



فرق العمل و بناء الصحة التنظيمية للمؤسسة

إعداد

د. مريم شباح

جامعة محمد بوضياف المسيلة

فرق العمل و بناء الصحة التنظيمية للمؤسسة

إعرابو

د. مريم شباح

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ملخص البحث:

يعتبر العمل بالفرق من أفضل الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات لتحقيق أهدافها؛ من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية وتوفير جو عمل مناسب يلبي احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية و تحقيق رغباتهم الأساسية، مما يساعد على بناء صحة تنظيمية سليمة للمؤسسة؛ فبيئة العمل هي التي تعبر عن مستوى صحة المؤسسة التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي ايجابي منفتح، وتبني إستراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم ، بل أيضا بتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة، وهو ما يمكنها تحقيقه من خلال اعتماد فرق العمل التي توفر مثل هذا الجو وتفتح الباب للارتقاء الذاتي من خلال نجاح الفريق.

الكلمات المفتاحية

فرق العمل- الصحة التنظيمية- بيئة العمل- الالتزام بتحقيق الأهداف- تحقيق الحاجات والرغبات

مقدمة:

يعتبر العمل بالفرق من أفضل الاستراتيجيات التي انتهجتها المؤسسات لتحقيق أهدافها، حيث أثبتت هذه الطريقة فعاليتها من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية وتوفير مناخ عمل مناسب يلبي احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية؛ " ففي بداية السبعينيات، عندما اعتمدت شركات مثل فولفو Volvo، تويوتا Toyota أو جنرال فودس General foods ، مبدأ العمل بالفرق في عملياتها الإنتاجية، أحدثت المبادرة ضجة كبيرة ... أما اليوم فالعكس تماما هو الذي يحدث، إذ انه في حالة عدم اعتماد هذه الطريقة من طرف مؤسسة ما، سيتم ملاحظتها من طرف البقية."

(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Philippe Gabilliet, ٢٠٠٦, p. 344)

وهذا لما وجدته هذه المؤسسات من مرونة في التعامل مع فرق العمل، حيث أن الفريق هو وحدة أكثر مرونة من حيث الإنشاء والتحكم في حجمه أو حتى الاستغناء عنه، في حالة عدم الحاجة إليه ، مما يساعدها على التحكم في سير العمل، والتحول من طريقة عمل إلى أخرى بسهولة لا تجدها في العمل الفردي. أصبح العمل بالفرق إستراتيجية فعالة، معتمدة على توظيف اتساق عمل المورد البشري كمحقق للفعالية التنظيمية، وذلك من خلال التركيز على الكفاءات البشرية وتطويرها من جهة، وتوفير مناخ عمل مناسب (من خلال فريق العمل) من جهة أخرى ، مما يلبي احتياجات الأفراد ورغباتهم النفسية والاجتماعية ، و يساعد على بناء صحة تنظيمية سليمة للمؤسسة؛ والتي تعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي تعبر عن حالة المنظمة، فإذا كان المناخ التنظيمي محفزا وصحيا، سيساعد على التكيف والتوافق ويحقق بناء الصحة التنظيمية، وهو ما يعد مؤشرا على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستمرارها.

فمناخ العمل يعبر عن مستوى صحة المؤسسة التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي ايجابي منفتح، يجعل العاملين ملتزمين بأداء واجباتهم، و تحقيق

أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المؤسسة، وهو ما يمكنها تحقيقه من خلال اعتماد فرق العمل التي توفر مثل هذا الجو وتفتح الباب للتطوير والارتقاء الذاتي من خلال نجاح الفريق.

هذا ما ستحاول هذه الورقة البحثية توضيحه، من خلال إبراز العلاقة بين تبني فرق العمل كإستراتيجية من طرف المؤسسات و مساهمتها في بناء صحة تنظيمية سليمة تضمن لها البقاء والاستمرار.

