السبب الرئيسي لفشل الفرق (

يمكن أن تؤدي وظائف القيادة هذه من قبل القائد الرسمي للفرق و/أو يشارك أعضاء الفريق القيام بها. علي القيادة المشتركة أو الموزعة مسمى " **قدرة الفريق القيادية** ".

وتشتمل **قيادة الفريق المشتركة** علي المشاركة في التأثير من قبل أعضاء الفريق الذين يتدخلون عندما يتطلب الوضع ذلك . و أصبحت **القيادة المشتركة** هذه أكثر أهمية في المنظمات اليوم لأنها تسمح بالاستجابة السريعة للقضايا المعقدة .معظم البحوث والجهود البحثية التي أجريت في السابق كانت تركز علي الدور التقليدي للقائد الرسمي للفريق، لذلك هناك حاجة بأن تركز البحوث في المستقبل علي القيادة المشتركة داخل الفريق، لأن القيادة يمكن أن تقدم من قبل أي شخص يستطيع أن يحقق احتياجات الفريق (

نموذج قيادة الفريق نموذج هيل

يضع نموذج قيادة الفريق المقترح في هذا الفصل القيادة في مقعد قائد المركبة بالنسبة لفاعلية الفريق. يقدم النموذج خارطة ذهنية لمساعدة القادة أو أي عضو فريق يقوم بدور قيادي علي تشخيص مشكلات الفريق واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح مسار الفريق.

يقوم نموذج هيل لقيادة الفريق (12-1) علي الافتراض الوظيفي للقيادة بأن وظيفة القائد مراقبة الفريق واتخاذ أي إجراء ضروري لضمان فاعليته. ويعد النموذج أداة لفهم ظاهرة معقدة هي قيادة الفريق. ويبدأ من الأعلى بقراراته القيادية المبدئية وينتقل إلي أفعال القيادة، وفي النهاية يركز علي مؤشرات فاعلية الفريق.

ويحاول نموذج هيل الجمع بين مفهومي التوسط والمراقبة، وبالإضافة إلي ذلك، يحدد النموذج أفعالاً ينبغي للقادة أن يقوموا بها لتحسين فاعلية الفريق ويحتاج قادة الفرق الفاعلين إلي حصيلة كبيرة من مهارات الاتصال للمراقبة واتخاذ الإجراءات المناسبة. وقد تم تصميم النموذج لتسهيل وتوضيح طبيعة قيادة الفريق المعقدة، واستخدامه كأداة للمساعدة في حل مشكلات القيادة.

يبدأ الأداء الفاعل للفريق بنموذج ذهني لدى القائد عن الموقف. هذا النموذج الذهني لا يمثل فقط عناصر المشكلة التي تواجه الفريق، ولكن أيضاً العوامل البيئية والتنظيمية التي تحيط بالفريق. يطور القائد نموذجاً يحدد مشكلة الفريق والحلول وفقاً للمعطيات المحيطة وللتعامل مع المشكلة التي تم وضع تصور لها من خلال النموذج الذهني بشكل سليم ينبغي أن يكون **سلوك القائد الجيد مرناً، ولديه مهارات متعددة لتحقيق احتياجات الفريق المتنوعة .**

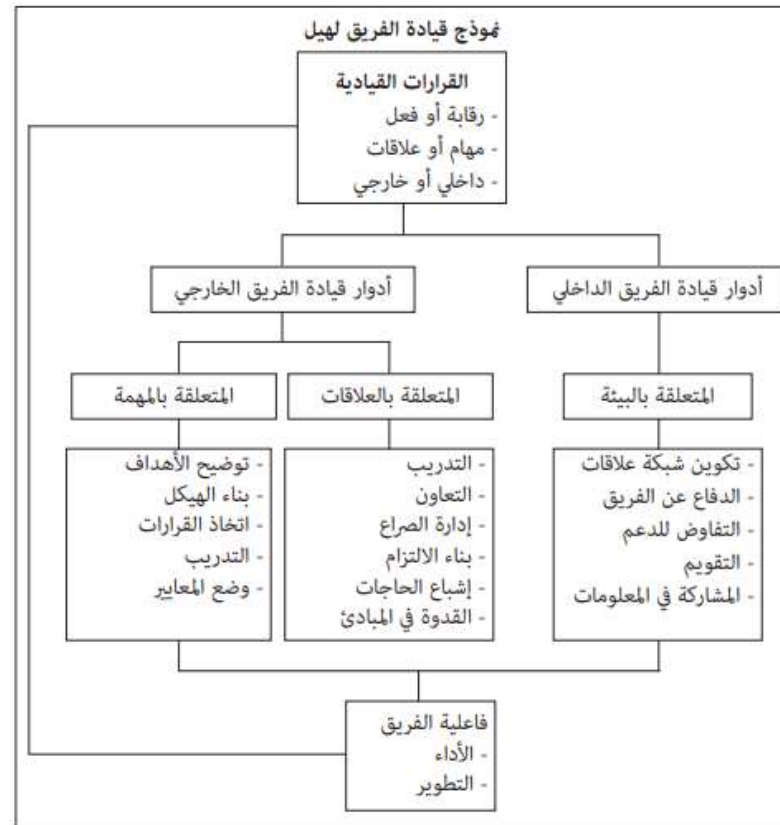
وعندما يكون سلوك القائد منسجماً مع تعقيدات الموقف فإنه يتصرف وفق التنوع المطلوب، أو وفق السلوكيات الضرورية لتحقيق احتياجات الفريق لدى قادة الفرق الفاعلين القدرة على تكوين تصورات ذهنية عن مشكلات الفرق من خلال ملاحظة أدائها لمهامها ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل هذه المشكلات.

أدوار القيادة في فرق العمل

لدى القائد مسؤوليات محددة عليه أن يقوم بها بطريقة تساعد المجموعة علي النجاح. ومن خلال هذا التصور فإن السلوك القيادي يركز بشكل أساسي علي حل مشكلات الفرق، حيث يحاول القائد تحقيق أهداف الفريق من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي ومن ثم اختيار وتنفيذ الإجراءات المناسبة لضمان نجاح الفريق)

و علي القادة أن يستخدموا سلطاتهم لتحديد المشكلة التي تتطلب التدخل، وتحديد الإجراء المناسب من بين الاختيارات المتاحة لحل المشكلة. ويختلف الحل المناسب وفقاً للظروف المعطاة، لكنه يهدف إلي جعل الفريق أكثر فاعلية . لدى القادة الفاعلين القدرة علي تحديد التدخل القيادي المطلوب لحل مشكلات الفريق.

الشكل (١٠-١٢)



القرارات القيادية :

يضع نموذج (12-1) الخطوط العريضة لقيادة الفريق. يحتوي الصندوق الأول في الأعلى على «قرارات القائد» وهي عبارة عن قائمة بالقرارات الرئيسية التي ينبغي أن يتخذها القائد عند تحديد ما إذا كان عليه التدخل، وكيف يتدخل لتحسين عمل الفريق. أول هذه القرارات هو: هل من المناسب الاستمرار في الملاحظة والمراقبة للفريق، أو التدخل في عمله واتخاذ إجراءات معينة؟ والقرار الثاني تحديد ما إذا كان من المطلوب التدخل في المهام أم في العلاقات (هل يحتاج الفريق إلى مساعدة لإنجاز مهامه أم يحتاج إلى مساعدة للحفاظ على العلاقات داخل المجموعة؟) والقرار الآخر هو: هل يتم التدخل داخلياً (داخل الفريق) أم خارجياً (في البيئة الخارجية المحيطة بالفريق؟ القرار القيادي هل أستمّر في مراقبة الفريق أم أتخذ إجراء؟

أول قرار يواجه القائد هو هل يبقى يراقب الفريق أم يقوم باتخاذ إجراء لمساعدته. وتتحدد الوظائف الأساسية لفاعلية الفريق، أخذاً في الاعتبار تحليل الموقف داخلياً وخارجياً وبناءً على نتائج التحليل بقرار القائد التدخل من عدمه في عمل الفريق. يوضح النموذج (12,2) وظائف القيادة المحورية من خلال بعدين للسلوك القيادي:

المراقبة مقابل التدخل وقضايا المجموعة الداخلية مقابل قضايا المجموعة الخارجية. وكقادة نستطيع أن نشخص ونحلل أو نتوقع المشكلات (المراقبة)، أو أننا نقوم باتخاذ إجراء مباشر لحل مشكلة. ويمكن أن نركز على المشكلات مع المجموعة (داخلياً) أو نركز على المشكلات الخارجية (خارجي). ينتج عن هذين البعدين أربع وظائف لقيادة الفريق موضحة يف النموذج (12-2)

نموذج (٢-١٢)
وظائف القيادة لدى ماقرث

مراقبة	تدخل	
تشخيص مشكلات المجموعة (١)	اتخاذ إجراء لحل المشكلات (٢)	داخلي
التنبؤ بالتغيير في البيئة الخارجية (٣)	منع التغيير الضار (٤)	خارجي

القرار القيادي (1) هل استمر في المراقبة أم أتدخل ؟

المربعان الأولان في نموذج (2-12) يركزان علي **العمليات الداخلية للفريق**، حيث يقوم القائد في المربع الأول بتشخيص المشكلات، وفي المربع الثاني بمعالجة المشكلات التي تم تشخيصها (رصدها). ويركز المربعان الثالث والرابع علي **العمليات الخارجية للفريق**، حيث يقوم القائد بمسح البيئة الخارجية للتنبؤ وتحديد أي تغيرات خارجية يمكن أن تؤثر علي المجموعة (مربع 3) أما في المربع الرابع فإن القائد يقوم باتخاذ الإجراء المناسب لمنع حدوث تغير في البيئة الخارجية يؤثر سلباً علي الفريق.

لذلك فإن أول سؤال يواجه القائد «هل أستمر في المراقبة لهذه العوامل أم أقوم باتخاذ إجراء بناءً علي المعلومات التي قمت بجمعها وتحليلها؟» ولكي يطور القائد نموذجاً ذهنياً دقيقاً لوظائف الفريق فإنه يحتاج إلي أن **يراقب البيئة الداخلية والخارجية** معاً ليجمع المعلومات، ويحافظ علي درجة الغموض، ويقدم التعليمات، ويساعد في تخطي العقبات.

ويصف **مرحلتين لهذه العملية**: البحث عن المعلومات وتنظيمها، حيث يجب علي القائد أن يقوم أولاً بالبحث عن المعلومات لفهم الوضع الراهن لعمل الفريق (البحث عن المعلومات) ومن ثم يقوم بتحليل المعلومات وتنظيمها وتفسيرها لكي يقرر الفعل المناسب لتنظيم المعلومات ويمكن للقادة تعزيز مرحلة البحث عن المعلومات و من خلال الحصول علي تغذية راجعة من أعضاء الفريق أو من أطراف أخرى خارج الفريق أو من خلال القيام بتوزيع استبانة لتقييم الفريق ومخرجاته. وبعد أن يتم جمع المعلومات يحتاج القائد إلي تنظيمها وتفسيرها لكي يضع خطة للتدخل.

مشاركة أعضاء الفريق في القيادة والمراقبة

جميع أعضاء الفريق يمكن أن يشاركوا في المراقبة (جمع المعلومات وتنظيمها) ، وبذلك يساهمون في القيادة المشتركة لمساعدة الفريق بالتكيف مع الظروف المتغيرة. وفي حالات التغيير السريعة يحتاج القائد وأعضاء الفريق أن يعملوا بانسجام مع بعضهم البعض لتقييم الموقف بشكل دقيق. ويمكن أن يكون القائد الرسمي للفريق مشغولاً بتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية ولا يستطيع التصدي لمشكلات الفريق الداخلية. وفي هذه الحالة يمكن لأعضاء الفريق أن يساعدوا القائد من خلال البقاء فوق هذه المشكلات. **يستطيع القائد والأعضاء سوياً أن يرسموا معاً نموذجاً ذهنياً لفاعلية الفريق.** وبالإضافة إلى جمع المعلومات وتحليلها، يجب على قائد الفريق أن يتخذ الإجراء الصحيحة بناءً على هذه المعلومات. ويعد قيام القائد بالتوسط هو لب القيادة، لأنه يتضمن الاختيار للتصرف المناسب من بين بدائل متعددة. وبمساعدة الفريق للقائد علي بناء نظام تنظيمي يمكنه اتخاذ القرارات السليمة.

القيادة وسرعة اتخاذ القرار

ويختلف القادة في نزعتهم لاتخاذ إجراءات سريعة أو التريث لتحليل الموقف بشكل أكبر. فقد يمنع القادة الذين يميلون إلى اتخاذ إجراءات سريعة خروج المشكلات عن السيطرة، ولكن تدخلهم قد لا يكون مناسباً؛ لأنهم لم يجمعوا كل المعلومات ذات العلاقة بالموقف. وقد يؤثر الاجراء السريع سلباً في تطور القيادة المشتركة. وقد يشجع القادة الذين يفضلون تحليل الموقف بدقة وعدم الإستعجال في اتخاذ إجراء أعضاء آخرين في الفريق لأن يلعبوا دور القيادة. وقد تخرج المشكلة عن السيطرة وتصبح غير قابلة للحل. ويتساوى التوقيت المناسب لتدخل القيادة في أهميته مع النوع المحدد للتدخل.

القرار القيادي (2) هل التدخل لإنجاز المهام؟ أم لصيانة العلاقات؟

- القرار القيادي (2) هل التدخل لإنجاز المهمة أم لتعزيز العلاقات؟ القرار الثاني الذي يواجهه القائد هو: هل يحتاج الفريق إلى مساعدة فيما يتعلق بالعلاقات، أم فيما يتعلق بالمهام. **منذ البداية في دراسة المجموعات الصغيرة وما زال التركيز علي وظيفتين قياديتين أساسيتين هما: المهمة والصيانة.** وتتضمن الوظائف المتعلقة بالمهام إنجاز العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتكيف مع التغيير ووضع الخطط وتحقيق الأهداف. أما الوظائف المتعلقة بالصيانة فتشتمل علي تطوير بيئة إيجابية وحل المشكلات بين الأشخاص وإشباع حاجات الأفراد وتطوير درجة التجانس بين أعضاء المجموعة. ولاحقاً ، أطلق الباحثون الذين يدرسون فرق العمل علي هاتين الوظيفتين «الأداء» و «التطوير» (علي سبيل المثال، إلي أي درجة أنجز الفريق مهامه؟ وإلي أي درجة طور الفريق علاقات فاعلة؟). تركز قيادة الفريق المتميزة وبشكل مستمر علي كل من وظيفة المهام ووظيفة الصيانة وقد وجد أن النوعين من السلوك (التركيز على المهمة والتركيز علي العلاقات الشخصية) يرتبطان بفاعلي الفريق ولوظيفة المهمة (الأداء) علاقة لصيقة بوظيفة الصيانة (التطوير). وإذا كان الفريق يحظى بصيانة جيدة وعلاقات جيدة فإن أعضائه يكونون قادرين علي العمل مع بعضهم بفاعلية، وإنجاز المطلوب منهم. كذلك إذا كان الفريق منتجاً وناجحاً في إنجاز مهامه فإنه من السهل المحافظة علي بيئة إيجابية وعلاقات جيدة. والعكس صحيح، غالباً ما يتبادل أعضاء الفرق اللوم بخصوص مشكلة الأداء، والفرق المتنازعة تحقق القليل.

قيادة الفرق الافتراضية

ويعد التركيز علي بناء العلاقات داخل الفرق الافتراضية التي ترتبط بوسائل تقنية أكثر أهمية من الفرق التقليدية. ويجب علي قائد الفريق الافتراضي أن يكون قادراً علي قراءة الفوارق الشخصية والسياقية في عامل التواصل الإلكتروني. ويجب عليه أن يفهم أسباب الصمت وعدم الفهم. ويجب علي القادة أن يكونوا حساسين تجاه العمليات داخل الفريق وأن يعطوا اهتمامهم لأصغر الأشياء حتى لا يتركوا مجالاً للمشكلات لأن تعيق عمل الفريق .

ومتطلبات الفريق الافتراضي أعلي بالمقارنة مع الفريق التقليدي بحوالي 50% من وقت القائد . وكلما اتسع نطاق الفرق الافتراضية تصبح قضايا قيادية محددة والتدخلات المتصلة بالفرق الافتراضية مجالات بحثية أكثر.

