يقصد بفريق العمل Team Work مجموعة من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون انجاز أهداف مشتركة. في هذا المقال نتاول آلية قيادة الفريق (المرؤوسين)

January 18, 2025 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 610

قيادة الفريق (المرؤوسين) Leading a team

يقصد بفريق العمل Team Work مجموعة من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون انجاز أهداف مشتركة. أن للفريق بشكل عام فوائد عديدة Team Advantages في العمل سواء في إطار تحسين الأداء أو في إطار زيادة الرضا لدى أعضاء الفريق. وللفريق فوائده Benefits of teams يتضمن تقليل مستوى الجهد الملقى على عاتق كل شخص وهذا يؤدي إلى انجاز العمل بشكل أفضل (عبودي، 2006: 211). ويمكن الإشارة إلى أهم الفوائد بالآتي: (دانيال، 2004: 227) (موارد أكثر تكرس لحل المشكلات سواء كانت خبرات أو أفكار تطرح من قبل أعضاء الفريق. تحسين القابلية على توليد الأفكار والإبداع. التزام عالي تجاه العمل والمهام. تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات. تحفيز أعلى من خلال الأفعال المشتركة. من رقابة ونظام، وإشباع أكبر لحاجات الأفراد وبالتالي مزيد من الرضا عن العمل) (Angelos,2001:235). ويمكن أن يؤدي

المدير في إطار فريق العمل أدوارا مهمة وهذه الأدوار تأتي في إطار (الأشراف Supervisor): حيث يؤدي دور الرئيس العمل الرسمية. (مدعم ومساند Facilitator): حيث يكون نظيرا للقائد في شبكة العمل المعتمدة في قوة مهمات خاصة. (مشارك Participant): وهنا يكون دوره مساعدا بالمساهمة مع الآخرين في فريق المشروع: (مدرب Coach): حيث يقوم بدور الراعي الخارجي لفريق حل المشكلات الذي يؤدي الدور القيادي فيه شخص آخر.

(Garry Emmons , 2007 :6)

أ- الفرق بين الجماعات والفرق

هناك اختلاف بين الفرق والجماعات، حيث تعرف الجماعة على أنها تتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم ويسعون لتحقيق هدف معين. إذ إن جماعة العمل هم الجماعة التي تتفاعل أساسا للمشاركة بالمعلومات لاتخاذ قرارات تساعد كل عضو من الأعضاء للأداء ضمن مجاله في المسؤولية. ولا تحتاج جماعات العمل، ولا تتوفر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة. (carry Emmons , 2007 :8) وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط عملية تجميع المساهمات الفردية لكل عضو من أعضائها ولا يظهر لديها أثر تجميع إيجابي يؤدي لتحقيق مستويات أداء كلية أكبر من مجموع مدخلات الأعضاء. أما فرق العمل، فإنها تخلق أثراً جماعيا إيجابياً من خلال تنسيق الجهود. وتؤدي الجهود الفردية للأعضاء إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموعة المدخلات الفردية. (ارمسترونغ، 2001: 134) تسعى المنظمات حديثاً إلى إعادة تركيب عمليات العمل حول الفرق. وتسعى الإدارة لتحقيق أثراً جماعيا إيجابياً بما يسمح للمنظمة من رفع مستوى الأداء، إذ إن زيادة استخدام فرق العمل يؤدي لزيادة احتمال زيادة المخرجات بشكل أكبر من دون الحاجة لزيادة المدخلات. وإن إطلاق تسمية الجماعة على أنها فرق لا يعني أن ذلك يؤدي لرفع مستوى أدائها. فإن الفرق الفعالة تمتلك خصائص مشتركة، وإذا ما رغبت الإدارة بتحقيق زيادة في الأداء المنظمي من خلال استخدام الفرق، فإن عليها أن تتأكد من أن تلك الفرق تمتلك هذه الخصائص. (Charles,2001:12)