أولاً : فرق العمل

لا يمكن الحديث عن فرق العمل دون التطرق إلى مفهوم الجماعة التي هي أصل تشكل الفريق، لكن السؤال المطروح هنا هل يمكن اعتبار بأن كل جماعة هي فريق بالضرورة؟

١- الجماعة:

تعرف على أنها " اجتماع شخصين على الأقل والذين يتحدون بطريقة تفاعلية وتبادلية من أجل تحقيق أهداف محددة، وقد تكون رسمية أو غير رسمية؛ الجماعة الرسمية تحدد من طرف هيكل المؤسسة ونشاطاتها موضوعة لأجل مهمة محددة. كما أن سلوك كل عضو من أعضائها يجب ان يكون وفقاً لأهداف المنظمة. " (Ibid , p.306)

حيث "تكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فريق عمل- مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة، والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها" (أحمد محمد خميس السديري، ٢٠١٠، ص ١٢)

إذا كانت الجماعة وفقاً لما سبق، تركز على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، فهي تعمل بشكل "أساسي على تبادل المعلومات و اتخاذ القرارات، كي يعطي كل عضو أفضل ما لديه في مجال مسؤوليته."

(Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, Philippe Gabilliet, p. 344)

فالجماعة تحاول تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إبراز كفاءات كل فرد على حدى، مستعينة بالتنسيق اللازم لتبادل المعلومات، بينما يعتمد الفريق على تنسيق الجهود، والتآزر بين أعضائه.

٢- **الفريق:** هو "مجموعة ذات كفاءات متكاملة، حيث أن الأداء المتحصل عليه يتجاوز أداء مجموع المساهمات الفردية، مجموعة أفرادها يتعاونون بشكل كبير لتحقيق هدف يعتبرون أنفسهم مسئولون عنه جماعيا " (ibid,p. 45)

كما يعرف أيضا بأنه " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين 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 " (أحمد محمد خميس السديري، ٢٠١٠، ص ١١)

فما يميز الفريق عن الجماعة هو تكامل المهارات المختلفة لأعضائه، كما أنهم يهتمون بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي، لتحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها هذا الفريق، حيث:

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضا.
- يهتم الأفراد ببعضهم كجماعة واحدة وليس كأفراد.(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٧، ص ٤١٥)

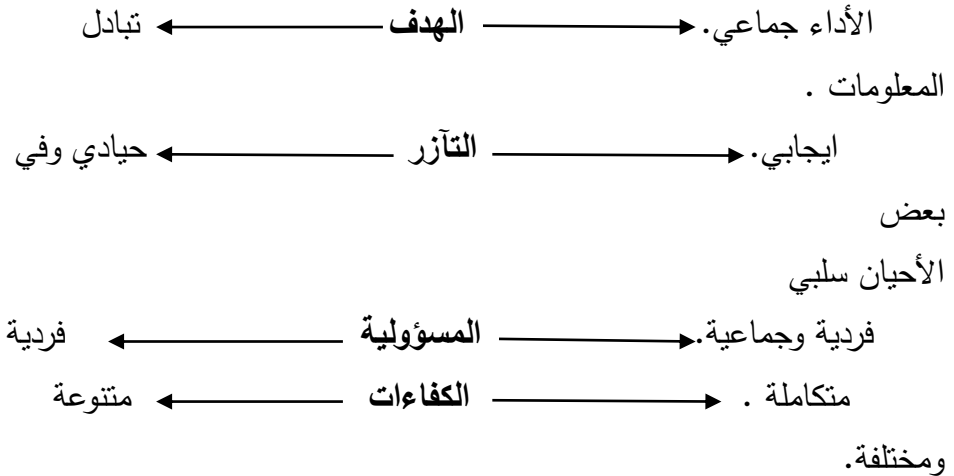
بالتالي نستطيع القول بان كل فريق هو جماعة لكن ليس كل جماعة ممكن أن تعتبر فريقا.

والشكل الموالي يعبر عن هذا الاختلاف



جماعة العمل

فريق العمل



شكل رقم (١) يبين مقارنة بين فريق العمل و جماعة العمل

المصدر: (Stephen P.Robbins, TimothyA. Judge, Philippe Gabilliet, p.345)

ثانيا: الصحة التنظيمية:

يعد مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم التي ظهرت من أجل إحداث التغيير في السلوك ، فهو من المفاهيم الحديثة الذي يمكن من خلاله التعبير عن حالة المنظمة، فإما أن تكون بيئة محفزة جيدة وصحية ويطلق عليها حينئذ أنها تتمتع بصحة تنظيمية ، وإما أن تكون حالتها محبطة غير جيدة وغير صحية، فتكون مدعاة للتوتر والقلق والاضطراب، فلا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة وهذا بدوره يقود إلى إحداث العديد من ضغوط العمل." (عبد الله عبد القادر الكمالي، ٢٠١١، ص ٣)