القرار القيادي (3) هل التدخل داخلي أم خارجي؟

إذا تم اتخاذ القرار فيجب علي القائد أن يتخذ القرار الاستراتيجي الثالث في النموذج (1-12) ويحدد أي مستوى من عمليات الفريق يحتاج إلي اهتمام: إجراءات قيادية داخلية أم إجراءات قيادية خارجية. ويحلل قادة الفرق الفاعلين ويوجدون توازناً بين الاحتياجات الداخلية والاحتياجات الخارجية للفريق، ويتصرفون وفقاً لذلك

- هل هناك صراع داخلي بين أعضاء الفريق؟ إذا كان الأمر كذلك فإن اتخاذ إجراء داخلي يركز علي العلاقات لصيانة المجموعة وتحسين العلاقات يكون الأنسب.
- هل أهداف الفريق غير واضحة؟ إذا كان الأمر كذلك يحتاج القائد إلي التدخل الداخلي والتركيز علي المهمة وتوضيح الأهداف.
- هل البيئة التنظيمية لا توفر دعماً للفريق ليقوم بمهامه؟ هنا التركيز علي البيئة الخارجية للتدخل للحصول علي دعم خارجي للفريق يكون الأنسب.

تركز البحوث في الوقت الراهن علي الفرق التنظيمية الحقيقية التي توجد في بيئات تنظيمية كبيرة. وبالإضافة إلي التوازن بين احتياجات المهام الداخلية لاحتياج العلاقات لدى الفريق، يجب علي القائد أن يساعد الفريق علي أن يتكيف مع البيئة الخارجية. معظم التركيز يكون علي المشكلات الداخلية للفريق ولكن من الأهمية أن يكون هناك اهتمام خارج حدود الفريق لتكوين علاقات داخل المنظمة وخارجها حتى يمكن التعامل بفاعلية مع التغيرات السريعة في البيئة.

أدوار القيادة

يتضمن الجزء الثاني من نموذج هيل لقيادة الفريق (نموذج (1-12) قائمة تحتوي علي عدد من الأدوار القيادية التي يمكن أن تؤدي داخلياً (المهام والعلاقات) أو تؤدي خارجياً (البيئة). هذه القائمة ليست حصرية ولكنها تمثل الأبحاث التي أجريت في مجال تميز وأداء الفرق، والتي سيتم مناقشتها لاحقاً في هذا الفصل. علي سبيل المثال ، الفرق التي لديها أهداف واضحة ومعايير محددة وبناء تنظيمي فاعل يكون أدائها أفضل. والفرق التي لديها القدرة علي إدارة الصراع وتتعاون بشكل جدي ولديها التزام يكون لديها علاقات جيدة. والفرق التي لديها روابط جيدة مع البيئة الخارجية وفي الوقت نفسه لديها حماية من تأثيراتها السلبية تكون أكثر إنتاجية. وألامر يعود إلي القائد ليحدد الإجراء المناسب، وبعد ذلك يتم التدخل القيادي بشكل محدد للاستجابة لمعطيات الموقف. يحتاج القائد إلي القدرة علي أداء هذه المهارات وتحديد الاختيار الاستراتيجي. علي سبيل المثال، إذا قرر القائد أن أعضاء الفريق لا يستطيعون العمل مع بعضهم، فربما يركز علي إدارة الصراع.

القائد الفاعل والاستجابة المناسبة

ولكي يكون القائد فاعلاً فإنه بحاجة إلى أن تكون استجابته مناسبة لمتطلبات الموقف. ولهذا فمهمة القائد هي **التحليل والتوسط** في الموقف من أجل اتخاذ أفضل القرارات لصالح الفريق. والقائد بحاجة إلى إدراك وتفسير ما يحدث ويعيق الفريق من تحقيق أهدافه، واتخاذ الخيار الإستراتيجي، والاستجابة بالطريقة المناسبة لتقليل العقبات.

وإذا تم تشخيص المشكلة بأنها مرتبطة بأداء الفريق فإن القائد مطلوب منه أن يتخذ الإجراء المناسب لحل مشكلة الأداء. علي سبيل المثال، التركيز علي الأهداف، ووضع المعايير، والتدريب. أما إذا تم تشخيص المشكلة علي أنها مرتبطة بتطوير الفريق، فإنه مطلوب من القائد أن يحدد الإجراء المناسب لحل المشكلة علي سبيل المثال، إدارة الصراع، بناء الالتزام. وإذا ما تم تحديد المشكلة بأنها بيئية فإن القائد مطلوب منه أن يحدد الإجراء المناسب لحل المشكلة (علي سبيل المثال، شبكة علاقات، المشاركة في المعلومات).

أدوار قيادة الفريق الداخلية:

يتضمن نموذج هيل لقيادة الفريق (12 - 1) مجموعة من المهارات أو الأدوار التي من الممكن أن يقوم بها القائد لتحسين أداء الفريق:

- التركيز علي الهدف (توضيحه والاتفاق عليه).
- الهيكله من أجل النتائج (تخطيط وتنظيم وتوضيح الأدوار، والتفويض).
- تسهيل اتخاذ القرارات (المعلومات، والمراقبة، والتنسيق، والتوسط، والتوحيد) (التلخيص، والتركيز علي الموضوع).
- تدريب أعضاء الفريق علي المهارات اللازمة للقيام بالمهمة (التعليم والتطوير).
- الحفاظ علي معايير التفوق (تقويم أداء الفريق، وأداء الفرد؛ وتصحيح الخلل في الأداء). ووعلي سبيل المثال، إذا لاحظ القائد بعد مراقبة أداء الفريق أنهم لا يملكون المهارات اللازمة للقيام بالمهمة (التدريب)، فقد يقوم بتعليمهم أو تزويدهم بالمهارات اللازمة أو تطويرهم مهنيًا. وإذا حدد القائد أن بعض أعضاء المجموعة لا يساهمون بفاعلية في أداء الفريق، فإنه يحتاج إلي مناقشة ذلك معهم للحفاظ علي معايير التفوق.

وتعكس المجموعة الثانية من المهارات والسلوكيات ما يحتاج القائد إلى تطبيقه من أجل تحسين العلاقات داخل الفريق. الأدوار القيادية المتصلة بالعلاقات. المجموعة الثانية تمثل الأدوار القيادية التي يحتاج القائد إلى ان يقوم بها لتحسين العلاقات داخل الفريق:

- تدريب أعضاء الفريق على المهارات البينية / التعاون (الشمولية والمشاركة).
- إدارة الصراع وقضايا القوة (تجنب المواجهة ومناقشة الأفكار).
- بناء الالتزام وروح الفريق (أن يكون الفرد متفائل، ومبتكراً، وذو رؤية، واجتماعياً، ومكافئاً، ومقدراً)
- إشباع الحاجات الفردية للأعضاء (أي الثقة فيه ودعمه والدفاع عنه).
- القدرة على الممارسات الأخلاقية للمؤسسة على مبادئ (أي أن تكون عادلاً، وغير متناقض، وصاحب مبادئ).

- إذا لاحظ القائد بعد مراقبة العلاقات بين أعضاء الفريق أن بعض الأعضاء في حالة صراع، فقد يكون القائد بحاجة إلى التدخل لإدارة هذا الصراع (إدارة النزاع وقضايا القوة).
- أو إذا بدا الفريق محبطاً فربما يحاول القائد تعزيز الالتزام والوحدة داخل الفريق من خلال تقدير النجاحات الماضية للفريق (بناء الالتزام وروح الفريق).
- **أدوار قيادة الفريق الخارجية.** تمثل أدوار قيادة الفريق الخارجية ما يحتاج القائد إلى تطبيقه بهدف تحسين المواجهة البيئية للفريق. فالفرق الطبيعية ليست في المعامل، وإنما هي أنظمة فرعية للمنظمة والمجتمع جزء منها. ولكي تظل هذه الفرق حيوية فإنها تحتاج إلى مراقبة هذه البيئة عن كثب، ويتعين القيام بها من أجل تعزيز فاعلية الفريق .

