

ادارة فرق العمل

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل وخصائصها

أوضحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسيتها، وفرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة والظروف الذي تمر بها المنظمة.

أولا: تعريف فرق العمل

يمكن تعريف فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.¹ وعرف (Daft & Neo) فرق العمل على أنه وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض إنجازه. فيما أشار (Ivancevich & Matteson) إلى أن فرق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه.² ووصف (Batt) فرق العمل جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل وإحداث التغييرات في الإنتاج، وتتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليديا من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين مختلفين.³ كما عرفها (Dubrin) بأنها مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤولياته.⁴ يعرف كل من (خضير كاظم حمود وروان منير) فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم كما أن هناك درجة كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.⁵

مما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل على انه عدد محدود من الاعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة، لهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما واصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق وأيضاً بين الفريق والمنظمة.

ثانياً: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

قد يبدو للوهلة الأولى أن هذين المفهومين مترادفين، ولكنهما من ناحية عملية والسلوكية هما مفهومين مختلفين، ذلك أن جماعات العمل تتكون من أعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما عمل الفريق فإنه يختلف لكون الهدف هو محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، إذ فقد تعاني المنظمات من عدم وجود روح الفريق زمن غياب التعاون الذي يعود على المنظمة بالمنفعة والفائدة، وأحياناً تكون المشكلة هي في غياب التعاون بين أعضاء الفريق، لذلك تحرص المنظمات الإدارية على إيجاد الروح التعاونية وروح الفريق من خلال تشكل عدة فرق العمل¹ ويمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول 02: فرق العمل وجماعات العمل.

جماعات العمل	فرق العمل
1. تعمل على أهداف عامة.	1. التزام كلي بالأهداف العامة.
2. يحدد لهم قائد قوي.	2. مشاركة وممارسة لدوار قيادية.
3. مسؤولة فردية.	3. مسؤولة فردية ومشتركة.
4. عرض متماثل للجماعة والمنظمة.	4. عرض وروية خاصة للفريق الواحد.
5. الأداء يقم من قبل القائد.	6. الأداء يقم من قبل الأعضاء والقائد.
6. المخرجات تصنع فردياً.	7. المخرجات تصنع جماعياً.
7. تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة من خلال التأثير على العمل (مثل الأداء المالي).	8. تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي.
8. يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالتقاس لما يراه الأعضاء المنتمين لها.	9. يحدد النجاح من خلال طموح الأعضاء بالتقاس لما تطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة.

المصدر: عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين (2012): المرجع السابق، ص 64.

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل.

توجد أنواع وتصنيفات عديدة لفرق العمل تبعاً للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى لتحقيقه، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي أي نوع من الفرق تشكل، وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فريق العمل منها: درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل،

الاستمرارية، الفترة الزمنية لعمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟، نوع المهمة ودرجة تعقدها. وقد صنف (Mherman) فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقا لأربعة أبعاد رئيسية:¹
أولا: العمل والهدف.

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسى والهدف الأساسى لفرق العمل وقسمها الى نوعين من الفرق.

1- فرق إتمام المهام: فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة، و تزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها...إلخ، وينصب هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات.
2- فرق التحسين: يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستر ومنت اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة الإنتاج مصانعها في ماليزيا. وفرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته افراد من جميع المستويات.

ثانيا: من حيث البعد الزمني.

يرتبط هذا البعد بالزمن، وبالتحديد فإن هناك أنواعا من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة للإنجاز عمل محدد، وهناك فرق عمل دائمة تشكل و تستمر طالما كانت المنظمة موجودة.

1- فرق العمل المؤقتة

هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام.² وفرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجمع من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق، يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية، ومن أمثلة الفرق المؤقتة فريق حل المشكلات، حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل رغبة وطوعية، حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض قضايا المتعلقة بالإنتاج.³ وكذلك فريق المشروع (فريق قوة المهمة) وهو فريق مؤقت مصمم خصيصا لغرض معروف ومحدد مسبقا ويزول بزوال المشروع.⁴

2- فرق العمل الدائمة

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات.¹ ومن أمثلة الفرق الدائمة فرق العمل الوظيفية وهي تلك الفرق التي تنشأ مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين في إدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير، هذا النوع من الفرق العمل يتصف بصفتي الدوام والرسمية. وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق، أي أنه يصبح جزءاً ثابتاً في هيكل المنظمة.

