

دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل

Rôle du leader dans le renforcement de la cohérence des équipes de travail

أ. عبيد طاوس

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2

أ.د. فيروز زرارقة

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2

ملخص

تعتمد العديد من المؤسسات على تكتلات الأفراد من أجل القيام بالمهام الموكلة وبلوغ الأهداف المسطرة، وتعد فرق العمل نوع من المجموعات التي تستعين بها المؤسسة من أجل القيام ببعض المهام غالبا ما تكون صعبة، ونظرا للمنافسة والتطور السريع الذي يشهده العالم فقد أصبح الاعتماد على الفرق واللجوء إليها ضرورة ملحة بغية ربح الوقت، تقليص التكلفة والرفع من جودة المنتج أو الخدمة، وتحقيق نتائج جيدة ومرضية يتطلب توفر شروط داخل الفريق أهمها تماسك الفريق وتلاحم أعضائه، فمن خلال هذه الدراسة نود معرفة الدور الذي يلعبه قائد الفريق من أجل بلوغ فريقه درجة عالية من التماسك والتلاحم.

الكلمات المفتاحية: القائد، القيادة، فرق العمل، تماسك الفريق.

Résumé

De nombreuses institutions comptent sur les groupes d'individus, afin de mener à bien les tâches confiées à la réalisation des objectifs soulignés, dont les équipes de travail est un type de groupes utilisés par l'institution afin de réaliser certaines tâches souvent difficiles, en raison de la concurrence et le développement rapide assisté par le monde, il est devenu indispensable de recourir aux équipes de travail pour gagner du temps, réduire les coûts et d'accroître la qualité de produit ou prestation, cependant et afin d'atteindre de bons résultats il est indispensable de réunir plusieurs conditions, tel que la cohésion d'équipe et la cohérence des membres, à travers cette étude nous essayons connaître le rôle joué par leadership afin d'atteindre un haut degré de cohésion et de cohérence.

Mots clés : leader, leadership, équipe de travail, cohésion d'équipe.

مقدمة

لقد حظيت أغلب المؤسسات في العالم اليوم بتغيرات وتطورات مست مختلف المجالات نتيجة الاهتمام الكبير بعملية تطوير الإدارة والعمل على تحسينها لضمان الحصول على حصة في الأسواق المحلية والعالمية، ولعل التركيز على موضوع القيادة من المسائل التنظيمية المهمة التي بدأت تأخذ أشكال وأنماط مختلفة، فهذه المسألة يمكن اعتبارها وسيلة أساسية تنتظم عن طريقها الجماعات وفرق العمل وتوجه نشاطاتها، كذلك ما تواجهه الإدارة في الآونة الأخيرة من التحديات والمتطلبات يدفع بها نحو التعجيل في إيجاد سبل حديثة للتسيير كإدارة بالأهداف، الإدارة بالقيم، الإدارة التشاركية وحلول فورية وفعالة على المستويين المتوسط والبعيد.

وغالبا ما تستجد الإدارة بقيادة الفرق للتأثير على الأفراد، حيث يمثل الأسلوب القيادي عنصرا حيويا في تنظيم المجموعات وتحسين أدائها ومن ثم تطوير المؤسسة ككل، وتستند القيادة الناجحة إلى العمل وفق أسس ومعايير متنوعة حيث يكون للقائد دور هام باعتباره المسير الرئيسي والمسؤول الأول على نجاح أو فشل فريقه، ولعل سلوكه وسماته قد توحى على الشكل أو النمط القيادي المتبع في العمل، وفي السياق نفسه تطبق هذه الأنماط على أشكال أكثر تعقيدا حينما يتم مناقشة القيادة المشتركة داخل فرق العمل، إذ أن الطاقات البشرية قد طورت من نفسها لتخلق هوية جماعية تسعى إلى زيادة الإنتاج وفعالية الأداء داخل المؤسسة، مما دفع بأغلبية المؤسسات إلى الاعتماد على فرق العمل من خلال دمج قدرات الأعضاء ووضعها في قالب يشجع على بناء بيئة فكرية تحت على التجديد، الإبداع والابتكار، كما أن تبني الإدارة لهذا الأسلوب الخاص يكلفها مسؤولية إعطاء كل الثقة للأعضاء في ممارسة أنشطتهم وأداء مهامهم، مما يزيد في تماسكهم ويرفع من مستوى أدائهم.

ولعل تشكيل فريق عمل متماسك ليس بالأمر السهل مادام أن هناك تداعيات عدة تفسر ذلك، فمنها الظروف الاجتماعية التي تعرقل عملية التكيف للأفراد أو الظروف البنائية التي من شأنها أن تقود إلى بلورة الصراعات داخل الفرق (كبير حجم التنظيم، عامل السن بين الأفراد، تباين حاجيات الأفراد، درجة المشاركة التنظيمية، أساليب الإشراف، قيم وتصورات الأفراد، نظام الأجور...)، وكذلك التغيرات السلوكية والشخصية، وفي هذا الشأن يحرص القائد على إتباع استراتيجيات متعددة يضمن من خلالها تطوير فريقه ويساهم في تماسكه والمحافظة على تلاحم الأعضاء، ويعمل على متابعة الفريق ومساندته بصورة مستمرة من أجل زيادة الأداء ومجابهة الصراعات والمشاكل التي قد تعترض طريق الفريق.

من هذا المنطلق يمكن القول بأن فهم معنى فرق العمل وتماسكها يتعين علينا التطرق إلى مفهومي القيادة والقائد كأحد المرتكزات الأساسية التي تتبع نمط تسييري معين يظهر انسجام أفراد الفريق فيما بينهم من عدمه، والدور الذي يلعبه هذا القائد من أجل وصول الفريق إلى درجة عالية من التماسك والمحافظة عليها.

أولا: حول ماهية القيادة والقائد

1. مفهوم القيادة: يعرفها "فرنسوا سيمون" "François SIMON" على أنها القدرة على تنفيذ جميع الإجراءات اللازمة لقيادة الفريق نحو تحقيق أهدافهم ومهامهم، فالقائد يسمح لكل من الأعضاء أداء مهامهم وتنفيذها على أحسن وجه^أ. فالقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

2. مفهوم القائد: يعرف مجموعة من الباحثين على رأسهم "سلاس" "Salas" القائد على أنه المسؤول على تحديد العقوبات المحتملة التي تحول بين الفريق وبين تحقيق الأهداف، ويعمل على إيجاد الحلول لتلك العقوبات والحرص على تنفيذ مسار عمل مفضل^ب.

فالقائد يعتبر فرد من جماعة ما، يلعب دور محوري داخلها باعتباره المحرك والممثل في فعاليتها، كما أنه يعمل على أحداث تغيير في شخصية أعضائه، خلق روح الجماعة، تحسين مستوى أداء الفريق وتماسكه.

3. السمات القيادية

أصبحت الكفاءات القيادية عنصراً أساسياً أو بعداً استراتيجياً هاما داخل المؤسسات، حيث يعتبر القائد الكفؤ بمثابة الموجه والمسير لسيرورة العمل، إذ يحمل سمات وخصائص مميزة نذكر منها:

- **الحماس:** على القائد أن يتمتع بالحماس والشجاعة في التوجيه، التنظيم والتنسيق، ففوة الحماس يستمدّها من الطاقة التي تحفز أعضاء فريقه، تكامل جهودهم واعطائهم دافعية أقوى وإخراج طاقاتهم الخفية.

- **العدالة:** يستلزم بناء ثقافة قيادية داخل الفريق، بل وداخل المؤسسة ككل توفر معيار العدالة، فلا ينبغي الانحياز أو تفضيل عضو على آخر، فالأساس داخل المؤسسة العدل باعتباره قيمة يقوم على التنسيق بين طرفي العامل والمؤسسة.

- **القدرة على المبادرة:** تشير المبادرة إلى القدرة على التصرف الشخصي عند مواجهة مشكلة معقدة غير متوقعة الحدوث.

