

مجموعات العمل والقيادات الجماعية

د. محمد عدنان النجار *

أنواع مجموعات العمل :

تظهر القيادات الجماعية بأشكال مختلفة في وحدات تنظيمية تسمى مجموعات العمل (Teamworks) ، مثل المجالس (Boards) والهيئات (Commissions) والفرق (Teams) واللجان (Committees) . وتعتبر اللجان النموذج الأكثر شيوعاً من مجموعات العمل إذ لا تكاد تخلو منها مؤسسة حكومية أو تعليمية أو دينية أو أعمال . وقد تظهر اللجان بأسماء مختلفة مثل لجنة الإدارة ولجنة المالية ولجنة السياسات ولجنة التخطيط ولجنة الرواتب والاجور ولجنة الشكاوي وغيرها . وفي (الجدول رقم ١) يتبين بوضوح أنواع اللجان التي توجد عادة ضمن الإدارة العليا وعن النسبة المئوية من الإداريين العاملين فيها وعن وسطي عدد الاعضاء في اللجنة ووسطي الاجتماعات السنوية التي يتم عقدها وذلك في دراسة جرت عن أهمية اللجان في الولايات المتحدة الأمريكية (١) .

(الجدول رقم ١)

أهمية اللجان في بعض مشاريع الولايات المتحدة

نوع اللجان	النسبة المئوية من الإداريين فيها	وسطي عدد اعضاء اللجنة	وسطي عدد الاجتماعات السنوية
الإدارة العامة	٧٧٪	٨٦	٢٧
المالية والرقابة	٣٧٪	٦٧	٢٣
التسويق	٢٣٪	٧٤	٢٤
الانتاج	٢٥٪	٨٩	٢٨
الأفراد والعاملون	٣٩٪	٧١	١٤
البحث والتطور	١٤٪	٨٢	١٨
العلاقات العامة	٥٪	٧٤	٩
أخرى	٢١٪	٨٣	١٤

* استاذ الإدارة بكلية التجارة في جامعة دمشق .

وكما يتضح من الجدول فان مجموعة العمل المتعلقة بالادارة العامة هي اكثر أهمية من غيرها من اللجان ، حيث أن النسبة المئوية من الإداريين المشتركين فيها تعادل (٧٧٪) من المدراء التنفيذيين والاستشاريين المؤهلين في المستويات الإدارية العليا من المشروع . وتتخذ مثل هذه المجموعة عادة قرارات تنفيذية تلزم المشروع ووحداته بالتقيد بها وتطبيقها .

ويمكن أن تكون مجموعات العمل تنفيذية (Line) أو استشارية (Staff) بحسب طبيعة السلطات التي تحوزها المجموعة . فعندما تشمل سلطات الوحدة حق اتخاذ القرارات الملزمة للمساعدين تجاهها فانها تمثل قيادات جماعية ومجموعات عمل تنفيذية . أما عندما تكون سلطات الوحدة استشارية بالنسبة للإداري أي أنها لا تتخذ قرارات ملزمة وتقتصر فقط على ابداء النصح والمشورة ، فانها تمثل مجموعات عمل استشارية وليس قيادات جماعية .

وقد تكون مجموعات العمل رسمية (Formal) أو غير رسمية (Informal) بحسب ارتباطها بالتنظيم المعلن المعروف . والوحدات الرسمية هي التي تشكل جزءا أساسيا من هيكل المنظمة التنظيمي ولها مسؤوليات وسلطات محددة ومعروفة ومقررة . وأغلب اللجان ومجموعات العمل الأخرى هي من النوع الرسمي لأنها تشكل جزءا أساسيا من التنظيم الرسمي للمنظمة . ولكن قد توجد الوحدات بشكل غير رسمي وذلك عندما لا تشكل جزءا أساسيا من هيكل المنظمة التنظيمي الرسمي . فقد يرغب الإداري بتحديد ومعرفة فكر المجموعة بالنسبة لأحدى المشاكل أو قد يحتاج إلى استشارات اختصاصية من أشخاص من خارج الوحدة الإدارية التي يشرف عليها فيدعو إلى لقاءات جماعية لهذا الغرض . كما قد يشكل العاملون وحداتهم الخاصة بهم والتي لا علاقة ولا علم للإدارة بها وذلك من أجل تلبية حاجاتهم الاجتماعية والفنية . وتكون هذه الوحدات بالطبع خارجة عن الهيكل التنظيمي الرسمي للمنشأة .

وقد تكون مجموعات العمل دائمية أو مؤقتة وذلك بحسب استمراريته وديمومتها . وقد يظن البعض بأن مجموعات العمل الرسمية هي المجموعات الدائمة وأن مجموعات العمل غير الرسمية هي المجموعات المؤقتة . ولكن الواقع يشير إلى وجود مجموعات عمل رسمية من أجل تحقيق مهام وأهداف مؤقتة محددة مثل دراسة موقع البناء الجديد للمصنع ، شراء آلات المصنع أو المكاتب ، النظر في عقود الشراء من بلد معين ، وغيرها من المهام والأهداف المحدودة . وتنتهي مهام هذه المجموعات عندما يتحقق القصد أو الغرض الذي

وجدت المجموعة من أجله . ومن الجانب الآخر ، فإن مجموعات العمل غير الرسمية قد تستمر فترة طويلة في أعمالها سواء كان للاداري الرسمي أم لم يكن له دخل في تشكيلها .