فبيئة العمل هي التي تعبر عن مستوى صحة المؤسسة التنظيمية، والبيئة هنا لا نعني بها فقط البيئة الفيزيائية، والاهتمام بالصحة الجسمية والنفسية للعمال حيث " يتعدى ذلك إلى توفير مناخ تنظيمي ايجابي منفتح، وبتبنى إستراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم وتنفيذ مهماتهم في العمل، بل تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة، في الوقت الذي يتمكنون فيه من تحقيق أهدافهم الشخصية." (المرجع السابق، ص ٦)

مثل هذه الأفكار نجدها عند دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor وغيره من العلماء السلوكيين، حيث أكد ماك غريغور McGregor أن " لدى الأفراد القدرة على الإبداع والابتكار واستخدام خيالهم في التعامل مع المشاكل التنظيمية، وأن أنماط التنظيم لا تستخدم إلا جزءا فقط من إمكانيات وطاقات الإنسان المبدعة وقدرته على الخلق والابتكار." (مريم شباح، ٢٠١٥، ص ٣١)

وبالتالي فإن تحقيق أهداف التنظيم يعتمد بشكل كبير على ما توفره الإدارة من جو مناسب وفرص للارتقاء، مما يجعل الأفراد يقبلون على عملهم بشكل لا يستدعي الرقابة الشديدة ويزيد من التزامهم بعملهم، وشعورهم بالانتماء للتنظيم مما يرفع من إنتاجيتهم ويحقق أهداف التنظيم.

١- أبعاد الصحة التنظيمية

من أهم أبعاد الصحة التنظيمية نجد :

أ- **وضوح الأهداف:** تحاول المنظمات جعل الأفراد الذين ينتمون إليها يتبنون أهدافها ويلتزمون بتحقيقها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال وضوح هذه الأهداف وكيفية تنفيذها لديهم، حيث

ان "وضوح أهداف المنظمة للأفراد العاملين وقبولهم لها دلالة على صحة تلك المنظمة، ذلك أن الوضع الأنموذجي لاختيار أهداف المنظمة يتم من خلال المديرين والمرووسين بحيث تكون هذه الأهداف مرغوبة وواضحة، وعليه فان وضوح الأهداف والمشاركة في تحديدها يؤديان إلى أن تكون مؤثرة...وقبول الأهداف يؤدي إلى الحصول على الفائدة المتوقعة." (عبد الله عبد القادر الكمالي، ص ٢٥)

فقدرة المنظمة على الربط بين أهدافها وأهداف الأفراد العاملين لديها، يجعلهم يقبلون بها ويلتزمون بتحقيقها لأنهم يرون في ذلك تحقيقاً لأهدافهم الخاصة، وبالتالي تحقيقاً لرغباتهم واحتياجاتهم.

ب- **الثقة التنظيمية :** الثقة التنظيمية تعبر عن " توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة." (محمد جودت محمد فارس، ٢٠١٤، ص ١٦٩)

ولا يمكن الحصول على الثقة التنظيمية إلا بوجود مناخ يتميز بتوفر الصراحة والصدق سواء كان ذلك بين المنظمة والأفراد العاملين بها؛ في المعاملة العادلة بما يتناسب وتطلعاتهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، أو بين الأفراد العاملين أنفسهم، وهو ما يخلق مناخاً مريحاً ومساعداً على العمل، ويقضي

على الخوف والتوتر والصراعات التي قد تسود في حالة غياب الثقة، ويرفع الروح المعنوية للأفراد.

ج- الصحة النفسية:

حسب تعريف منظمة الصحة العالمية، المكتب الإقليمي لشرق المتوسط فإن الصحة النفسية هي "حالة العافية التي يحقق فيها الفرد قدراته الذاتية، ويستطيع مواكبة ضغوط الحياة العادية، ويكون قادر على العمل الإيجابي والمثمر، ويمكنه الإسهام في مجتمعه".