- **التفهم والتقدير:** يجب على القائد أن يكون متفهماً لأفكار وتصورات الآخرين، ويعمل على التعاون معهم ليعطي الفريق الحافز على متابعة العمل والاستمرار في حركيته.

- **التواضع:** مهما بلغ الفرد مستوى عالي فيجب عليه أن يتمتع بصفة التواضع، لأن العمل مع قائد متواضع يقضي على بعض الحواجز التي من شأنها أن تعيق عملية الاتصال التي تبرز كعملية أساسية لتبادل الأفكار والتصورات، فالقائد الناجح يعمل دوماً على بناء منظومة اتصالية مع أعضاء الفريق.

- **الكفاءة:** على القائد أن يملك مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكنه من رسم صورة شاملة لما يريد بلوغه مستقبلاً والتعريف بالأهداف التي يصبوها إليها، فهذه الأهداف تعد بمثابة رؤية ينقاسها القائد مع أعضاء فريقه ليتم التعرف على القواعد أو المعايير التي يقوم عليها العمل الجماعي.

- **التمتع بالقيم الأخلاقية:** وهي التي تتحدد في بعدين أساسيين، الأول يتمثل في كونها قيم أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، كاحترام الآخرين، والثاني يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المؤسسة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسينⁱⁱⁱ.

- **الرؤية الاستراتيجية:** على القائد أن يتحلى برؤية طويلة المدى فيما يخص تحقيق الأهداف، فيرسم في مخيلته ويتنبأ بالنتائج المستقبلية قبل حدوثها بطريقة علمية، ويعمل على تشجيع أعضاء فريقه في تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

- **القدرة على الإبداع:** المفروض أن القائد لديه مستوى عالي من الذكاء وقدرات عقلية وذهنية إبداعية تميزه عن باقي الأفراد، فاعتباره شخصية مبدعة تحت باستمرار على تنمية المعرفة وحب التعلم.

4. الأنماط القيادية

يميل كل قائد إلى نمط قيادي معين يميزه، إذ هناك جدل كبير حول تحول قضية القيادة التي بدأت تأخذ أنماط وأشكال متعددة، حيث نعتمد في هذا المقال على تصنيف القيادة وفق ثلاثة أنماط تتمثل في:

1.4 النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي)

يتسم هذا النوع بالتسلطية والدكتاتورية، إذ يحاول القائد أن يفرض كل آرائه ومواقفه على الأعضاء حتى لو كانت غير منطقية، فمركزية اتخاذ القرار تتركز لديه مما يمنح له السلطة الكاملة في اتخاذ القرار وعدم السماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم أو استشاراتهم، فالسلطة للقائد تجعل له السيطرة الكلية على المرؤوسين، كما أن تحديد المهام والأدوار تعود على عاتق القائد، فمهمة الأعضاء تقتصر فقط على التطبيق وتنفيذ الأوامر، وبالتالي هذا ما قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الرضا لديهم طالما أنهم لا يستطيعون اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

2.4. النمط القيادي الديمقراطي (المشارك)

القيادة الديمقراطية تعبر عن مبدأ المشاركة، فالقائد يشجع الأعضاء على المناقشة والمحاورة، كذلك التعاون فيما بينهم، وكذا السماح لهم بالتعبير عن أفكارهم وإبراز مواهبهم وإبداعاتهم، فالمناخ الاجتماعي في هذا النمط يسوده الاحترام المتبادل وبالتالي تتحدد الأهداف والسياسات بوضوح، كما يمكن للقائد وللأفراد اشباع حاجياتهم على حد سواء، وتزيد الدافعية والحماس للعمل بقوة وحزم، فيشعر القائد وأعضاؤه بأهمية المساهمة الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، وهذا ما يعرف بشبكة الاتصالات فترتفع الروح المعنوية^{iv}.

3.4. النمط القيادي الحر (الطلق)

يعرف بالقيادة الفوضوية، حيث يرتكز أسلوبها على إعطاء الحرية الكاملة للأعضاء في ممارسة مهامهم وأدوارهم، أما صلاحيات وسلطات القائد فهي تتحصر في إطار ضيق وضمن جزئيات فقط أثناء قيادته لفريق العمل، فيميل القائد إلى اسناد كل الواجبات وتفويض السلطة إلى أعضاء فريقه، ولا يشترك مع أعضائه حتى في اتخاذ القرارات ولا يقودها، إنما يفسح المجال ويعطي الأعضاء حق القيادة، وعليه فالأفراد يؤدون نشاطاتهم بكل حرية دون ضبط أو توجيه لسلوكهم، الأمر الذي يجعل من المدراء قادة تفويضيين، وفي هذا الإطار فإن البنية الاجتماعية لهذا النمط يسودها نوع من الفوضى العارمة في ضل غياب معايير وضوابط تحكمها.

5. مؤهلات القائد الناجح

القيادة هي أسلوب إداري تفاعلي يهدف إلى تحقيق أهداف، والقائد الناجح ليسا زعيم أو مدير، إنما هو موجه لفريقه يعمل لمساعدتهم ومشاركتهم في اقتراح الحلول وتحقيق الأهداف، ولا يكون هذا لكل قائد يقود فريق أو مجموعة ما لم تتوفر فيه مناقب وصفات تزيد من احترامه وتقديره لدى أفراد فريقه، والتي يمكن أن تشمل جوانب التسيير، العلاقات وكذلك منهجه الذي يتبعه.

لذلك يعتقد الباحثين "هورس" "HOURSE" و"أديتجا" "ADITJA" أنه يمكن تحديد الأنماط القيادية وفقا للسلوك الخاص بكل قائد، بعبارة مختصرة فإن الأنماط القيادية تعتمد على عملية التوجيه والتي على ضوءها يتم توضيح الأهداف وتوزيع الأدوار على الأعضاء حسب القدرات، الكفاءات والخبرات، وكذا محاولة رصد النهج الصحيح الذي يسمح لهم بأداء عملهم بكل سهولة ويعطي لعلاقة السلوك بالأنماط القيادية أهمية كبرى، كونه يمثل أسلوب تسييري يجسد من خلاله القائد الطريق والنهج الذي يتبعه.

كما خلص الباحثين "دارفمان" "DARFMAN" و"برادبيك" "BRADBECK" سنة 2004 من دراستهما إلى التمييز بين مهام معينة لها علاقة بقيادة الفرق الإدارية، ولم يقتصر البحث على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل شمل دول كثيرة في أنحاء العالم حيث أكدوا على أن عمليتي التوجيه والتحفيز تسمان للقائد على تطوير نتائج العمليات الجماعية بمعنى الأداء الجماعي، وذلك بتحقيق تماسك الفريق وتقييم العلاقة ما بين التوجيه والتحفيز ومدى تأثيرهما على هذا التماسك بين أعضاء الفريق.

ومن خلال القيادة الاستبدادية التي أشرنا إليها سابقا فقد أقر "كروز" "CRUZ" و"بان أورغان" "Pain ORGAN" سنة 2000 إضافة إلى العديد من الدراسات الأخرى التي أكدت على وجود علاقة سلبية بين القيادة والاتصال المفتوح، أما معظم الدراسات التي تؤكد على دور القائد في تعزيز التماسك لدى الفريق نجد مثلا دراسة كل من "أنطونسيو" "ANTNONCIO" و"دانييس" "DANIS" وآخرون، الذين بينوا

الرضا والتخصص الوظيفي كمؤشرات أساسية لعملية التماسك، ضف إلى ذلك باحثين الآخرين مثل "ريمان" "REIMAN" و "مسزيك" "MUCZYK" اللذان أكدا على أن عملية تحديد السلوك التوجيهي تكون واجبة داخل المؤسسة حينما يكون أعضاء الفريق أقل نضجا، تحضيرا وأداء، وهذا ما قد ينتج عنه فريق متفكك وغير منتج، وفي هذه الحالة تكون القيادة الموجهة محتمة وقد تسهم في تطوير وتحسين مستوى أداء الأعضاء، ويرى "هرساي" "HYRCHERSEY" و"بلانشار" "BLANCHARD" وأما اعتماد القائد على النمط نفسه فإن ذلك يزيد من تبعية الأعضاء لقائدهم.