وظائف مجموعات العمل :

تؤدي مجموعات العمل وظائف هامة تجعل مجزيا استخدامها في المنشآت والمؤسسات ، كما أن لها محاذير وسلبات تعيق من استخدامها . ومن الضروري موازنة هذه المزايا والمساوىء واستخدام مجموعات العمل بفعالية وكفاءة في المؤسسة المعنية .

مزايا مجموعات العمل

١ - تحسين الاداء :

يتم تشكيل مجموعات العمل من أجل تحقيق النتائج الافضل وزيادة مستويات الكفاية والانتاجية في اداء وتنفيذ وظائف وفعاليات المشروع الاساسية والفرعية . وعلى الرغم من أن مجموعات العمل لا توجد قيما بيعية مباشرة الى المستهلك أو المشتري ، الا أن الغاية من استخدامها يجب أن تؤدي الى وضع الخطط والاهداف والارشادات والقرارات التي تحسن في الامد الطويل من كيفية الاداء .

٢ - تحسين القرارات :

من المتفق حوله بأن القرارات المتخذة من قبل المجموعة هي افضل من قرارات الفرد لوحده ، وذلك نتيجة زيادة المشاركة وتبادل الافكار والاراء بين أعضاء المجموعة (٢) . فمن طريق تجبيع الخبرات والاختصاصات المختلفة يمكن تطوير حلول أكثر واختيار ذلك القرار الممثل لوجهات النظر المتوازنة والمعقولة .

وهذه المزية في تحسين القرار تعتبر بشكل عام صحيحة . وحقيقة الامر في الوضع المعين يعتمد على طبيعة مجموعة العمل ونوعية القرار المتخذ . فإذا كان القرار بسيطاً ، مثلاً ، أو كانت طبيعة مجموعة العمل من النوع الذي تكثر فيه الصراعات ومضيعة الوقت فإن القرار الناتج قد يكون أسوأ في المجموعة منه في الفرد .

ويتحسن القرار المتخذ من قبل المجموعة عادة إذا كان القرار الذي يجب اتخاذه يخص اقسام عدة ويمثل وجهات نظر متعددة . فعندما يكون أعضاء المجموعة من اقسام ووحدات من الضروري التنسيق فيما بينها ،

فان القرار الذي يتم التوصل اليه سيمثل على الغالب وجهة نظر المجموعة بدلا من أن يمثل وجهة نظر شخص معين أو قسم ما .

٣ - تحسين الاتصالات :

يتم خلال اجتماعات مجموعات العمل عادة تبادل واعطاء المعلومات الى الاعضاء مجتمعين بدلا من اعطائها الى كل منهم بشكل فردي وشفهي أو عن طريق النشرات والبلاغات . وتهيء مجموعات العمل بهذه الاشكال فرصا للتساؤل والمشاركة والاعتراضات على المعلومات المتلقاة من قبل العضو المشارك . وتكون مجموعات العمل لذلك الوسيلة التي يتم بموجبها الاتصال وازالة اللبس والفموض والابهام .

٤ - تقديم النصح والارشاد :

تتهيا للاداري عن طريق مجموعات العمل فرص جيدة للاستفادة من آراء ومقترحات الاعضاء المشاركين حول كيفية حل المشاكل المطروحة . ولكن مع الاسف قد لا يستفيد الكثيرون من الاداريين من هذه الارشادات والتوجيهات بسبب سيطرة مشاعر الانانية والتعالي في نفوسهم . وفي أحد الابحاث الادارية كانت النتيجة الاساسية أنه لمن الافضل للرئيس الاداري عدم عقد الاجتماعات من أن يعقدها بطريقة يشعر بها الرؤوسون عدم الاهتمام بأفكارهم (٣) .

ومن البديهي أن تكون الآراء والاقتراحات المقدمة في مجموعات العمل افضل من الاقتراحات والآراء التي يقدمها الاداري لوحده . والمثل الذي يقول « رايان افضل من رأي واحد » يبدو صحيحا خاصة عندما يتمكن أعضاء المجموعة من تبادل الآراء في تطوير القواعد والبرامج والسياسات التي سيسير المشروع على هداها في السنوات القادمة ، إذ ستكون الحاجة ماسة للاستفادة من الخبرات والتجارب في تقدير احتمالات المستقبل وتوضيح رؤيا غير المعروف والمؤكد ومعرفة الثغرات والقيود الممكنة .

٥ - المشاركة في المسؤوليات والسلطات :

تسمح مجموعات العمل والقيادة الجماعية بتوزيع المسؤوليات والسلطات بين أعداد كبيرة من الاشخاص بدلا من حصرها باداري واحد . فقد لا يتمتع الاداري بالمؤهلات والخبرات والاختصاصات أو بثقة السلطات العليا مما يوجب منعه من حيازة سلطات واسعة خوفا من سوء التصرف والاستخدام . وتمنع القرارات الجماعية من تعسف الفرد وشططه كما انها تحمي الجماعة إذ تعطيها استقرارا ونموا .

ويبدو ان توزيع المهام والسلطات يصبح هاما في الحالة التي تتضمن اتخاذ قرارات من جهات عدة لا يمكن لأي منها اتخاذ القرار النهائي بمعزل عن الجهات الاخرى . ففي مشكلة مواجهة طلبات الزبائن من بعض المنتجات الخاصة ، فان القرار النهائي قد يعود الى لجنة تمثل أقسام البيع والانتاج والهندسة والكلفة ، نظرا لان ادخال التعديلات على البضائع المصنوعة يتضمن جوانب تخص اختصاصات كل من هذه الاقسام .