أدوار قيادة الفريق الخارجية

وإذا ما توافرت مؤشرات من خلال المراقبة البيئية تدعو إلى تدخل القيادة، فإن القائد يحتاج إلى الاختيار من بين المهام الآتية:

- تكوين شبكة اتصالات، وتحالفات في البيئة (جمع المعلومات وزيادة التأثير).
- الدفاع عن الفريق وتمثيله أمام البيئة.
- التفاوض مع المستويات الإدارية الأعلى من أجل تأمين الموارد والدعم والاعتراف بالفريق.
- حماية أعضاء الفريق من المؤثرات البيئية.
- تقويم المؤشرات البيئية فيما يتعلق بفاعلية الفريق (جمع بيانات وإجراء تقويم وتحديد مؤشراتنا لأداء).
- مشاركة الفريق المعلومات البيئية المناسبة.

إذا علم القائد بعد مراقبة البيئة أن الأعضاء في قمة التنظيم غير مدركين لنجاح الفريق، فقد يبدأ بسياسة إرسال معلومات عن جميع النجاحات التي حققها الفريق إلى القيادة الأعلى (مثل الملخصات، والمقالات، والجوائز التي حصل عليها الفريق، إلخ)الدفاع عن الفريق وتمثيله أمام البيئة.

ويمكن للقائد أن يبدأ بإصدار نشرة للفريق تظهر جهوده من أجل تنفيذ المهمة ذاتها، ولكن بشكل أوسع. وفي المقابل ربما يرى القائد أن الفريق لا تتوافر له خدمة مساندة، مثل: أعمال السكرتارية من أجل تحقيق أهداف الفريق، فيقوم القائد بالتفاوض مع المستوى الإداري الأعلى من أجل توفير الدعم المطلوب، أو تغيير الأهداف تبعاً لذلك)التفاوض مع القيادة الأعلى من أجل تأمين الموارد (الضرورية) .

• قيادة الفريق عملية معقدة ولا توجد هناك وصفة بسيطة لضمان نجاح الفريق. ويجب أن يتعلم قادة الفرق أن يكونوا منفتحين وموضوعيين في فهم وتشخيص مشكلات الفرق، وماهرين في اختيار الإجراء الأكثر مناسبة للمساعدة في إنجاز مهام الفرق. ومن الأهمية الإشارة إلى أن هذه الوظائف المهمة يجب ألا يقتصر أدائها على القائد، **فالاعضاء الذين يمتلكون الخبرات يمكن أن يشاركوا في هذه السلوكيات القيادية.** وإذا ما تم تحقيق الاحتياجات المهمة للفريق فإن السلوكيات القيادية سواء تمت من خلال القائد أو من بعض أعضاء الفريق تكون فاعلة. إن الافتراض الأساسي للمنظور الوظيفي هو أن يقوم القائد بفعل كل ما يستطيع لتوفير الاحتياجات الأساسية للفريق. وإذا كان أعضاء الفريق يقومون بتحقيق معظم احتياجات فريقهم فإنه لا يتبقى للقائد إلا فعل القليل.

فاعلية الفريق:

الصندوق في أسفل نموذج هيل لقيادة الفريق (12 - 1) يركز على فاعلية الفريق، أو المخرجات المرغوب فيها من عمل الفرق. ويعرض الصندوق الوظيفتين الجوهريتين لفاعلية الفريق: «أداء الفريق» (إنجاز املهمة) و «تطوير الفريق» (المحافظة علي الفريق). ويعني **أداء الفريق** جودة اتخاذ القرارات، والقدرة علي تنفيذها، ومخرجات فريق العمل فيام يتعلق بالمشكلات التي تم حلها، والعمل الذي تم إنجازه، وأخيراً جودة القيادة المؤسسية التي يوفرها الفريق»).

(ويعد **تطوير الفريق** هو تماسك الفريق وقدرة أعضاء الفريق علي إشباع حاجاتهم الفردية خلال عملهم بفاعلية مع الأعضاء الآخرين). وقد قام الباحثون بدراسة فرق العمل التنظيمية وطوروا معايير لفاعليتها وتميزها يمكن استخدامها لتشخيص الوضع الصحي ألي فريق).

وقد اقترح معايير لفاعلية الفريق في أداء المهام في المنظمات. وقد وجد أن الفريق الفاعل لديه العناصر التالية: توجه واضح ومحفز، موقف يساعد علي الأداء يتضمن هيكل المجموعة والدعم والتدريب، وموارد كافية.

هناك ثمان خصائص تلازم بشكل منتظم الفرق الناجحة بغض النظر عن نوع الفريق. ويوضح الجدول (12-1) التشابه بين هذه الخصائص وعناصر النظرية التي اقترحها هاكامن وولتون (1986)؛ وتدعم نتائج هذا البحث الأساسي مدخل فاعلية الفريق.

جدول (١٢-١)

مقارنة بين النظرية والمعايير البحثية

ظروف فاعلية المجموعة (هاكامن وولتون، ١٩٨٦)	خصائص تفوق الفريق (لارسن ولافاستو، ١٩٨٩)
- توجه واضح ومحفز. - هيكل يعزز التمكين. - بيئة ممكنة. - مدربون خبراء. - موارد مادية كافية.	- هدف سام وواضح. - نتائج مدفوعة بالهيكلية. - أعضاء فريق أكفاء. - التزام موحد. - مناخ تعاوني. - معايير للتميز. - قيادة ذات مبادئ. - دعم خارجي.

هدف واضح وسام: تحتاج أهداف الفريق إلي أن تكون واضحة حتى يمكن تحديد ما إذا كان الأداء المستهدف قد تحقق. وغالباً ما تفشل المجموعات لأنها تكلف بمهام غامضة، ثم يُطلب منها أن تعمل على التفاصيل (وبالإضافة إلي ذلك، هناك حاجة إلي أن تكون الأهداف محفزة وتسمح بالمشاركة حتى يقتنع أعضاء الفريق بأنها ذات قيمة ومهمة. وغالباً ما تفشل الفرق؛ لأنها تسمح لأشياء أخرى أن تحل محل هدفها مثل الاهتمامات الشخصية أو قضايا السلطة) .

النتائج المدفوعة بالهيكلية: تحتاج الفرق إلي إيجاد أفضل بناء هيكلي من أجل تحقيق أهدافها؛ فالفرق أو مجموعات العمل تتعامل مع محتويات عمل مختلفة. ففرق الإدارة العليا تتعامل مع القوة والسلطة، في حين تتعامل قوى العمل التنفيذية مع الأفكار والخطط، وتتعامل فرق خدمة العملاء مع العملاء، وتتعامل فرق الإنتاج مع التقنية (ويمكن تقسيم هذه الفرق إلي ثلاثة أنواع عامة: فرق حل المشكلات، والفرق المبدعة، والفرق التكتيكية. وفرق حل المشكلات، كقوى العمل التنفيذية، بحاجة إلي أن يتوافر لهم هيكلية تركز علي الثقة، حتى يكون لدى الجميع الرغبة والقدرة علي المساهمة. أما الفرق المبدعة كفرق الدعاية فهي بحاجة إلي أن تؤكد الاستقلالية حتى يكون لدى الجميع الرغبة في المخاطرة ، وأن تتحرر من الرقابة غير المناسبة .

وأما الفرق التكتيكية، كفرق غرفة الطوارئ، فبحاجة إلي تأكيد الوضوح حتى يعرف الجميع ماذا يتعين عليهم فعله وفي أي وقت؟ وإضافة إلي ذلك، فكل الفرق بحاجة إلي أن تكون الأدوار التي يقوم بها أعضاء المجموعة واضحة، وأن يكون نظام الاتصالات جيداً، وإلي أن يكون هناك منهج واضح لتشخيص الأداء الفردي، وتأكيد علي الأحكام التي تستند إلي الحقائق . ويمكن للمجموعات المناسبة ذات البناء الهيكلي أن تلبى حاجات المجموعة، وأن تنجز أهداف الفريق أيضاً.

أعضاء فريق أكفاء: ينبغي أن يكون عدد أعضاء المجموعة مناسباً ومتنوعاً حتى يتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة إليهم؛ لأن الأعضاء بحاجة إلي أن يكونوا مزودين بالمعلومات الكافية والتعليم والتدريب لكي يكونوا أعضاء فريق قادرين .