في سنة 1969 أشارت "هاوس" "HAOUS" إلى أن النمط القيادي التشاركي يعتمد على اشراك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار، فيشجع القائد الأعضاء على حمل المسؤولية ويسعى إلى اظهار الاهتمام بهم، محاولة منه خلق بيئة عمل داعمة مثل اشراكهم في التركيز على علاقات عمل متناصفة، الثناء والإشادة بالأعضاء، مما يؤدي إلى تشكيل جو ملائم مليء بالتعاون والتآزر، وبتسم بالانسجام في توحيد الأهداف وبلوغها، هذا من أجل تسهيل عمل القائد وزيادة مستوى الاتصال فيما بينهم، مما يسهم بدرجة كبيرة في بناء علاقات قوية مع أعضائه، وهذا ما دعمه مجموعة من الباحثين على غرار "شنتال" "CHANTAL"، أما "ثجوسفالد" "TODJOSVALD" فقد أدلى بضرورة تحفيز الأعضاء على المشاركة في عملية وضع القرار، والبحث عن البدائل وحل المشكلات، وهذا ما يؤدي بالقائد إلى الحرص على المحافظة على المناخ الملائم الذي يكسبه مواقف وردود أفعال إيجابية، ووفقا لهذه المؤشرات والأخذ بها سيجعل من الفريق أكثر تماسكا وانسجاما في أداء الأدوار والمهام.

II. تماسك فرق العمل

1. تعريف فريق العمل

عرف "أوليفي ديفيار" "Olivier DEVILLARD" مفهوم فريق العمل في كونه مجموعة من الأعضاء تعمل في وضع معين من التنظيم لها قواعد وخصائص تجمعها من أجل تحقيق هدف مشترك، مشبها الفريق بكائن حي له جسد كجسد الانسان وجهاز عصبي لتبادل المعلومات وردود الأفعال، حيث أن سلامة عمل أعضاء الجسد والاحتفاظ بها في حالة جيدة يشبه عمل أفراد فريق العمل إلى حد كبير^٧.

عرف "ليون فستينجر" "Léon FESTINGER" تماسك الفريق على أنه حقل يجمع كل القوى المؤثرة على الفرد حتى يبقى داخل الفريق، وهو مقترن بطبيعة العلاقات الإنسانية ومرتبطة بشخصية وصفات قائد الفريق، والذي يمكنه احداث توازن واستقرار الفريق، من خلال دعم الأفراد، الصداقة والاحترام المتبادل بين الأعضاء^٨.

هنا الباحث يشير إلى وجود مجموعة من المؤثرات داخلية كانت أو خارجية تعمل على اجبار الفرد للبقاء داخل الفريق، يعبر عنها بقوى مؤثرة تجعل من الفريق متماسك، وما نظن إلا أنه يشير إلا الأمور المادية كالحوافز، المنح، الأجر... إلخ، والمعنوية كاحترام، التقدير والعرفان... إلخ.

ويضيف بأن لقائد الفريق الدور الأكبر في تماسك الفريق والحفاظ على حالة التوازن والاستقرار، وذلك مرتبط كل الارتباط بقوة شخصيته وصفاته القيادية، فتماسك الفريق يعبر عن درجة التجاذب والتلاحم.

3. أنواع فرق العمل

تختلف تصنيفات فرق العمل تبعا لأبعاد متعددة نذكر أشهرها:

1.3 الفرق الموازية لحل المشكلات "Solving Problem Teams"

يتم اللجوء إلى هذا النوع من أجل حل المشكلات التي تصادف المؤسسة، وعموما تهدف هذه الفرق إلى تقديم اقتراحات وبدائل تخص المشاكل المتصلة بالعمل، ولكن هذه البدائل تكون بمثابة مشورة وليس اتخاذ قرار لأنها لا تملك صلاحية تنفيذ قراراتها، فهي غير مندمجة في هيكل المؤسسة، وفي هذا الشأن تجد هذا النوع من الفرق صعوبة في هذه المشكلات لتحقيق الأهداف التنظيمية، طالما هناك اعتبارات يجب الأخذ بها أثناء حل المشكلات مثل الوقت، المال، المعلومات والموارد الأخرى، ويتم تأسيس هذا الفريق لأداء مهمة محددة تحل مشكلة ما وبمجرد الانتهاء يتفكك الفريق وينتهي دوره^{vii}.

2.2. فرق المشاريع "Project Teams"

يختلف دور هذه الفرق مقارنة بفرق حل المشكلات، حيث أن فرق المشاريع تستجد بها المؤسسة لأداء مهمة ما من مختلف الإدارات، وهذا في سبيل اتمام مشروع معين والذي قد يستغرق وقتا طويلا لأدائه أو العكس، حيث ينحصر دور هذه الفرق في إدخال تكنولوجيا جديدة أو إدخال منتج جديد، وتتميز هذه الفرق بالاستقلالية وتملك سلطة تنفيذ القرارات^{viii}.

3.3. فرق الإدارة الذاتية "Self-Managed Teams"

هناك من يطلق عليها اسم لجنة الخدمات سابقا أو الفرق الذاتية، من مهامها تقديم ميزانية فريق النظام عند الاقتضاء، ومن مصادر هذه الميزانية مثلا، تنظيم التدريب المطلوب ومخططه، كما يعمل على وضع خطة الإنتاج لتلبية الأهداف المحددة سلفا، الإجازات، تتبع الغيابات وتوزيع الأعضاء داخل الفريق، كما تتولى المهام الإدارية التي يقوم بها كل عضو في الهيكل التنظيمي، ولقد اعتمدت الشركة الأمريكية المختصة في تكنولوجيا الزراعة (Monsanto) على الفرق الذاتية في سيرورة عملها ولاحظت زيادة في إنتاجيتها المقدر بـ 47 % في الجودة والنوعية خلال 4 سنوات^{ix}.

ليس من الغريب اعتبار المدراء وقادة فرق الإدارة الذاتية تهديدا لهم، فقد أوضح "كيسي" "Casey" عام 1993 تعليقات تختص نجاح فرق عديدة، والتي لا يذكر فيها دور المدير، كما لاحظ أن إدارة الفريق تكون بالتوازن بين المسؤولية داخل الفريق والإدارة، وفي هذا الإنجاز أعد "أوليفا" "Oliva" عام 1992 إطار أو شكل يوضح فيه الأدوار الإدارية التقليدية للمدراء والفرق داخل بنية العمل، فرق الإدارة الذاتية يكون محتواها مع وحدات العمل المسؤولة عن إنتاج منتج أو تقديم خدمة، فكل أعضاء الفريق على علم بجميع الوظائف والمهام التي يقوم بها الفريق ككل، إذ أن فرق الإدارة الذاتية تملك كل الأحقية في اتخاذ القرارات كتكليف الموظفين، قيادة الفريق، فهي التي تحدد مسارات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامه، ولقد شهدت العديد من المؤسسات التي تعتمد على مثل هذه الفرق زيادة إنتاجها، وكذا تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، و ما نبرزه من هذه الفرق أنها تسعى أيضا الى تجميع المهارات المختلفة^x.

4.3. الفرق الافتراضية (Virtual team)

يتم اللجوء إليها من أجل بعض الظواهر الاجتماعية والتنظيمية من خلالها تسعى هذه الفرق على المحافظة والتضحية من أجل تهيئة الظروف بفعالية، فالنظر في الاختلاف ما بين الفرق الافتراضية هو تطوير منتجات جديدة، وفرق هندسة شبكة التعلم القائمة على الويب كلاهما قد يعبران عن الفرق الافتراضية (ظاهرة)، فعلى سبيل المثال نذكر فرقة افتراضية تمثل خمس شركات الفضاء، (ثلاث أمريكية، شركة بريطانية وأخرى هولندية)، حيث أن الدراسات الحديثة أثبتت وبرهنت أن التكلفة لتطوير مقاتلة جديدة لا تتجاوز تكاليف التنمية التقليدية^{xi}.