<http://www.emro.who.int/ar/health-topics/mental-health/index.html>

وحسب بينجامين Benjamin 1973 " هي قدرة الفرد على تكوين علاقات جيدة، وتوافقه مع الآخرين وشعوره بالسعادة، وتحقيقه لامكاناته." (سعد رياض، 2005، ص 86)

فالصحة النفسية للفرد ما هي إلا جزء لا يتجزأ من الصحة التنظيمية للمؤسسة وأن ما يدعم الصحة التنظيمية يدعم بشكل آلي الصحة النفسية. وذلك من خلال :

- ارتفاع الروح المعنوية للأفراد :

يعتبر مؤشرا هاما على وجود الصحة التنظيمية، حيث يمكن المحافظة على روح معنوية عالية لدى الافراد " من خلال ظروف العمل المادية، وعدالة الاجور، وحسم الخلافات وتعزيز العلاقات الشخصية الدافئة بين العاملين." (عبد الله الكمالي، ص 26)

وكلما كانت الروح المعنوية للعاملين عالية كلما انعكس ذلك ايجابا على مناخ العمل الذي يصبح مناخا صحيا، كما يؤدي الى تحسن أدائهم.

- التكيف التنظيمي :

" يعد التكيف التنظيمي سلوكا فرديا، وممارسة تنظيمية تساعد على الابداع في أماكن العمل" (المرجع السابق، ص 26) فتكيف الأفراد داخل المنظمة يعود الى توفر المناخ التنظيمي المناسب، سواء بتوفير البيئة المادية المناسبة للعمل، أو بتوفير

العلاقات المناسبة والتي تسودها المرونة في الاتصال وتبادل المعلومات، وهو ما يجده الأفراد في فريق العمل.

اما سوء التكيف فقد يكون نتيجة لعوامل عدة مثل الإحباط لعدم تلبية لحاجاته والرغبات الأساسية للفرد، والتي يراها ذات قيمة وأهمية، ما يؤدي بشكل مباشر الى اعتلال الصحة النفسية، ما قد يتجلى في ظواهر مثل التغيب، والملل، ودوران العمل، وكثرة حوادث العمل.

وبالتالي فإن بناء صحة نفسية سليمة، يساهم في توفير الصحة التنظيمية من خلال توفير الجو الملائم للعمل وتلبية الحاجات الأساسية للأفراد، والمؤسسات الحديثة تبحث عن توفير هذا الجو الملائم من خلال العمل بفرق العمل. فكما سبق ذكره فإن العمل بالفرق يعتبر من أهم توجهات المؤسسات في الوقت الحالي، لما له من قدرة كبيرة على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يعمل على بناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، من خلال خلق جو مناسب للعمل و تحقيق الحاجات والرغبات الأساسية للأفراد.

ثالثا فرق العمل : مقارنة سوسولوجية للفكر التنظيمي

نجد أن فرق العمل ليست بالمفهوم الجديد، فقد ظهرت ضمنا في أفكار السلوكيين من منظري التنظيم خصوصا بعد اكتشافات هاوثورن (تجارب مصانع "هاوثورن Hawthorne " في ثلاثينيات القرن الماضي، بقيادة التون مايو Elton Mayo بشركة "ويستين اليكتريك Western Electric " بالولايات المتحدة الأمريكية، أبرزت أهمية أثر العوامل الاجتماعية على إنتاجية الفرد، حيث لخصت في التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل من جهة، والعلاقات السائدة بين العمال والقادة المشرفين من جهة أخرى).

إن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية، أو ما سمي بالتنظيم غير الرسمي، ألقى الضوء بشكل كبير على أهمية جماعة العمل غير الرسمية لما تحققه من إشباع للعديد من الحاجات الاجتماعية للأفراد؛ من إحساس بالانتماء والمشاركة وتنمية العلاقات الاجتماعية. " كشفت الحركة عن أهمية الجماعة في تحديد سلوك العمال، بحيث أنّ السلوك الفردي للعامل هو عبارة عن انعكاس وتعبير عن انعكاس وتعبير عن أفكار واتجاهات ورغبات الجماعة." (مريم شباح، ٢٠١٥، ص ٢٨)

وكيف بإمكانها أن تكون عائقا كبيرا في وجه تحقيق الأهداف التنظيمية، أو سببا في تحقيقها إذا ما استغلت بشكل جيد. حينها أكد التون مايو على أن من واجب الإدارة استغلال الجماعات غير الرسمية لتحقيق أهدافها؛ وذلك بالتأكيد على الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد إضافة للجانب الاقتصادي وتوفير الجو المناسب للعمل .

