



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

مقرر مهارات التواصل والكتابة العلمية

الفصل الثامن: مهارات العمل ضمن فريق

Information

Technology

Engineering



Powered by:



| رقم الصفحة | العنوان |
|------------|---|
| 5 | 1. نشأة وتطور منهجية فرق العمل |
| 6 | 2. تعريف فرق العمل |
| 7 | 3. أهمية فرق العمل |
| 9 | 4. أنواع فرق العمل |
| 11 | 5. الحجم المناسب لفريق العمل |
| 11 | 6. أهم المهارات المطلوبة للعمل ضمن فريق |
| 13 | 7. منهجية بناء فريق عمل |
| 13 | 8. مراحل بناء فريق عمل |
| 15 | 9. مقومات نجاح العمل ضمن الفريق |
| 17 | 10. أدوار الأعضاء في فرق العمل حسب بيلبن |
| 20 | 11. الأدوار المناسبة لكل مرحلة من المشروع |

كلمات مفتاحية:

فريق العمل، أنواع فرق العمل، مقومات نجاح فرق العمل.

ملخص:

يتناول هذا الفصل مهارات العمل ضمن فريق، حيث يتم في البداية التعرف على مفهوم فريق العمل وبيان أهميته في إنجاز الأعمال بفعالية والتعرف على أهم مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق عمل، ومن ثم التعرف على أنواع فرق العمل وأهم المهارات اللازمة للعمل ضمن فريق وبعدها يتم التعرف على كيفية ومراحل بناء فريق عمل، وأخيراً التعرف على مقومات نجاح فرق العمل، بالإضافة للتعرف على أدوار الأعضاء في فرق العمل.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم فريق العمل.
- فهم أهمية فريق العمل
- التعرف على مؤشرات الحاجة لبناء فريق عمل وأهميته.
- إدراك أهم المهارات المطلوبة لتكوين فريق عمل.
- التعرف على منهجية بناء فرق العمل ومراحل البناء.
- استيعاب مقومات نجاح فريق عمل.
- التعرف على أدوار الأعضاء في فرق العمل حسب نموذج بيلبين.
- تمييز الأدوار المناسبة لكل مرحلة في المشروع.

مقدمة:

ساهم التطور الإداري في التركيز على العنصر البشري وأكد على أهمية دوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وخصوصاً بعد النجاح المذهل للصناعات اليابانية (بشكل أساسي صناعة السيارات)، الذي اعتمدت فيه بشكل أساسي على العمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأسيس فرق عمل عرفت باسم "حلقات الجودة" Quality Circles، وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة، ومنذ ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء وتحسين الجودة، وأصبح استخدام فرق العمل أمراً شائعاً جداً في الشركات والمؤسسات، ولم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو القطاعات الربحية، بل تجاوزتها للقطاعات غير الربحية، مثل المؤسسات الدينية والخيرية، وبالطبع المؤسسات العامة والحكومية.

كما وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري وتركز على تنميته وتهتم بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد ومجتمعات، لذلك سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم للأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مما ترتب عليه إحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية، وسيتم تناول مفهوم فرق العمل وأهميته وكيفية بناءه ومقومات فرق العمل الناجحة في هذا الفصل.

1. نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المراكز التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرف Jablonski إدارة الجودة الشاملة على أنها: "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال باستخدام جميع المواهب والإمكانات لكل من الإدارة والعاملين في المنظمة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر"، ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة وفرق العمل، كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة، وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات وعولمة الفكر الإداري وعولمة المنظمات زاد الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجاًلاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة أدى إلى الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

2. تعريف فرق العمل Team work:

في البداية علينا أن نميز بين مفهوم المجموعة ومفهوم فريق العمل كما سيرد أدناه:

- **المجموعة (الجماعة) Group:** تتألف المجموعة من تجمع عدد من الأفراد يكون لكل فرد منهم أهدافه وأولوياته الخاصة التي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية من الأهداف والأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة لتحقيقها، ويمكن تعريف الجماعة بأنها: صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس بناء على دافع الشعور بالانتماء والقبول الاجتماعي، يتوفر بين أعضائها نوع من التلاحم والتناسق في الأنشطة التي يقومون بأداءها في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة، ليس بالضرورة أن تشكل كل مجموعة فريقاً ولكن الفريق هو بالتأكيد يتألف من مجموعة.

مثال على المجموعة: مشجعي نادي رياضي معين.

- **فرق العمل Teamwork:** مجموعة من الأشخاص الذي يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، تتكامل جهودهم وخبراتهم ومهاراتهم، بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.
- ويمكن تعريفها أيضاً بأنها جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لأي منظمة، لإنجاز هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضائها، وتحصل هذه الفرق على قدر كبير من التمكين واللامركزية في اتخاذ القرارات.
- وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً للعمل كوحدة متجانسة لتحقيق هدف محدد داخل المنظمة بأفضل الطرق الممكنة.
- يتم تشكيل الفرق بهدف تشجيع الابتكار والإبداع وتحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.
- ومن هنا يتضح أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق ووحدة الهدف العام وتفضيله عن الأهداف الشخصية.