٦ - تشجيع الاعضاء المشاركين :

من المأمول ان تسمح مجموعات العمل بالتفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات بين جميع الفئات المهتمة . ومن المرجح ان يشعر الشخص بالاندفاع والحماس في قبول وتطبيق القرار أو الخطة أو الاجراء الذي شارك في اتخاذه (٤) . ولكن يجب الحذر في هذه التعميمات اذ قد تؤدي المشاركة في بعض الاحيان الى الانقسام والمشاخنة والخصام ، خاصة اذا كانت توجد الانقسامات والحزابات المسبقة بين الاعضاء المشاركين . كما يوجد عادة اتجاه الى الوقوف في وجه اي تحرك أو مبادرة ما لم تتم الاستشارة المسبقة حوله من قبل الاعضاء المشتركين .

مساوىء مجموعات العمل

على الرغم من الوظائف الهامة التي تؤديها مجموعات العمل ، الا انها ليست بدون سلبيات ، وقد تحد هذه السلبيات من الاستخدام الواسع لها ، الا انه يمكن التغلب على الكثير منها عن طريق العمل الدؤوب والدراسة والتحليل العلمي .

١ - تجنب القرار والتنفيذ :

قد يلجأ الاداري الى استخدام مجموعات العمل هربا من المسؤولية ومن اتخاذ موقف أو قرار معين . فقد لا تكون الظروف مواتية لاتخاذ موقف حاسم فيلجأ الاداري الى تكوين مجموعة عمل من اجل دراسة الموقف وهو يقصد عدم اتخاذ قرار . واذا ما تم اختيار اعضاء المجموعة ، والاداري يقصد عدم اتخاذ موقف معين ، فان اعضاء المجموعة سيصرفون أوقاتهم وطاقاتهم في جدالات بيزنطية وصراعات جانبية وغوضى وتعثر في مناقشة الحالة المعروضة . وفي هذا المجال ، وصف احد المتكلمين اللجان بأنها تتكون من مجموعة من غير الاكفاء المعينين من قبل فاقد الارادة لمعالجة غير الضروري (٥) .

حتى ولو لم يكن في فكر الاداري عند تشكيله لمجموعة العمل رغبة في عدم اتخاذ قرار أو موقف ، فان طبيعة مجموعات العمل تنطوي على عوامل تجعلها مسارح للمزايدات والتسويات والمشاحنات وما ينتج عن كل ذلك من تأخر في الوصول الى نتيجة أو قرار . ففي مجموعات العمل تتأخر المبادرة من قبل المشاركين وتتأخر اجتماعات مجموعات العمل كما يتأخر اعتبار جميع وجهات النظر وشرح المشكلة والوصول الى حقائق حولها . وتتم هذه التأخيرات عاد دون شعور بالالتزام والمسؤولية على أساس ان المجموعة هي المسؤولة وليس أي عضو مشترك فيها .

٢ - سيطرة الاقلية :

من الصعب الاعتقاد أن بإمكان المجموعة أن تفكر وتناقش وتتخذ قرارات . والحقيقة أن الاشخاص هم الذين يفكرون ويناقشون ويتخذون قرارات . والذي يحدث فعلا في اجتماعات مجموعات العمل أن يظهر شخص يتحرك ويقود ويبادئ ، وقد يسيطر في النهاية على أعمال المجموعة وتصبح قراراتها قراراته الخاصة . أما اعضاء المجموعة الاخرون فقد ينقلبوا الى امعات لا يمكنهم الا أن يقولوا نعم ويتبعون ما يؤمرون ويوعز به . وتعتبر هذه النتائج بالطبع مخالفة للقصد من تكوين مجموعات العمل حيث يجب أن يكون قصدها المشاركة والتفاعل وان يعمل أعضاؤها وهم على مستوى واحد ووزن متساو وعلى الدرجة الرتبوية نفسها .

وحتى عندما لا يسيطر شخص واحد على أعمال المجموعة فان بذور الفشل قد تتولد عندما تنقسم مجموعة العمل الى جماعات متنافرة متناحرة يسيطر على كل منها رئيس أو أكثر يتصارعون ويتنافسون لكسب الشعبية وتمرير القرارات والسياسات والخطط التي تلائمهم .

٣ - التسويات السيئة :

عندما توجد اختلافات في وجهات نظر أعضاء المجموعة ، فان القرارات المتخذة في المجموعة ستكون على أساس التسويات والرضاءات بدلا من أن تكون نتيجة الخبرات والتحليل والعقلانية . فالرغبة في الوصول الى قرارات ترضى عنها جميع الفئات ، يجبر أعضاء المجموعة الى تبني الحلول المقبولة بدلا من الحلول الافضل .

وقد يحدث أحيانا في كثير من مجموعات العمل أن تحاول الاكثرية تجنب معاداة الاقلية منعا للمشاعر السيئة راضية باتخاذ المواقف الاسوأ والاضعف

والتي ترضى عنها جميع الفئات وذلك على حساب الافضل والهدف العام .

والشخص نفسه ضمن المجموعة يبدأ عادة بتلاؤم افكاره وسلوكه مع افكار وسلوك الآخرين مما يعرضه لان يفكر ويتصرف بأشكال ترضي الآخرين بدلا من التفكير المستقل والتصرف الجيد . وتجدر الاشارة الى اهمية رئيس المجموعة في هذا المجال اذ بإمكانه تشجيع التفكير والتصرف المستقلين الجيدين . ففي احدى الدراسات ، استخدمت مجموعتي عمل هما (أ) و (ب) ، واكد الرئيس في المجموعة (أ) على ضرورة الاتفاق والاجماع ، بينما اكد رئيس المجموعة (ب) على المناقشة والتحليل الموضوعي للمشاكل المطروحة (٦) . لقد كانت النتيجة أن وجد اتجاه في المجموعة (أ) لترويج الافكار التي تؤكد على الاتفاق والتفاهم مع اهمال للكثير من الحقائق واختيار القرارات دون تمثيل كاف لمختلف وجهات النظر .