ب- فرق العمل الرسمية وغير الرسمية Formal and Informal Group

(مجموعة العمل الرسمية Formal Group هي فرق أو مجاميع تنظم رسميا عند تقسيم العمل وتكوين الأقسام مدعومة من قبل المنظمة. مجموعة العمل غير الرسمية Informal Group وهي مجاميع تظهر بشكل غير رسمي من خلال العلاقات وتقاسم المصالح بين الأعضاء). (Julia Hanna , 2007 :9) إن الفريق الذي ينظم بشكل رسمي لتدعيم عمل المنظمة وتحقيق أغراض خاصة تسمى فرق العمل الرسمية Formal Group وتأتي ضمن سياق تقسيم العمل وتكوين الأقسام وهذه الفرق تؤدي مهمات عديدة ومتباينة كما أن حجمها وأساليب عملها وفترة بقائها ومسؤولياتها تختلف باختلاف تكوينها. وفي العادة تظهر فرق عمل أو مجاميع غير رسمية Informal Group نتيجة العلاقات وتقاسم المصالح بين الأعضاء، فعادة ما تظهر مجاميع على أساس علاقات الصداقة أو مجاميع دعم للأعضاء فيما بينهم لغرض أعطاء قوة لمطالبهم باتجاه الأطراف الأخرى ومن الضروري أن تعي إدارة المنظمة طبيعة التدخل بين هذين النوعين من المجموعات بهدف تحسين العمل وتدعيم الأداء. (سهيلة، 2004: 76).

ت- كيف تعمل الفرق بفاعلية؟ How do Team works Work Effectively

إن فاعلية الفريق تعني قدرته على تحقيق أهدافه بمستوى أداء عالي مع شعور أعضاء الفريق بالرضا وقدرتهم على التطور المستقبلي. وتتحدد فاعلية الفريق بطبيعته مدخلات هذا الفريق من جهة وعمليات الفريق Group Processes التي تمثل الطرق التي يستخدمها أعضاء الفريق للعمل مع بعض لإنجاز المهام الموكلة إليهم من جهة أخرى. (Angelos,2001:236)

ث- دور القائد في قيادة الفريق

عندما ننظر إلى البحث في القيادة، وفي دور القائد في الفرق ذاتية الإدارة، يمكننا أن نرى أن من الممكن تشكيل المناهج الحديثة لقيادة الفريق في إطار عدة افتراضات مختلفة من نظريات القيادة المبكرة. (العطية، 2003: 1494) ويفترض المنهج الحديث أن الفريق يميز على أنه مكون من أفراد مستقلين، والذين يمكن أو لا يمكن اختيارهم للتعاون بنشاط، ولن يحدث هذا بالتأكيد إلا إذا استطاعوا أن يروا سبباً لماذا يجب أن يحدث. لذلك بالرغم من أن المناهج الحديثة تبني على التبصرات التي توفرها النظريات التقليدية للقيادة فقد طورت مبادئها الخاصة بها أضا، وتجري تكاملا للتبصرات التقليدية مع الخبرة العملية في المجال، والتطورات في الفهم النفسي. (Garry Emmons , 2007 :9) لقد وضع كاتزنباخ وسميث Katzenbach and Smith(1993) أحد التوضيحات الأكثر وضوحا للمنهج الحديث لقيادة الفريق، حيث عرفا ستة مبادئ لقيادة الفرق الجيدة - أو، بتحديد أكثر، ستة أشياء تؤديها القيادة الجيدة للفريق. كما موضحة في الجدول (2-1) الستة مبادئ، في هذا النموذج، المبدأ الأول لقيادة الفريق إن قادة الفرق الجيدين يحتفظوا دائماً بالغرض، والأهداف، ومنهج فريقهم المناسب، والمعنوي. أي إنهم يساعدوا فريقهم في توضيح أهدافه وقيمه، ويتأكدوا من أن أعضاء الفريق لا ينحرفوا في الدخول في فرعيات تقودهم بعيداً عن الأهداف (عبد الوهاب، 2000: 103).

جدول مبادئ قيادة الفريق

ت	مبادئ كاتزنباخ وسميث
1-	الاحتفاظ بالغرض، والأهداف، والمنهج المناسب والمعنوي.
2-	بناء الالتزام، والثقة في أعضاء الفريق.
3-	تقوية خليط المهارات، ومستوياتها في الفريق.
4-	إدارة العلاقات مع الخارجيين، بما في ذلك إزالة العقبات من طريق الفريق.
5-	إنتاج فرص لأعضاء الفريق الآخرين.
6-	أداء عمل حقيقي.