بمعنى أن فرق العمل الافتراضية قد ظهرت كنوع جديد نتيجة التطور السريع الذي حصل في مجال التكنولوجيا والمعلومات، فالأعضاء في هذا النوع يتقاسمون عناصر الخبرة، المعلومات والمعرفة التي تمكنهم من الاطلاع ومن ثم الاستجابة لكل المشكلات والعقبات التي قد تواجههم، ويجدر بنا الإشارة إلى أن العدالة هي أساس النجاح داخل المنظمات، والمفروض أن تتجلى لنا في كل ميادين الحياة.

4. مراحل تطور فرق العمل (تنمية الفريق)

تشير الكثير من الدراسات أن تطور الفريق عادة ما يمر بعدة مراحل والتي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحدد درجة جاهزية أعضائه للقيام بالمهام الموكلة للفريق، وتجاوز الحواجز التنظيمية والشخصية في سبيل إيجاد رؤية استراتيجية مشتركة ومن ثم الوصول إلى الأهداف، وقد لخص بعض الباحثين على رأسهم "تكمان" هذه المراحل كالتالي:

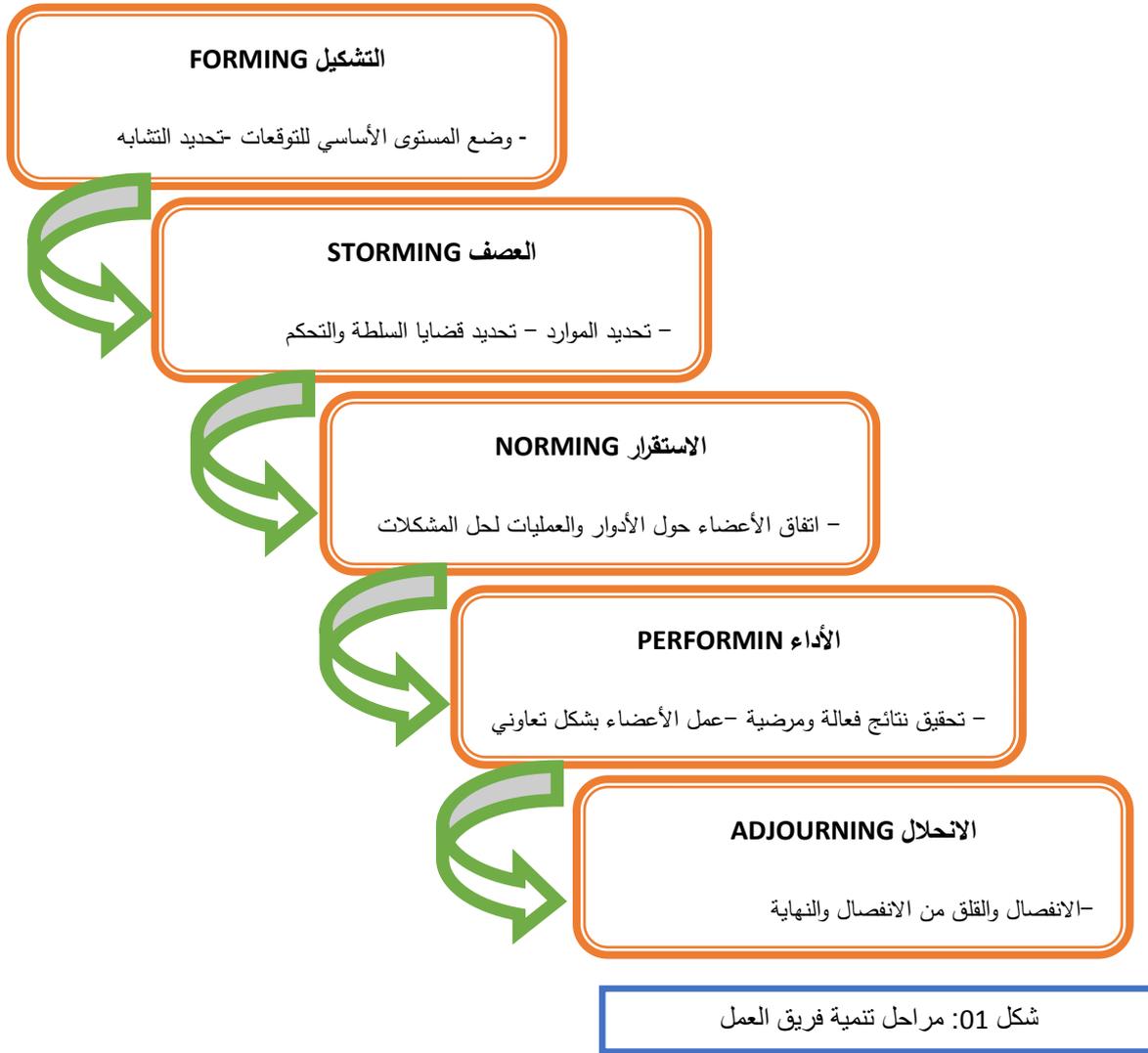
1.4. مرحلة التكوين أو التشكيل : تتسم هذه المرحلة بالكثير من الالتباس والغموض حول المهام وتوزيعها على الأعضاء، حيث يكون من الضروري التعريف بطبيعة المهام الموكلة للفريق حتى يتسنى لكل الأعضاء فهمها فهما صحيحا، وفيها يتحول التفكير الفردي إلى تفكير جماعي يركز على تزويده بمجموعة من المعلومات الضرورية والصحيحة قبل الشروع في أداء المهام، كما يتوجه الفرد في هذه المرحلة إلى البحث والتحري عن العلاقات التي تمكنه من الاتصال مع باقي الأعضاء ليتعرف على المناخ أو البيئة الاجتماعية والنفسية للفريق، كما يلجأ الأعضاء إلى البحث حول أسباب تشكيل الفريق وغاية الإدارة من وراء جمع الأفراد داخل فريق واحد، ويعمل قائد الفريق على إبراز سلوكه القيادي من خلال عمليتي الإرشاد والتوجيه لأجل توعية فريقه وتبيين الطريقة الصحيحة لأداء المهام قصد إنجازها على النحو المطلوب، ويستخدم هذه الفترة المبكرة كولاية للسيطرة على جميع أعضاء المجموعة^{xii}.
وبذلك يمكن القول بأن هذه المرحلة تعد القاعدة المركزية التي على أساسها يتم التعرف على تشكيلة الفريق وما يخدم المؤسسة من رؤيا وأهداف.

2.4. مرحلة العصف أو الصراع: تعرف هذه المرحلة بمرحلة النزاعات التي تنشأ ما بين الأعضاء، إلا أن النزاعات التي تحدث لا تحمل بالضرورة في مضمونها المفهوم السلبي طالما أن أغلبية الفرق تمر بها، حيث يسعى الأعضاء إلى البحث عن إيجاد العضوية ضمن الفريق، أين تكون هنالك صعوبة في أداء المهام وتحقيق الأهداف، وقد يرجع هذا الصراع إلى اعتبارات معينة كاختلاف الأفراد حول المعايير والقوانين التي تحكم سير الفريق، الأمر الذي يؤدي بهم إلى تغليب وجهات النظر الشخصية والوقوف في حيرة بين الاستمرار ضمن الفريق أو الانفصال عنه، وللقائد دور في تدعيم الأعضاء ومساعدتهم على تجاوز الصراعات بشكل إيجابي، والعمل على تعزيز تماسك الفريق وحث الأعضاء على التعاون والمشاركة في تحقيق الأهداف المسطرة^{xiii}.