3. أهمية فرق العمل:

وسيتم ذكر مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

1. زيادة فعالية الأداء والقدرة على المنافسة نتيجة تشارك المعرفة والخبرات والمهارات بين جميع أعضاء الفريق.
2. استثمار الجهد وتوفير الوقت.
3. مرونة أكبر بالأداء والاستجابة السريعة للمتغيرات وسرعة اتخاذ القرارات: حيث يتميز العمل بأسلوب الفرق بإزالة القيود الإدارية التي تعيق من عمل الأفراد ودعم اللامركزية والتمكين أي السماح باتخاذ قرارات بدون الرجوع للإدارة العليا.
4. طرق مبتكرة وإبداعية لحل المشكلات: إذ يسمح التعاون بين أعضاء الفريق واستخدام العصف الذهني وتبادل الأفكار للتوصل إلى حل المشكلات بطرق إبداعية.
5. التعاون بين الأفراد وتوحيد جهودهم: نتيجة رغبتهم في تحقيق النجاح لفريقهم والإحساس المشترك بالمسؤولية يحثهم على مساعدة بعضهم والعمل معاً بروح التعاون والفريق الواحد.
6. تعزيز الشعور بالإنجاز والمساواة والعدالة، كل هذا يعتبر بمثابة تحفيز للأفراد ويقلل الصراعات والتنافس السلبي.
7. يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالفخر بأدائهم الجماعي ويزيد انتمائهم للمؤسسة ويقلل حالات الغياب.
8. تراكم الخبرات المتنوعة لدى أعضاء الفريق نتيجة تشارك المعلومات والمهارات والخبرات.
9. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
10. تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية للأفراد من خلال تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات.
11. تنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد نتيجة زيادة فعالية الاتصالات في هذه النمط من العمل، ومساعدة الأشخاص الذين يواجهون مشاكل اتصالية مع الناس بسبب الخجل أو التلعثم وغيره، فالعمل الجماعي يدمج هؤلاء بفريق واحد يسهل عليهم التواصل لاحقاً مع مجموعات أكبر في المجتمع والبيئة المحيطة.
12. تبادل المعلومات المطلوبة بطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق أهمية تبادل المعلومات والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

13. تقوية القيم الإنسانية والأخلاقية في المجتمع، فغالباً ما تنعكس روح العمل الجماعي على تصرفات الأعضاء خارج الفريق، وبالتالي خلق أجيالٍ ناضجةٍ واعدةٍ تمدّ جسور العطاء من حولها.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

1. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
2. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
3. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
4. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومة مصدر قوة.
5. تداخل المهام وعدم وضوحها.
6. عدم فهم القرارات الإدارية وتنفيذها بشكل مناسب.
7. ضعف الولاء والالتزام وظهور بوادر اللامبالاة وعدم الاهتمام بالمهام.
8. عدم فعالية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
9. المعارضة للتغير في العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
10. زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

4. أنواع فرق العمل Team Types:

تصنف فرق العمل تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها ويؤخذ بالاعتبار الأمور التالية عند تشكيل فريق:

1. درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل (المشاركة بوضع الأهداف، اتخاذ القرارات).
2. الفترة الزمنية التي سيستمر بها فريق العمل (دائم أم مؤقت).
3. الهدف والمهام ودرجة تعقيدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل إلا أنها تكون دائماً من أجل هدف محدد، وسيتم الآن استعراض بعض أنواع فرق العمل:

- فرق عمل الإدارة العليا Management Teams
تعتبر من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ومن أهم مهامها: (تحديد رؤية ورسالة المنظمة، اتخاذ القرارات الاستراتيجية والطويلة الأمد، تحديد أهداف وواجبات أقسام المنظمة بشكل فعال).
- فرق العمل الوظيفية Working Teams, Functional team
يتألف أعضاء هذه الفريق من أعضاء موجودين بنفس القسم ولهم مهام مختلفة، وغالباً يتم تشكيل هذه الفرق في المؤسسات ذات الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات مثل: (فريق التسويق، فريق الموارد البشرية).
- فرق العمل متعددة الوظائف (فرق عمل من أقسام مختلفة) Cross-Functional Teams
مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون مهارات وخبرات مختلفة يتم جمعهم من أقسام متنوعة داخل المؤسسة (بهدف إنجاز مهمة محددة أو هدف محدد فقط وعند تحقيقها يعود كل فرد إلى عمله الأساسي، أو فريق عمل يتم تسميته بشكل دائم للعمل بشكل مستمر لتحقيق الأهداف المتجددة)، وعادةً ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.
- فرق عمل نتيجة التعاقد مع مصدر خارجي Contract Teams
يتم الاستعانة بمصادر خارجية لتشكيل فريق عمل بموجب عقد يتم معهم لإنجاز مهمة محددة ويتم غالباً حل الفريق بعد إنجازها، ويجب تفعيل دور قائد الفريق في هذا النوع من الفرق ليكون صلة الوصل بين أعضاء فريقه وبين الجهة المتعاقد معها ويتحمل مسؤولية فشل المشروع أو نجاحه.

- دوائر مراقبة الجودة Quality Circles

يتم تشكيل دائرة أو فريق مراقبة جودة بحيث يتم ضم مجموعة من الأفراد العاملون في نفس القسم المطلوب تقييم جودته وتحسين أدائه.

- فرق العمل الافتراضية Virtual Teams

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تقانة المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات، ومن خلال تشكيل هذه الفرق تتم الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود الجغرافية وتسمح للإدارة بانتقاء أفضل الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعلومات وخبرات معمقة والموجودين بأماكن متباعدة جغرافياً.