٤ - التكاليف المرتفعة :

تكلف المجالس ومجموعات العمل مبالغ كثيرة من المال . فالوقت الذي يقضيه عضو المجموعة في سفره وانتقاله الى مكان الاجتماع واثاء الجلسات في التحدث والاستماع والمناقشة يكون عادة طويلا ومكلفا . وبالإضافة الى تكاليف الانتقال وحضور الجلسات فانه توجد تكاليف العمل الاساسي أو الوظيفة الاصلية التي يؤديها الشخص في وحدته التنظيمية . فترك عمل الاداري الاساسي من أجل حضور جلسات مجموعات العمل قد ينطوي على تكاليف عالية هي ما كان له أن ينتجه لو كان في عمله . وكذلك توجد تكاليف الكتب والطباعة والنسخ وتهيئة الاجتماعات وغيرها من التكاليف المكتبية والورقية التي ينطوي عليها استخدام مجموعات العمل . وتجب موازنة جميع هذه التكاليف لمجموعات العمل مع التكاليف الاقل لمجموعات العمل الصغيرة أو حتى للقيادات الفردية .

٥ - العلاقات غير الرسمية :

يحمل أعضاء مجموعات العمل عادة معهم حياتهم الاجتماعية غير الرسمية مما قد يؤثر على فعالية المجموعة في تحقيق أهدافها . وإذا كانت العلاقات غير الرسمية سيئة فانه ستنعكس بشكل سلبي على أعمال المجموعة ومهامها الاساسية . ولذلك كان ضروريا بناء العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء المجموعة حتى تتحقق فعالية مجموعات العمل بشكل افضل .

ويحضر أعضاء مجموعات العمل معهم أيضا الى الاجتماعات حاجاتهم الشخصية الخاصة واهتماماتهم ووجهات نظرهم التي قد تكون بعيدة عن أهداف المجموعة وفعاليتها . فقد يشعر عضو المجموعة بارتباطه الوثيق مع أقرانه ومرؤوسيه وأصدقائه الآخرين مما يجعله ينظر الى المشاكل والقرارات المواجهة من حيث آثارها عليهم بدلا من اعتبار آثارها على الصالح العام والهدف المشترك . وقد يكون لعضو المجموعة مشاكله الخاصة في البيت ومع الزوجة والاولاد مما قد يؤثر على طريقته في النقاش والتعبير عن رأيه . وقد يتجاوب عضو المجموعة مع الاشخاص المشتركين بدلا من تجاوبه مع الافكار المعروضة والمواقف المواجهة وذلك بحسب حبه او كرهه لهم او بسبب انتمائهم الى مجموعات معينة .

وتنقص فعالية مجموعة العمل كما تقل الحاجة الى استخدامها في كل من هذه الحالات . وعلى الادارة والمسؤولين في المجموعة ان يضعوا جهودهم لسيادة الحياة الاجتماعية المشجعة على العمل والتفاعل والمشاركة حتى تنقلب هذه السلبيات الى ايجابيات تفيد في تحقيق هدف مجموعة العمل والمنظمة التي توجد فيها .

جعل مجموعات العمل فعالة

من البديهي أن لا تحدث الاجتماعات الجيدة لمجموعات العمل بشكل عارض . وتوجد عناصر وخصائص متعددة تجعل من مجموعات العمل أكثر فعالية ونجاحا . ويمكن تمييز هذه العناصر والخصائص في العوامل الاولى التالية :

- ١ - حجم مجموعة العمل
- ٢ - قيادة مجموعة العمل
- ٣ - عضوية مجموعة العمل
- ٤ - ادارة الجلسات

اولا - حجم مجموعة العمل :

تؤكد النظرية التقليدية في الادارة على ضرورة جعل مجموعة العمل صغيرة الحجم . وقد اقترح أحد كتاب الادارة التقليديين أن يكون عدد الاعضاء بما فيهم رئيس المجموعة سبعة أشخاص (٧) . كما تبني آخر رقما يتراوح بين ثلاثة وتسعة أشخاص (٨) . وقد دل البحث العلمي على أن حجم مجموعة العمل الامثل عندما يتمتع أعضاؤها بالمهارات والمعارف الكافية هو

خمسـة أعضاء (٩) . فعندما يزداد اعضاء المجموعة الى اكثر من سبعة او تسعة اشخاص فان الاتصالات تصبح مركزية وصعبة ويتعذر ضمنها اتصال العضو المشارك مع غيره مباشرة . كما أنه عندما يقل عدد اعضاء المجموعة الى اقل من خمسـة اشخاص فان العمل ضمن المجموعة يصبح صعبا لظهور الصراعات والاختلافات بين الاعضاء المشاركين . فقد تبين في احدى الدراسات انه عندما تكون مجموعة العمل مكونة من ثلاثة اعضاء فقط فانه يوجد ميل لتشكيل تحالف بين الاثنين ضد الشخص الثالث وتكون الوحدة متحسـسة جدا للاختلافات في وجهات النظر (١٠) .

