إدارة فريق العمل Team management

يتطلب العمل بنجاح وبشكل فعال الانسجام والتوافق بين الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك، وصهر جهودهم وأفكارهم للخروج بنتاج مشترك يتفق عليه الجميع. ونحن سنتحدث عن دور المدرب في تعزيز فريق العمل وإدارته.

February 2024 22 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 4,991



إدارة فريق العمل

يتطلب العمل بنجاح وبشكل فعال الانسجام والتوافق بين الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك، وصهر جهودهم وأفكارهم للخروج بنتاج مشترك يتفق عليه الجميع. ولتحقيق ذلك يتم تشكيل الفريق الذي يضم مجموعة من الأفراد، لكل منهم مهمة محددة. ورغم تعدد إسهامات هؤلاء الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، فإن الفريق ككل وجميع أعضائه مسئولون عن أداء المهمة والسعي من أجل إنجاحها.

ونحن هنا نتحدث عن دور المدرب في تعزيز فريق العمل لسببين رئيسين: الأول هو حاجة المدرب للعمل، أحياناً، كعضو في فريق من المدربين، والثاني لجوء المدرب، أحياناً، إلى تشكيل فريق عمل من المتدربين. وبالآتي يسهم هذا الفصل من الدليل في تنمية معرفة المدرب ومهاراته في مجال العمل في فريق أو إدارة فريق عمل من المتدربين.

مفهوم فريق العمل

هو مجموعة عمل تتكون من عدد صغير من الأفراد الذين يتكاملون في مهاراتهم وقدراتهم ويخططون لأعمالهم ويتعاونون في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الجامعية لتحقيق عمل أو هدف مشترك.

وهو أيضاً مجموعة أفراد يعلمون بشكل جماعي ومنسجم كوحدة متجانسة، بحيث يرتبط، عمل كل عضو بمهمة أو هدف محدد،

لتحقيق أهداف وغايات مشتركة.

ويؤكد كينلو (Kinlaw, 1996) على ضرورة أن يكن عدد أعضاء الفريق صغيراً حين يعرف الفريق بأنه مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون لأداء عمل ما ويكون عددهم صغيراً بحيث يستطيع كل فرد الاشتراك بشكل فعال.

ومما يساعد الفريق على الاستمرار في العمل بقاء أعضائه مع بعضهم بعضاً فترة أطول، وتوافر التكامل بين الأعضاء من حيث المهارات والقدرات، بالإضافة إلى وضوح الرؤية لديهم وثبات الاتجاهات الإيجابية. ويعد فريق عمليات الجراحة أفضل النماذج لفريق العمل الحقيقي.

بناء الفريق وتطوره

يحد بعض علماء النفس الاجتماعي ست مراحل تمر بها الجماعات الصغيرة للانتقال من وضع تكون فيه غير ناضجة (أي غير فعالية وغير كفؤة) إلى وضع تكون فيه ناضجة (أي فعالة وكفؤة). وليس من الضروري أن تمر كل الجماعات الصغيرة في هذه المراحل، فقد تقف بعضها عند مرحلة معنية ولا تصل إلى المرحلة النهائية. وهذه المراحل هي: التهيؤ، والصراع، والتماسك، وخداع النفس والوهم، والتحرر من الوهم، ثم أخيراً مرحلة تقبل الأعضاء لبعضهم.

ويمر فريق العمل بمجموعة مشابهة إلى حد ما من المراحل أثناء تطوره وانتقاله من العمل الفردي إلى العمل الجمعي، وعلى المدرب أن يعي هذه المراحل ويلاحظها جيداً لكي يعرف كيف يتعامل مع كل مرحلة منها، ويكون على دراية بظواهر كل مرحلة منها. وهذه المراحل، هي على النحو الآتي:

أ) التشكيل Forming

- هي المرحلة الأولى من مراحل تشكيل الفهم لدى المشاركين، حيث يحتاج كل عضو إلى معرفة الأعضاء الآخرين حتى يصبحوا متآلفين، فيحاول الأعضاء التعرف على بعضهم بعضاً، وتحديد السمات الشخصية والقدرات، ودرجة الالتزام والانتماء لعمل الأعضاء الآخرين في المجموعة. وتبدأ في هذه المرحلة عمليات الاحتكاك، والقيام بالمهمات والأنشطة والنقاشات (مرحلة المهمات)، ويغلب على سلوكيات الأعضاء التحفظ في إبداء آرائهم.
- غالباً ما تكون هذه المرحلة صعبة وهي الأخطر من بين المراحل نظراً لإمكانية عدم الانسجام بين المتدربين والمدرب، أو مع الموضوعات أو مع الأسلوب، أو مع بقية المتدربين أو حتى مع جو قاعة التدريب، لذلك تبقى عملية التشكيل في غاية الخطورة حتى تبدأ المرحلة الثانية من عمل المجموعة.

