

تصميم وإنشاء فرق العمل

دراسة حالة في عدد من الشركات الخاصة في اربيل

م.م. هوژدار مصطفى رسول
جامعة صلاح الدين - اربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
hozhdar.dar@su.edu.krd

م.م. نارام شعبان فتاح
جامعة صلاح الدين - اربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
aram.fattah@su.edu.krd

م.م. سارا صفاء نعمة
جامعة صلاح الدين - اربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
Sara.neama@su.edu.krd

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.4.24>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/٤/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/١٣

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٢/٥

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على المتغيرات التي قد تسهم في إنتاج فرق عمل عالية الإنتاج واتباع البحث منهج دراسة الحالة، وتوصل البحث الى عدة استنتاجات من أهمها هي استمرار الجهود لإبقاء القوى العاملة ملهمة وتعزيز الأفكار الجديدة، ويجب على كل عضو في الفريق أن يكرس نفسه لبعضه البعض بشكل خاص وللشركة بشكل عام ليشعر بالتأثير، ويوفر التآزر بين الأفراد لتوليد الحلول والتغلب على التحديات الأساسية للشركات لتطوير الفرق، ويمكن للفرق أن تتفوق على ما يمكن أن يقدمه الفرد بمفرده. كما ان الفرق قادرة على توليد التآزر. ومن أهم التوصيات التي تطرق إليها البحث هي: تقديم الأفكار المبتكرة التي تساعد على تكوين فرق العمل بشكل مستمر، وذلك عن طريق إنشاء مؤسسات قادرة على تقديم الدعم لتدريب وتطوير الراغبين على العمل بشكل جماعي في الشركات الخاصة.

الكلمات المفتاحية: بناء فرق العمل، أدوار الفريق، التواصل، العمل الجماعي، الفرق الافتراضية، الشركات الخاصة، اربيل، العراق.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٤) ٢٠٢٣
الصفحات: ٤١١-٤٢٣
(٤١١)

Designing and Building Work Teams

An Expletory Study of a Number of Private Companies in Erbil

Abstract

The research aimed to identify the variables that may contribute to the production of highly productive work teams. The research followed the case study approach. The research reached several conclusions, the most important of which is the continuation of efforts to keep the workforce inspiring and promote new ideas. In particular and for the company in general to feel the impact, provides synergy between individuals to generate solutions and overcome the core challenges of companies to develop teams, teams can surpass what an individual alone can provide. Teams are also able to generate synergy. Among the most important recommendations addressed by the research are: Providing innovative ideas that help to form work teams on an ongoing basis, by establishing institutions capable of providing support for training and developing those wishing to work collectively in private companies.

Key words: Team Building, Team Roles, Communication, Virtual Teams, Team Work, Private Companies, Erbil, Iraq.

المقدمة:

يعد الاقتصاد العالمي في يومنا هذا متنوع للغاية ويتغير بسرعة كبيرة للحفاظ على نظام هرمي للشركات التجارية. تكتشف الشركات المستقبلية طرقاً جديدة لتشجيع التفاعل والأداء والنمو والتعلم. ستعمل الفرق متعددة الوظائف على تعزيز المرونة والإنتاجية لمؤسسات السوق نظراً لتعقيدات التنفيذ (Cross, 1997:45).

إن الحركة الحقيقية للشركة لتحقيق إنتاجية محسنة ورأس مال أقل وخفض النفقات تتطلب في كثير من الأحيان تعاون القوى العاملة وكفاءتها. في كل شركة تقريباً، غزا التعاون كل زاوية وركن. ومع ذلك، فإن الحقيقة هي أن الغالبية العظمى من الفرق غير قادرة على تحقيق التآزر. إن التعاون بين الأفراد والتحديات هو الأساس الذي يقوم عليه الفريق للعمل معاً لإيجاد حلول للمشاكل. يمكن للفرق أن تتفوق على ما يمكن لأي شخص تحقيقه بمفرده. يجب أن تعتمد الفرق على أوجه التآزر. يمكن أن يكون كل مكون رائعاً وفعالاً بشكل منفصل فالعمل الجماعي مثل السلطة للحصول على نتيجة مفاجئة (Menzela, 1997:155).

فضلاً عن تحسين أداء الفريق وتعزيز تطوير الفريق، يمكن للأشخاص الذين يعملون كفريق أيضاً أن يصلوا إلى كفاءات إدارية تكميلية، ويمكن لهذه الطريقة أن تصل إلى معدل نجاح مرتفع. ترتبط هذه الوحدة بأعضاء الفريق، التي قد تمثل رغباتهم ومعتقداتهم. بناء الفريق هو آلية يسعى فيها المدراء وأعضاء الفريق للعمل بشكل أكثر نجاحاً مع المشاعر الفردية والسلوكيات والإجراءات والمشاركة الجماعية (Dyer, 1995:55).