- فرق عمل مخصصة لحل مشاكل معينة أو إنجاز مشروع معين

Special Project Team, Problem Solving Teams, Task Force Teams, Purpose Teams

تتكون فرق العمل هذه من عدة أعضاء بهدف حل مشكلة معينة وتكون هذه الفرق مؤقتة، تُحل عند انتهاء المهمة.

- فرق عمل المدارة ذاتياً Self-Managing Teams:

تقوم فرق العمل هذه بالإدارة الذاتية لمعظم شؤونها (التخطيط للعمل، جدولته الزمنية، إتخاذ القرارات، التنفيذ)، مما يخفف من الحاجة إلى جهد إشرافي متواصل من قبل الإدارة وعادة لا يكون هنالك قائد محدد لهذه المجموعات، أو يتم تبادل الدور القيادي بين أعضائها.

5. الحجم المناسب لفريق العمل:

لا توجد قاعدة تحدد بصورة قاطعة عدد أعضاء فريق العمل الفعّال، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد الأعضاء، زادت الفرصة للإستفادة من الخبرات والمهارات والثقافات المتنوعة، وبنفس الوقت كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعّالة وظهرت مشاكل ضبط المواعيد والاجتماعات ومراقبة الأداء وانخفضت فرصة مشاركة الأعضاء جميعهم بالنقاشات وإبداء الرأي. إلا أنه يوصى عادة أن يتراوح عدد الأفراد في الفريق بين 5-12 فرداً، وطبعاً يختلف العدد الأمثل باختلاف نوع الفريق والهدف و.. إلخ.

مع ملاحظة أن تسمية الفريق تطلق على ثلاثة أفراد فما فوق.

6. أهم المهارات المطلوبة للعمل ضمن فريق:

بالإضافة إلى المؤهلات التقنية والعلمية، يتطلب العمل الجماعي مجموعة من المهارات المتعددة التي لا يمكن إدراجها بسهولة تحت عنوان واحد، وسيتم استعراض أهم هذه المهارات:

- مهارات التواصل Communication Skills

يحتاج أعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على التواصل اللفظي والكتابي بطريقة مهنية على المستويين العاطفي والفكري والقدرة على استخدام لغة الجسد، وتشمل أيضاً مهارات تواصل أعضاء الفريق مع البيئة الخارجية إلى جانب معرفة استخدام الوسائل الحديثة في التواصل كالبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومعرفة كيفية استخدام التطبيقات المختلفة التي ترفع كفاءة الفريق وتُسرع إنجازاته.
- مهارات الاستماع Active Listening واحترام الآخرين Be respectful

وتعتبر من أهم المهارات المطلوب توافرها في أعضاء الفريق، إذ يجب أن يستمع أعضاء الفريق لأفكار بعضهم وأراءهم واحترام الاختلاف ووجهات النظر ومناقشتها من أجل اختيار أفضل الطرق لإنجاز المهام، بالإضافة إلى أن الاستماع الفعّال يساعد على توضيح المشكلات وحل الكثير منها وتخفيف الصراعات.
- مهارات التعاون والتنسيق Cooperation and coordination Skills بين جميع أعضاء الفريق لضمان حسن سير العمل.
- مهارة التخطيط والتنظيم Organizing and Planning Skills

لمعرفة كيف ومتى يقوم كل فرد بالقيام بمهامه ضمن الوقت المحدد.
- مهارة اتخاذ القرار Decision Making

والمتمثلة أولاً أخذ الوقت الكافي لجمع المعلومات المتعلقة بالقرار لضمان اتخاذ قرار صحيح.

- مهارة حل المشكلات Problem-Solving

يتطلب حل المشكلات مستوى من الحكمة و الخبرة والتحليل أي القدرة على تقييم وضع معين و استعراض بدائل الحل للوصول إلى نتيجة إيجابية.
- القدرة على بناء العلاقات Ability to build Rapport: مما يزيد الانسجام داخل الفريق ويخلق فريق متماسك.
- مهارات الإقناع والتأثير Persuasion and Influencing Skills

خصوصاً عند اتخاذ قرار جماعي لأنه بالتأكيد سوف تختلف الآراء بين أعضاء الفريق، ويجب أن يتحلى الأفراد بهذه المهارة لتجنب الصراع.
- القدرة على المشاركة وإبداء وتلقي الملاحظات أو ما يسمى بالقدرة على إعطاء وتلقي التغذية العكسية Feedback Skills

من المهم أن يتحلى الأعضاء بالقدرة على إبداء ملاحظات واضحة ومفيدة لضمان سير العمل بفعالية، وبنفس الوقت يجب على الأعضاء التحلي بمهارة تلقي الملاحظات بدون إبداء ردود فعل غاضبة أو معاكسة لمصلحة الفريق، وفي حال كانت الملاحظات مفيدة يجب الأخذ بها.
- مهارة قيادة الاجتماعات Skills in Chairing Meetings، نظراً لطبيعة عمل فرق العمل التي تتطلب إجراء اجتماعات بشكل دائم.
- مهارة إدارة الصراع أو النزاعات Conflict resolution

إن الصراع في بيئة العمل شيء يمر به كل فريق لذلك من المهم معرفة كيفية التعامل مع الصراعات بحكمة واحترام الآخرين ووجهات نظرهم، بحيث يتم ضبط مشاعر الغضب والإحباط ومحاولة الوصول إلى حل مشترك يكون بمصلحة الفريق ويضمن تحقيق الهدف المحدد.
- كن شخصاً موثقاً Be Reliable

يعتمد العمل الجماعي كثيراً على كل شخص ينجز المهام الموكلة إليه، ويحظى أعضاء الفريق الذين يمكن الاعتماد عليهم بتقدير كبير.