لخص ماسلو Maslow الحاجات الرئيسية للأفراد في هرم الحاجات:



الشكل رقم (٢) يمثل هرم ماسلو Maslow للحاجات

المصدر: (محمد صالح فالج، ٢٠٠٤، ص ١١٥).

فقاعدة الهرم تمثل الحاجات الفسيولوجية من أكل وشرب، ثم تليها حاجات الأمن والطمأنينة ويتمثل مصدر إشباعهما الرئيسي في الأجر واستقرار العمل، حيث انه يتحصل بفضلهما... على حاجاته الأولية، ثم تأتي بقية الحاجات الأخرى : **الحاجات الاجتماعية**؛ مثل الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة ... وتبادل المساعدة والولاء والإخلاص لتلك الجماعة، مما يعني إشباع لحاجاته الاجتماعية، وهو ما تعكسه علاقات العمل غير الرسمية.

تأتي بعدها (حسب ماسلو Maslow) **الحاجة إلى التقدير والاحترام** ، فالإنسان بطبعه يبحث عن الاحترام والتقدير من طرف الآخرين، وهذا ببلوغ مكانة اجتماعية معينة يحققها من خلال المعارف العلمية بداية، ثم من خلال عمله ومحاولة الارتقاء في هذا العمل من خلال تطوير معارفه ومهاراته وقدراته . " (مريم شباح، ٢٠١٥، ص ٣٠)

وهذا ما تحدث عنه أيضا دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor أحد أهم رواد التيار السلوكي في التنظيم؛ في نظريته Y ؛ والتي جاء بها ردا على التوجه الكلاسيكي في التعامل مع العنصر البشري؛ حيث يقول بأن الإنسان ليس كسولا بطبعه يحب العمل ويطمح إلى تحمل المسؤولية، ولكن كل ذلك يبقى مرهونا بالظروف التي توفرها له الإدارة ليقوم بعمله على أكمل وجه، فالإنسان حسب ما وصفه ماك غريغور McGregor " حيوان ذو رغبات " كلما أشبع إحداها كلما ظهرت أخرى في مكانها، وتبعا لهرم ماسلو Maslow للحاجات فان حاجات الإنسان لا تختصر في المادة والحاجات الأساسية فقط ، لكن أيضا توجد حاجات أخرى لا يشعر الإنسان بالرضا إلا إذا حققها، مثل الإحساس بالانجاز وتحقيق الذات وهذه عموما لا تكون إلا من خلال عمله وتحقيق أهدافه الخاصة .

يؤكد ماك غريغور McGregor على أن " الأفراد الذين يحرمون من فرص إشباع رغباتهم من خلال العمل، سوف يسلكون بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة في حمل

المسؤولية ومقاومة التغيير، والمبالغة في تركيزهم على المطالب الاقتصادية. " (علي السلمي، دون سنة نشر، ص ١١٢)

والإحساس بالانتماء إلى جماعة بشكل عام والفريق بشكل خاص يعتبر من أهم هذه الحاجات.

بينما يتجلى بشكل واضح استخدام فرق العمل كإستراتيجية أساسية في نظرية الإدارة بالأهداف: حيث يرى بيتر دراكر **Peter Drucker** " أن أسلوب الإدارة بالأهداف، يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة والايجابية بين الرئيس والمرؤوس، بما يحقق الإدارة الذاتية ، ويضيف... أن ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية هو مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم ". (يوسف مسعداوي، ٢٠١٣، ص ٢٦٥)

ركز دراكر **Drucker** على ما أسماه " الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية " **"Management by Objectives and Self-Control"** مما يؤدي حسبه إلى أداء الأفضل بدلا عن أداء ما يكفي.

وبما أن الأداء الأفضل لا يكون إلا إذا توصل الفرد إلى مرحلة الالتزام الحقيقي تجاه عمله، وهذا لا يكون إلا من خلال المشاركة، حيث من الصعب الالتزام بأهداف مفروضة من الأعلى دون المشاركة في وضعها أو حتى فهمها، فالمشاركة تعتبر جزءا أساسيا من الإدارة بالأهداف.