ومع ذلك، فإن تعزيز ابتكارات المشروع ليست إنجازاً مباشراً لمؤسسة هرمية نموذجية. من المهم وجود استراتيجية مدروسة منذ البداية لتحقيق نتائج ناجحة مستمرة للمضي قدماً في هيكل قائم على الفريق. عندما تكون الشركة جاهزة للانتقال إلى نظام قائم على الفريق، يجب أن يكون لديها فهم جيد لسبب قيامها بإنشاء الفرق، وما هي التعديلات التي يمكن إجراؤها في التسلسل الهرمي التنظيمي، وما قد يترتب على ذلك من مزايا وعيوب. عندما ترسم الشركة حكماً ناجحاً بشأن هذه الموضوعات، فإنها ستبدأ برنامجاً للترابط الجماعي.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة:**أولاً: منهجية البحث:****١. مشكلة البحث:**

إن إنشاء فرق باستخدام مصطلحات لشركة ليس مصطلحاً جديداً. في إنجلترا منذ عام ١٧٥٠، طور الصناعون طريقة لتوظيف "فرق" لتحسين الإنتاجية للتصنيع على نطاق واسع خلال عصر الثورة الصناعية. اليوم، هناك العديد من الشركات في عملياتها التجارية التي أنشأت بالفعل فرقاً وحققَت نتائج جيدة. لدى العديد من هذه الشركات في الممارسة تصوراً قديماً عن الفرق كوحدات عمل تركز على نتائج الأداء الفردي. لم يسهم افتقارهم إلى فرق ملهمة في تعزيز إمكاناتهم في تمكين القوى العاملة لزيادة النجاح العام للشركة لتوفير أساليب أكثر ابتكاراً لتحسين رضا العملاء وتطويرهم. ليس من السهل إنجاز هذا المفهوم الحديث باستخدام الفرق. سيكون من السهل اقتراح فريق عالي الأداء للشركة، لكن الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قد تكون مختلفة تماماً إذا تم تطبيق التعريف. من وجهة نظر علمية، يمكن فقط تطبيق أسلوب إدخال منطقي ويجب متابعة النتائج. يمكن أن تختلف النتائج التي تم الحصول عليها بشكل كبير عما كان متوقعاً. في حالات معينة، لا تمنح شركات الفرق

الوزن والطاقة المناسبة للتغلب على مراحل التطوير. ستنجح العديد من الفرق أيضاً عوائد عالية فقط ويجب الاحتفاظ بها في الشركة إذا لم يتم استبدالها والاستمرار في تسليم المخرجات الحالية من خطوط الإنتاج الخاصة بها. لذا فإن المشكلة الأساسية للبحث تدور حول التساؤل: كيفية تصميم وإنشاء فرق العمل في الشركات المبحوثة؟

٢. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على المتغيرات التي قد تساهم في إنتاج فرق عالية الإنتاج وبالتالي توجيه المؤسسة ككل لتحقيق نجاح أكبر. سيقدم هذا البحث أفكاراً مبتكرة لأعضاء الشركات لبناء جو ديناميكي ثقافياً ويمكن أن يعزز بناء الفريق باستمرار من خلال الكشف عن العامل الذي يشير إلى أسباب نجاح أو خسارة بناء الفريق. لذلك فإن الهدف من هذا البحث هو:

- أ. تحديد وتقييم نقاط القوة للفرق الناجحة.
- ب. تقديم الأفكار المبتكرة التي تساعد على تكوين فرق العمل بشكل مستمر.
- ت. وصف المزايا والمخاطر المتصورة للفرق.
- ث. العوامل التي توضح أسباب نجاح الترابط الجماعي أو الفشل.
- ج. وصف خصائص الفريق غير الناجحة.
- ح. تقديم نصائح مفيدة لقادة الشركات لتقديم أو إلهام الفرق.

٣. مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار قوائم من ست عمليات تكوين جماعي للشركات الخاصة ميدان البحث، إذ لم يتم الكشف عن الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات والهويات التجارية لأسباب تتعلق بالخصوصية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

إن فرق العمل مفهوم ذكي بشكل حدسي وهي بالتأكيد ظاهرة متصاعدة، إذ كشفت الأبحاث في مركز دراسة فرق العمل أن 80% من الشركات المدرجة في قائمة Fortune 500 ستوظف نصف موظفيها في فرق بحلول عام ٢٠٠٠. وتظهر الاستطلاعات والبيانات الأولية للمستشارين معدل فشل لا يقل عن 50 في المائة، ولكن يمكن للفرق الفعالة أن تحقق نتائج جيدة تفوق الإخفاقات (Joinson, 1999). من ناحية أخرى، أظهرت سلوكيات الفرق بعض الآثار المخيبة للآمال، كما أظهرت بعض النتائج غير المتوقعة التي توصلت إليها مجموعة Catalyst Consulting Group في دراسة أجريت على فرق أن أكثر من 70 في المائة منهم قد عانوا. يشير رونالد ريكاردو (1999) إلى أن عدم وجود تقييم منهجي لتضمين الإحصائيات الطولية عن الشركة، التي قد تكون بمثابة دليل مفيد لعملية التحول، هو أحد التفسيرات لمعدل النجاح الضعيف، هذا إذ تبحث الشركة عن أفراد يمكنهم العمل والتعلم بكفاءة في فرق ليكونوا مبدعين وقادرين على المنافسة. فرق استخدام الشركات أكثر وأكثر لتعزيز الكفاءة والسرعة والإبداع أو الولاء مع المستهلكين. في بيئة التكنولوجيا الفائقة، تكون المشاركة هي القاعدة في مكان العمل، وفقاً لـ Katzenbach & Smith (1994). تتكون القوة العاملة بشكل متزايد من فرق مترابطة تتعاون في حل المشكلات المعقدة التي لا يمكن للأفراد معالجتها بمفردهم (Gardner, 1998).