المصدر: مستخلص من (Katzenbach, 1993: 21)

كما يوجد موضوع عن مدى جودة قادة الفرق أيضًا في عملهم هذا. فاستخلص كاتزنباخ وسميث تمييزا بين القادة الهرميين الذين يهدفوا إلى مراقبة مجموعات العمل، وقادة الفرق. رغم أن قادة الفريق يقودوا فريقهم تجاه أهدافه فإنهم لا يحاولوا توجيههم. في الحقيقة، إن القادة الذين يحددوا الكثير جداً من غرض الفريق، وأهدافه، ومنهجه - بصفة خاصة عندما يكون ذلك مبكراً في حياة الفريق - سوف يهددوا الالتزام الفردي لأعضاء الفريق، عن طريق تقليل قيمة مقدرة الفريق على اتخاذ قراراته بنفسه، وتبني المسؤولية منهم. (العامري، 2007: 480) ويؤمن قائد الفريق الجيد بسبب وجود الفريق كله، ويستطيع أن يقاوم إغراء القفز والتحكم في كل شيء. ويمكن أن يكونوا صبورين، ويأخذوا المقعد الخلفي عندما يعمل الفريق كله على تلك الأمور. المبدأ الثاني، هو أن قادة الفرق الجيدين يعملوا على بناء الالتزام، والثقة لدى كل عضو من أعضاء الفريق، وكذلك لدى الفريق ككل (carry, 2007: 12) ويستغلوا الفرص في التوضيح للفريق كيف يعمل بإيجابية، ويشجعوا الناس على أن يعطوا قيمة لمقدرات الآخرين، ومهاراتهم، ويبينوا أنهم يقدروا عمل أعضاء فريقهم بمبادرات خاصة منهم. بعمل هذا فإنهم يساعدوا العلماء تشجيع الأفراد الذين يتكون الفريق منهم أن يصبحوا، ويظلوا، ملتزمين له، وكذلك يشجعوا تطوير المسؤولية والاستقلال. المبدأ الثالث لقائد الفريق الجيد هي اليقظة المستمرة بالنسبة إلى مهارات الفريق. فيستمر استهداف قادة الفرق لتقوية خليط المهارات، ومستوياتها في الفريق لأنه لا يمكن أن ينجح أي فريق إذا كانت لديه فجوة مهارة Skill gap جادة بين المهارات التي يحتاجها، والمهارات الموجودة لديه بالفعل. لذلك من المهم أن يقويم قائد الفريق بصورة مستمرة ما يمكن أن يؤديه أعضاء الفريق ويحدد الفرص للتدريب. فإن تقويم المهارة عندما يبني الفريق أول مرة فإن ذلك لا يكفي لأن أنشطة الفريق تتغير طوال الوقت. وتتطور مهاراته معها. (هاييس، 2005: 121).

يعرف قادة الفرق الفعالين احتمالات طلبات المهارة المستقبلية على الفريق، ويحاولوا أن يستعدوا للمستقبل بحيث يكون الفريق على استعداد إذا ظهرت تحديات إضافية. ويمكنهم عمل هذا بالتأكد من تدريب البعض على ما يمكن أن يحتاجوه في دور معين حتى يمكنهم دمج معرفتهم، واكتساب الخبرة، ويمكنهم تغيير الواجبات أو الأدوار للسماح لأعضاء الفريق بتطوير مهارات جديدة في مجال جديد، إذا لم يمكن تناول فجوة المهارة بهذه الطريقة فيمكنهم أن يحضروا أناسا جددا في الفريق لديهم هذه المهارات التي تكمل مهارات الأعضاء الحاليين. المبدأ الرابع الذي يؤديه قادة الفرق الجيدين هو إدارة العلاقات مع الخارجيين -بما في ذلك تذليل العقبات عن طريق الفريق. كقاعدة عامة، يكون قائد الفريق مسؤولا عن العلاقات بين الفريقين، و الخارجيين - سواء كانوا أعضاء آخرين في التنظيم، أم من عامة الناس، أو من هؤلاء من تنظيمات أخرى. (Julia Hanna, 2007: 17)