ولا يمكن الحديث عن فرق العمل، دون التطرق إلى النموذج الياباني في التنظيم، من خلال الاعتماد على المورد البشري والذي تعتبره رأسمالها الحقيقي بشكل جماعي، فوحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليست الفرد، والتي تعتبر من أساسيات العمل الباحث عن الجودة، حيث " يعتمد على فرق عمل جيدة ويعتمد أيضا على حلقات الجودة، فمن خلال أنشطة الجماعات الصغيرة ، فان الأعضاء

يساهمون بأفكارهم لتحسين الجودة... ففريق العمل يستخدم مواهب كل أعضاء المنظمة تجاه التحسين المستمر للإنتاجية كايزن " kaizen " (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٩، ص ص ٥٤٩-٥٥٠)

حيث يعد العالم الياباني إيشيكاوا Ishikawa أول من نادى بفكرة حلقات مراقبة الجودة " باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعياً ... وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها."

<https://ar.wikipedia.org/wiki/إيشيكاوا-كارو>

والتي عرفها بأنها " مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم بين ٤ إلى ٧ عمال ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية وأن معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا، غالبا ما تكون خارج أوقات العمل الرسمي ويهتمون بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد المناسبة لها، من أجل تطوير الأداء وتحسينه ومراعاة البعد الإنساني في العمل وإبراز القدرات البشرية واعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر." (يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص. ٣٦٤-٣٦٥)

وذلك من أجل تحسين الأداء والقضاء على مختلف المشاكل التي تعيق السير الحسن للعمل أو قد تواجهه مستقبلا.

من هنا كان العمل بفرق العمل الجماعية أحد أهم الأساليب التي تحقق هذا المبتغى أي تحقيق حاجات الأفراد ورغباتهم، مما يوفر جوا ملائما للعمل يساعد على التكيف والتوافق ويحقق بناء الصحة التنظيمية التي تعد مؤشرا على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستمرارها.

رابعاً: بناء فريق العمل الفعال:

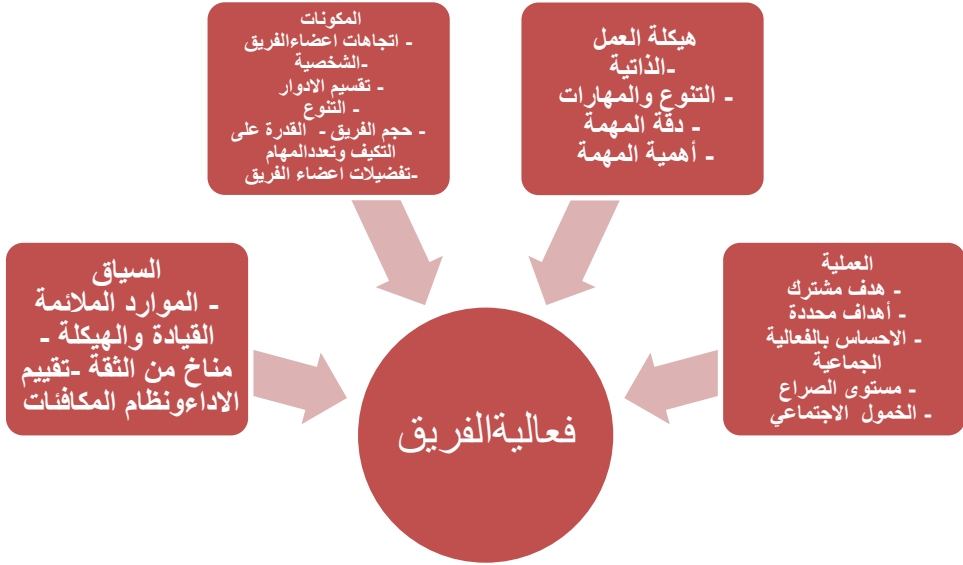
" ينظر إلى أنشطة بناء فريق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل، وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة". (أحمد محمد خميس السديري، ص ١٣)

١- أهداف بناء فريق العمل

من أهداف بناء فريق العمل :

- أ بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ب تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ج تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- د تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات .
- د توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- هـ زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.
- و الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء. (المرجع السابق، ص ١٣)

وقد كانت المحاولات عديدة لتحديد ما هي خصائص فريق العمل الفعال وبالتالي التأكيد عليها وتطويرها والشكل التالي يلخص أهم الخصائص التي يتميز بها فريق العمل الفعال :