3.4. مرحلة الاستقرار: تعرف بمرحلة الثقة والبناء، تتسم بيئة العمل داخل الفريق بالاستقرار وقلة الصراعات ويتم فيها الاتفاق ووضع المعايير والقوانين التي لها علاقة بالفريق، وتكون الفرصة متاحة لتبادل الأفكار والمعارف بين الأعضاء قصد مناقشتها واختيار الأنسب من بينها، كما يسود الفريق جو من الحماس والتفهم للأدوار الموكلة إليهم فيشعر الأعضاء بعضويته ويحس بمسؤوليته نحو تحقيق الهدف المشترك مما يخلق قاعدة اتصالات فعالة وعلاقات جيدة، كما توحد الجهود وتنشأ جسور الثقة والصدقة فيما بين الأعضاء، والضغوطات جد عادية في هذه المرحلة وجميعنا قد واجه ضغطاً قوياً من الأقران، وهو أوضح مثال على الديناميات في هذه المرحلة من تطوير الفريق^{xiv}.

4.4. مرحلة الأداء: تعبر عن التطور، إذ يتفرغ الأفراد لأداء أدوارهم في قالب جماعي متكامل، فيتم تبادل الخبرات والمهارات من أجل إنجاز المهام، ويمكن معرفة وإبراز نقاط القوة والضعف من خلال النتائج المتحصل عليها قصد التصحيح والضبط، كذلك مما قد يميز هذه المرحلة هو ارتفاع معدلات الرضا لدى الأفراد، خلق الدافعية لديهم أكثر فأكثر والقدرة على التنبؤ لحل المشكلات، فيستمد الفريق تركيزه الكلي وينصب على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ويصبح لديهم الاحساس بروح المسؤولية والحفاظ على الوحدة والتلاحم^{xv}.

5.4. مرحلة الانحلال أو التفكك: تشمل هذه المرحلة فرق العمل المؤقتة حيث تنتهي بانتهاء المشروع أو المهمة المسندة لها، لذلك فهي مرحلة تخص الفرق المرتبطة بتحقيق هدف معين ولمدة زمنية معينة ومحدودة، فبمجرد انتهاء المهمة يزول الفريق، بينما لا تنطبق عليها أنشطة ومهام فرق العمل الدائمة بالاستمرارية. ويمكن تلخيص هذه المراحل في التمثيل التالي:



المصدر^{xvi}: D.R. Forsyth, group dynamics, Brooks/Cole publishing company, USA, 2nd Edition, P22

5. محددات تعزيز التماسك داخل الفريق

إن الاهتمام بالجهود نحو إدارة فرق العمل يزداد بشكل سريع، والتركيز عليها وعلى تشكيلاتها يعد من المظاهر الرئيسية لتطوير المؤسسات، ولقد تشكلت هذه الفرق استجابة للحاجة الملحة كتقسيم العمل إلى مهام، التعاون، تبادل المهارات والخبرات، ربح الوقت وزيادة الإنتاج والإنتاجية، وفرق العمل تعتمد في تحليل عملها على جملة من المحددات التي تكون حجر الأساس لتشكيلها ومن ثم

تجسيدها، وفي هذه الدراسة سوف يتم الولوج نحو التركيز على مفهوم التماسك الذي يجعل من هذه الفرق نموذج لأية مؤسسة ترمي إلى تحقيق الإنتاجية أو الزيادة من مستوى معدلات أدائها.

وفي هذا الصدد يشير مفهوم التماسك كما جاء في تعريف الباحثان "جورج ريوكس" **George RIOUX** و"ريموند شابويس" **Raymond CHAPPUIS** بأنه يعبر عن الأسلوب الجماعي، المتكامل والدائم للتفكير والاستعداد، والمؤسس على تقنية أكيدة ومقاومة قوية، ويمكننا تقييم ذلك وفقا لمعايير الوحدة والاستقرار، حيث أن الوحدة تستلزم أفعال وردود أفعال ثابتة فيما بينها، والاستقرار في الوحدة مستمر عبر الزمن^{xvii}.

فتماسك الفريق يعبر كذلك على تماسك العلاقات الاجتماعية، التي تجعل الأعضاء في حالة تفاعل وأكثر انسجاما، لذلك يقل الصراع والتوتر، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء، والقدرة على التأثير، فوجهات النظر المتعددة تثرى عملية اتخاذ القرار وتتعدد البدائل والمعايير للمفاضلة بينها، إضافة الى احساس الفريق بضرورة تنفيذ هذه القرارات، ويمكن لنا ذكر جملة من المحددات التي تجعل وتعبر على تماسك وتلاحم الفريق:

1.5. مهارة حل المشكلات: يستند العمل ضمن الفريق على وجود تفاعل مستمر مما يستوجب التركيز على عمل الفريق في عدة مستويات من جهة، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد من جهة أخرى، مما يساهم في بلوغ الأهداف، إلا أنه لا تخلو أية مؤسسة مهما كانت طبيعتها من صراعات ومشكلات تلاحقها، فقد تحدث مشكلات تمس المستويات التنظيمية، تنفيذية وربما شخصية، فتلجأ المؤسسات إلى الاستئجار بفرق العمل كضرورة ملحة، من خلالها يتم معالجة هذه المشكلات، وعموما حلها يقتضي اسهام كل الأعضاء، والاستفادة الى أقصى حد ممكن من القدرات والخبرات التي تجعلهم يفكرون لإيجاد حل ملائم، أو إعطاء بديل يسمح بحل أية المشكلة.

أما التفكير في حل المشكلات بالنهج التقليدي حسب رأي "ستروودباك"^{Strodbeck} يعتمد أساسا على تصور ثلاث مراحل تمر بها عملية حل المشكلات هي التوجيه، التقييم وبعدها تأتي مرحلة الرقابة والمحاسبة^{xviii}.

أي أن الواقع ينطوي على فهم الحالة الراهنة وطرح الأفكار والحلول مع تحليل النتائج، فهناك ضرورة لإبقاء نظرة استراتيجية أكثر لفهم المشكلة وتحديد توقعاتهم اتجاهها، وحل النتائج بالنهج التقليدي مبني على أساس النظر في المشكلة في حد ذاتها، وأنها تحتاج إلى حل ملائم، في حين يتجه المدخل الحديث لحل المشكلات إلى اعتقاد مفاده أن المشكلة لا يجب اخضاعها دائما إلى مبدأ الحل مباشرة، وإنما وجب البحث عن إعطاء فرصة للاتصال بالوحدات الأخرى للمؤسسة.

ولقد تم إطلاق نموذج **GAPS** "تأثير الجماعة في حل المشكلات" في الكثير من المؤسسات، وذلك لمدى أهمية الفريق ودوره الفعال في حل مختلف النزاعات، ويتضمن هذا النموذج عنصرين أساسيين من حيث التطرق إلى دراسة تأثير مبادئ الأفراد، وأيضا المباشرة في دراسة مدى تأثير مبادئ الجماعة في حل المشكلات ككل، وهذا من أجل مناقشة النموذج وكذا إعطاء توضيحات، كما يحاول هذا النموذج استكشاف الأفراد والجماعات في كيفية تأثير البناءات بالتفصيل ومناقشة كل الارتباطات التي لها صلة بالثغرات، وفي الوقت الراهن يستعمل نموذج **GAPS** " في الدراسات والبحوث التجريبية لدعم علاقات محددة، بالإضافة إلى ذلك فهو يحاول اقتراح ومناقشة الآثار المترتبة على السياق ككل، مع التركيز على العوامل التي من شأنها أن تؤثر على العلاقات النموذجية، وفي الأخير يتم تقديم الآثار العملية لسد الفجوة بين المستوى النظري ومستوى التنفيذ^{xix}.