ويمكن قياس الحجم الامثل بمقاييس ومؤشرات تعكس الفعالية والنجاح . بعضها يعتبر داخليا وبعضها الاخر يعتبر خارجيا . فكبر او صغر مجموعة العمل قد يؤثر على العلاقات الاجتماعية والعاطفية للاعضاء المشتركين او قد يؤثر على كيفية ادائهم وتصرفاتهم في مجموعات متحابية ومتضامنة او مجموعات مشتتة مبعثرة . وقد تمثل بعض المقاييس او المؤشرات الخارجية مدى مساهمة مجموعة العمل المعنية كوحدة تجاه اهداف المنظمة ومحافظةها على النظام الاكبر . ويمكن القول بشكل عام ان الابحاث العلمية قد دلت على ان مجموعات العمل الصغيرة نسبيا افضل من مجموعات العمل الكبيرة لانها تزيد من قدرة عضو المجموعة على المشاركة والوعي والمتابعة والحكم على كل عضو من اعضاء المجموعة وبالنسبة للوحدة ككل ، كما تمكنه من تحسين اتصالاته معهم (١١) .

وقد يصعب اصدار الاحكام بشكل حازم ونهائي حول حجم مجموعة العمل الامثل ، ولكن يمكن القول بشكل عام ان مجموعة العمل يجب ان تكون كبيرة الى الحدود التي تمكن من حيازة الخبرات وتشجيع عمليات المحاكاة والموازنة بين المشاركين فيها وزيادة درجات تجاوبهم وتضامنهم والاتصال فيما بينهم . كما يجب ان تكون صغيرة الى الحدود التي تمكن الاعضاء من التعبير بحرية عن مشاعرهم الايجابية والسلبية وان يحترموا مشاعر وحاجات بعضهم وان يتمكنوا بثبات من حل المشاكل المواجهة .

وقد تستدعي الضرورة في بعض الاحيان وجوب تمثيل وجهات نظر عديدة مما يجعل من مجموعات العمل وحدات تنظيمية غير فعالة تحوى على اعضاء غير متجانسين او متلائمين مع بعضهم البعض . ولكن يجب في مثل هذه الحالات وضع جميع الجهود الممكنة من أجل التأكيد على حسن سير الاتصالات بين الاعضاء المشتركين وللتعبير عن وجهات نظرهم ومشاعرهم . كما قد يصبح ضروريا تجزئة المشكلة المواجهة الى مشاكل

فرعية اصغر وتشكيل مجموعات عمل صغيرة من اجل معالجتها وحلها .

ثانيا - قيادة مجموعات العمل :

يجب ان لا نكون بحاجة الى كتاب ومدرسة واستاذ كي نتعلم وندرك مدى اهمية القائد في نجاح اعمال مجموعة العمل . فكل مجموعة عمل هي بحاجة الى قائد ناجح يوجه اعمالها ويحدد اهدافها ومشاكلها ويرشد تفكيرها وسيرها ويمكنها من الوصول الى الهدف المقصود بأفضل السبل واقلها تكلفة . وعلى هذا القائد ان يحوز على الشخصية المؤثرة الفعالة وأن يحظى بقبول أعضاء المجموعة له والثقة بقدراته وشخصيته . وهو يحتاج بالإضافة الى المهارات القيادية في التخطيط والتنظيم والتشجيع والرقابة الى قدرات لمقاومة الجدل البيزنطي الطويل ولتأجيل عرض المشاكل التي لا تدخل في صلب الموضوع او تلك التي لا توجد حولها الحقائق الكاملة .

وقد اكدت الابحاث والدراسات على اهمية قائد المجموعة مما دعى احد الكتاب لان يقرر ان المشكلة هي ليست في مجموعات العمل في الادارة بقدر ما هي ادارة مجموعات العمل (١٢) . ويبدو أن نجاح القائد في مجموعات العمل يتحقق بشكل أفضل عندما يمارس دورا قياديا . ففي احدى الدراسات ، تبين أن عضو المجموعة الذي نال نقاطا أكثر في مقياس الرقابة تم تقويمه بشكل أفضل في مقياس القيادة ومقياس المساهمة في أعمال المجموعة (١٣) .

وللدور الذي يمارسه قائد المجموعة اثر واضح في نجاح اعمال المجموعة . ويمكن تمييز دورين : الدور الاجتماعي او العاطفي او السلوكي والدور الانتاجي او العمل (١٤) . ويتعلق الدور الاجتماعي او العاطفي او السلوكي بتحقيق تضامن ووحدة المجموعة عن طريق التشجيع والانسجام والموازنة وتقليل المشاحنات . اما الدور الانتاجي او العمل فانه يخص كل ما يمكن من تحقيق اغراض المجموعة واهدافها مثل ايجاد المعلومات ، اتخاذ زمام المبادرة ، اعطاء الآراء او البحث عنها ، تقديم الاقتراحات . الخ . وقد بين البحث العلمي امكانية وضرورة ممارسة هذين الدورين من قبل قائد المجموعة وأنه توجد عوامل مختلفة تؤثر على درجة ممارسته لكل من هذين الدورين مثل هدف المجموعة ، حجم المجموعة ، شخصيات الاعضاء ، طول فترات الاجتماع . كما تدل الدراسات أيضا على أن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرات الفنية والقدرات الانسانية (١٥) .