والمجموعة المتكاملة، يحتاج الأعضاء فيها إلي امتلاك القدرات الفنية اللازمة من أجل إنجاز أهداف الفريق. ويحتاجون أيضاً إلي أن تكون لديهم قدرات في المهارات الشخصية أو فرق العمل. وثمة خطأ شائع في تشكيل الفرق وهو الافتراض بأن الأعضاء الذين تتوافر لديهم المهارات الفنية اللازمة لحل مشكلة ما، إنما تتوافر لديهم أيضاً المهارات الشخصية اللازمة للعمل معاً بفاعلية) ، وبالإضافة إلي القدرات الفنية، فإن أعضاء الفريق بحاجة إلي معرفة كيف يشتركون في العمل الجماعي وإلي أن يتواصلوا بفاعلية مع بعضهم) .

التزام موحد: أحد الأخطاء الشائعة أننا نطلق علي جماعة العمل «فريق»، ونتعامل معها في الوقت نفسه علي أنها مجموعة من الأفراد. الفرق في حقيقة الأمر لا تتكون بالمصادفة؛ لأنها تحتاج إلي عناية خاصة في تصميمها وتطويرها. وقد طورت الفرق المتميزة شعوراً بالوحدة أو الهوية الواحدة.

ويمكن تطوير روح الفريق باستمرار من خلال اشراك الأعضاء في جميع الجوانب المتعلقة بالعملية (مناخ تعاوني : يبدو أن الثقة التي تستند إلي الأمانة والانفتاح والتماسك والاحترام ضرورية لبناء مناخ تعاوني، يمكن الأعضاء من أن يركزوا علي المشكلات، وأن يكونوا منفتحين مع بعضهم، وأن ينصت كل منهم إلي الآخر، وأن يشعروا بالحرية حتي يقومون بأعمالهم، وأن تكون لديهم الرغبة في التعويض فيما بينهم.

معايير للتميز : الأعراف الفاعلة داخل المجموعة ضرورية بالنسبة لأدائها، كما أن أداء أعضاء الفريق يحتاج إلي أن ينظم حتى يصبح التنسيق ممكناً بين مختلف الأعمال وإنجاز المهام المطلوبة . ومن الضروري أن تقوم المنظمة أو الفريق نفسه بوضع معايير للتميز حتى يشعر الأعضاء أنهم مدفوعون لأن يبذلوا أقصى طاقاتهم الممكنة، وأن تكون المعايير واضحة ومحددة، وأن يكون أداء جميع أعضاء الفريق وفقاً لهذه المعايير (. وفي حالة عدم وجود معايير للتميز فإنه من المرجح أن يكون الأعضاء كسولين» وغير حريصين علي القيام بأداء متميز.

الدعم والتقدير الخارجيان: هناك خطأ شائع يتمثل في تكليف الفرق التنظيمية بمهام تتصف بالتحدي، ولكن لا يقدم لها الدعم التنظيمي اللازم للقيام بها (فأفضل الأهداف وأفضل أعضاء الفريق وأقوى التزام تنظيمي لا يفيد إذا لم يتوافر المال الكافي أو الأدوات أو المواد من أجل القيام بهذه الأهداف. والمنظمات تطلب غالباً من موظفيها القيام بأعمال صعبة، ولكنها لا تكافئهم من خلال منحهم العلاوات أو زيادة المرتبات في مقابل هذا الأداء، مثل وجود نظام لدعم مجموعات العمل (التوجه الواضح، والمعلومات، والبيانات، والموارد، والمكافآت، والتدريب.

إنما يمكن المجموعة من أن تصبح أكثر فاعلية وتحقق الأهداف المرسومة. والفرق التي تتلقى دعماً خارجياً من خلال منحها الموارد اللازمة للقيام بوظائفها، ومن خلال تقدير إنجازاتها، ومن خلال ربط المكافآت بالأداء الجامعي للفريق وليس بالأداء الفردي؛ فإن تلك الفرق تستطيع أن تحقق التميز).

قيادة ذات مبادئ: يعمل قادة الفرق الفاعلون مدربين لمساعدة فرق العمل في اعتماد بعضهم علي بعض، فهم يساعدون الفرق في بناء التزام موحد، وتحفيز الأعضاء، وتقليل المشكلات التنسيقية. ويمكن للقادة لمساعدة كذلك من خلال تزويد الفرق بالمعارف والمهارات، وعدم التركيز علي الجهود الفردية، وتطوير الخبرات المشتركة.

وفيما يتعلق بجودة الأداء يمكن للقادة مساعدة الأعضاء علي تجنب الخطط غير المناسبة وتطوير خطط بديلة جديدة) ، و إن قادة الفرق الفاعلين لديهم التزام شخصي بأهداف الفرق، ويمنحون الأعضاء الفرصة لاكتشاف مواهبهم قدر الامكان. ويمكن للقادة التقليل من فاعلية الفرق عندما لا يكون لديهم الرغبة في التصدي للأداء غير المناسب، ووجود العديد من الأولويات، مما يساهم في تشتيت قدرة الفرق على الأداء، والمبالغة في تقدير الجوانب الإيجابية لأداء الفرق؛ أي التساهل أكثر من اللازم

كيف يعمل نموذج قيادة الفريق؟

يستطيع قادة الفرق استخدام نموذج قيادة الفريق «لمساعدتهم في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالوضع الراهن لفرقهم وتحديد ما يمكن أن يقوموا به من إجراءات لتحسين أدائها، ويصور النموذج قيادة الفريق كوظيفة إشرافية يكون دور القائد فيها القيام بكل ما هو ضروري لمساعدة المجموعة على تحقيق الفاعلية؛ ويزود النموذج القائد بخريطة إرشادية لتحديد حاجات المجموعة، ويقدم له مقترحات حول كيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ويساعد النموذج القائد على إدراك تعقيدات المجموعات، ويقدم اقتراحات عملية مبنية على نتائج بحثية فيام يتعلق بالإجراءات التي يتعين اتخاذها لجعل المجموعة أكثر فاعلية.

وعند استخدام النموذج سوف ينخرط قائد الفريق في عملية توسط القائد، والتي يقرر فيها ما إذا كانت المراقبة أو القيام بالفعل الأكثر مناسبة للفريق. وإذا كشفت المراقبة أن جميع الجوانب المتعلقة بأداء الفريق مُرضية، لن يقوم القائد بأي أفعال مباشرة وإنما يستمر في مراقبة كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية فيما يتعلق بأداء الفريق وتطوره. وإذا كشفت المراقبة أن هناك حاجة إلى التدخل، فإن القائد بحاجة إلى أن يقرر عند أي مستوى (أو مستويات) يكون التدخل مطلوباً (داخلياً أو خارجياً). كما يحتاج القائد إلى أن يقرر ما الوظيفة/ الوظائف أو المهارة/المهارات التي يتعين تفعيلها لتلبية حاجات الفريق.

أمثلة

وتحديد التدخل المناسب ليس أمراً سهلاً كما يبدو؛ إذ إنه يعكس بوضوح مدى صعوبة قيادة الفريق. وعلى سبيل المثال، فالقائد الذي يراقب الأداء الداخلي للفريق يلاحظ منافسة علي القوة والسيطرة، وربما أن ذلك يمثل «مشكلة علاقة داخلية» بسبب السلوك السلطوي والاستبدادي لأحد أعضاء المجموعة. أو قد يراه «مشكلة أداء داخلية» لأن هيكله الفريق ليست مناسبة، وأن أدوار ومسؤوليات بعض أعضاء المجموعة غير واضحة، أو قد يرى القائد المشكلة بأنها «مشكلة بيئية خارجية» لأن الفريق لم يُعطَ الإستقلالية الكافية من المنظمة، ومن ثم فالأعضاء يتنافسون علي ما هو متبقي من القوة والسيطرة المحدودتين. وهنا يستطيع القائد أن يقرر الاستمرار في مراقبة الموقف وعدم اتخاذ أي إجراء فوري، أو أنه يقرر التدخل عند مستوى معني، ومن ثم يقوم بتحديد الوظيفة القيادية الأكثر مناسبة عند ذلك المستوى. كما يمكن للقائد التدخل عند ثلاثة مستويات - التركيز علي العضو السلطوي (علاقات/ داخلية)، وتوضيح أدوار المجموعة (مهام/ داخلية) والتفاوض حول استقلالية أكثر للفريق مع القيادة العليا داخل المنظمة (خارجية).