7. منهجية بناء فريق عمل:

ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي :

- تحديد الحاجة للفريق.
- تعيين قائد (في حال كان نوع الفريق يقتضي ذلك).
- توضيح المهمة والتوقعات من الفريق.
- تشكيل الفريق.
- يمكن مشاركة الفريق بصياغة الرؤية والأهداف.
- تصميم خطوات العمل وتحديد الأدوار.
- التغذية العكسية المستمرة والمحافظة على الأداء الفعال.
- الإنهاء والاحتفال.

8. مراحل بناء فريق عمل Teamwork Life-Cycles:

يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت للبدء بالمهمة الموكلة إليهم، وتشير العديد من الدراسات التي تابعت تطور الكثير من فرق العمل أنها تمر عادة - وليس بالضرورة دائماً - بعدة مراحل كمايلي:

1. مرحلة التشكيل Forming

تتميز المرحلة الأولى بالكثير من الغموض حول تشكيل الفريق والتعرف على أعضائه، وتمثل هذه المرحلة أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية (حيث يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضواً في مجموعة ومن كونه وحيداً ومستقلاً إلى كونه متفاعلاً ومشاركاً بأداء الأعمال)، وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد البيئة النفسية والاجتماعية للفريق، ويسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالتفاؤل بالقدرة على النجاح و الفخر لاختيار الفرد ليكون ضمن فريق، مع الشعور بالقلق و الخوف من الفشل والشك في القدرة على إنجاز المهمة بالوقت المطلوب و الشك في إمكانيات باقي الفريق.

ويتعامل الأعضاء في هذه المرحلة برسمية مع الآخرين ويحاولون فهم المهمة المطلوبة والتعرف على طرق الإنجاز والسلوكيات المقبولة والمرفوضة، ويقومون بالبحث عن مصادر للمعلومات ويحاولون التعرف على المشكلات المحتملة و وطرق مواجهتها وقد يبدون بعض الخوف والتردد تجاه أداء المهام والصعوبات المتوقعة سواء أكانت حقيقية أم وهمية.

لدعم الأفراد في هذه المرحلة يجب تقديم المعلومات المتعلقة بتوضيح رسالة الفريق وأهدافه والمهام المطلوبة منه، ومعايير النجاح وتحديد السلوك المرغوب والمرفوض، ومن الممكن تدريب الأعضاء على أداء المهام مع التركيز على إكسابهم المهارات التي تنقصهم.

2. مرحلة الخلافات (الصراع) Storming

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي يمر بها الفريق، (حيث أن الفريق الذي لا يستطيع الانسجام في هذه المرحلة قد يبقى فيها ولا يحقق أي إنجازات أو قد يكون أكثر انقساماً في المستقبل وأقل قدرة على الإبداع والابتكار)، وتتسم هذه المرحلة بكثرة الخلافات وتضارب وجهات النظر وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب من كل فرد القيام به، فالأفراد في الفريق قد يعربون عن استيائهم وتحفظهم وقد يشاركون أفكارهم وآراءهم بكل انفتاح وشفافية. ويتعلم أفراد الفريق في هذه المرحلة كيف يتعاملون مع الاختلافات فيما بينهم مما يمكنهم مستقبلاً من العمل معاً لتحقيق أهداف الفريق.

يمكن مساعدة الفريق في تجاوز هذه المرحلة من خلال توضيح الأهداف والمهام، واستخدام أمثلة لمهام مماثلة و كيف تم إنجازها، ويجب توضيح وأهميه مهمة كل فرد في تحقيق الهدف، وتحفيز الأعضاء والتأكيد على قدرتهم على أداء المهمة الموكلة إليهم.

3. مرحلة الاستقرار والتأطير وبناء القواعد والنظم Norming

تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع وبدء التعاون والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك، ويتجه سلوك الأعضاء نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، ويتم في هذه المرحلة وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، وهي مرحلة وسيطة تمهد لمرحلة أداء المهام.

ويمكن مساعدة الفريق بتوفير التدريب اللازم وتشجيع المشاركة بين الأفراد وتنمية الالتزام الذاتي والشعور بالمسؤولية، مع ضرورة التأكد من وضوح الأهداف واستكمال المعلومات الناقصة وبدء عمل خطط وجداول عمل.

4. مرحلة الأداء Performing

تمثل هذه المرحلة مرحلة النضج وهي المرحلة الأهم إذ حيث يصبح للفريق هيكل وأدوار محددة يستطيع من خلالها القيام بالمهام الموكلة إليه، ويبدأ الأعضاء في هذه المرحلة القيام بأدوارهم وإنجاز مهامهم بجو تعاوني بين جميع أعضاء الفريق حيث يتم تبادل الأفكار والخبرات حول الطرق الأفضل للإنجاز وزيادة الفعالية، وفي هذه المرحلة تبدأ نتائج عمل الفريق الإيجابية بالظهور من ناحية اتخاذ القرارات وإصدار التوصيات وعمل التقارير المشتركة،... إلخ.