2.5. مهارة الاتصال: يلعب الاتصال دورا هاما في جعل الفريق أكثر تماسكا، فهذه العملية تؤثر على السياق العام، وجعل الأعضاء يتفاعلون مع بعضهم البعض في ظروف العمل التي تتطلب على تكيف عملية السلوك وتعديله لتلبية أهداف محددة، كإبراز مهارات متعددة، منها القدرة على التأثير والإقناع، توسيع شبكة العلاقات، تبادل الأفكار والمعلومات، القدرة على التفاوض وتقديم بدائل مختلفة... إلخ.^{xx}

لذلك يتضح جليا أن عملية الاتصال تلعب دورا كبيرا في تماسك الفريق أو تفككه، ويلاحظ أن أثناء القيام بعملية الاتصال بالشكل الصحيح، وضوح المعلومات، المفاهيم والأفكار وغياب عامل التشويش يؤدي بطبيعة الحال إلى قوة تماسك الفريق، وكذا خلق نوع من الثقة، تحقيق التوازن والاستقرار للفرد، الفريق والمؤسسة.

3.5. قلة الصراعات: كثيرا ما تنشأ النزاعات والخلافات داخل الفريق بصورة منتظمة ما يجعلها تخلق المفارقة داخله، فهذا النوع من الصراع يستدعي المعالجة بطريقة ضمنية، لأن هذا الجانب من النزاعات لا يخدم تماسك الفريق، ويتعدى ذلك إلى رؤية المهام والأنشطة بصورة ساخرة لا تشجع على الإبداع وروح المبادرة لهذا الفريق، ما يبرز أيضا السخرية كشكل من أشكال النزاعات.^{xxi} بمعنى أن الصراع الذي ينشأ بين أعضاء الفريق هو في الحقيقة تعارض في المبادئ، وصعوبة التوفيق بين الصراع الإيجابي والسلبي، كما أن سخرية الأعضاء من بعضهم البعض تجعلهم يواجهون صورا كثيرة من الاحباط، سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، وهذا ما يدل على وجود علاقات انسانية غير فعالة، فتجنب مثل هذا الصراع يعد أمرا ضروريا للتقليل من حدة التوترات وتكثيف مجهودات الفريق وتعزيز تماسكه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الصراع يتضمن شكلين سلبي كخلق علاقات سيئة داخل الفريق، التجاوزات التي تصل في غالبية الاحيان إلى الانتقام خارج إطار العمل، الشكاوى...، وإيجابي يحل محل الحل الاوسط، إذ يعبر عن تصرفات جيدة تسعى إلى إبراز مناقشات بناءة حول وجهات نظر مختلفة تثير جو العمل من خلال تبادل الأفكار، المعلومات والإبداع في طرح البدائل، ذلك أن الشفافية داخل الفريق ومحيط العمل ككل، تجعله متحمسا للإبداع أكثر وإقامة علاقات ايجابية، ليتم في النهاية تحقيق النتائج المنتظرة.

4.5. التعلم التنظيمي: تلجأ المنظمة إلى التعلم التنظيمي استجابة للتغيرات التي قد تحدث في البنية الداخلية والخارجية لها، فهي تسعى جاهدة إلى كشف الأخطاء والنقائص ثم المسارعة في إيجاد سبل تصحيحها سواء كانت نظرية أو تطبيقية، فالأعضاء يستجيبون للخطأ عن طريق تعديل الاستراتيجيات، وإعطاء افتراضات تتماشى مع المعايير التنظيمية، وجعل المعايير الجديدة أكثر قابلية للتحقيق ومن ثم إعادة الهيكلة التنظيمية.^{xxii}

ولأن عدم تكافؤ الفرق مع المطالب الخارجية أحيانا بشكل جيد في مختلف المستويات، فهذا حتما يؤدي إلى بروز ضغوط متضاربة قد تقتضي البحث عن تشخيص دقيق لها، وعليها يتم اختيار استراتيجية معينة، حيث يؤخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية للاستمرار في البحث عن طرق جديدة للتعلم ومواجهة التحديات المستقبلية.

وقد صرح "سوني"^{xxiii} Seny أن طبيعة التعلم على مستوى الفرق تعبر عن عملية تطوير قدرات الفريق لخلق الرغبة لدى الأعضاء، وقدم كل من الباحثان "إدمسنوهما" "BOHMEA Edmondson" و"بسونو" "PISONO"، مقالا حددوا فيه أن المعرفة المكتسبة تحدث لدى الأعضاء باختيار الافتراضات علنا ومناقشة الاختلافات، فالتعلم ينطوي على التفكير المشترك حول عمليات الفريق، وكذا سلوكياته المختلفة.^{xxiii}

وفقا لذلك يمكن القول بأن التعلم التنظيمي يمثل خيارا لأي مؤسسة، وجعلها مؤسسة متعلمة قد يتعدى ذلك إلى مساعدة أعضاء الفريق بصورة مستمرة من خلال تبادل المعرفة ومتابعة كل المستجدات في مجال العمل، مما يسهل عليها عملية الاندماج ببلوغ مستويات عالية من البحث، التعليم والتعلم، وكذا التكيف مع البيئة المتغيرة.

5.5. التعاون بين أعضاء الفريق: يعتبر التعاون قيمة تزيد من التشجيع والتحفيز المعنوي، وكذا بناء وخلق روح الإيمان بأهداف المؤسسة ورسالتها، فيصبح المحرك الأساسي السرعة ودقة الإنجاز، ففي الوقت الحالي يوجد الكثير من الفضول بين الباحثين بشأن فعالية الفريق، أي السبب الذي يجعل النتائج فعالة أكثر في ضوء العمل كفريق متكامل.

وإضافة إلى النتائج التي توصل إليها "كارل روجرز" "Carl Rogers"، فقد أكدت البحوث والدراسات الجديدة المتعلقة بهذا الموضوع أن الكثير من الفرص والتحديات المعاصرة في العمل قد ساهمت في التحقق من صحة ما توصل إليه "روجرز" "Rogers" وشركائه، حيث تولي شركة قوقل "Google" الكثير من الوقت، وتتفق الكثير من المال للكشف عن أفضل شكل للعمل الجماعي الفعال^{xxiv}. وبالتالي، فخلق روح التعاون لدى الفريق يستلزم إعداد قانون أساسه المساواة والعدل ما بين الأعضاء، إضافة إلى التقدير والثناء على المجهودات التي يبذلها الأعضاء في سبيل القيام بمزيد من الجهد، وهذا ما يساعد على اكتساب الرضا ورفع الروح المعنوية لدى الجميع، فمحاولة توحيد الأهداف المشتركة، العمل على تكافؤ الفرص، العدالة والمساواة ما بين الأفراد وعدم التفرقة ما بين الفئات والطبقات، يزيد من ثبات الفريق وتماسكه، حيث أنه كلما كانت العلاقات ما بين الأعضاء جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى التعاون فيما بينهم.

6.5. التحفيز: تتجه الكثير من المؤسسات الحديثة إلى الاعتماد على مبدأ التحفيز كقاعدة أساسية لتشجيع الأعضاء على زيادة الأداء، حيث أن العمل الإبداعي يقتصر إلى أبعد الحدود على الاستثمار في الموارد البشرية المعرفية، وبالتالي يمكن للقادة اتخاذ إجراءات للتأثير على الدافع، وهذا ما أشار إليه "يوكل" "YUKL" 2001 فيما يتعلق بموضوع الإبداع داخل الفريق، حيث ركز في نقاشه على أهمية التحفيز التي تساهم بدرجة عالية في زيادة فعالية الإبداع داخل الفريق، فنظريات الدافعية تركز بشكل أساسي على مختلف الكفاءات المقدمة وطبيعتها، وتماشيا مع هذا الافتراض فالأعمال الأولى للباحث "شلبسكي" "CHALUPSKY" سنة 1953 قد أوضحت أن المكافآت الملموسة في أكثر الأحيان تشجع الأعضاء على العمل والإبداع أكثر^{xxv}.