ويساعد نموذج قيادة الفريق في التحليل والتحسين المستمرين للفريق كما هو الحال فيما يتعلق بالفرق الرياضية، ففي الفرق الرياضية لا يتوقف المدرب عن العمل؛ لأن الفريق يسعى لتحقيق انتصارات. وعلي سبيل المثال، يستمر مدرب كرة القدم في العمل في بناء الالتزام، وتطوير اللاعبين صغار السن، والمشاركة في الخبرات، وتطوير أساليب وإستراتيجيات جديدة. وبشكل عام، تحسين وظائف الفريق. والمدرب الفاعل لا يعتمد أبداً علي نجاحات الماضي، ولكنه يعمل علي تحسين أداء الفريق استعداداً للمستقبل، ويمكن لقادة الفرق التنظيمية أن يتعلموا الكثير من مدربي الفرق الرياضية. فنموذج قيادة الفريق يساعد في توضيح ذلك من خلال التحليل والتحسين المستمر. وبمقارنة فريقه مع مقاييس أو معايير الفرق المتميزة، يستطيع القائد تحديد جوانب الضعف الكبيرة بالنسبة للفريق والتي قد تحتاج إلي تدخل حاسم. والمهمتان الرئيسيتان للقائد هما المراقبة واتخاذ الفعل. وباستخدام النموذج للاسترشاد به في تقرير ما إذا كان الفريق يعمل بطريقة فاعلة أم لا فإن القائد يستطيع أن يشخص الجوانب المقلقة، ويتخذ الإجراء التصحيحي خارج الفريق من خلال تأمين الموارد الضرورية والدعم الكافي، واتخاذ الإجراء التصحيحي داخل الفريق من خلال تعزيز مهام ووظائف الفريق.

نقاط القوة: لهذا النموذج عدة نقاط قوة هي: 1- أنه صُمم للإجابة عن العديد من الأسئلة التي لم تكن لها إجابة في البحوث التي أجريت علي المجموعات الصغيرة سابقاً؛ وذلك من خلال التركيز علي مجموعات العمل التنظيمية الحقيقية، وما تتطلبه القيادة. ويضع النموذج مجموعة العمل أو الفريق في السياق البيئي داخل المنظمة، أو المصنع، أو المجتمع؛ لأن التركيز الحقيقي والواقعي علي أداء الفريق وفاعليته يعد أيضاً إحدى نقاط القوة التي تمكن القادة وأعضاء الفريق من تشخيص وتصحيح مشكلاته. ومن خلال تعلم ما يشكل الفرق المتميزة وتطبيق تلك المعايير علي أدائها، يستطيع القادة تعلم كيف يقودون الفرق إلي تحقيق أعلي مستويات التميز. ويعد هذا في غاية الأهمية إذا كانت المنظمات لديها الرغبة في المنافسة في الاقتصاد العالمي.

2- أنه يطرح دليلاً إرشادياً معقداً يساعد القادة علي تصميم الفرق الفاعلة والحفاظ عليها، ولا سيما حين لا يرقى الأداء إلي مستوياته المقبولة. وينسجم مثل هذا المدخل مع ظهور المفاهيم النظرية للقائد بوصفه وسيطاً وظيفته معالجة المعلومات المعقدة داخل فريق العمل. «إن القيادة عملية معقدة؛ ولذلك فإن تعقيد الأفعال قابل للتحديد مثل القيادة» . وأي نظرية أو نموذج يحاول تبسيط مثل هذه العمليات المعقدة فإنه سيكون غير مناسب وغير كافٍ . ومدخل قيادة الفريق ليس تبسيطياً؛ فهو يجمع بشكل عميل وقابل للسيطرة العديد من العوامل المعقدة التي يمكن أن تساعد القائد علي أن يكون «وسيطاً» أو محركاً جيداً للمعلومات.

➤ 3 أنه يأخذ في الاعتبار الدور المتغير للقادة والأتباع في المنظمات. فهو لا يركز علي «قوة منصب» القائد، بل يركز علي الوظائف الجوهرية للقيادة، مثل: تشخيص المشكلات، واتخاذ الإجراءات. ويمكن تطبيق الوظائف الجوهرية للقيادة من قِبَل أي عضو في الفريق من أجل تقويم الفاعلية الحالية له، ومن ثم اتخاذ الإجراء المناسب. وينسجم هذا المدخل مع التوجه الحالي في المنظمات المتمثل في إعادة التفكير في مسؤوليات القيادة في مجموعات العمل، فمسؤوليات أو وظائف قيادة الفريق، مثل: تحديد الأهداف، أو التدريب، أو المكافأة، إنما تعد تاريخياً مسؤولية القائد الرسمي للمجموعة. ولكن الآن، ومع إعادة الهيكلة التنظيمية، فإن تلك الواجبات والمسؤوليات تتم للمشاركة فيها وتوزيعها باستمرار بين أعضاء الفريق.

ويمكن أن يساعد هذا المدخل في اختيار قادة الفرق، فإذا كان يتعين عليك اختيار قائد للفريق، فربما يكون من الأفضل اختيار شخص مدرك، ومنفتح، وموضوعي، وتحليلي، ومستمتع جيد ولديه مهارات تشخيصية جيدة. وأنت قد تريد اختيار قائد لديه رصيد كبير من المهارات واتخاذ الإجراءات؛ أي شخص لديه القدرة علي التدخل في عمليات المجموعة بطرق عديدة مثل التفاوض، وحل الصراع، وحل المشكلات، والتركيز علي الهدف، والتأثير في القيادة الأعلى، وهكذا. والقادة الجيدون لا يستطيعون تشخيص مشكلة الفريق فحسب، ولكنهم أيضاً يستطيعون استخدام بعض الأساليب البارة لديهم والمناسبة للظرف القائم (التنوع المطلوب). وعلي سبيل المثال، إذا توصلت إلي أن عضوين في فريق في حالة صراع، فأنا بحاجة إلي أن أكون قادراً علي تحديد السبب الرئيسي لذلك الصراع، واختيار السلوك (أو عدم السلوك) الأكثر مناسبة للتعامل مع هذه المشكلة.

- **نقاط الضعف:** إحدى نقاط ضعف مدخل قيادة الفريق أنه ليس مدعوماً بالكامل، حيث لم يتم اختباره في المجال التطبيقي علي فاعلية الفريق وجماعات العمل التنظيمية؛ لأنه يعد مدخلاً حديثاً نسبياً في دراسة الفرق. ومعظم البحوث السابقة علي المجموعات الصغيرة لم تساهم بشكل مباشر في فهم الفرق التنظيمية الفعالية. وما زال هناك العديد من الأسئلة التي تحتاج إلي إجابات فيما يتعلق بنمط الفريق عبر الزمن، ودورة الإشباع الذاتي للمجموعة، وقضايا السلطة، وقضايا المحتوى)
- هل هذه العلاقات النظرية تبقى صحيحة في المجموعات الجديدة والمجموعات الناضجة والمجموعات التي في حالة تدهور؟ هل هذه الأفكار النظرية تبقى صحيحة في جميع أنواع المجموعات؟ هناك حاجة إلي أن تركز البحوث بشكل أكبر علي المكافآت التنظيمية. كيف يمكن للقيادة أن تعزز القيم والسلوكيات التي تدعم أداء الفريق، ولا تكافئ بشكل فردي أعضاء الفريق.

- وعلي الرغم من أن أحد نقاط قوة هذا النموذج أنه يأخذ في الحسبان الطبيعة المعقدة لقيادة الفريق، إلا أن هذا التعقيد يعد كذلك إحدى نقاط ضعف هذا المدخل. ويتصف هذا المدخل بالتعقيد ولا يقدم إجابات سهلة بالنسبة لقرارات القائد الصعبة. وفي منظمات اليوم التي تتوزع فيها القيادة وتتم المشاركة، فإن هذا المدخل المعقد للقيادة قد لا يكون عملياً بالنسبة لتنامي عدد قادة الفرق. وبالإضافة إلى كون هذا المدخل النظري معقداً بدرجة كبيرة، فإنه لا يقدم للقائد إجابات فورية للمواقف المحددة. ماذا ينبغي أن يقول القائد لعضو الفريق الذي يبكي؟ كيف يتم التعامل مع أعضاء الفريق الذين يصرخ بعضهم علي بعض؟ ماذا يمكنك أن تفعل عندما ترفض المنظمة مكافأة الفريق علي أدائه؟ يبدو أن نموذج قيادة الفريق لا يقدم إرشادات كافية حيال التفاعلات والتعقيدات اليومية في إدارة الفريق، فالنموذج يفترض أن القائد يعرف عن عمليات الفريق واتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية، وحل الصراعات وتكوين الشبكات وما إلى ذلك. وهو يحتاج إلى أن يوسع لكي يتم التعلم بشكل أكبر عن المهارات والتدخلات الممتدة التي يمكن أن تساعد المجموعة في تفاعلها مع الحالات الخطيرة التي تظهر بشكل يومي.