ب) العصف Storming

هذه هي المرحلة الثانية والتي يتم فيها التوقف عند المعلومات الجديدة المعطاة في التدريب وبدء عملية العصف الفكري حولها وبداية شك الأعضاء فيما لديهم من قبل وفحص المعلومات الجديدة مع القديمة وبدء المواءمة بينها.

قد تحدث بعض الاختلافات والتناقضات بين الأعضاء نتيجة لهذا العصف، وتظهر المنافسة والصراع على قيادة المجموعة وتؤدي الآراء المتعارضة إلى انحياز بعض الأعضاء إلى طرف أو آخر، وقد يضطر بعضهم إلى الانسحاب من المجموعة، ويتولد لدى المجموعة شعور بالإحباط. وبالآتي تكون المجموعة لا زالت في حالة انعدام الوزن، وعلى المدرب أن يلاحظ ذلك، ويساعد على الخروج من هذه المرحلة بأسرع وقت ممكن، حيث يجب عليه القفز للمرحلة الثالثة لكي يدخل في مرحلة الاستقرار.

ج) وضع المعايير Norming

- هذه هي المرحلة التي يتم فيها هبوط الاضطرابات، ويحدث تعديل في عمل المجموعة، وتأخذ الأمور الوضع الصحيح، ومجراها الطبيعي.
- تظهر في هذه المرحلة بعض أنماط السلوك والتنظيم، وتبدأ العوائق البينشخصية بالاختفاء، رغم أن بعض الخلافات والنزاعات قد تظهر من حين إلى آخر، ويتم إرساء بعض الأسس والمعايير والإجراءات.
- قد لا تستطيع بعض المجموعات تجاوز هذه المرحلة بسبب عدم الاتفاق مع القيادة أو عدم تبني معايير واضحة ومحددة لعملها، فترتد المجموعة إلى المرحلة الأولى من تأسيسها أو المرحلة الثانية. وتقع على مسؤولية المدرب التعرف على هذه المجموعات المهددة بالنكوص والارتداد ومساعدتها على الخروج من أزمتها والانتقال إلى المرحلة الآتية.

د) الأداء Performing

- عندما يصل الأعضاء إلى المرحلة الرابعة، يظهر الانسجام بينهم، فتصبح المجموعة أكثر تماسكا، ويصبح أعضاؤها أكثر دعما لزملائهم واستثمارا لجوانب قوتهم، وأكثر تفهما وتقبلا للاختلافات بينهم، ويرقى أداء المجموعة إلى مستوى الفريق.
- ينبغي على المدرب في هذه المرحلة أن يركز على التقدم في سير عمل الفريق، والتركيز على النتاجات المهنية للفريق، والحفاظ على البيئة المناسبة للتعلم والتي تم تهيئتها بنجاح.

أهمية فريق العمل وفوائده

تعود أهمية الفريق إلى الفوائد الآتية التي يساعد الفريق في تحقيقها:

- تقوم علاقات الأعضاء في الفريق على الثقة والاحترام والتعاون والدعم المتبادل، ويشترك الجميع في المعلومات التي تتدفق بينهم بحرية ودون احتكار من قبل أحد.
- يستخدم الفريق الموارد المتاحة ويستثمرها بشكل فعال.
- يلتزم الأعضاء بتنفيذ القرارات الصادرة عن الفريق، ويتقبلونها، ويدافعون عنها لأنهم يشاركون في اتخاذها.
- يسهل التغلب على المشكلات الصعبة التي قد يفشل في مواجهتها الفرد وحده، لأنه يتم جمع الأفكار والمعلومات من أكثر من مصدر، مما يسعد على حل المشكلات عن طريق طرح آراء وتصورات مختلفة.
- يشعر أعضاء الفريق بالمسؤولية الجماعية عن المشكلات التي تحدث، وبالآتي تختفي سلوكيات إلقاء اللوم على الآخرين أو التهرب من المسؤولية.
- يكتسب أعضاء الفريق خبرات جديدة نتيجة مشاركتهم في العمل الفريقي.

الصفات التي تميز الفريق الفعال

تتوقف فاعلية الفريق على فهم الأعضاء الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها، وتحديد المسؤوليات بدقة. ولكي يكون أعضاء الفريق أكثر فعالية يجب تدريبهم على كيفية العمل معاً كفريق، وعلى أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه، وأساليب حل المشكلات والتعامل مع النزاعات، وممارسة أدوارهم فيه، واستثمار مصادر قوتهم للوصول إلى قرار مشترك، فتشكيل الفريق لا يعني مجرد التجميع العشوائي لمجموعة من الأفراد.