المحور الثاني: الاطار النظري لفرق العمل:**أولاً: مفهوم فرق العمل ومكوناتها:**

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها، فتحقيقها للأهداف استناداً إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي والتوجه إلى الطابع الجماعي في السلوك، وكذلك يعد مدخلاً حديثاً ومتطوراً في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية، من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، وعلى عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل يتم عن طريق تجميع عدد من الأفراد، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، أن الاهتمام بهذا النوع من البحوث أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياة العمل، وذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد والجماعة، وبالتالي على المنظمة بصفة عامة (ناصر وحمادي، 2020: 151).

و عرف (الحدراوي ومحمد، 2013: 277) فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضها البعض، والملتزمين بهدف هام، ويقومون بتوجيه ادائهم صوب هذا الهدف على النحو الذي يجعلهم محاسبين انفسهم. ان الفرق الفعالة هي أساس كل منظمة ناجحة وتساعد على تحسين الجودة وتسهيل إنجاز المشاريع وزيادة الكفاءة والإنتاجية. لكي تعمل الشركة على المستويات المثالية، لذلك يجب تطوير فريق اعضاء يتوافر فيه كل المواهب والمهارات، التي بدورها تساهم في النجاح الشامل للمجموعة (Gretchen,2019:150).

وحدد (Peter,2022:79) بعض خصائص الفرق الفعالة:

١. يجب على أعضاء الفرق ان يعتمدوا على بعضهم البعض. أن يفهموا الأهداف وروح الجماعة مهمة من خلال تحقيق ذلك، ولكي لا يهدر الوقت والجهد في المنازعات.
٢. عند عمل الأفراد كجزء من الفريق ، في جو مهني من الثقة يتم تشجيعهم على التعبير عن أنفسهم بدون قيود. وتشجيع هذا النوع من البيئة يجعل أعضاء الفريق يطرحون الأسئلة بكل إبداع في حل المشكلات.
٣. بأن يشعر أعضاء الفريق أن وظائفهم وفريقهم جزء من شخصيتهم. وبذلك يتم تركيز على انجاح الفريق.

ويذكر (Rico,et.al.,2011:60) إن فاعلية فرق العمل تعتمد بشكل أساسي على المهارات القيادية التي يمتلكها قادة العمل أو المنظمات كالتفاوض والقدرة على التحفيز وحل المشكلات التي تعترض العاملين والعمل على حدٍ سواء وتوزيع المصادر والإبقاء على أهداف المجموعة ومعنوياتها، وكذلك اعتماد الروح المعنوية لتقبل النقد البناء والتواصل وتحمل المسؤولية، والعمل على تنمية المهارات الإدارية الفعالة ضمن فريق العمل بالشكل الذي يساهم في ابتكار نظام لمراقبة أداء فرق العمل وإثبات كفاءتها وتحديد نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات العلاجية عن طريق برامج التدريب وخطط التطوير الذاتي والحرص الشديد على عدم الفشل على مستوى الفريق ككل.

من الصعوبة انشاء فرق تحتوي على خلفيات وأولويات لشخصيات اعضاء الفريق في عمل واحد. ولكن اذا محتوت فريق فعال مدروس يتم تسهيل عملية المهام. وبما ان عملية اتخاذ قرار جزء من المهام الفرق الفعالة لهذا تنعكس مشاركة فريق العمل في العملية بشكل اكثر ايجابية. يمكن تعريف صنع القرار بأنه عملية اتخاذ قرار صائب وفعال من ضمن البدائل المتعددة الصحيحة لغرض تحقيق النتيجة المطلوبة. وبالأحرى صنع القرار هو عملية اتخاذ الخيارات من خلال تحديد وجمع المعلومات وانتقاء القرارات البديلة (Peter,2022:79). يتم تحليل الخطوات الأساسية التالية لبناء الفرق في هذا

البحث من العناصر الآتية: اختيار الفرق، وضوح أدوار الفريق، العمل الجماعي المقترح وتحديد الأهداف كالترام تجاه الفرق.

١. بناء الفرق:

يمثل شكل الفريق المناسب أفضل خدمة للرئيس وزملاء العمل والشركة بأكملها. تعد بيئة الشركة والقضايا الثقافية واستعداد المشاركين أمراً ضرورياً لضمان تطابق ناجح مع البحث الذي سيتم إجراؤه، إذ تتمثل إحدى الخطوات الأولى لبروتوكول الشركة في تطوير إستراتيجية من خلال دمج مبدأ الترابط الجماعي وما يتوقع من الشركة أن تحقق المخططة من خلال اقتناع أعضاء الفريق بوضع خطة مهمة تعبر عن معتقدات الشركة، إذ يمثل الإعلان فهم الشركة لمطالب المستهلك والنهج التي يمكن أن تلبّي هذه المتطلبات، ومن ثم يتم تشكيل الفريق للتعامل مع هذه القرارات التي تأخذ نظرة أوسع للشركة وسوقها، مما قد يفعله شخص واحد بمفرده، فضلاً عن ذلك، سيتم إنشاء رؤية الشركة من قبل القيادة الذي يشرح أهداف الشركة والمنتجات والخدمات التي تقدمها والصناعة التي تمثلها وكيفية التعامل مع القوى العاملة وقيم وفلسفة الشركة، ويتم تنظيم هذه الخطوات لتثقيف العملاء وتوجيه عمل الموظفين داخل الشركة، ويجب على الفريق تحقيق أهداف الشركة لتحديد المعايير التي يجب على الأعضاء تحقيقها في مجالات مثل الربحية وخدمة العملاء ورضا الموظفين يمكن أن تساعد هذه الأدلة الموظفين على تحسين ثقفتهم، ودعمهم في تقديم اقتراحات لحل المشكلات، وتشجيعهم على الاستفادة منها على أفضل وجه وتوفير معايير ملموسة للشركة لتقييم أدائها، عند تطوير الفرق، تمت مناقشة جوانب معينة من إنشائها بدقة. ستؤثر هذه الطريقة على تنسيق جميع العمليات التنظيمية للشركة. إن تكوين فريق ليس بالأمر الصعب، ولكنه تحدٍ حقيقي أن نجعل الفريق ناجحاً. إذا لم تنجح الفرق، فيمكن اعتبارها مضيعة للوقت، ولكن عندما تكون الفرق منتجة، يمكنها تحقيق الكثير من النتائج التي قد تستحق كل الجهود المبذولة، لإعداد فريق، يجب أن تقوم ببعض الخطوات، بدءاً من تمرين بناء الفريق والانتهاه من أنشطة الفريق. ومع ذلك، فإن جعل الفريق أكثر فعالية هو أمر أكثر صعوبة لأنه ينطوي على التفاعل والتواصل بين أعضاء الفريق، وهي جوانب تتجاوز السيطرة والقوة المباشرة للشركة (Menzela, 1997:165).

٢. اختيار الفرق:

اختيار أعضاء الفريق هو الخطوة الأهم في بناء الفريق وهو طاقم عمل الشركة الذي قد يساعد في حل المشكلة أو الإصلاح المستقبلي بشكل مباشر، إذ يجب أن يتمتع الأفراد المختارون بمؤهلات تحليلية وتقنية عالية بين الأشخاص يجب تقييمها وفقاً لتكوين الفريق، يهدف أعضاء الفريق إلى الحصول على أوسع تنوع في وجهات النظر من مجموعة من الأفراد من مختلف القدرات والخبرات، ويجب أن يشمل الفريق الفعال قادة تم تمكينهم واستعدادهم للتكيف، وزراعة الثقة والإيمان، والتواصل بصراحة، والاستماع بعناية، وقيمة التنوع، وتشجيع المشاركة العادلة والمشاركة في التعلم المستمر، وزيادة تماسك الفرق (Scholtes, et al., 1996:85).

أصبحت فرق الإدارة العليا أكثر شهرة من حيث التنوع - ويعزز الأداء التنوع. نجاح الأعمال الأعلى هو مزيج من الجنس والأصل العرقي والعمر في فرق الإدارة العليا. كبار المديرين التنفيذيين الذين تقل أعمارهم عن 40 عاماً لديهم تاريخ من الأداء أكبر من الشركات ذات الإدارة العليا حصرياً. نظراً لأن الأشخاص المختلفين الذين يعملون معاً يشكلون تحديات وصراعات متصورة، يمكن تشكيل فرق البداية. هذه هي الفائدة الاستراتيجية اليوم لتوحيد القوى العاملة - ليس فقط كمتجمع من الأفراد

ولكن كفريق ملتزم بتحقيق هدفه. من خلال تشجيع الأشخاص على بذل قصارى جهدهم وتحسين اهتمامهم بالمجموعة، لكي تبني الشركات فرقاً ذكية تنجز مهامه (Farren, 1999: 14).

يجب أن يكون الفريق واسعاً إلى حد ما ليشمل أعضاء لديهم كفاءات مماثلة ومحدودة بما يكفي للاستفادة من العمل الجماعي. سيكون أكثر نجاحاً إذا كان الفريق مسؤولاً عن مجموعة متنوعة من الأنشطة مما لو كانت فرق منفصلة مسؤولة عن الأهداف المتنافسة. الاحتفال بالتنوع هو سر العلاقات الجماعية القوية والاستفادة من التصاميم المختلفة (Huszczko, 1996: 30).

٣. وضوح أدوار الفريق:

كخطوة ثانية لبناء الفريق، سيعرف قادة الفريق موقعهم في الفريق جيداً. يمكن أن تختلف نتائج مشاريع الفريق اختلافاً كبيراً بناءً على مدى وعي الأشخاص بأولويات وإجراءات وسياق وتوجه أعضاء الفريق الآخرين. تشكل الشخصية والكفاءات الفكرية والمعتقدات والآراء حول "كيفية عمل الأشياء" الأساس لوجهات نظر الآخرين حول "كيفية عمل الأشياء". هذه الاستنتاجات ليست مصدر قلق لأن الجميع يعرفون الشيء نفسه، ولكن إذا لم يعرفوا ذلك، فإنها تشكل حاجزاً أمام فعالية الفريق. لذلك من المهم معرفة كيفية إزالة الحاجز لتعزيز التفاعلات وإنتاج المزيد من الابتكارات وبناء سلع وخدمات جديدة، من المهم أيضاً أن يقرر الفريق من البداية مواقفه. قد يجيب أعضاء الفريق على الأسئلة: "ماذا أنا هنا؟ وماذا يمكنني أن أساعد هذا الفريق؟" أعضاء الفريق لديهم أدوار ومسؤوليات بعد الشركة والأنشطة التي سيؤدونها. عادة ما تكون هناك ثلاث وظائف: الكفيل وأصحاب المصلحة واللجنة التوجيهية، الكفيل هو الشخص الذي يجب عليه ضمان التحليل المتكرر للواجبات والالتزامات وطاعتها بشكل أكثر أهمية. إن الواجب الرئيسي للراعي هو العمل بشكل وثيق مع كلا الطرفين لضمان التطور الإيجابي وأن كل شخص يفي بالتزاماته ومسؤولياته. إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن الراعي مسؤول، والواجب والمسؤولية لضمان اتباع الإجراءات التصحيحية المناسب، ويحقق أصحاب المصلحة قيمة من خلال المشاركة في هذه الرحلة؛ يجب على الفريق أيضاً التأكد من تحديث الأعضاء بانتظام مع تقدم العملية ويعمل هذا التحديث المنتظم على تحسين جودة البيانات المستخدمة من خلال معرفه الأخطاء ويقلل من مستويات المراقبة، لمراجعة مسار الفريق وتطوره فيما يتعلق بالمرجات والقيم والتفاصيل والنطاق، ستحدد اللجنة التوجيهية الأنشطة بشكل دوري حتى الآن. سيتم طرح أسئلة نظرية خاصة من قبل أعضاء اللجنة التوجيهية: هل ما زلنا في الدورة؟ هل التفاصيل الجديدة يجب أن تؤخذ في الاعتبار؟ هل سيحتاج الفريق إلى بعض المساعدة؟ هل هناك لا بد من إزالة أي حواجز؟ هل من المفترض أن يكون هناك موارد إضافية (Haight, 1999: 7).

٤. العمل الجماعي المقترح:

تتطلب هذه الطريقة بذل قدر كبير من الجهد من قادة الفرق للتمييز في هذه الأنشطة. يجب على الأعضاء تكريس أنفسهم بالكامل للمساهمة في أهداف الفريق. سيقومون بعد ذلك بوضع جداول أعمالهم وتجنب الانقطاعات الخارجية لمخاوف الفريق عند "التجميع"، وهو أمر ضروري لتحسين تماسك الفريق والمساهمة في أنشطة الفريق عبر القضايا المتعلقة بالفريق. يحتاج أعضاء الفريق أيضاً إلى موازنة مسؤوليات العمل اليومية مع نشاط الفريق. سيركز فريق العمل الجيد على إدارة المشكلات واتخاذ القرارات على أساس الإجماع وإنشاء المشروع واتخاذ المهام، السؤال هو أن هناك مشاكل غير مرئية تأخذ أعضاء الفريق بعيداً عن واجباتهم الظاهرة، بما في ذلك الأحداث، فعندما يصلون إلى اجتماع من خلال المداخل، تغلب المشاعر المختلطة على قادة الفريق: القلق والحماس بشأن تكوين

الفريق، والالتزام بإداراتهم وفروعهم، وتوقع القلق لتقدم المهمة. ستؤدي هذه التغييرات الناتجة، دون رقابة، إلى إعاقة إمكانية أن تصبح المجموعة فريقاً ناجحاً. لذلك، يجب أن يأخذ كل فريق وقتاً للقيام بمهام لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بمهمة ما، لتسهيل الوعي والتعاون داخل المجتمع، وعلى الرغم من أن الفرق تحتاج إلى أن تكون مرنة في تطوير أنشطتها، فمن المهم أيضاً تحديد الحد الفاصل للفريق لضمان عدم تجاوز الفريق الحد و/أو القيام بشيء لا تغطيه خطط العمل الخاصة بالشركة. لتسهيل هذه الاستقلالية وإنشاء حدود الفريق، تعمل الشركة أيضاً على تعزيز تشكيل فرق فرعية للعمل بشكل أكثر ضيقاً في مهامهم (Farren, 1999:14).

٥. تحديد الهدف كالترام تجاه الفريق:

سيكون للفريق هدف ثابت على كلا الجانبين: مسار الشركة وتركيز الفرق. هذا الدليل التعاوني هو تطابق فعال للحفاظ على جو إيجابي وتحقيق نجاح متزايد في النهاية. يجب أن تدعم مسؤوليات الفريق على جميع المستويات كأهداف محددة، بينما في نفس الوقت يجب أن يلتزم أعضاء الفريق بأهداف محددة في اتجاه الشركة. قد تؤدي الصداقات الشخصية فقط إلى تحسن في النجاح، وفقاً للدراسات الحديثة، عندما يلتزم الأصدقاء بشدة بمصالح المجتمع أو الشركة يؤدي ذلك إلى تسهيل تحديد الأهداف (Ross, 1997:8-9).

لتحقيق النجاح، يجب على قادة الفريق تلبية متطلبات مثل تعدد الكفاءات وشغف النجاح، إذ يكرسون أنفسهم لهدف مشترك. إلى جانب ذلك، يجب على كل عضو في الفريق المساهمة بشكل مبتكر وأصلي؛ بطريقة طبيعية وعفوية. أي مشارك لديه فرصة للمساهمة بأرائه في المناقشات، يجب أن يكون ملزماً.