ثالثا - عضوية مجموعة العمل :

قد يعتقد البعض من الناس انه بإمكان أي شخص النجاح في الاشتراك في مجموعات العمل وشغل عضويتها ، وبالطبع يعتبر هذا خطأ . فبعض الأشخاص يتعلمون في التحدث أمام عدد من الأشخاص الآخرين أو أمام أشخاص أعلى منهم مرتبة أو نفوذا . وبعض الأشخاص يتأثرون بالاشياء أو الافكار أو الناس مما يؤثر على نجاحهم في الاشتراك في عضوية مجموعات العمل . فمن المعروف ، مثلا ، أن رجال الإنتاج يتأثرون أكثر من غيرهم من موظفي المشروع بالاشياء والمواد وهم لذلك أقل اندفاعا في علاقاتهم مع الأشخاص الآخرين . وفي اشتراكهم الفعال في مجموعات العمل .

ويمكن القول بشكل عام ان على عضو المجموعة أن يكون مؤهلا وظائفيا وشخصيا حتى ينجح في تحقيق أهداف المجموعة (١٦) . فهو وظائفيا يجب أن يمثل وجهة النظر التخصصية وأن يحوز على المعارف والقدرات والمهارات الفنية لتحقيق أهداف المجموعة . كما أنه شخصيا يجب أن يحوز على مهارات اجتماعية ونفسية كي يمكنه الاتصال مع الآخرين والتجاوب معهم . وبما أن عضو المجموعة يمثل عادة مجموعات ووحدات واقسام معينة في المشروع ، فعليه أيضا أن يكون قادرا على نقل اهتماماتهم وحاجاتهم .

ومن الاهمية أن يكون عضو المجموعة متحمسا ومنتفعا لتحقيق التضامن والتعاون مع الأشخاص الآخرين في المجموعة . فقد بين البحث العلمي أن أعضاء المجموعة الذين تم تشجيعهم على التعاون اظهروا ردود افعال ايجابية نحو بعضهم البعض وكانت تصوراتهم جيدة ، كما كانوا أكثر اندماجا في أعمالهم وأكثر رضى عنها (١٧) . كما أوضحت الدراسات أن المجموعات التي يشارك ويتفاعل أعضاؤها في تحقيق الهدف والقصد العام هم أكثر رضى وانتاجية من المجموعات التي يتنافس أعضاؤها لتحقيق اشباغات شخصية (١٨) .

ويرتبط نجاح عضو مجموعة العمل من حيث تحركه وتفاعله ومشاركته في معالجة المشاكل المعروضة على الطريقة التي تم تعيينه فيها وعلى أسباب قبوله للعضوية . وقد تتحقق العضوية في مجموعات العمل بطرق مختلفة مثل الاختيار من قبل رئيس معين أو من قبل لجنة أو التعيين بطريقة انتخابية أو بشكل ايفائي طوعي . كما قد يقبل الشخص عضوية مجموعة العمل بسبب رغبته في تحسين مركزه القيادي والاجتماعي أو رغبة في حل المشاكل العامة أو من أجل تحقيق زيادة في الاجر والتمويضات

والضمانات أو للسيطرة على شروط العمل . وفي هذا الصدد ، لا بد من الإشارة الى دراسة هامة (١) . ففي هذه الدراسة ، قسمت مجموعات العمل الى نوعين ، نوع متضامن ونوع غير متضامن ، وقد استخدمت ثلاثة أسس أو مقاييس للتضامن :

١ - الجاذبية الشخصية لأعضاء المجموعة

٢ - الشهرة والمركز من العضوية

٣ - تحقيق انجاز للعمل

وقد تبين من الدراسة ان أعضاء المجموعات التي تكونت على أساس الجاذبية الشخصية للأعضاء كانوا يشاركون في محادثات شخصية ممتعة وطويلة وكان كل منهم مقدرا ومتحسسا لآراء الآخرين . أما أعضاء المجموعات التي تكونت بسبب رغبة الأعضاء في الشهرة والمركز فكانوا يتصرفون بحذر ورهبة ويشاركون في مناقشات مقتضبة حريصين على عدم تجريح بعضهم البعض . وفي المجموعات التي تكونت على أساس الرغبة في انجاز العمل كان الأعضاء ينهون أعمالهم بفعالية وسرعة مركزين مناقشتهم واهتماماتهم على المشاكل المواجهة . وفي جميع هذه الأنواع الثلاثة من مجموعات العمل المتضامنة كان التفاعل والمشاركة بين أعضاء المجموعات أكثر منه في المجموعات التي اتصفت بعدم التضامن .

رابعا - إدارة الجلسات :

في إدارة جلسات مجموعات العمل يوجد عدد من الاعتبارات أو المبادئ التي يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار من أجل جعل مجموعات العمل أكثر فعالية ونجاحا . فأولا ، يجب أن تتوضح لأعضاء المجموعة مجال المسؤوليات والأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها ، وفيما إذا كانوا هم مسؤولين عن اتخاذ القرارات أو تبني التوصيات أو الاختصار على المناقشات بقصد إعطاء التصورات لأفضل للإداري المسؤول . ويفيد مثل هذا التوضيح في تحسين أداء المجموعة والسرعة في الوصول الى مواقف وقرارات وفي إزالة اللبس والفموض وسوء الفهم والريبة وفي وضع المؤشرات لتحديد حسن سير المجموعة في الوصول الى أهدافها (١٩) .

كما أنه من الأهمية ثانيا ان تكون المواضيع التي تتعرض لها مجموعات العمل قابلة للعرض أمام مجموعة من الأشخاص . ومن المواضيع القابلة للعرض أمام مجموعة من الأشخاص ما يتعلق بأعمال التخطيط الشامل والبعيد المدى والاستراتيجيات والسياسات العريضة واعتبار الحالات

والجوانب القانونية في المشاكل وتطبيق الرقابة على أعمال الإداريين المسؤولين عن تنفيذ الخطط والسياسات (٢٠) .