ويسود الشعور بالرضا والثقة بالنفس والآخرين حيث تبدأ خطوات التقدم والنجاح بأداء الأعمال المطلوبة في الظهور، وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون والقدرة على حل المشكلات وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، ويمكن مساعدة الفريق بالتوجيه والتشجيع والمواظرة.

5. مرحلة تفكك الفريق أو إعادة تشكيله Adjourning

في حالة فرق العمل المؤقتة المرتبطة بهدف معين ولفترة زمنية محددة والتي ينتهي عملها بانتهاء المهمة الموكلة إليها يتم تفكيك الفريق ولا نعني هنا فقط التفكيك المادي ولكن التفكيك العاطفي والنفسي، إذ تسود حالة من الفرح للنجاح بإنجاز المهمة وبنفس الوقت الإحباط بسبب فقدان "الصحبة" التي تمت خلال فترة عمل الفريق، أما الفرق التي تكون طبيعة أعمالها مستمرة فهي تعتبر فرق دائمة نسبياً ويقتصر التغيير فيها على (دخول عضو جديد، انسحاب عضو، زيادة مهام أو صلاحيات، تبديل المهام والأدوار بين الأعضاء الخ...).

ويجب في هذه المرحلة تقييم عمل الفريق كاملاً في حال النجاح أو الفشل في تحقيق الهدف ودراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى نجاحه أو فشله، والتعلم من الأخطاء والاستفادة من الأمور التي ساهمت بنجاح الفريق، ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة والاعتزاز والحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق، ويوصى في حال نجاح المهمة أن يتم إقامة احتفال بالإنجاز.

9. مقومات نجاح العمل ضمن الفريق:

هنالك العديد من العوامل التي تعتبر كمقومات نجاح لفرق العمل، سيتم ذكر أهمها:

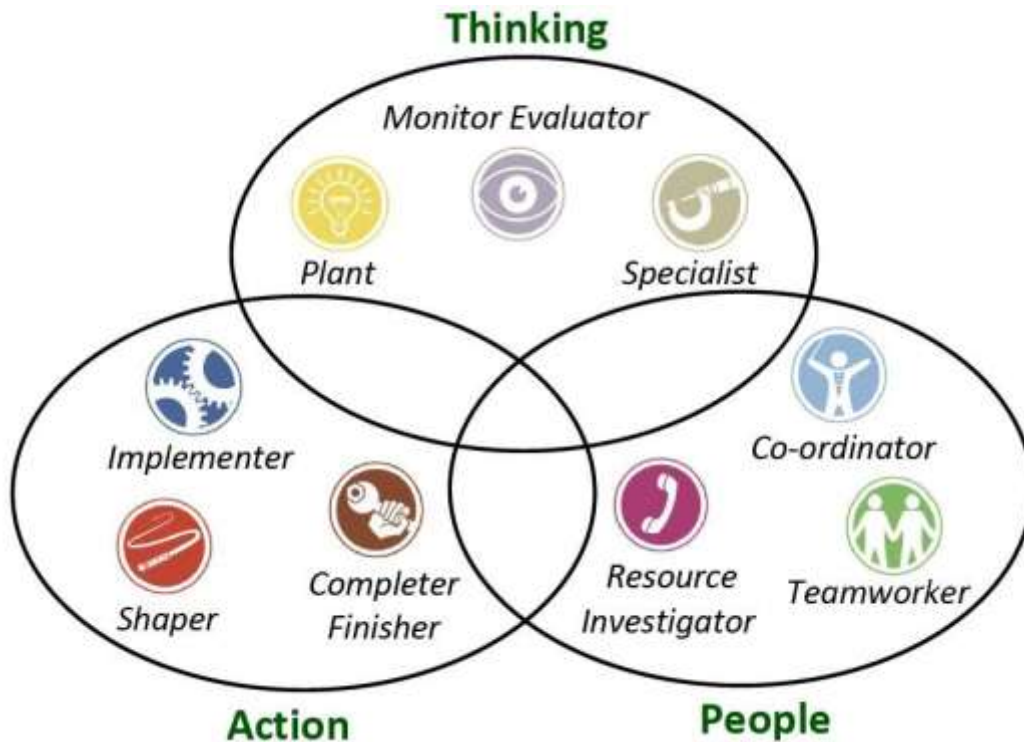
1. **تنوع الأنماط:** من أهم ما يجب أن يتصف به أعضاء الفريق الفعال تنوع خصائص وأنماط أفرادهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى التكامل بين أعضائه وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية.
2. **أن تكون أهداف الفريق واضحة ومقبولة لجميع الأعضاء ومن الأفضل مشاركتهم في تحديد هذه الأهداف:** من أهم مميزات الفريق الفعال وضوح الهدف الذي من أجله تم تكوين الفريق حيث يسعى الجميع لتحقيق هذا الهدف وجعله المرجع الأساس في اتخاذ القرارات وحل الخلافات والتعاون فيما بينهم.
3. **استخدام وسائل الإيضاح والأمثلة** يساعد على وصول الفكرة بشكل صحيح وبشكل أسرع وأدق، وذلك في جميع مراحل عمل الفريق أو حتى تشكيله.
4. **الاهتمام بالتدريب** المدروس لأعضاء الفريق لتطوير المهارات والقدرات الفنية وتعزيز الاتصالات بينهم.