٦. الاتصالات:

عند تطوير الشراكات، يعد التعاون كلمة حاسمة للتقدم. سيتم وقف سوء التفاهم قدر الإمكان. تحديد الاختلافات المحتملة في المواقف وسلوك قادة الفريق والاحتمالات والمشاكل أثناء السيناريوهات المحددة. لا يمكن للفرق أن تزدهر إذا شعر الأعضاء بالغيرة من مهامهم ورؤا دعم الآخرين بمثابة نكسة لأنفسهم. بدلاً من الاستغناء عنهم، حاولوا مواجهة هذا السلوك المعاكس (Menzela, 1997:180).

يتضمن تكوين روابط إيجابية بين أعضاء الفريق ومن خلال التواصل المفتوح ف يجب أن يكون الأعضاء قادرين دون خوف من اللوم، على التعبير عن آرائهم بحرية والشعور بأن الاقتراحات تؤخذ على محمل الجد. يُتوقع من الفريق أن يقرر ما إذا كان سيدير داخل حدود إدارته أو التفاعل مع موظفين آخرين ومثالا على ذلك المواضيع التي لها علاقة بالسياسة (Yeung, 1999:40-41).

يجب ألا يتخذ أعضاء الفريق قرارات سابقة بشأن موقف غير مؤكد حتى يمكن تجنب الاقتراضات الخاطئة. يتطلب العمل الجماعي العمل بتوافق الآراء لاتخاذ القرارات التي تهم جميع الأعضاء. قد لا يكون الخيار الأول للتوصل إلى إجماع في الآراء، لكنه خيار سيقبله الجميع مع تقدير (Scholtes, et.al., 1996:90)، من أجل الاستمرار والنجاح، يجب على قادة الفريق إيجاد إجماع واتفاق في قراراتهم. فضلاً عن ذلك، على الرغم من أن أحد أعضاء الفريق يشعر بعدم الارتياح في تحديد الفريق، يجب على الفرق إعادة تقييم هذا القرار والعمل على تحقيق توافق في الآراء. تساعد هذه العملية على احترام جميع أعضاء الفريق وأخذهم في الاعتبار.

٧. الفرق الافتراضية:

للالتقاء دون اتصال مباشر، وبالتالي، لم يعد أعضاء الفريق بحاجة إلى الإقامة في مكان واحد للعمل معاً باستخدام موارد اتصال أقل. يُنظر إلى الفرق الافتراضية على أنها طريقة ذكية للتنظيم من أجل عملية مرنة وفعالة من حيث التكلفة مع المزايا التكنولوجية الحديثة.

يمكن للشبكات أن تساعد الفرق على منع التجزئة والعزلة في المنظمات القائمة على الفريق. الشبكة، وليس الهرم، هي نموذج للأشخاص الذين يعملون معاً لتحقيق الأهداف. الطريقة الأكثر ملاءمة للتبديل بين التسلسل الهرمي والبيروقراطية هي ربط الروابط بميزة العلاقة. يتدفق الاتصال مباشرة بين الأفراد وأولئك الذين يحتاجون إلى المعلومات. الأشخاص هم في قلب المجتمعات التعاونية ويجب أن يكون جميع أعضاء الفريق مستقلين ومكتفين ذاتياً ولكن أيضاً متعاونين.

جمعت تكنولوجيا السوق العالمية الملايين من الناس، من الأصدقاء الجدد وطرق جديدة للعمل. على امتداد نطاقها، وعلى مستوى اللغات والمجتمعات، فإن تكاثر الروابط عبر كل حدود محتملة يتسم بالركود؛ تلعب الحكومات والسلوك البشري دوراً فعالاً. قال البروفيسور روبرت بوتمان من جامعة هارفارد إن هناك ثلاثة عناصر ضرورية لإنشاء رأس المال الاجتماعي: الثقة والمعاملة بالمثل والشبكات الاجتماعية الكبيرة. يجب أن يعتقد الناس أن العطاء يساهم حتماً في الاستلام. يفضل الناس أن يكونوا أكثر أماناً وأكثر أماناً اجتماعياً في الشركات الخاصة بالأفراد المرتبطين بقوة في الشبكات الاجتماعية الكبيرة (Lipnack, 1999: 14).

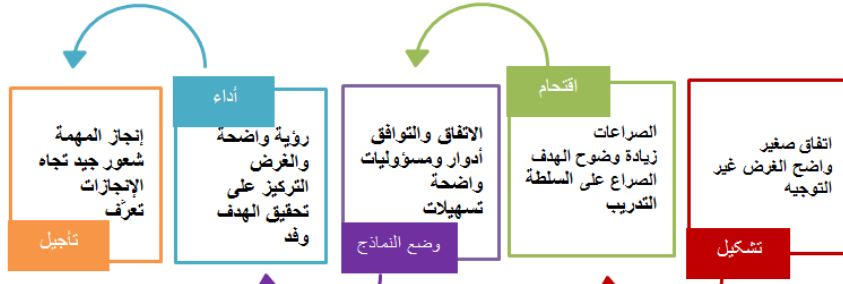
٨. تطوير الفرق:

عندما يتم تشكيل الفريق، فإنه يمر بمراحل قبل الوصول إلى مستوى النضج. في هذه المراحل يمكن للفريق تقديم مساهمات باستمرار لسداد جميع الجهود المستثمرة في الشركة حتى مستوى النضج.