III. دور القائد في تماسك فريق العمل

1. مؤشرات القيادة الفعالة: يركز غالبية علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي على ظاهرة القيادة داخل التنظيم جراء جملة من الاعتبارات التي تتجلى من خلال دورها المركزي الذي تؤديه في الكثير من العمليات التنظيمية، ذلك أنها تؤثر بشكل أو بآخر على كفاءة وفعالية التنظيمات، إذ أن تقييم فعالية القيادة من حيث النتائج المترتبة تؤثر على العضو الواحد أو الفريق أو المنظمة ككل ويمكن ذكر بعض المؤشرات:

1.1. أداء الفريق نحو تحقيق الأهداف: فشعور الفريق بالمسؤولية التامة اتجاه العمل المطلوب، تشجيع الأعضاء على المشاركة، وإبراز التعاون والتضامن فيما بينهم يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية الفريق، ومن ثم تطوير المؤسسة والتي بدورها تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات لعاملين.

2.1. الحرص على تطبيق أوامر القائد: على القائد أثناء تشكيل فريق العمل توضيح الأهداف المسطرة بدقة تامة، خاصة أثناء عملية احداث التغيير تحسبا لأي طارئ وتكيفاً مع أي ظرف، في جو تملؤه الشفافية وتسوده العلاقات الجيدة بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي بأعضاء الفريق إلى تطبيق التعليمات والأوامر، بل ويحرص كل فرد على ذلك بكل انسجام مع البقية، أما التماطل في العمل، التغيب أو التخريب المتعمد للأجهزة، فهذا يعيق عمل الفريق ويضعف فعاليته، وقد تلحق المضرة بالمؤسسة كأن تفقد سمعتها أو ثقة زبائنها^{xxvi}.

3.1. فعالية القائد: تقاس فعالية القائد من خلال النتائج المتحصل عليها ومدى قدرته على التنسيق بين أعضاء الفريق، فاحترام أعضاء الفريق، الاستماع لمشاكلهم، الاهتمام بأرائهم ومشاركتهم في العمل يخلق جو من التعاون والتآزر، ومن المهم أن يجعل القائد المواجهة كأسلوب لتعليم الأعضاء الالتزام، الاهتمام والصدق، كل هذه القيم تتجلى في سلوكه، كما يجب على القائد مساعدة الأعضاء وإزالة كل غموض حتى يتسنى للفريق تسهيل المهام، وبناء على هذا يظهر تأثيره على الأعضاء باعتباره القاعدة الأساسية والقوة الدافعة للإنجاز^{xxvii}.

4.1. نجاعة العضو في ممارسة مهمته: يتم ذلك من خلال قدرة الشخص على اتباع سلوكيات ايجابية، احترام قيم وأخلاقيات العمل، لتكون سمة تميز الفريق بل المؤسسة ككل، فبنية العمل تستوجب على الفرد العامل الولوج الى أساليب تمكنه من تطوير الذات وبلوغ درجة من الطموح والتفكير الايجابي، وبالتالي اعتبار الفرد العامل رمزا للإيجابية وعنصر من عناصر الانتاج.

5.1. سلوك القائد: يمكن غرس سمات أو خصائص مشتركة بين الأفراد، يساهم القائد إلى حد كبير في تثبيتها داخل مجموعته بفضل السلوك الحسن الذي يطبقه بين أعضائه والمعاملة الحسنة لهم، حيث تبرز من خلال علاقات إيجابية تجمع الأفراد وتدفعهم إلى العمل بحزم في سبيل الوصول إلى الهدف المشترك، كذلك تظهر عملية التنشئة الاجتماعية كوسيلة لزيادة تماسك الفريق، فمن خلالها يستطيع الفرد أن يندمج بسهولة داخل الفريق مما قد يساعده على التكيف والتوفيق ما بين الأفراد، فالأعضاء مجبرون على التحلي بمجموعة من السمات التي تعبر عن عملية التكيف كالتساهل، التسامح، التحمل والتضحية^{xxviii}.

2. دور الأنماط القيادية في تماسك فرق العمل

تسعى المؤسسة دوماً إلى وضع هيكل تنظيمي يتماشى والأهداف المخطط لها قصد تحصيلها بكل فعالية وكفاءة، فيعطي خريطة واضحة عن الأدوار والوظائف من جهة، ومن جهة أخرى يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وكثيراً ما تحبذ المؤسسات الميل إلى النموذج الهرمي الذي تتركز فيه السلطة على الإدارة العليا أو القائد، لتبقى مركزية اتخاذ القرارات، بينما هناك توجه جديد للكثير من المؤسسات بالاعتماد على هياكل مسطحة، من خلالها تبرز الدعوة إلى تفجير الطاقات الإبداعية، تطوير المهارات وكذلك عرض المواهب الفردية والجماعية، والاستعانة بفرق العمل كأسلوب جديد للعمل الجماعي.

وفي هذا الصدد أشار "بيتر دراكر" "Peter Draker" إلى صعوبة تبنى هياكل تنظيمية هرمية أو أفقية يكون فيها اتخاذ القرار من صلاحيات الرئيس، إذ يستوجب الاعتماد على فرق العمل استجابة للتغير السريع وتماشياً مع الأوضاع المتقلبة، وإشراك كل الأعضاء في اتخاذ القرار وتنفيذها، لأن ذلك يعطيهم الشعور بروح المسؤولية، وللقائد دور كبير في بلوغ الفريق درجة عالية من التماسك والتلاحم من خلال دعماً لقرارات الصائبة، تشجيع المواهب، تطوير الكفاءات وكذلك الحرص على توفير بيئة عمل محفزة لكل أعضاء الفريق^{xxix}.

3. تفويض السلطة وتماسك الفريق

عملية تفويض السلطة تعبر عن الوسيلة الأنجح للتعرف على قدرات ومهارات الأعضاء التي تسعى إلى تحقيق أهداف تتطلب تضافر جهود الجميع، لذلك فالقائد المفوض هو الذي يتنازل عن بعض صلاحياته وسلطاته التي منحها له المؤسسة لصالح بعض أعضاء الفريق الذي يقوده من أجل تسهيل بيئة العمل وإتاحة الفرصة أمام الأعضاء لعرض مهاراتهم ومعرفتهم، وهذا ينطوي على الحاجة إلى إرضاء الأعضاء والاهتمام بانشغالاتهم وهي كذلك تأكيداً لثقة القائد ببعض أعضاء فريقه^{xxx}.

كذلك ساهمت عملية تفويض السلطة في التخفيف من أعباء العمل الإداري الموكلة إلى القائد ليتفرغ للقيام بمهام أخرى، إلا أنه يبقى هو المسؤول الأول على جميع الأعمال المسندة له ولل فريق بما فيها الأعمال المفوضة.

وتفويض السلطة إنما هو مؤشر يعبر عن ثقة القائد بهؤلاء الأفراد وبالفريق ككل، إلا أن بعض القادة من يخشى تراجع النتائج عند تفويضه أحد الأفراد، مما قد يلزمهم النظر في إعادة توزيع المهام من بدايتها، وهذا بالرغم من أن الحقيقة التي يعززها واقع المؤسسات يكمن في أن القائد يكرس أغلب وقته في العمل الذي يكسبه المزيد من المشقة والتعب، وقد يبعده عن التزاماته نحو المحيط الخارجي كإهمال الأسرة، الأصدقاء وربما إهمال النفس أيضاً، لذلك حتى وإن بدى لنا شك في أن منح بعض السلطة والتنازل عن بعض الصلاحيات بمثابة مغامرة أو مخاطرة، إلا أنه هو السبيل الوحيد لكسب الوقت في أداء المهام ذات الأولوية.

لقد أشار "ميتشلز" "MICHEL'S" في نظريته لدراسة علاقات القوة داخل التنظيم أن الجماعة تضم من الأفراد الذين هم بحاجة إلى شخصية متميزة تتوقف عليها قيادتهم، وأن عملية التفويض لا تكون عفوية، وإنما يجب أن تأخذ في مجراها خطوات معينة، إذ يستلزم على القائد أن يكتشف الشخص الجدير بالثقة والذي يراه الأكفأ على القيام بالمهام المفوضة إليه، ليبقى الفريق متكامل وتماسك يعمل من أجل تحقيق الأهداف وإشباع الحاجيات.