إذا كان الفريق يشترك في المسؤولية، فعادة ما يتصل الخارجيون بقائد الفريق، ويفترضوا أن هذا هو الشخص الذي يدير اتصالات الفريق الخارجية. المبدأ الخامس لقائد الفريق هو تسهيل المسار حتى يستطيع الفريق تأدية عمله دون أي إعاقة. ويمكن أن يأخذ هذا التسهيل عدداً من الصيغ. فيعني في بعض الأحيان أن يحتاج قائد الفريق أن يقي أعضاء الفريق من أحد أنواع النقد الساخر، أو الضغوط الإدارية التي يمكن أن تقلل من جودة علمه. ويعني في أحيان أخرى التوسط لصالح الفريق مع الإدارة الأعلى عندما يضم التنظيم عقبات لا تظل واضحة في طريقه. كما يعني في أحيان أخرى أيضًا الاتصالات الواضحة الخاصة بقيم الفريق، وأهدافه، ومقاصده بحيث يكتسب الآخرون في التنظيم فهما أفضل لما يؤديه الفريق، كما ينتج قادة الفرق الفعالين فرصا للآخرين. (Robert, 1999: 473)

وأحد الاختلافات بين الفرد الذي يقود الفريق، والفرد الذي يدير مجموعة العمل، هو أن قائد الفريق يضع الفريق فوق ذاته الشخصي، والسماح لأعضاء الفريق الآخرين بتحمل المسؤولية، أو تعلم كيف ينفذوا مهما

جديدة، وينتج قائد الفريق الفرص لتطوير كل عضو من أعضاء الفريق. وبعمله هذا فإنه يبدأ بناء التزام كل عضو بالفريق. والمبدأ السادس لكاتزنباخ وسميث لقيادة الفريق هو أن قادة الفرق يؤدون عملاً حقيقياً. فيتأكدوا من أن كل فرد في الفريق، بما في ذلك أنفسهم، يساهم بنفس القدر تقريباً. أكثر من هذا، لا يفوضوا مهما صعبة، أو معقدة للآخرين تلقائياً، وإنما يظهرا التزامهم للفريق عن طريق أخذهم المهام لأنفسهم. وبعمل هذا، فإنهم يبينوا في إجراءاتهم -نوع التوضيح الأكثر إقناعا دائماً- أنهم يؤمنوا فعلاً بالفريق، وأنهم على استعداد لبذل أقصى ما يمكنهم بذله. يجعل هذا النوع من الصعب جداً لأعضاء الفريق الآخرين أن يعملوا بصورة أقل. (شارلز، 2005: 2)