ثانياً: مراحل تطوير الفريق:

عندما ينضج الفريق، ينمو المشاركون ببطء لمواجهة التحديات التي يواجهونها في عواطفهم ومجتمعاتهم. ثم يخضع الفريق لأعمال روتينية للغاية. قد تتغير مراحل تقدم الفريق من حيث الوقت والتسلسل لأن أشياء كثيرة تؤثر على تطور الفرق مثلاً تنوع أعضاء الفريق ومعرفتهم وتعاونهم ووضوح أدوارهم.

بشكل رئيسي، هناك خمس مراحل من إنشاء الفريق وهي: "التشكيل، الاقتحام، وضع النماذج، الأداء، والتأجيل". سيستمر القادة في الفهم والتعبير عن طرق أكثر إنتاجية للعمل معاً من خلال توقع متى وكيف سيتعاملون مع تطوير الفريق من خلال تحديد تلك الخطوات وتقييم مستوى الأداء الحالي. يحتاج قادة الفريق بعد ذلك إلى إنشاء متابعة لضمان التغييرات المستمرة في النتائج.



الشكل (1) مراحل تطوير الفريق: الموضوعات والسلوكيات

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

المحور الثالث: الاطار التحليلي:

١. الجانب التحليلي:

في الحالة (1) في البداية، تم استخدام الفرق في الشركات المبحوثة ولكنها لم تكن منتجة، وبالتالي تم حلها وكان العديد من قادة الفرق مندفعين بالمهمة ولم تساندهم الإدارة العليا. في عام ٢٠٠٠، ثم انقفا بعد ذلك على توظيف المستشارين لمساعدتهم في التغلب على النزاعات وتعلم كيفية العمل بكفاءة أكبر، نستنتج بأنه اذا كانت المداخلات الخارجية التي قدمها المستشار الإداري حافزاً لهذا الفريق سوف يؤدي إلى التفاعل بينهم.

وفي حالة (2) تم تشكيل عدة فرق لتنفيذ الأوامر اليومية التي تعتمد على عدد الطلبات وقدرة الموظف على التعاون، إذ يضع كل عضو في الفريق هدفاً يمكن الوصول إليه من خلال التطوير، فإذا تم الوصول إلى الهدف، فسوف يكسبون مكافأة مثل إجازة طويلة مدفوعة الأجر، وإذا وصلت بعض الشركات لمستوى معين من المكافآت، فسيتم تقسيم جميع الموظفين بدوام كامل بالتساوي. يرأس كل فريق قائد، وإذا كان كل عضو في الفريق مستعداً ومقبولاً من قبل الشركة، فإنهم مؤهلون على قدم المساواة ليصبحوا قادة الشعور بالوحدة والعمل الجماعي والتفاني هو أمر عالمي لجميع أعضاء الفريق. كأفراد، فإنهم ينشئون فريقاً موحداً بهدف مشترك في الاعتبار. أعرب أحد المشاركين عن كونه فريق "نحن" بدلاً من "أنا" الذي يتميز بشدة بأدائه أو هزائمه وليس باعتباره إنجازات جماعية. إن الاعتقاد بأن كل فرد في الفريق سيصبح قائداً لفريق يعطي القوة العاملة شعوراً واضحاً بأن الشركة تتمتع بالاستقلالية نفسها وأن قائد الفريق لديه الدافع لتحمل المسؤوليات. لكي يخلق الفريق اتصالاً وتفاعلاً، فإن آليات فريق "نحن" هي فائض. يعمل كل عضو كفريق ويفخر بأن يكون جزءاً من فريق. يجلب الهيكل المؤسسي المسطح اتخاذ القرار على جميع المستويات ويمكن أن يجعل الشركة أكثر التزاماً.

في الحالة (3) تمحورت قدرات كل فرد بشكل خاص، حيث أن كل عضو لديه قدرته على النمو. يعتقد أعضاء الفريق أيضاً أنهم كانوا عناصر أساسية في المشروع والجهود التي بذلها موضع تقدير. كقائده فريق، من الواضح من المقابلة أن دورها كان إظهار قيمة الآخرين. وقد شجع التمرين المشاركين على التحدث عن مواهبهم وكفاءاتهم التي يمكنهم استخدامها لتقديم المساعدة. وعندما انتهت مقابلة الشخص التي أدت إلى نتيجة هذا التعاون المؤسسي وظهرت كفاءة أكبر وقيم اجتماعية أكبر وسعادة أكبر في مكان العمل. بينما يمكن التعامل مع عملية إعداد أعضاء الفريق الجدد وفقاً لذلك،

فإنهم يجدون نهجاً عملياً لتسريع وتسهيل انتقال أعضاء الفريق الجدد إلى الفريق. ومن الأمثلة على مدى العناية بهم وتقديرهم الاعتراف الفردي بنقاط القوة لدى كل شخص. هذا بلا شك يضيف إلى معنويات كل فرد ويخلق الكفاءة واهتمام المستهلك.

في الحالة (4) يتم التعاون بنجاح إذا ثبت أن القوى العاملة متساوية. لا يوجد أحد في المشروع له تأثير أكبر من أي شخص آخر وفقاً لهذه المقابلة. يشعر الموظفون بأنهم جزء من الفريق ويستحقون التقدير والمساواة. يتم دمج العضو بشكل كامل مع الفريق بعد 90 يوماً من التوجيه ولا توجد مهمة لا يمكنه القيام بها. إنهم مجموعة ضخمة من الأفراد الملزمين بنسبة 100% بروح الفريق. في حين أن الشركة لديها هيكل رسمي، فإنها تشارك صوتها وتوازن بين الحقوق حيث يخلق أعضاء الفريق مزيجاً من الوعي والخيال والمتعة في بيئة عملهم.