التطبيق

: هناك العديد من الطرق لتطبيق نموذج قيادة الفريق للرفع من فاعلية الفرق التنظيمية. فالنموذج يساعد القائد علي اتخاذ القرارات: هل ينبغي أن اتخذ إجراءً معيناً؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف؟ وعلي سبيل المثال، إذا كان الفريق لا يعمل بفاعلية (فاعلية الفريق). فإن القائد يمكنه أن يجري أول اختبار إستراتيجي من خلال مراقبة الموقف أو من خلال القيام بإجراء ما لتحسين أداء الفريق. وإذا كان الإجراء يبدو مضموناً، فإن القائد بحاجة إلي أن يقرر هل يكون الإجراء باتجاه أداء الفريق أو باتجاه البيئة أو كليهما معاً ؟ وعندما يتم تحديد مضمون الإجراء، فإن القائد بحاجة إلي أن يختار من مخزون مهاراته أفضل مهارة مناسبة للموقف. ومن المهم الاستمرار في مراقبة نتائج التدخل والتكيف تبعاً لذلك معتمداً علي هذه النتائج. ويمكن أن يختار القائد القيام باستطلاع أو توزيع استبانة، مثل التي سيتم إدراجها في نهاية هذا الفصل للمساعدة يف تشخيص واقع الفريق، ومن ثم إعداد الخطوات اللازمة لاتخاذ لإجراء. والمقياس الذي تم تطويره من قبل (يمكن أن يقيس سلامة الفريق من خلال المعايير الثمانية التي تمت مناقشتها سابقاً).

يطلب من أعضاء الفريق وقائد الفريق تعبئة الاستبيان وتعطى النتائج لأعضاء الفريق ليقدروا أداءهم في كل معيار من المعايير الثمانية مع قاعدة بيانات الفرق في المنظمة. ويمكن أن توضح هذه المقارنة للقائد ولأعضاء الفريق الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتحسين. بعد ذلك يستطيع الفريق أن يعمل على خطة عمل لتصحيح المشكلات الأكثر إلحاحاً في الفريق. مثل هذا المدخل لتقييم الفريق يساعد بشكل كبير في تحديد العوامل المعقدة التي تؤثر في تميز الفريق وبناء الالتزام لديه.

الحالات الدراسية:

لتسهيل فهم نموذج قيادة الفريق تم إدراج الحالات الدراسية الآتية. وفي كل حالة يتم الطلب بأن تضع نفسك في دور قائد الفريق، وأن تطبق نموذج قيادة الفريق في تحليل وتقديم الحلول لمشكلاته. الحالة (1 - 12)

هل يستطيع هذا الفريق «الافتراضي» أن يعمل؟ يرأس سمير فريقاً تم تشكيله حديثاً لتقنية المعلومات في شركة دولية كبرى. ويتألف الفريق من 20 مهنياً يعيشون ويعملون في كندا والولايات المتحدة وجنوب أمريكا، وأفريقية، وأستراليا. يرتبط كل أعضاء الفريق بسمير. والفريق هو فريق «افتراضي»، وتقنية المعلومات هي الرابط الأساسي له. وتتعلق أساساً باستخدام التقنية (شاشات العرض، وبرامج دعم قرارات المجموعة، والبريد الإلكتروني، والهاتف). وقد سبق أن التقى الفريق مرتين وجهاً لوجه لتحديد الأهداف ووضع الخطط. وجميع أعضائه مؤهلون تقنياً في المجالات التي يعملون فيها. ولدى بعض أعضاء الفريق تاريخ طويل وثري مع الشركة؛ والآخرين التحقوا بالشركة مؤخراً من خلال عملية اندماج، ولم يسبق أن عمل أعضاء الفريق معاً علي أي مشروع في السابق. مهمة الفريق هي تطوير وتنفيذ ابتكارات تقنية حديثة لجميع وحدات العمل بالشركة علي مستوى العامل. والفريق متحمس بسبب أهمية العمل وطبيعته الابتكارية. وهم يحترمون بعضهم، ويستمتعون لكونهم جزءاً من هذا الفريق. ومع ذلك، فالفريق يجد صعوبة في «الإنطلاق»، ويقول الأعضاء إن أعباء العمل زائدة بشكل كبير جداً. ويسافر معظم أعضاء الفريق إلي مواقع العمل علي الأقل لمدة أسبوعين كل شهر. والسفر ضروري، ولكنه يتسبب في أن يتأخر أعضاء الفريق في إنجاز مهامهم بشكل أكبر.

يوجد هناك سكرتير للفريق يعمل بشكل جزئي في نيويورك. ومسؤوليته الأساسية هي تنظيم سفر واجتماعات أعضاء الفريق. ويعمل أعضاء الفريق في مشروعات متعددة في وقت واحد. ويواجهون صعوبة كبيرة في إنهاء أي من هذه المشروعات. أحد أعضاء الفريق تلقى 500 رسالة بالبريد الإلكتروني لم تتم قراءتها بعد، لأن كل عضو بالفريق يرسل نسخاً من جميع الرسائل إلى كل عضو بالفريق. يشعر سميير أنه واقع تحت ضغوط شديدة لكي يثبت أن هذا الفريق يستطيع أن يعمل ويقدم وظيفة ذات قيمة للمنظمة.

الأسئلة

1- ما الخصائص المتميزة التي كانت مفقودة في هذا الفريق؟

2- عند أي مستوى/مستويات ينبغي لسمير أن يتدخل لتحسين فريقه (مهام داخلية، علاقة داخلية، علاقات/خارجية)

؟ أو هل ينبغي عليه أن يستمر في مراقبة الفريق ولا يتدخل؟

3- ما الوظائف القيادية التي ينبغي أن يطبقها سمير بشكل محدد من أجل تحسين الفريق؟

الحالة (12- 2) إنهم يسيطرون علي المحادثة

يضم مركز بحوث السرطان المحلي فريقاً صحياً تم تشكيله لتنسيق الرعاية الصحية المقدمة للأطفال المصابين بالسرطان. ويتألف الفريق من خبير إكلينيكي هو الطبيب شريف هدايات؛ والمتخصص بالأشعة هو الدكتور هاني العاصم؛ وممرضة هي مها فاروق؛ ومنى يوسف مختصة اجتماعية؛ وسلمى محجوب معالجة طبيعية؛ أمل العواد موظفة تُعنى بحياة الأطفال. يجتمع الفريق أسبوعياً لمناقشة حالة ثمانية عشر أطفالاً تحت رعايتهم، و الاتفاق حول أفضل أسلوب لعلاج كل طفل. منى يوسف (أخصائية اجتماعية) ورئيسة الفريق، وهي المسؤولة عن إدارة حالة كل طفل. وعندما يجتمع الفريق فإن الطبيب شريف وهاني هما اللذان يسيطران علي المحادثة، حيث يشعران بأن خلفيتهما الطبية منحتهما معرفة ومهارة أكبر في علاج السرطان لدى الأطفال. ويرحبان بالمشاركة من جانب النساء اللاتي في المجموعة؛ إلا أنه عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار ما، فإنهما يصران علي اتخاذه بطريقتهم. أما الموظفة الإجتماعية وموظفة رعاية الأطفال والمعالجة الطبيعية والممرضة فلا يتفقدن مع هذا الأسلوب، لأنهن يقضن معظم الوقت مع الأطفال، ويشعرن بأنهن يعرفن أفضل من سواهن فيما يتعلق بالعلاج الطويل المدى. وفاعلية المجموعة أو النتائج النهائية لهذه المجموعة هي أن المرضى يشعرون بأنه لا أحد يعتني بهم أو يفهمهم، والفريق أيضاً يواجه صعوبة في العمل، ولا أحد من أعضائه يشعر بالرضا حيال النتائج التي يتوصل إليها الفريق.