شكل رقم (٣) يبين نموذج لفعالية الفريق

المصدر Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Philippe Gabilliet, p 351

تعتمد المؤسسات على الفرق الفعالة وتدعيمها من خلال الخصائص سابقة الذكر ومن بينها الخصائص ذات العلاقة بتلبية الحاجات الأساسية لأعضاء الفريق:

٢- من خصائص فريق العمل الفعال نجد

أ- القيادة والهيكلية:

إن العمل كفريق يتطلب من أعضاءه الاتفاق على أشياء كثيرة مثل " تقسيم الأعمال بينهم بطريقة عادلة، كيفية تخطيط العمل، المهارات التي يجب تطويرها، طريقة حل الصراعات، وكيفية اتخاذ القرارات المناسبة. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Philippe Gabilliet, p. 351

الاتفاق على التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمل وتكييفها مع المهارات المختلفة لأعضاء الفريق تحتاج إلى قيادة قوية قد تكون من مهام الإدارة أو قد توكل إلى أعضاء الفريق.

القائد قد يكون شخص كما قد تكون قيادة الفريق بطريقة جماعية " وقد أثبتت الدراسات بأن الفرق المسيرة بطريقة ذاتية تعمل بشكل أفضل من تلك التي يسيرها قائد معين من طرف الإدارة"

(ibid,p. ٣٥٢)

حيث أن المهام التي يقوم بها القائد ستكون موزعة على أعضاء الفريق، وهو ما يفتح المجال لهم للإبداع والبحث عن التميز وتحقيق الذات في إطار العمل الجماعي.

ب- توفير جو من الثقة :

من ميزات الفريق الفعال الثقة السائدة بين أعضائه وبين القائد، "هذه الثقة المتبادلة تسهل من التعاون بين أعضاء الفريق، وتقلل من الحاجة إلى مراقبة سلوك الآخرين، وتجمع الأعضاء حول قناعة بان لا احد منهم سيحاول استغلال الآخرين." (ibid) الثقة كما رأينا سابقا هي من أهم أبعاد الصحة التنظيمية إذ تساعد على خلق مناخ صحي للعمل، وتساعد على تقبل الأهداف ولقرارات المتخذة من طرف القائد.

ج - تقييم الأداء ووضع نظام للمكافئات :

عادة ما يكون تقييم الأداء والمكافئات على أساس فردي إلا أن مثل هذا النظام يجب أن يعدل لكي يناسب العمل الجماعي للفريق، " إضافة إلى تقييم ومكافأة الموظفين على مساهماتهم الخاصة، يجب على المسيرين التفكير في وضع ميكانيزم تقييم عام " (ibid)

نجد هذه الأفكار في الإدارة اليابانية واضحة بشكل جلي، " فمن أهم ما يميز التنظيم الياباني المسؤولية الجماعية، فتحديد السلطات لا يكون على أساس فردي بل جماعي، فوحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليست الفرد، مما يعني أنّ المسائلة تكون أيضا جماعية ."

(مريم شباح ، ٢٠١٥، ص ٤٢)

والمكافأة أيضا، وهو ما يساعد على تعزيز مفهوم العمل بالفريق لدى الأعضاء إذ انه ليس فقط العمل الفردي هو الذي سيقوم وبكافئ عليه الفرد لكن أيضا العمل الجماعي، وهنا تتضح جليا فكرة أن الكل رابح بهذه الطريقة فيفتح المجال لسيادة روح التعاون والتنسيق الهادف لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يوطد العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق ، وهي التي أكد على أهميتها إلتون مايو Elton Mayo ، حين قال "الرغبة الإنسانية الشديدة للنشاط التعاوني، لا تزال تلح في الشخص العادي، ويمكن أن تستخدم من طرف إدارة ذكية" (Elton Mayo, 1945, p112).