5. **القيادة:** يجب أن يتولى قائد الفريق مسؤولية توجيه الفريق وحثه على الإنجاز لتحقيق الأهداف ضمن المدة المحددة، وبنفس الوقت يجب أن يحرص على تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق، وقد تكون القيادة تبادلية حيث يتم التبادل بقيادة الأنشطة والأعمال بين أعضاء الفريق.
6. **الشفافية في نظام المعلومات ووجود اتصالات مفتوحة** حتى يستطيع أعضاء الفريق الحصول على المعلومات الصحيحة والمطلوبة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة.
7. **التفاعل والمشاركة والاتصال الفعال:** يؤدي التواصل الجيد والمناقشة الفعالة إلى تدفق المعلومات بانسيابية وبالوقت المناسب مما يمكن الأعضاء من التفاعل مع بعضهم ويعزز الاحساس بالانتماء للفريق.
8. **قدرة الأعضاء على الانسجام والتعاون وتقبل الأفكار الجديدة** ووجهات نظر الآخرين والتجاوز عن الأخطاء والتسامح.
9. **تفضيل الأهداف العامة عن الأهداف الشخصية:** بحيث لا تخضع القرارات المتخذة لرغبات ومصلحة الأعضاء بل يجب أن تتخذ القرارات بناءً على المصلحة العامة للفريق.
10. **وضوح الأدوار والمهام والمدة الزمنية المحددة لإنجاز كل مهمة:** ضرورة فهم كل عضو في الفريق لدوره والمهام المطلوبة منه وضرورة الانتباه لعدم وجود ازدواج في الأدوار أو تداخل في المهام وبحيث تتوافق قدرات العضو وإمكانياته مع الدور المسند له، وينصح باستخدام برامج مساعدة Software لجدولة المواعيد وتقسيم المهام وتحديد مواعيد إنجاز المهام بحيث تكون جميع المهام والمواعيد مرئية لكل أعضاء الفريق.
11. **منح الصلاحيات الكافية لأعضاء الفريق** للوصول للهدف المنشود وعدم التدخل في القرارات والأعمال التي يقوم بها الفريق ومنحه الاستقلالية الكافية لتحقيق هدفه المنشود.
12. **عدم التسرع باتخاذ القرارات أو تكوين آراء واستخدام الاستراتيجيات المدروسة والفعالة لاتخاذ أي قرار مع التأكيد على توفير قاعدة من المعلومات الكافية التي بناء عليها يتم اتخاذ قرار أو تكوين رأي.**
13. **الرقابة الذاتية والالتزام بتنفيذ المهام المطلوبة** من كل عضو من أعضاء الفريق.
14. **التقييم الذاتي والتغذية المرتدة:** يحرص الفريق الفعال إلى التقييم المستمر لأعماله و الحصول على التغذية المرتدة لما ينجزه من أعمال بهدف تدارك الأخطاء وتصحيحها، وبهدف زيادة الإنتاجية.
15. **القدرة على إدارة الصراع وحله بالطرق الودية** بحيث لا تؤثر على حسن سير العمل.
16. **نظام محدد للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز وتحفيز الفريق للأداء الفعال.**

10. أدوار الأعضاء في فرق العمل حسب بيلبن Belbin's team roles:

هو منهج واختبار ابتكره د. ميريديث بلبن Dr. Meredith Belbin، من خلال عمل دراسات على العديد من الفرق أثناء تنفيذها لمشاريع موكلة إليها، يقوم على تصنيف الأفراد حسب أنماط شخصياتهم لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم في فرق العمل، حيث أنه من خلال معرفة وفهم الفرد لدوره ضمن فريق معين يمكنه تنمية نقاط قوته وإدارة نقاط ضعفه وبالتالي تحسين كفاءته مساهمته في الفريق، وغالباً ما يستخدم قادة الفرق team Leaders، نموذج Belbin لمساعدتهم في إنشاء فرق أكثر توازناً، لأنه وفي حال كان لدى جميع أعضاء الفريق أنماط متماثلة من السلوك أو الأدوار تصبح الفرق غير متوازنة، فمثلاً إذا كان أعضاء الفريق لديهم نقاط ضعف متماثلة فإن الفريق ككل يصبح ضعيفاً في هذه النقاط، وإذا كان لدى أعضاء الفريق نقاط قوة متماثلة فقد يميلون للمنافسة بدلاً من التعاون على مهام الفريق ومسؤولياته التي تناسب شخصياتهم،

وكنتيجه لبحثه يقول Belbin أن كل فرد في الفريق يتصرف بطريقة يمكن تصنيفها من ضمن 9 تصنيفات مختلفة تم جمعها ضمن ثلاثة فئات أساسية: (الأدوار الموجهة للعمل Action Oriented، الأدوار الموجهة للأشخاص people Oriented، أدوار التفكير وحل المشكلات Thought Oriented).