ثالثاً: البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق.

وقد ميز هذا البعد بين نوعين من الفرق حسب درجة الحرية، فرق تدير نفسها أي يتمتع أعضاء الفرق باتخاذ القرارات الأساسية وجماعات العمل وهي تلك الجماعة التي يقوم القائد باتخاذ القرارات لأعضاء الجماعة.

1- جماعات العمل

في هذه الجماعات يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ، وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن وذاعت بدلا منه شهرة النوع الآخر.

2- فرق العمل التي تدير نفسها

وعادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق.² وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي يؤديها المديرون غالباً وتكون اجتماعاتها أسبوعية. ويتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة كتحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل إضافة إلى حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتدريب العاملين على المهارات، كذلك تقوم باختيار الأعضاء الجدد وتقوم أيضا بالرقابة على الجودة وتقييم الأداء. والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (Volvo)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة فرق العمل التي تدير نفسها، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.³

المطلب الرابع: بناء وإدارة فريق العمل.

إن فرق العمل أصبحت الوحدة الجوهرية داخل المنظمات لأن المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات الذي يتطلب ردود فعل سريعة مما أدى بهذه المنظمات إلى اللجوء إلى العمل الجماعي. وقد بلغت أهمية بناء فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية لمرونة وكفاءة المنظمة، لذلك فتجد هاته الأخيرة نفسها أمام حتمية الاهتمام بالعمل كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد دور كل فريق.

أولاً: بناء فريق العمل

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال. وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها، وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث إن فرق العمل تمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: التكوين

وتوصف هذه المرحلة بانها مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية وكما يقال فإن الأعضاء ينويون التلج من بينهم ويختبر كل منهم الآخر، وذلك من أجل بناء علاقات صداقة، وفي إطار المهمة المطلوب تنفيذها، ويحاول أعضاء الفريق إيجاد السلوك الذي يكون مقبولاً من جانب الآخرين، وفي أثناء هذه المرحلة فإن حالة عدم التأكد تكون عالية، وغالباً ما يقبل الأعضاء السلطة والقوة المفروضة عليهم سواء أكانت من القادة الرسميين أو غير الرسميين، ويعتمد الأعضاء على الفريق حتى يجدوا قواعد أساسية ويعرفوا ما هو المتوقع منهم. وفي إطار هذه المرحلة فإن اهتمام الأعضاء يكون بتساؤلات كثيرة مثل ماذا يتوقع مني؟ وما المعايير والأشياء المقبولة؟ وما درجة الاستعداد للعمل في الفريق؟ وخلال هذه المرحلة فإن القادة ملزمون بتوفير الوقت اللازم للأعضاء لبناء المعرفة الشخصية بين كل واحد منهم والآخرين، وهم مطلوبون كذلك بالاندماج في مناقشات اجتماعية غير رسمية مع الأعضاء.

المرحلة الثانية: العصف

وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تتصهر في جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح، وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط، وهذه لمرحلة تكون معروفة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والاندماج والتحالف، كما

تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن ان تعود عليهم، وقد تختلف إحدى الجماعات الفرعية مع جماعة أخرى حول الأهداف الكلية للفريق أو كيفية إنجاز هذه الأهداف.

المرحلة الثالثة: الصياغة ووضع المعايير

في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويحدث الاتفاق الجماعي تجاه من له القوة، ومن هو القائد، ثم حول أدوار الأعضاء، يضاف إلى ذلك فهم الأعضاء بعضهم البعض، ويتكاملون نحو تحقيق أهداف الفريق وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات بينهم ومعالجتها، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب وتبقى هذه المرحلة وقتاً قصيراً وقد تستمر طويلاً، وقد يتوقف هذا على الهدف المراد الوصول إليه، والقادة في هذه المرحلة يؤكدون على التوحد مع الفريق ويساعدونه على تحديد قيمه ومعاييره بوضوح .