ث- ما الذي لا يفعله قادة الفرق What Ream Leader Don't Do

هناك شيئين لا يمكن أن يفعلهما قادة الفرق الجيدين. أولهما هو أنهم لا يلوموا أحداً -فيدركوا أن الخطأ يمكن أن يحدث في بعض الأحيان. لذلك عند حدوث الخطأ، يتعامل قادة الفرق الجيدين معه دون زيادة الضغط على الفرد المعني. ولا يعني هذا أنهم يتركوا الأمر يمر. بدلاً من ذلك. فإنهم يركزوا على تشجيع الفريق، والأفراد المعنيين ليتعلموا من أخطائهم حتى لا تتكرر مثل هذه الأخطاء مرة أخرى. لكنهم لا ينفقوا الوقت في توجيه اللوم، أو العقاب لهذا الفرد. وبعد كل شيء، في الفريق الملتزم يكون كل من النجاح والفشل إحداثا، وليست أشياء فردية. يستخدم قادة الفرق الجيدون الأخطاء طريقة للنظر إلى الموقف ليروا ما الدروس التي يمكن تعلمها. وينظروا إلى طرق بناءه للتغلب على العقبات. أن تكون هذه فردية مثل تأمين تدريب إضافي لهذا الفرد، أو التأكد من أن لدى الفرد فرصة لعمل شيء أخر جيد وسريع حتى لا تنهار ثقتهم في عملهم (Garry Emmons) والبديل، يمكن أن تكون حلولا مركزة على عملهم. طرق يمكن أن يتغلب بها الفريق ككل على فجوة المهارة التي اكتشفت، أو يرى إذا كانت هناك حاجة إلى تشييد أنماط جديدة للعمل، أو للاتصالات حتى يعالج الضعف في النظام (وليس الشخص). الشيء الآخر الذي لا يؤديه قادة الفرق الجيدون أبداً، طبقا لكاتزنباخ وسميث، هو التغاضي عن القصور في أداء الفريق. بدلاً من ذلك يجب أن يعترفوا أن الفريق لم يحقق ما حدد له عمله، وينظروا بصورة بناءة مرة أخرى إلى طرق تصنف المشكلة. ويختلف هذا كثيرًا عن الممارسة العملية التنظيمية المعتادة Normal ، وبذلك يكون هناك حافز لشرح الفشل. بأخذ مسؤولية فشل الفريق، وكذلك نجاحه يدمج القائد الإحساس بعمل الفريق، والالتزام من أعضاء الفريق، ويشجع كل عضو من أعضاء الفريق، للعمل بحرية، وبأقصى ما يمكنه، كما يبني منهجا أيضًا لحل المشكلة، بدلاً من ذلك الذي يهمل وجود المشكلة ببساطة.

ج- قيادة الفريق، والتعريف الاجتماعي

TEAMDEADERHIP AND SOCIAL IDENTIFICATION

من مبادئ كاتزنباخ دمج قائد الفريق الحديث مع الجودة التعاملية، والجودة التحويلية، إذ تهتم هذه المبادئ بإنتاج فرص أعضاء الفريق الآخرين، والمساهمة في عمل الفريق، وإدارة العلاقات مع الخارجين، والتركيز على الطبيعة التعاملية لقيادة الفريق، كما توحد بناء التزام أعضاء الفريق وثقتهم، والاحتفاظ بالأهداف والأغراض الثابتة والراسخة في ذهن كل فرد، وتقوية خليط المهارات ومستوياتها في الفريق، التي تركز على الجودة التحويلية. بالعمل طبقا لهذه المبادئ ليتأ:د قائد الفريق أن الفريق يبقى على الهدف، وأن أعضاءه لا تضعف

معنوياتهم، أو يضلوا الطريق. فما تفعله هذه المبادئ أيضًا هو تمكين قائد الفريق من بناء إحساس قوي بالتعريف الاجتماعي Social identification بين أعضاء الفريقن والاحتفاظ به، وينتج قائد الفريق، من خلال الإجراءات وكذلك الكلمات، أحساسا فيه أن الفريق وحدة خاصة، واليت تتمتع بمقدرات ومهارات مميزة، وتتميز عن الناس الآخرين في التنظيم. إضافة إلى ذلك، فإن قائد الفريق الذي يعلم طبقا لهذه المبادئ يشجع الإحساس بالتماسك Cohesion بين الأعضاء. وبتوفير الفرص لكل فرد للاستمرار، وبالتأكد من أن الفريق يتمتع بالمهارات اللازمة للعمل، -والأكثر أهمية- بالمشاركة شخصيا في العمل، يتأكد قائد الفريق أن كل أعضاء الفريق يمكن أن يشعروا أن هذه المجموعة الخاصة تعمل مع بعضها، كوحدة وأن لهم المكان الخاص بهم. (Carry Emmons, 2007: 14)

إن قائد الفريق الذي يؤدي عمله بهذه الطريقة يولد جوا يستطيع أن يشعر فيه أعضاء الفريق بالفخر بانتمائهم لفريقهم. كما أن تسهيل التعاملات مع الخارجيين، وتذليل العقبات يقلل فرص التداخلات السلبية مع الآخرين أو عليها كلية، بينمايعمل كل من بناء الالتزام والثقة على جانب أعضاء الفريق، وتعزيز مهنيتهم من خلال تطوير المهارات على زيادة ثقتهم الشخصية. ونتيجة للطريقة التي يؤدي بها قائد الفريق مهمته الخاصة يصبح الانتماء إلى الفريق شيئاً مميزا، ومتماسكا، ويعزز احترام الذات. في ظروف مثالية للتعريف الاجتماعي الإيجابي. وأن الخيارات الأساسية التي على المدراء اعتمادها في تحويل الأفراد إلى لاعبي فرق، مشتملة على (Charles, 2001: 13) (الذهبي، 1999: 8) (الرحيم، 1999: 72) (سيد وفا، 2005: 55).