د- **تقسيم الأدوار:** يكون تكوين الفرق لتحقيق أهداف معينة، لذا يجب اختيار أعضاء الفريق حسب الكفاءات والمهارات اللازمة للقيام بالأدوار اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث يجمع الفريق الأشخاص ذوي الكفاءات والقدرات التي تجعلهم قادرين على لعب أدوار مختلفة، تتناسب قدراتهم وتطلعاتهم ، وقد يقوم الفرد الواحد بعدد من هذه الأدوار، لذا يجب على الإداريين التعامل مع ما يستطيع كل فرد أن يقدمه للفريق، والاختيار يكون على هذا الأساس، بينما تقسيم المهام يكون حسب رغبة الأفراد. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Philippe Gabilliet, p. 35٤)

بهذه الطريقة يمكن المزوجة بين الكفاءة والمهارة من جهة، والرغبة من جهة أخرى وهي المعادلة التي تؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية للأفراد وتزيد من التزامهم وتجعلهم يقبلون على العمل بشكل كبير مما يحسن من أدائهم ويزيد من إنتاجيتهم.

أثبتت فرق العمل الجماعية فعاليتها بشكل كبير في بناء الصحة التنظيمية للمنظمات، "ففي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (١٩٨٥ - ١٩٩٠م)، أشارت النتائج إلى أن (٨٠%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (٦٠%) عن السنوات السابقة،

وأن (٣٧%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (١٢%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (١.٤%) إلى (٠.٧%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من ٧ (%) إلى أقل من ٣ (%) خلال نفس الفترة. " (أحمد محمد خميس السديري، ص ١٦)

بناء على ما سبق، نرى بأن فرق العمل الفعالة تساعد على خلق مناخ عمل صحي يساهم فيه الجميع ويسمح بتطور وارتقاء أعضائه من خلال نجاحهم الجماعي، وبذلك فهي تركز قواعد بناء صحة تنظيمية سليمة للمؤسسة، وتبقى هذه الإستراتيجية هي من أفضل الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات والحفاظ على المورد البشري وتفادي كل المشاكل التي قد تدفعه إلى ترك العمل أو التغيب أو الإهمال في عمله، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنظمات واستمرارها.

قائمة المراجع

الكتب بالعربية

- ١- سعد رياض، الصحة النفسية للعمال، دار الكلمة، المنصورة، مصر، ٢٠٠٥.
- ٢- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، ٢٠٠٩.
- ٣- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ٢٠٠٧.
- ٤- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب، دون سنة نشر.
- ٥- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- ٦- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر، دار هومة، ٢٠١٣.

الكتب بالأجنبية

- 7- Georges Elton Mayo, **the Social Problems of an Industrial Civilization**, Andover Press, Andover, Massachusetts, 1945.
<https://archive.org/stream/socialproblemsof00mayo#page/112/mode/2up>
27/12/2016
- 8- Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, Philippe Gabilliet,
Comportements Organisationnels, 12eme edition, traduction: N. Audard, P.Beaudran,S.Marty, Pearson education, France, 2006.

الرسائل والأطروحات الجامعية

- ٩- أحمد محمد خميس السديري ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، ٢٠١٠.

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Leadership-skills-of-work-team.pdf>

٢٠١٦/٠٤/٠٦

١٠- عبد الله عبد القادر الكمالي، مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١١.

http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2547:2015-04-04-10-22-47&catid=178&Itemid=883 ٢٠١٦/٠٤/٠٦

١١- مريم شباح، إنتاجية العامل في ظل طبيعة علاقة العمل ضمن نمطي نظام العمل الرسمي والتعاقدية، دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة ١، ٢٠١٥.

المجلات

١٢- محمد جوبت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ص ١٦٥ - ١٩٥ يونيو ٢٠١٤.

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/> ٢٠١٦/٠٤/٠٦

المواقع الإلكترونية

13- <http://www.emro.who.int/ar/health-topics/mental-health/index.html>
٢٠١٦/٠٤/٠٦

14- <https://ar.wikipedia.org/wiki/كارو-ايشيكاوا>

٢٠١٦/١٢/٢٨

Summary:

Team work, is considered as one of the best strategies pursued by the institutions to achieve their goals; through the optimization of human capacities and competencies, and by providing a suitable working environment that meets the basic psycho-social needs of the individuals, and achieves their needs and desires, helping to build a sound organizational health of the enterprise.

Work environment is what reflect the level of the organizational health of the enterprise, where this later must provide a positive, open-minded, organizational environment, and adopt a strategy; that does not make workers committed only to perform their duties, but also, to realize their goals through the achievement of clear objectives adopted by the enterprise, which can be done via the adoption of the work teams; that provides such an atmosphere, and open the door to self-raising through team's success.

Key words

Teams work- Labor- organizational Health – work environment – commitment to achieve goals- achieve needs and desires.