

فرق العمل

إعداد

أ.د/ فؤاد أحمد حلمي

مقدمة:

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري ونظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضا العملاء والمستهلكين من أفراد، ومجتمعات. ولقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها : إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، و إدارة الموارد البشرية وغيرها، هذا التنوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أصبح يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها، كما أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى الإسراع في عولمة البيئة، كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات يكمن في توظيف إمكانيات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء .

ومن ثم أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في

الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه إحداث تغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.

مفهوم فريق العمل :

فرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، فالفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يُعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ".

والفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل، والفريق يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف . ومن الضروري أيضاً أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف.

ويمكن التعرف أيضا على مفهوم الجماعة والتي توصف بأنها عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها، وتتميز الجماعة بالخصائص التالية :

- الاتصالات بين الأفراد مفتوحة.
- يوجد انسجام بين أعضاء الجماعة لأن لهم صفات مشتركة في الخلفية التعليمية أو الخلفية الوظيفية أو السياسية.
- درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأعضاء .
- تعمل الجماعة بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنشأة
- تنشأ الجماعة خصيصا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف .

الفرق بين الفريق والجماعة:

هناك تشابه كبير بين الجماعة والفريق، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق جماعة لها قائد، والفريق ليس ديمقراطياً في إدارته مثل الجماعة بالرغم مما يتمتع به أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجها لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركاً في صناعة هذا الهدف أو محدداً له من جهات أخرى .

وأهم ما يميز الفريق عن الجماعة هو أن عضو الفريق يكون أكثر ارتباطاً بالمفهوم التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها من حيث الالتزام باللوائح والنظم والتعليمات المكتوبة، بجانب ما يصدر إليه من أوامر من القائد، أو أن يكون على استعداد لأن يتنازل عن رأيه إذا كان مخالفاً لمصلحة العمل الجماعي . وربما تكون مساحة الحركة في الجماعة أكبر من حيث تحديد وصياغة الهدف وربما المشاركة في اختيار القائد وإجراء التعديل والتغيير .

وتُعد أكثر الفرق نجاحاً وإنتاجية هي التي تتكون من مجموعة أفراد تربطهم علاقات عمل في موقع واحد في منظمة واحدة، ويضيف البعض إلى ذلك

المستوى الاجتماعي المتقارب بين أعضاء هذا الفريق أو عدم وجود تفاوت كبير بينهم في مستوى المعيشة، ويعتبر شعور عضو الفريق على سبيل المثال بحرية الدخول في عضوية الفريق أو الخروج منها عامل هام يجعل وجوده في الفريق بناء على رغبته مما يزيد حبه للعمل مع بقية أعضاء الفريق والحرص على الانتماء إليهم، ومن العوامل الهامة التي تساعد على التكوين الجيد للفريق في البداية هو جعل الأعضاء المرشحين لتكوين الفريق يختارون بعضهم، ويمكن أن يكون ذلك بشكل استشاري أو مشاركة بعضهم في الاختيار، ومن الطبيعي أن يكون ذلك بشكل متقن من جانب، ومن جانب آخر استخدام مهارات المدير أو المشرف في التوجيه والشرح للأعضاء على أهمية ضم الكفاءات والخبرات المناسبة حتى يسهل على الفريق أداء مهامه .

مفهوم بناء فريق العمل:

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

وتعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

أهداف بناء فرق العمل:

- تتمثل أهداف بناء فرق العمل في الآتي:
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

- توجد مجموعة من المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل وتتمثل تلك المؤشرات في الآتي:
- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.

- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، وبولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل

منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

أهمية فرق العمل:

تتمثل أهمية فرق العمل في النقاط الآتية:

- تقليل النزاعات عند مواجهة الآراء المختلفة.
- تقاسم النجاح بين جميع الأفراد الذين شاركوا في المشروع.
- تبادل الآراء بصدق.
- الإجماع على القرارات والخطط.
- أهداف مشتركة بين جميع أفراد الفريق.
- تقاسم الخبرة والالتزام بنجاح المشروع، وليس النجاح الشخصي.

إن بناء وإدارة فريق العمل يحتاج مهارات قيادية كالتفاوض وتحفيز الآخرين وحل النزاعات وتوزيع المصادر والإبقاء على أهداف المجموعة ومعنوياتها، و أيضاً يتطلب مهارات كالتفد البناء والتواصل وتحمل المسؤولية.

خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضر في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمراقبة.
- سنوإلى نشر باقى الدراسة فى العدد القادم نظراً لضيق المساحة المخصصة فى هذا العدد.