المرحلة الرابعة: الأداء

حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات، وإنجاز المهام المحددة للفريق ، ويلتزم أعضاء الفريق برسالته، ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض، ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيدة، ويقوم أعضاء الفريق أيضاً بمواجهة ومعالجة المشكلات التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات المباشرة، ويتجه تأثيرها نحو إنجاز أهداف فريق العمل، وأثناء هذه المرحلة فإن القادة يحاولون التركيز على إدارة مهام عالية الأداء، وتتكامل خلال هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق الاختصاصات المحددة للمهمة المطلوبة مع التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

المرحلة الخامسة: التفكك أو الانتهاء

تحدث مرحلة التفكك أو الانتهاء في فرق العمل التي تكون محددة بتأدية مهمة معينة، ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق، من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الفريق نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية، وأيضاً تقوية التماسك، ولكن قد يسود الاحباط أو الندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد علاقات الصداقة والتعاون، وعند هذه النقطة فإن القادة يفعلون ما يدل على تشتت الفريق من خلال بعض المراسم، وربما يعلنون نهاية أو ختام عمل الفريق بعدما نفذ مهامه كاملة وبنجاح. إلى أن المنظمة قد تواجه أثناء عملية بناء فريق العمل العديد من الصعوبات والعوائق يمكن إيضاحها على النحو التالي:

1- معوقات تنظيمية

- المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجديّة عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن

تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

- التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

- ضعف التفكير الاستراتيجي: من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

- الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

- نظم الحوافز والمكافآت: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

2- المعوقات الفردية

- معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

- المهارات: والتي تضم المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطوير المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق هذا النوع من المهارات الملائمة إضافة إلى مهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

- المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

- عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة. ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

ثانياً: إدارة فريق العمل

تتطلب عملية إدارة الفرق في المنظمة أربعة متطلبات رئيسية هي: نمط قيادة مناسب، التناقص البناء، دعم الطاقات الإبداعية لأعضاء المجموعة، واستخدام أساليب غير تقليدية للحوار الجماعي، وسوف نناقش في هذا الجزء أثر القيادة المناسبة وكيفية الاستفادة من التناقص البناء لدعم وتحسين القرارات الجماعية، أما بالنسبة لدعم الطاقات الإبداعية والطرق غير التقليدية للمجموعة فسوف نخصص لها مساحة للمناقشة نظراً لأهميتها.

1- نمط القيادة المناسب

غالباً ما يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار. ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء. وفي العديد من الحالات يسعى هذا القائد جاهداً الى تقليل المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الفريق أو تفاديها إذا أمكن. ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المناقشة مع عدم السماح للغير بالسيطرة عليها أيضاً ويعنى هذا ببساطة شديدة ضرورة أن تتاح الفرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، بل أكثر من ذلك يجب العمل على إتاحة الفرصة لتفاعل الرأي والرأي المعارض.¹

إن أهمية اختيار القائد المناسب لفريق العمل من مجموعة مرشحة بالكاد يكون مبالغاً في أهميتها فالاختيار الصحيح هو أول مبادئ نجاح الفريق، وهناك درجات من الاختيار، ونادراً ما يحصل مدير على الإنز بهذا، وأن يخرج إلى العالم ليختار من يشاء لفريقه، هناك قيود على محيط الأشخاص الذين يجب أن يختارهم، إضافة إلى قيود على الوقت الذي يجب أن يعمل خلاله. لذلك ترى أن قلة من المدراء الجيدين لديهم الفريق المناسب الذي يرغبون به، كما أن لدى القليل من فرق العمل الجديدة القائد المناسب الذي يرغبون به، ويمكن تبسيط المتطلبات المرضية بثلاث عوامل رئيسية: الكفاءات التقنية والمهنية، القدرة على العمل كفرد من فريق، المساهمة الشخصية المرغوبة.