ومن الأهمية ثالثاً أن يتم عرض المواضيع على الأعضاء المشاركين بشكل مسبق وبشكل يسهل من عملية تحليل ومناقشة الجوانب المختلفة للمشاكل . وحتى أكثر الأعضاء قدرة ومهارة لن يتمكن من المشاركة الفعالة في أعمال المجموعة ، إلا إذا عرف الأشياء المتوقعة منه بشكل مسبق .

ويجب رابعاً تسجيل تفاصيل الاجتماعات وكتابة الأحرف الأولية لما يجري فيها وتوزيعها بين الأعضاء من أجل تصحيحها أو تعديلها ومن ثم المصادقة على النسخة الأخيرة منها . وتعتبر هذه الأعمال ضرورية من أجل الحفاظ على وحدة الفكر حول ما تم الاتفاق حوله وإزالة أسباب اللبس وعدم الثقة بين الأعضاء .

وأخيراً وليس آخراً ، فإنه توجد فائدة من قيام المجموعة بمراجعة أعمالها وأوضاعها وتحديد فعاليتها في تنفيذ مهامها . وقد يعين لهذا الغرض شخص من أجل ملاحظة الاجتماع وتسجيل ما يحدث فيه وتقويم تقارير بملاحظاته خلال فترة التقويم . وقد يتناوب الأعضاء على عملية الملاحظة والتقويم كي تتاح لكل منهم فرصة النظر إلى الاجتماعات نظرة الخبير من الخارج . ويمكن أن يتضمن تقويم سير الاجتماعات الإجابة على بعض من الأسئلة مثل (٢١) .

— كيف تعتبر الاجتماع بشكل عام ؟ ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، وسط ، رديء ؟

— ما هي إيجابيات الاجتماع ؟

— ما هي سلبيات الاجتماع ؟

— كيف تصف تصرفات الرئيس ؟

— هل اعطي الأعضاء فرصة كافية للتعبير عن أفكارهم ؟

القيادات الجماعية والفردية :

عندما تعطى مجموعات العمل حق التقرير وإصدار الأوامر والمحاسبة فإنها تمثل قيادات جماعية . وتشكل القيادات الجماعية نوعاً متميزاً من القيادة هو عكس القيادة الفردية التي تتميز باعطاء شخص واحد حق إصدار الأوامر والتقرير والمحاسبة . وقد تم نقاش وظائف وسلبيات مجموعات العمل وشروط استخدامها في القيادة الإدارية وظهر لنا بوضوح نسبية هذه المزايا والسلبيات والشروط .

فمن الواضح أن القيادة في القيادات الفردية هي صفة من صفات الأشخاص وتتصف القرارات الصادرة عنها بالسرعة والوضوح وضآلة الكلفة والفعالية والالتزام . ويقول أحد المديرين في هذا الصدد أنه لا توجد لدينا مجالس تتخذ قرارات بإمكان الفرد اتخاذها . وحتى بالنسبة لحسن قرارات المجموعة والابداع فيها فقد وجد بنتيجة الدراسات أن الفرد يعتبر أكثر ابداعاً من المجموعة إذا ما قورن انتاج المجموعة مع انتاج نفس عدد الأشخاص كل يعمل لوحده (٢٢) . ولكن للقيادة الفردية سيئة كبيرة تنتج من خطورة وضع سلطات واسعة بيد فرد ما قد يستغلها طغياناً وجوراً وفائدة ساعياً وراء مصلحته الخاصة ومصالح أولئك المقربين إليه .

وتحقق القيادات الجماعية فوائد هامة تم بحثها مسبقاً بالإضافة الى تخفيفها من آثار استخدام السلطات من شخص لا يتمتع بالثقة والمؤهلات اللازمة في قرارات هامة جداً . ولذلك تجد في بعض المؤسسات والوحدات التنظيمية استخدام القيادات الجماعية بشكل واسع بحيث تدار من أعلاها الى أدناها بواسطة مجالس جماعية . ففي شركة ديبونت (Dupont) « في الولايات المتحدة مثلاً تجد بأن القيادة الجماعية العليا تتكون من المدير العام وثمانية من نوابه يجتمعون أسبوعياً لإصدار القرارات الهامة للشركة . وفي سورية تجد بأن قانون تنظيم الجامعات يؤكد بشكل واضح على القيادات الجماعية واتخاذ القرارات من قبل مجالس الاقسام والكليات والشؤون العلمية والشؤون الادارية والجامعة والتعليم العالي .

ونظراً للمزايا التي يمكن أن تتحقق ضمن كل من القيادات الفردية والجماعية ، فإن الاتجاه الحالي هو نحو استخدامهما معاً بطريقة أو بشكل ما . ففي دوائر الدولة في الولايات المتحدة الاميركية تجد اليوم اتجاهاً نحو اعطاء أمر ادارة الوحدة الى اداري واحد مع استخدام المجالس التي يمكن أن تسمى بالمجالس الارشادية هدفها نصح وتوجيه وارشاد الاداري المعين تاركة له الحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات المناسبة .