الأسئلة

- 1- ما العوامل التي تعيق أداء الفريق وتطوره؟
- 2- عند مراقبة هذه المجموعة، ما المشكلات التي تراها ذات علاقة بالجنس، والمكانة، والسلطة، وتركيبه المجموعة؟
- 3- عند أي مستوى تختار التدخل لتحسين أداء الفريق؟ ولماذا ؟
- 4- ما المهارة أو المهارات القيادية التي توظفها بشكل محدد لتحسين أداء المجموعة؟

الحالة (12- 3) يبدأ بحماس وينتهي بتذمر

طلب من عضو هيئة التدريس منذر الحامد في قسم الإدارة أن يرأس لجنة جامعية مهمة لوضع خطة مستقبلية تمثل رؤية الجامعة علي مدى العشرين سنة القادمة. وقد طلب من ثلاثة أعضاء بالكلية وسبعة إداريين من مختلف قطاعات الجامعة أن يعملوا ضمن هذه اللجنة. حدد مدير الجامعة الدكتور جابر مهمة اللجنة في السؤال الآتي: ماذا ينبغي أن تكون عليه الجامعة في عام 2020؟

وقد أكد الدكتور جابر للجنة بأن مهمة اللجنة المكلفة بها في غاية الأهمية بالنسبة لمستقبل الجامعة، وأنه ينبغي أن تعطى هذه المهمة الأولوية على جميع المهام الأخرى. وحدد مكان اجتماعات اللجنة في غرفة الاجتماعات الخاصة برئيس الجامعة، وخصص لها سكرتيراً، وحدد موعد تسليم التقرير في غضون شهرين.

الحالة (12- 3) يبدأ بحماس وينتهي بتذمر

وقد شعر أعضاء اللجنة بالأهمية لاختيارهم ضمن هذا الفريق؛ وبدؤوا يلتقون لمدة ساعتين أسبوعياً. وفي البداية كانوا يشاركون بحماس اهتمامهم كثيراً بالمهمة المكلفين بها. وقد طُلب منهم القيام بالكثير من الأبحاث الخارجية وجمع المعلومات. وكانوا يعودون إلى اجتماعاتهم لمشاركة الآخرين في أبحاثهم ومعارفهم. وبعد فترة من الزمن أصبحت الاجتماعات علي غير ما يرام؛ حيث لم يستطع أعضاء الفريق الاتفاق علي تحديد المهمة المنوطة بهم. وتناقشوا كثيراً فيما بينهم حول ما يُفترض القيام به، وبدؤوا يشعرون بالأسف حيال الوقت الذي أخذته هذه اللجنة منهم علي حساب أعمالهم الإعتيادية. أسبوعاً بعد أسبوع كان الفريق يلتقي دون تحقيق أي شيء. وبدأ حضور الاجتماعات يصبح مشكلة، حيث أصبح بعض الأعضاء لا يحضرون بعض الاجتماعات، أو يأتون إليها متأخرين، أو يغادرونها مبكراً.

وتوقف أعضاء المجموعة عن العمل في المهمة المكلفة بها اللجنة. ولم يعرف منذر الحامد ماذا يفعل لأنه لم يكن يرغب في الاعتراف لرئيس الجامعة بأنهم لم يستطيعوا تحديد المطلوب منهم. وقد كان يشعر بالإحباط أكثر فأكثر، فالاجتماعات كانت متقطعة، ومن ثم توقفت تماماً. كان رئيس الجامعة في هذه الأثناء مشغولاً بأزمة كانت الجامعة تمر بها. لذلك أصبح غير متحمس للجنة منذر الحامد. وانتهى الأمر إلي أن التقرير لم يتم إنجازه، ورئيس الجامعة لم يطلبه مطلقاً من اللجنة.

الأسئلة

- 1- ما خصائص التميز التي كانت مفقودة في هذا الفريق؟
- 2- ما خصائص التميز التي كانت ظاهرة لدى هذا الفريق؟
- 3- ما الأفعال التي يتعين عليك اتخاذها (داخلياً وخارجياً) لو كنت قائداً لهذا الفريق؟

مقياس القيادة

هناك العديد من المقاييس التي تستخدم لتقويم فاعلية الفرق والقيادة داخلها. وقد تم تطوير أداة مسحية لتقويم سلامة الفريق بعد أن درسا العديد من الأنواع المختلفة للفرق التنظيمية المتفوقة. وتم تحديد ثمانية معايير أو عوامل تكون ملازمة باستمرار لتفوق الفرق والأداء المرتفع.

وتتألف الإستبانة الكاملة من أكثر من (40) سؤال عن العوامل الثمانية، تستخدم لتشخيص مستوى أداء الفريق وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى إجراء عمل تصحيحي. ويطلب من أعضاء الفريق تعبئة الإستبانة ومن ثم يتم تجميع درجاتهم واستخراج متوسطها الحسابي الذي يمثل المجموعة. وفي الوقت نفسه يقوم قائد الفريق بتعبئة الاستبانة ومقارنة درجاته مع درجات الأعضاء من أجل تشخيص مواطن الضعف الرئيسية إن وجدت، ثم يقوم الفريق مع القائد بتحديد الخطوات التصحيحية وتحسين مواطن الضعف.

مقياس القيادة

وقد صممت الإستبانة لكي تكون أداة تساعد الفرق علي التميز من خلال تشخيصها لمجموعة معقدة من القضايا والمشكلات التي تواجهها، وتحديد المجالات التي تحتاج إلي اتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويمكن مقارنة نتائج الفريق في كل معيار من المعايير الثمانية مع درجات العديد من الفرق الأخرى، من أجل توفير بعض المعلومات المعرفية المهمة عن مستوى الأداء الحالي للفريق. عند قيامك بتعبئة الإستبانة المختصرة ركز في تفكيرك على المجموعة أو الفريق الذي تعمل فيه عضواً أو قائداً.

والعبارات التي ترى أنها «خطأ» الاختيار الأول أو الاختيار الثاني " يعد جوانب ضعف في الفريق من وجهة نظرك الشخصية. وحتى يمكن الحصول علي تقويم للفريق تحتاج إلي مقارنة درجاتك مع الدرجات التي يحصل عليها أعضاء المجموعة الآخرون وفقاً للقياس. وعلي سبيل المثال إذا اختار معظم أعضاء المجموعة «خطأ» في العبارة رقم (3) «أعضاء الفريق يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية لتنفيذ أهداف الفريق»، فإن قائد الفريق قد يحتاج إلي تدريب أعضاء الفريق لزيادة قدراتهم. هذا المقياس مخصص لتقويم فاعلية الفريق، وهو يساعد قائد الفريق بصفة خاصة علي تشخيص جوانب ضعف الفريق واقتراح الحلول المناسبة لتحسين فاعليته.

مقياس القيادة

- 1- هناك حاجة محددة بوضوح - هدف يتعين تحقيقه أو غاية تتعين خدمتها - تبرز وجود فريقنا /هدف سام وواضح
- 2- لدينا منهجية محددة لمراقبة أداء الفرد، وتقديم تغذية عكسية /هيكلية مدفوعة بالنتائج
- 3 - يمتلك أعضاء الفريق المهارات والقدرات الأساسية لتحقيق أهداف الفريق /أعضاء فريق متمكنون
- 4- تحقيق هدف فريقنا له الأولوية علي أي هدف فردي آخر / التزام موحد.
- 5- يثق بعضنا ببعض تماماً من أجل المشاركة في المعلومات والتصورات والتغذية العكسية /مناخ تعاوني.
- 6- يمارس فريقنا الضغط علي ذاته من أجل تحسين الأداء /معايير التميز.

مقياس القيادة

- 7 - يُمنح فريقنا الموارد التي يحتاجها من أجل أداء المهمة/الدعم الخارجي/التقدير.
- 8- يمنحني قائد الفريق الاستقلالية الضرورية من أجل تحقيق النتائج /قيادة ذات مبادئ.
- 9- قائدنا لديه الرغبة في مواجهة وحل القضايا ذات الأداء غير المناسب من قبل أعضاء الفريق / قيادة ذات مبادئ)
- 10- قائدنا منفتح علي الأفكار والمعلومات الجديدة من أعضاء الفريق/قيادة ذات مبادئ.
- 11- قائدنا مؤثر في الحصول علي مساندة الإدارة وإلعالم ومجلس المنظمة ..



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