1- الاختيار: يمتلك بعض الأفراد مهارات لتكوين علاقات جيدة مع الآخرين، وكذلك القدرة على أن يكونوا لاعبين جيدين في العمل الجماعي، وعند اختيار أعضاء الفريق، يجب الاهتمام بالتأكد من أن الأفراد المرشحين للعمل يمكنهم أن يكونوا أعضاء فريق جيدين، بالإضافة إلى المتطلبات الفنية المطلوبة لإنجاز العمل. والعديد من الأفراد لا يمتلكون مهارات العمل الجماعي، ويصح ذلك بشكل خاص في الأفراد الذين تم تنشئتهم على أساس المساهمات الفردية. وحينما يواجه المدراء مثل هؤلاء المرشحين، فأمامهم ثلاثة خيارات: (دانيا، 2004: 228) تدريب المرشحين ليكونوا لاعبين فاعلين في العمل الجماعي، وإذا كان ذلك غير ممكن فإن الخيار الثاني هو تحويل الفرد إلى وحدة أخرى داخل المنظمة لا تعمل بأسلوب العمل الجماعي (إذا ما كان ذلك ممكنا)، أما الخيار الثالث فهو عدم اختيار ذلك المرشح. أما في المنظمات القائمة فعلاً، والتي تقرر إعادة تصميم عملها اعتماداً على العمل الجماعي، فعلينا أن تتوقع أن بعض العاملين سيقاومون ذلك ولا يمكن تدريبهم، ولسوء الحظ فإن مثل هؤلاء العاملين يصبحون كارثة في مدخل العمل الجماعي. (ياغي، 1994: 65).

2- المكافآت: كما يجب إعادة النظر بنظام المكافآت لتشجيع الجهود التعاونية لا التنافسية، وذلك مثل إضافة نظام المكافآت السنوية اعتماداً على الانجاز الجماعي، كما أن الترقيات والعلاوات والأشكال الأخرى من التمييز، يجب أن تمنح للأفراد اعتماداً على درجة فاعليتهم في العمل الجماعي (Julia Hanna, 2007: 20) وهذا لا يعني إهمال الإسهامات غير الأنانية للفريق، ومن بين أمثلة السلوكيات التي يجب مكافأتها، تدريب الزملاء الجدد، ومشاركة المعلومات مع الأعضاء الآخرين في الفريق، والمساعدة في حل الصراعات التي تظهر داخل الفريق، والتمكن من المهارات الجديدة التي يحتاجها الفريق، والتي لا تتوفر لديه. وأخيراً يجب أن لا ننسى المكافآت الداخلية التي يمكن للعاملين إشباعها عن طريق العمل الجماعي، حيث تتوافر الفرصة لتحقيق التطور الشخصي ومساعدة زملاء العمل على النحو التي يمكن أن تكون ممارسات تحقق الرضى والمكافأة للعاملين. (Robert Kreitner, 1999: 474)

ح- القضايا المعاصرة في إدارة الفرق

هناك ثلاث قضايا متعلقة بإدارة الفرق. تتمثل بكيفية تسهيل تبني إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقات تنوع قوة العمل في أداء الفريق، وكيفية عمل الإدارة على إعادة تفعيل الفرق الخامدة. وسيتم إيضاحها على النحو الآتي:

1- الفرق وإدارة الجودة الشاملة: من بين الخصائص الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، هي استخدام الفرق، ولكن لماذا يعتبر العمل الجماعي جزءا أساسياً في إدارة الجودة الشاملة؟ إن جوهر الجودة الشاملة، هو عملية التحسين، ويعتبر انغماس العاملين الجزء المحوري في عملية التحسين، وبمعنى آخر فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة تشجيع العاملين على المشاركة، والعمل بموجب مقترحاتهم، حيث إن جميع التقنيات والعمليات تتطلب مستويات عالية من الاتصال والعلاقات، والاستجابة، والتكيف، والتنسيق، والترابط المتسلسل. وبذلك فإنها تتطلب البيئة التي يمكن أن تتوفر فقط من خلال فرق العمل المتفوقة. لا يمكن تطبيق أي من العمليات المختلفة في إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها إلا من خلال فرق العمل (ارمسترونغ، 2001: 135).

2- الفرق وتنوع قوة العمل: إن إدارة التنوع في الفرق هي عملية متوازنة إذ أن التنوع يوفر منظورات جديدة للقضايا، ولكنه في الوقت نفسه يجعل من الصعب توحيد الفريق والوصول للاتفاق بين أعضاء الفريق. وتبين نتائج الدراسات، أن أعضاء الفرق المتماسكة يزداد الرضى بينهم، وتنخفض الغيابات، ويقل احتمال الانسحاب من الجماعة. ولكن التماسك يكون أقل في الفرق المتنوعة، وبذلك تظهر سلبيات التنوع. ومع ذلك فإننا نعلم أن العلاقة بين التماسك وإنتاجية الجماعة يتم تعديلها عن طريق معايير الأداء، وبذلك فإننا نفترض أنه إذا ما كانت معايير الفريق تدعم التنوع، فإن ذلك يؤدي لتمكين الفريق من الاستفادة القصوى من التنوع، كما أنه يؤدي في نفس الوقت لتحقيق فوائد التماسك العالي، وهذا مما يجعل من الضروري لأعضاء الفريق المشاركة في تدريب التنوع. (سهيلة، 2004: 77)

3- إعادة تنشيط الفرق الناضجة: أن تحقيق الأداء الجيد من قبل الفريق في مرحلة معينة من الزمن لا يعد ضمانا لأن الفريق سوف يستمر بنفس الأداء، إذ يمكن أن يخمد الفريق بمرور الزمن، والحماس الذي بدأ به الفريق قد يتحول إلى السلبية بمرور الزمن، وتتناقص القيمة الإيجابية المتحققة نتيجة للتوجهات المتنوعة بزيادة التماسك (العطية، 2003: 149) (الصراف، 1994: 9)

يمكن إعادة تنشيط الفريق الناضج بإعداد الفريق للتعامل مع مشاكل النضج وتذكير أعضاء الفريق بأنهم ليسوا متميزين وعلى كل الفرق الناجحة مواجهة عوامل النضج، ويجب أن لا يشعروا أنهم خذلوا، أو فقدوا ثقتهم في مفهوم الفريق حينما تذهب النشوة الأولية وتظهر الصراعات. حينما تصبح الفرق خامدة، قد يكون توفير التدريب التنشيطي من العوامل المساعدة، وذلك لزيادة مهارات الأعضاء في الاتصال، حل المشاكل، عمليات الفريق، ومهارات أخرى مماثلة وقد يؤدي ذلك لاستعادة الثقة ببعضهم بعضاً. المهارات التي كانت مناسبة للتعامل مع المشاكل البسيطة قد تصبح غير مناسبة للتعامل مع المشاكل الأكثر تعقيدا، وبذلك فقد تستفيد الفرق الناضجة من مهارات حل المشاكل، العلاقات بين الأفراد والمهارات الفنية. وتشجيع الفريق على التعامل مع عملية توره على أنها خبرة تعليمية وكما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة، وعلى الفريق أن يتعامل مع عملية تطوره على أنها جزء من عملية البحث عن تطور مستمر، ويجب على الفريق أن يبحث عن طرق للتطور، ومواجهة مخاوف الأعضاء واحباطاتهم، واستخدام الصراع على أنه فرصة للتعلم. ومن هذا المنطلق يمكن وصف تفويض الصلاحيات كما سيتم ذكره من مقومات إدارة فريق العمل.

المرجع: العمري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتورة بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هـ - 2009م.