وعلى الرغم من التقصير الكبير في الفكر الاداري والضحالة الواضحة في البحث والدراسة فيما يخص المقارنة بين القيادة الجماعية والقيادة الفردية لارشاد الادريين الممارسين وتوجيه جهودهم ، فإنه لا بد من الإشارة الى دراسة هامة قامت بها الرابطة الاميركية للإدارة منذ حوالي ربع قرن حول هذا الموضوع (٢٣) . لقد شملت هذه الدراسة على مقابلات للمسؤولين الاداريين في عشرين شركة اميركية هامة وذلك بقصد تحديد النسب المثوية من :

- ١ - المهام التي تنفذ بفعالية من قبل مجموعات العمل .
- ٢ - المهام التي تنفذ من قبل مجموعات العمل ولكن يمكن أن تنفذ بفعالية أكبر من قبل الفرد الواحد .
- ٣ - المهام التي تتطلب المبادرة الفردية والتي يمكن أن تدعم من قبل مجموعات العمل .
- ٤ - المهام التي تنفذ بفعالية من قبل الفرد الواحد .

ويلخص الجدول التالي رقم (٢٣) نتائج هذه الدراسة فيما اعتقده رجال الادارة العليا في شركات ناجحة حول القيادات الفردية والقيادات الجماعية . ويبدو من الجدول بوضوح أن رجال الادارة يفضلون القيادات الجماعية من أجل تسوية المنازعات والمسائل القانونية فقط ، وانهم يفضلون القيادات الفردية على القيادات الجماعية في ادارة المهام الاخرى .

(الجدول رقم ٢)

المهام الادارية بين القيادات الجماعية والقيادات الفردية

المهام أو الفعاليات الادارية	يمكن أن تمارس بفعالية من قبل مجموعات العمل ولكن يمكن أن تمارس بفعالية أكبر من قبل الفرد الواحد	المبادرة الفردية هامة ولكن يمكن أن تدعم من قبل مجموعات العمل	عمل الفرد مهم ومجموعات العمل غير فعالة
التخطيط	٢٠	٢٠	٣٥
الرقابة	٢٥	٢٠	٣٠
وضع الاهداف	٣٥	٣٥	٢٠
التنظيم	٥	٢٥	٥٠
المسائل القانونية	٩٠	١٠	—
القيادة	—	—	٩٠
الادارة	٢٠	٢٥	٣٠
التنفيذ	١٠	١٥	٦٥
التجديد والابتكار	٣٠	٢٠	٣٠
الاتصال	٢٠	١٥	٣٠
النصح والارشاد	١٥	٢٥	٢٥
اتخاذ القرار	١٠	٣٠	٥٠

وفي دراسة أخرى شملت ٧٩ اداريا من الادارة العليا حيث سئلوا فيما اذا كان الافراد او مجموعات العمل هم المسؤولون عن اتخاذ القرارات في ثماني مجالات ادارية أساسية (٢٤) ، تبين أن الافراد كانوا يتخذون القرارات فيما يتعلق بسياسات الاسعار ، خطط الاعلان وترويج المبيعات ، حجم الإنتاج ، سياسات الافراد ، وتوظيف المدراء . اما المجالس فكانت تتخذ القرارات في مجالات التخطيط طويل الاجل واستثمار رأس المال الكبير . كما كانت اللجان تتخذ القرارات فيما يتعلق بسياسات تبني البضائع الجديدة .

FOOTNOTES

1. Rebert F. Bales, "In Conference", **Harvard Business Review**, March-April, 1954.
2. Harold J. Leavitt, "Small Groups in Large Organizations", **The Journal of Business**, January, 1955.
3. Rensis Likert, "Motivational Approach to Management Development", **Harvard Business Review**, July-August, 1959.
4. Keith Davis, **Human Relations at Work**, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1967.
5. **Ibid.**
6. Eugene E. Jennings, "Agreement or Compromise? The Leveling Effect in Group Discussion", **Personnel**, July, 1954.
7. C. J. Berwitz, "The Work Committee: An Administrative Technique", **Harvard Business Review**, January, 1952.
8. R. C. Davis, **Fundamentals of Top Management**, (New York: Harper and Row, 1951).
9. A. C. Filley, "Committee Management: Guidelines From Social Research", **California Management Review**, Fall, 1970.
10. Robert F. Bales, **Op. Cit.**
11. A. P. Hare, **Handbook of Small Group Research**, (New York: The Free Press, 1962).

12. R. Tillman Jr., "Problems in Review: Committees on Trial", **Harvard Business Review**, May-June, 1960.
13. L. Schlasinger, J. M. Jakson, and J. Butman, "Leader-Member Interaction in Management Committees", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol. 61, No. 3, 1960.
14. Amitiai Etzioni, "Dual Leadership in Complex Organizations", **American Sociological Review**, October, 1965.
15. R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), **Leader Behavior: Its Description and Measurement** (Memograph, No. 80), Bureau of Business Research, The Ohio State Univ., 1957.
16. A. C. Filley and R. J. House, **Managerial Process and Organizational Behavior**, (New York: Scott, Foresman and Company, 1969).
17. A. P. Hare, **Op. Cit.**
18. A. Zarder and D. Wolf, "Administrative Awards and Coordination Among Committee Members", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 9, June, 1964.
19. G. Strauss and L. R. Sayues, **Personnel: The Human Problems of Management**, (New York: Prentice-Hall, Inc., 1967).
20. H. Koontz and C. O'Donnell, **Principles of Management: An Analysis of Management Functions** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1972).
21. G. Strauss and L. R. Sayles, **Op. Cit.**
22. E. Dale, "Planning and Developing the Company Organization Structure", **Research Report**, No. 20, (New York: American Management Association, 1952).
23. Robert F. Bales, **Op. Cit.**
24. **Management Review**, "Committees: Their Role in Management Today", Vol. 46, October, 1957.