- الكفاءات التقنية والمهنية: ماذا سيأتي هذا الشخص بالذات للفريق؟ لان المهارات والمعرفة هي من أهم المتطلبات التي يحتاجها الفريق. فإذا كان الفريق بحاجة إلى اختصاصي تسويق، فهل يكفي، هذا الشخص بالمتطلبات؟ هل هو قادر؟ هل من الممكن أن يقدم مساهمته مهمة للفريق في حقل التسويق؟ فالقائد وفي أي

ميدان يجب ان تكون له المعرفة الكافية التي لمعرفة القيمة المهنية لأفراد فريق عمله، لكن عليه كذلك أن يطلب مساعدة أخصائيين لإعطاء الحكم.

- القدرة على العمل كفرد من فريق: خلال عملية الاختيار، يجب اكتشاف من ليس لديهم دوافع، ولا يريدون تحقيق شيء، ولا يرغبون في أن يكونوا ضمن فريق عمل فهم على الأرجح لن يعملوا جاهدين في تناسق مع الآخرين ولا كأفراد. و السؤال الاساس في هذا المجال: هل هذا الشخص قادر على العمل كفرد من فريق عالي التقنيات؟ إذا كان اصلا يحب العمل منفردا، أو يملك تقنيات عالية تجعله لا يستطيع إجبار غروره على العمل في فريق، فمن الحكمة تركه.

- المساهمة الشخصية المرغوبة: إن من ينقصهم الدافع الأساسي للعمل بجهد، من المؤكد أن يشكوا لك المتاعب فزملاتهم في الطريق، ممن يعملون بصدق و تقنية عالية، سينقلبون ضدهم، اذا اخترت من لديه ميل الى معاملة الناس حسب تصرفهم، حديثهم، فمن المؤكد أن يكلفك هذا قدرا كبيرا من الوقت فيما، فعدا المهمة المشكورة في تعليمهم، فيقضي الوقت سدى في تهدئة الأوضاع المضطربة خلال اللقاءات، وإصلاح ذات البين، ومحاولة إحلال الانسجام بشكل ديبلوماسي.¹

2- التناقض البناء

فإن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية تستدعي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجود بين أعضاء الفريق. وبمعنى آخر فإن التناقض بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤثر إيجابيا على جودة القرار إذا ما تمكن أعضاء الفريق من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي اعتقادا منهم بأن اختلاف الرأي لا يفسد في الود قضية". ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لتعظيم الاستفادة من التناقض الموجود بين أعضاء الفريق أسلوب "تصوير الشر". وقد يتبادر إلى ذهن القارئ أن هذا الأسلوب غير أخلاقي أو غير محبب، غير أن هذا قد لا يكون صحيحا، إن المهمة الأساسية لشاغل هذا الدور في انتقاد آراء الآخرين، ويتم هذا الانتقاد من خلال إظهار نواحي القصور التي يمكن أن تحتويها البدائل والحلول المقترحة أو صعوبة تطبيقها عمليا.

3- دعم الطاقات الإبداعية للجماعة

تتعد الأساليب التي يمكن الاعتماد لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة. ومن أهم تلك الأساليب العصف الذهني وأسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب دلفي. وفيما يلي شرح لتلك الأساليب ومواقع استخدامها ومميزاتها.

- العصف الذهني: العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها. وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع أعضاء المجموعة على توليد قائمة مطولة بالأفكار الجديدة. وغالبا ما يتولى أحد أعضاء الفريق مهمة تسجيل الأفكار التي يطرحها الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها. وبالرغم من احتمال أن تكون الأفكار المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانا، إلا أن انتقادها غير مسموح.

- أسلوب الجماعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لاتباع المدخل علمي لتشجيع أعضاء الفريق على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل حل المشاكل. ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الفريق عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الفريق بتقييم الأفكار عند توليدها. إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الفريق فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الفريق في المناقشة. ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار من اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط. ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

- أسلوب Delphi : يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار. غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء. بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل. ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء.¹