شكل 1: أدوار الأعضاء في فرق العمل حسب بيلبن Belbin's team roles

1.10. الأدوار الموجهة للعمل (مهارات التنفيذ والإنتاج) Action Oriented Role:

تركز الأدوار الموجهة على تحسين أداء الفريق ووضع الأفكار موضع التنفيذ والتقيد بمواعيد إنجاز المهام وهي:

1. المشكّل (قائد المهام) Shaper (Task Leader): وهو شخص يتميز بالحيوية ولديه قدرة على تحفيز الآخرين والعمل تحت الضغط، يستطيع إيجاد أفضل الطرق والأساليب لحل المشاكل والتغلب على العقبات، ويحرص على تحقيق الأهداف في المواعيد المحددة، ويتمتع بشخصية منفتحة، تحب الجدل وغير صبور عند التعامل مع الآخرين وليس لديه قدرة على التحمل وقد يتصرف بعداية مما يسبب جرح مشاعر الآخرين.
2. المنفّذ Implementer: وهو الشخص المسؤول عن إنجاز الأعمال ويتميز بالانضباط والمنهجية ويقوم بتحويل الأفكار والمفاهيم النظرية ونتائج النقاشات إلى إجراءات وخطط عملية قابلة للتنفيذ، ويتمتع بشخصية منظمة وعملية، ولكنه غير مرني يفضل الأساليب التقليدية ويبدى معارضة للإبداع والابتكار.
3. المكمل المنهي Completer (Finisher): وهو الشخص الذي يسعى للتأكد من إنجاز المهام بشكل كامل وبدون أية أخطاء وفي الوقت المحدد، ويسمى بالكمالي Perfectionist لأنه مثالي جداً ويهتم بالتفاصيل ويفضل القيام بالعمل بنفسه بدلاً من تفويضه، وهو شخص جاد من الممكن أن يقضي وقتاً طويلاً في البحث عن الأخطاء وتصحيحها ويستطيع إنهاء المهام بوقتها ويفهم المشروع بشكل كامل ولكنه قد يقلق بدون مبرر ويؤثر على الروح المعنوية للفريق.

2.10. الأدوار الموجهة للأشخاص (مهارات التعامل مع الأفراد) people Oriented:

تجمع هذه الأدوار الأشخاص والأفكار معاً وهي:

1. **منظم العمل أو المنسق Coordinator:** وهو الذي يوجه الفريق للقيام بالعمل المطلوب، وهو قادر على توضيح الأهداف وعلى رئاسة الاجتماعات، لديه مهارات تواصل قوية ويستطيع معرفة إمكانيات أعضاء الفريق وهو قادر على تفويض الإجراءات والأعمال بفعالية وبما يتناسب مع قدرات ومهارات الأشخاص الذين تم تفويضهم ويعتبر قائد بالفطرة، وقد يستغل مهاراته لتفويض أعماله وتخفيف مسؤولياته.
2. **عضو الفريق Team Worker:** وهو شخص معتدل ودبلوماسي ويتمتع بشعبية عند الفريق، يقوم بالاستماع الفعال من أجل بناء العلاقات والاستفادة من الأفكار والعمل وتجنب النزاعات، وهو شخص منفتح وجوده يزيد من انسجام الفريق ويعمل على تقوية علاقات أعضاءه، ولكنه لا يكون حاسماً في المواقف الحرجة وقد يمتنع عن اتخاذ قرار حتى عند الحاجة.
3. **مكتشف الموارد Resource Investigator:** وهو مفاوض جيد يكتشف جميع الخيارات المتاحة ويطور وسائل الاتصال داخل الفريق وخارجه ويزيد من تحفيز الفريق للعمل، ويتفاوض للحصول على الموارد اللازمة من خارج الفريق نيابةً عن باقي أعضاء الفريق، ويتميز بأنه فضولي واجتماعي ومرن ومستعد لتنفيذ الأساليب والأفكار الجديدة، وله تأثير بباقي أعضاء الفريق ولكنه في بعض الأحيان يكون متفائل جداً وغير واقعي.

3.10. أدوار التفكير وحل المشكلات Thought Oriented:

يقومون بتحليل الخيارات وتقديم الخبرة والدعم الفني اللازم

1. **المفكر plant:** وهو الشخص المبدع والمبتكر الذي يقدم الأساليب والأفكار الجديدة خارج الصندوق ولديه دائماً الحلول للمشكلات وطرق ووسائل لتحقيق الأهداف، وعادة ما يكون انطوائي ويفضل العمل بشكل منعزل بعيداً عن الفريق مما يجعله غير قادر على التواصل مع فريق العمل بشكل فعال، بالإضافة إلى كثرة النسيان وطرح أفكار غير عملية بسبب نسيانه للعوائق والحدود الموجودة للتنفيذ.
2. **المراقب Monitor/Evaluator:** يتميز بقدرته على الحكم السليم وقدرته على التفكير الاستراتيجي والنقدي، ويقوم بالبحث عن جميع الخيارات المتاحة ومن ثم تقييمها واختيار الأنسب، ولكنه يفتقر لمهارات القيادة والتأثير بالآخرين وقد يكون بطيئاً باتخاذ القرارات.
3. **المتخصص Specialist:** وهو مستشار الفريق الذي يملك المعرفة المتخصصة والمهارات التقنية في مجال محدد ويسعى لنقلها إلى باقي أعضاء الفريق عند الحاجة لمساعدتهم في إنجاز المهام

المطلوبة بكفاءة، ويتميز بأنه دائم التعلم والتطور مما يجعله مصدر معلومات موثوق للفريق ولكنه لا يملك مهارات تواصل جيدة مما قد يدفعه لاستعراض الكثير من المعلومات وإغراق الطرف الآخر بتفاصيل غير مجدية.