4. المهام الأساسية للقائد داخل الفريق

أن تكون قائد كفؤاً ومثالياً ليس بالأمر السهل مهما كان مستواك الدراسي ومشوارك المهني أو حتى لو تنوع وتعدد مسارك التكويني، فالقيادة لا تتوقف على علم ندرسه فحسب، بل هي فن يكتسبه الفرد في أول مراحل مساره المهني وربما قبل ذلك، وتوجه المدرء اليوم هو الاعتماد على قادة الفرق بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يكون ذلك إلا بتكوين فرق متماسكة، منسجمة وفعالة تقوم بتنفيذ المهام بشكل سريع وبأقل تكلفة، أي أن نجاح الفريق يعني نجاح القائد، وفشل الفريق يوحي لنا بفشل القائد وعدم فعاليته.

ولما كانت صفات القائد، طبعه وأفكاره، خبرته المهنية وسلوكه من أهم المحددات التي قد تساعد في إدارة الفريق وبلوغ مستوى عالي من تماسك الفريق، فإن المحافظة على هذا المستوى من التماسك ليس بالأمر الهين، وللقائد الدور الكبير في إنجاز هذه المهمة من خلال كسب ثقة واحترام الجميع، ترسيخ بعض القيم بين أعضاء الفريق لاسيما العدالة والالتزام، كما يرى بعض الباحثين في مجال التسيير بضرورة نزع قبعة القيادة وأن يعتبر نفسه أحد أعضاء الفريق ويظهر ذلك في طريقة تعامله وحديثه مع الأعضاء، كما يجب أن يمد يد العون عند الحاجة لجميع الأعضاء من دون أي تكبر أو تسلط، وليعلم كل قائد أنه عبارة عن نتائج لعمليات فريقه.

في هذا المقام قد أشار كل من "داي كرون" "DAY Crone" و"سلاس داي" "DAY Salas" إلى أن اختيار القائد مرتبط بالفريق، ومن ثم يركز الفريق على إنجاز المهام، كما على القائد التشديد والنهي على العمل الفردي داخل الفريق، ولا يعني هذا أبداً عرقلة التفكير الإبداعي بل وجب التشجيع على الإبداع وإعطاء الفرص في جو تشاوري ليكون في صميم التطلعات المبنية التي يحتاجها القائد في

المستقبل^{xxxi}.

فالأفضل للقائد أن يعمل تحت مبدأ اشراك جميع الأعضاء في التفكير حول حل المشاكل، كما يلتصون فيها التطلع إلى دراستها وتحليلها ليتم في الأخير طرح بدائل واختيار الأنسب، فعموما فإن القائد الناجح هو الذي يفسح المجال أمام أعضاء فريقه للتفكير في مختلف القضايا المطروحة وتقديم تقارير وتوصيات عند كل اجتماع والاستماع لآرائهم، ليتسنى له بعد ذلك دراستها والكشف عن الانحرافات الموجودة بين التخطيط والتنفيذ.

خاتمة

مما تقدم يمكننا القول بأن القيادة الناجحة هي تلك التي تسعى إلى استغلال الكفاءات على نحو متناسق يضمن سيرورة العمل، من خلال التوفيق بين أهداف المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وبين أهداف الأفراد والمجموعات، ولذلك فإن قائد الفريق يعتبر عنصر فعال وأساسي يربط بين الإدارة وأعضاء فريقه، ونجاح فريقه إنما هو نجاح لطريقة تسييره ودلالة على قدرته القيادية، وفي ظل التحديات التي تعرفها المؤسسات اليوم، وجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه، تشجيع المواهب والعمل على تبادل الخبرات بين الأفراد، من خلال تشكيل الفرق والمجموعات وتطويرها، بل والعمل على تماسكها وتلاحم الأعضاء فيما بينهم بغية تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المتوقعة، وكما رأينا فللقائد الفريق الدور الكبير في الوصول إلى درجة عالية من التماسك والتأثير على الأعضاء ودفعهم إلى العمل بجدية في جو يسوده التعاون والتآزر، كما أنه يساهم في حل النزاعات والخلافات الداخلية ويعمل من أجل المحافظة على تماسك فريقه، وكل ذلك يزيد من قوة المؤسسة واثبات مكانتها داخل الأسواق.

قائمة المراجع

- ⁱF. Y. Simon, Management et gestion d'un point de vente, Paris Dunod, 2éme Edition, 2008, P32.
- ⁱⁱ A. Bryman and others, the sage Handbook of leadership, British library of publication, London, 2011, P555.
- ⁱⁱⁱ صفوان مين السقاف، احمد إبراهيم أبو حسن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، اليمن، العدد 16، 2015، ص82.
- ^{iv} جودت عزت عطوي، إدارة المدرسة الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط8، 2014، ص77.
- ^v O. Devillard, dynamiques d'équipes, édition d'organisation, 3éme Edition, 2005, P P 03-04.
- ^{vi} L. Festinger, informal social communication, psychological review, Vol 57, N° 05, USA, 1950, P 274.
- ^{vii} S. L. Dalon and T. Hinghem, fundamentals of international organization behavior, Chandos publishing, 1st Edition, 2008, P123.
- ^{viii} S. L. Dalon and T. Hinghem, IBID, P123-124.
- ^{ix} D. Torrington and others, Human resource management, Prentice Hall, London, 6th Edition, 2004, P184.
- ^x D. Torrington and others, IBID, P185.
- ^{xi} C. B. Gibson and S. Cohen, virtual team that work, Jossef-Bass, San Francisco, 2003, P5.
- ^{xii} J. Manktelow, team building toolkit, Mind tools Ltd, London, UK, 2009, P 04.
- ^{xiii} J. Manktelow, IBID, P 05-06.
- ^{xiv} D. A. Whetten and K. S. Cameron, developing management skills, prentice hall, USA, 8th Edition, P499.
- ^{xv} D. A. Whetten and K. S. Cameron, IBID, P500.
- ^{xvi} D.R. Forsyth, group dynamics, Brooks/Cole publishing company, USA, 2nd Edition, P22.
- ^{xvii} G. Rioux et R. Chappuis, la cohésion de l'équipe, librairie philosophique J.Vrin, Paris, France, 1976, P7.
- ^{xviii} P. H. Ephross and T. V. Vassil, group that work (structure and process), Columbia University Press, New York, 2nd Edition, 2005, P97.
- ^{xix} C. E.J. Hartel and Others, Emotions in Organization behavior, Laurence Erlbaum Associates publishers, London, UK, 2005, P120.
- ^{xx} C. Leech, Communication in organizations, series Editor Kate Williams, Elsevier limited, London, 2005, P45.
- ^{xxi} J. A. Malarewicz, gérer les conflits au travail, Pearson éducation, France, 2nd Edition, 2009, P145.
- ^{xxii} C. Argyris and D. A. Shon, organization learning; a theory of action perspective, Adison Wesley publishing company, 1978, P28.
- ^{xxiii} A. Bryman and Others, IBID, P223.
- ^{xxiv} R. Motshing and D. Ryback, transforming communication in leadership and teamwork, Person center innovation springer international publishing, 2016, P-P18-19.
- ^{xxv} Alan BRYMAN, IBID, P411.
- ^{xxvi} G. A. Yokl, leadership in organization, Pearson of published, London, UK, 2012, P248.
- ^{xxvii} مرين كوري وآخرون، المجموعات (الممارسات والتطبيقات)، ترجمة، سيف الدين رزيقي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013، ص149.
- ^{xxviii} أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983، ص95-96.
- ^{xxix} B. C. Crosby and J. M. Bryson, leadership for the common good; tacking public problems in a shaled-power world, Jossey-bass, San Francisco, USA, 2nd Edition, 2005, P67.
- ^{xxx} E. P. Holland, Inclusive leadership –the essential leader follower relationship, Routledge, London, UK, P159.
- ^{xxxi} A. Nohanandi, the Art and science of leadership, Prentice Hall, New Jersey, USA, 5th Edition, P285.