وللتحديد بشكل دقيق، هناك مجموعة من الصفات التي يتميز بها الفريق الفعال، وهي:

مجال الصفة	الصفة ومضمونها
الأهداف	يوجد للفريق أهداف مشتركة، ويكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه، ويعمل الفريق على تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً وبالإجماع.
المعلومات	تتدفق المعلومات بحرية وتكون واضحة وصريحة ويشترك فيها جميع الأعضاء. وتختفي ظاهرة احتكار البعض للملومات وحجبها عن الآخرين.
التكامل	تتكامل مهارات أعضاء الفريق الفنية وكفاياتهم ضمن المهمة الواحدة.
الأدوار	يتم تحديد دور كل عضو في الفريق بشكل واضح ومتفق عليه مع بقية الأعضاء، وقد يتم تبادل هذه الأدوار حسب الحاجة.
علاقات الأعضاء	تقوم على الثقة والاحترام والتعاون، ويساند الأعضاء بعضهم بعضاً، ويتبادلون الدعم الصادق. ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح.
الخلاف	يعد الخلاف طبيعياً ونافعاً، ويكون حول الموضوعات والأفكار وليس بين الأشخاص و ضدهم.
جو العمل	يسوده الود والآمن والانسجام ويقوم على المشاركة والوضوح، ويسوده أيضاً الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الجماعية والشعور بالانتماء والالتزام، ويخلو من التنافس والتهديد.
اتخاذ القرارات	تتوفر للجميع فرصة كاملة للتعبير عن الرأي، يتم اتخاذ القرارات بالإجماع، ويلتزم بها الجميع، وتبنى القرارات على الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات.
الابتكار	يتواجد لدى الفريق المزيد من الخيارات والحلول.
السلطة	يشترك الجميع في السلطة، وتتوقف سلطة العضو على كفاءته وإسهاماته للريق ككل.
الحفز	يقوم على مبادئ الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق، وإشباع حاجات الانتماء، وإتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق.
المكافآت	يكافئ الفريق الأداء الناجح لأعضائه، ويعطي أهمية وقيمة لعملهم وجهودهم.

دور المدرب وأدوار المتدربين نحو فريق العمل

يتوجب على المدرب مراعاة مجموعة من الأمور عندما يلجا إلى تكوين مجموعات أو فرق عمل من المتدربين لتنفيذ بعض المهمات والأنشطة التدريبية، وهذه الأمور هي:

- التقليل من عدد أعضاء الفريق كي يفسح المجال أمامهم للانسجام والمشاركة الفعالة.
- تدريب أعضاء الفريق على بعض المهارات التي تلزمهم مثل الاتصال والتفاوض والتعلم التعاوني وتقديم العروض الجامعية وغير ذلك.
- الانتباه إلى حاجات الأعضاء التي قد تظهر خلال العمل ومحاولة تلبيتها قدر الإمكان.
- مراقبة أداء أعضاء الفريق للمهمات الموكلة إليهم، والمساعدة في حل المشكلات التي قد تواجههم.
- توفير التسهيلات والمصادر التي تساعد الفريق على العمل والإنجاز، والحد من عوامل التشويش.

أما فيما يتعلق بأدوار المتدربين، فهناك نوعان رئيسان منها ينبغي على المدرب الإلمام بها ملاحظتها أثناء عمل الفريق. وهذان النوعان من الأدوار هما:

أولًا: أدوار إيجابية مساندة للفريق

تساعد هذه الأدوار على بناء الفريق وتماسكه وصيانته، وتنصب على الفريق كجماعة، وتهدف إلى تعزيز المواقف والمهارات والاتجاهات المتصلة بالعمل الجماعي والضرورية للمحافظة على بقاء الفريق ووحدته، وإرضاء حاجات الأعضاء فيها وتعزيز الثقة والتعاون بينهم. ومن هذه الأدوار ما يلي:

1) المشجع: الذي يتقبل مساهمات الأعضاء واقتراحاتهم بكل حماسة واستحسان.

2) الملطف: الذي يقوم بالتوسط لحل النزاعات بين الأعضاء وإزالة التوتر بينهم.

3) الموفق: الذي قد يعترف بخطئه أوقد يتنازل عن موقفه لكي يلتقي مع عضو آخر يختلف معه في الرأي.

4) الميسر: الذي يبقى وسائل الاتصال مفتوحة بين الأعضاء ويسهل اشتراكهم في المناقشة.

ثانياً: أدوار أنانية سلبية:

تعمل هذه الأدوار على إعاقة عمل الفريق وتهدد نجاحه وتماسكه وتحقيقه لأهدافه. ومن هذه الأدوار: العدواني، والمعطل، والباحث عن التميز، واللعوب، والمتسلط، والمتصيد، والخطيب، وممطر الأسماء، والانسحابي.