هذه الأدوار التسعة لا تعني بالضرورة أن يكون عدد أفراد الفريق 9 أشخاص، ذلك أن من الأفراد من يقومون بأكثر من دور في آن واحد. كما يمكن لمدير الفريق أن يسد غياب فرد ما بأن يقوم بتكليف شخص آخر يمتلك هذه القدرات،

ومع هذا الاختلاف في أدوار الفريق، والتعدد الكبير كثيراً ما تتداخل هذه الأدوار في شخص واحد، فمثلاً (يمكن أن يكون الشخص القائم بدور "مكتشف الموارد" يمتلك مواهبه في الحفاظ على الوئام في الفريق ويحل لهم بعض المشاكل الخارجية بصورة مبتكرة، ويمكن أن يكون "المشكّل" متميزاً في التعامل مع احتياجات العملاء وإرضائهم والتشجيع على اتخاذ القرارات الحاسمة).

11. الأدوار المناسبة لكل مرحلة من المشروع:

يختلف الدور حسب المرحلة التي يمر بها المشروع، كما يظهر من التصنيف الآتي:

1. **مرحلة تحديد الأهداف:** تقييم احتياجات العملاء والتعرف عليها وعلى تكلفة عملها، في هذا الدور يتميز كل من **المشكّل ومنظم الأداء**.
2. **مرحلة إيجاد الأفكار:** تحتاج هنا إلى **المفكر ومكتشف الموارد** حيث يتعاونان على إيجاد أفكار جديدة ويحددان ما تحتاجه هذه الأفكار من موارد وطريقه الحصول عليها.
3. **التخطيط:** يتم الاستعانة بـ **المراقب والمتخصص**، فكلهما لها دور قيم في التخطيط.
4. **العلاقات الخارجية:** إذا كان الفريق بحاجة للتعاون مع جهات خارج الفريق، أو الاتصال بمعارف خارجية، يبرز دور كل من **مكتشف الموارد وعضو الفريق** فهما الأنسب لهذا الدور.
5. **تنظيم سير العمل:** يتميز كل من **التنفيذي ومنظم الأداء** في الحفاظ على نظام العمل في الفريق وحسن سيره وفق الخطة.
6. **المتابعة:** للتأكد أن كل الخطط قد نفذت بكفاءة، تأتي مسؤولية **التفريقي والمكمل** فهما يعتنيان بالتفاصيل أفضل من أي أحد آخر.

وفي النهاية، ينبغي أن تعلم أن لكل منا أدواراً هي أقرب لشخصيته وطبيعته يؤديها بشكل أفضل من باقي الأدوار، ولكننا نستطيع دوماً أن نجيد أداء أي من هذه الأدوار في العمل إذا أدركنا مسؤوليات كل دور ووظيفته.

ولا ننسى أن توازن هذه الأدوار هو الذي يخلق فريقاً ناجحاً منتجاً، ويمكنك التعرف على الأدوار الأنسب لشخصيتك من خلال عدد من الاختبارات الموجودة على شبكة الانترنت Belbin test والتي تساعدك على التعرف على نقاط قوتك وضعفك.

المراجع:

- Jennifer Porter, To Improve Your Team, First Work on Yourself, Harvard business review, 2019.
- Jablonski, J. R. (1991). Implementing total quality management: An overview. San Francisco: Pfeiffer.
- Pina Tarricone, Joe Luca, Successful teamwork: A case study, Edith Cowan University, Perth, Australia
- Team leadership Stephen J. Zaccaro*, Andrea L. Rittmana , Michelle A. Marks b a Psychology Department, George Mason University, 3064 David T. Langehall, 4400 University Drive, Fairfax, VA 22030-4444, USA b Florida International University, Miami, FL, USA
- The Leadership Quarterly 12 (2001) 451 – 483.
- Pina Tarricone , Joe Luca , Successful teamwork: A case study, HERDSA 2002 conference.
- Lago, C. & Macmillan, M. (Ed) (1999) Experiences in Relatedness: Groupwork and the ‘Person-Centered approach’ Ross-on-Wye: PCCS Books.
- R Meredith Belbin, Management Teams: Why They Succeed or Fail, 2003.
- R Meredith Belbin Team Roles at Work, 1996.
<https://www.belbin.com/>

- Whitaker, D (2000) Using Groups to Help People (2nd edition) East Sussex: Routledge.
- Laura Hutton ,Why Teamwork is Important in the Workplace, Australian institute of business, 2014.
<https://www.aib.edu.au/blog/teamwork/teamwork-is-important-in-the-workplace/>
- Pavel Kukhnavets, 5 Types of Teams. What's Your Choice?, 2018
<https://hygger.io/blog/5-types-of-teams-in-organizations/>
- Effective Team-Working Skills
<https://www.skillsyouneed.com/ips/team-working.html>
- ALISON DOYLE, Important Teamwork Skills That Employers Value, 2019.
<https://www.thebalancecareers.com/list-of-teamwork-skills-2063773>
- Tim McMahon , 9 Team Roles for High Performance Teams, 2018.
<http://www.aleanjourney.com/2018/05/9-team-roles-for-high-performance-teams.html>
- أحمد عبده عبدالغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، 2010.
- قيادة فريق العمل، تأليف كلية هارفرد لإدارة الأعمال، ترجمة وليد شحادة، 2008.
- باتريك لينسيوني، العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي، ترجمة: محمد عبد الرؤوف العوجي، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2008

- د. عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل وإدارتها، الجمهورية العربية السورية، المعهد الوطني للإدارة العامة، 2004.
- أشرف فضيل جمعة، فرق التحسين المستمر في نظام الجودة الشاملة، الدمام: اللجنة الوطنية السعودية للجودة، الطبعة الأولى، 2005.
- نيكى هاييس، إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2005.