قبل تقديم مثل هذه السياسة، شعرت القوى العاملة بالرعب عندما زارهم المشرف عليهم. لكنهم سعداء الآن لأن المشرف يزورهم في مصنعهم. في السابق، لم يكن لدى القوى العاملة الكثير من الإثارة في العمل، لكنهم الآن يحبون الاستمرار في مكان عملهم. وفي الآونة الأخيرة، قاموا ببناء مشاريع توعية قيمة لزيادة الوعي باسم علامتهم التجارية وتشجيع المزيد من الناس على زيارة هذا المنفذ.

يتم تشجيع أعضاء الفريق على التفكير؛ تُسمع أصواتهم وتُقدّر. قد يلهمهم ذلك أيضاً لتولي المزيد من المهام وأن يكونوا أكثر تفانياً في عملهم.

في حالة (5) كان الترابط الجماعي مهماً جداً؛ كانت أيدولوجية المدير مهمة جداً في هذه العملية. ومع ذلك، إذا تم إنشاء الفرق، فإن المدير يضمن أقصى قدر من التواصل مع الحد الأدنى من التدخل. للتكامل بسرعة مع الفريق الحالي وتقديم روح بناء الفريق في الشركة، تجري الشركة تمريناً لبناء الفريق مع أعضاء جدد. يتمتع الموظفون بالاستقلالية ويمكنهم ارتكاب أخطاء في عملياتهم. لا يوجد تعويض مالي لمثل هذه النجاحات في هذه العملية يحتفل الفريق بعشاء مثلاً.

من ناحية أخرى، لتكريم نجاحات الفريق وترشيح موظف ناجح كل شهر ليكشف عن صورته إلى جانب تقدير الزملاء والموظفين الآخرين. يكافأ الموظفون على إنجازاتهم وبيئة العمل الممتعة، وهي العناصر الرئيسية التي لوحظت في العملية.

بالنسبة لأنظمة الشركات التقليدية، يمكن أن يكون صنع القرار والتحكم في إنشاء شراكات داخل المؤسسة تحدياً كبيراً لمجتمع من الأفراد. لذلك، سيكون من المهم مساعدة وتوجيه شخص ألهم نمو الفريق. لذلك بعد تشكيل الفريق والبدء في القيام بشيء ما، لا ينبغي على الأعضاء التفكير في أنفسهم، لذا يتم تشجيعهم على التركيز في العمل. يجب أن يتعلموا أيضاً التخطيط. في الوقت نفسه، يمكن رؤية نمط القادة الذين يعملون في فرق (Joinson, 1999:31)، كمثال رئيسي لأعضاء الفريق.

مرونة القوى العاملة في ارتكاب الأخطاء تعني أن الشركة تشجع الإبداع بنجاح. التجارب متوقعة. يقول شو (1995)، أن 24% فقط من الفرق التي شملها الاستطلاع تلقوا حوافز مالية لإنجازات الفريق. ما وجده (Shaw, et.al., 1995:33) أصبح الحافز الأكثر شهرة لتقدير الموظفين. من أجل تحسين الحافز المرتقب، يلاحظ (Antrim, 1998:81-82) أن بعض الشركات تحد أو حتى تستبعد زيادات "الجدارة" في الدفع.

توضح الحالة (6) فكرة أن كل فريق يجب أن يوفر قائداً لتوضيح الاتجاه. لا يزال التقدم التكنولوجي وتنفيذ مناهج جديدة لدعم العملاء في طور التطور. هذا الدافع لاتباع أساليب مختلفة ينبع من التنوع والتحكم والقدرة على تحسين طريقة عملها. في رأي الشخص الذي تمت مقابلته، تفشل

بعض الفرق لأن أعضاء هذه الفرق لم يكونوا صادقين بما يكفي لبناء مواقف مصطنعة تؤدي إلى نتائج مصطنعة.

قائد الفريق مسؤول عن تعزيز التواصل والإلهام والالتزام في جميع المراحل. القادة الناجحون هم نماذج تدرب وتشجع وتمكن المشاركين من القيام بمزيد من الواجبات. وبالتالي، فإن منصب القيادة ينطوي على السماح للفرق بأن تصبح مستقلة دون الحاجة إلى مشرف لتزويدهم بالتوجيه أو لتبرير المكان الذي سيذهبون إليه.

وجد البحث أن أهم الأشياء التي تم توظيفها: المتعة في العمل والمهام غير الروتينية حيث يجد العمال أنهم يواجهون تحديات وقدرة على تطوير مهاراتهم. لتحسين القيم في مكان العمل، تم العثور على القادة القادرين على منح مسؤوليات أكبر لأدوارهم، وتشجيع الموظفين على مشاركة المكافآت لضمان وفاء القوى العاملة بحقوقهم.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. إن الفرق الناجحة تشترك في سمات متشابهة تساعد في تحسين مشاريعها ويمكن أن تساهم في معدلات إنتاجية أعلى من خلال تعزيز كفاءة الشركة بأكملها، بما في ذلك إنتاج سلعتها وجودة خدماتها وبالتالي، عند التعامل مع هذه الشركات، يمكن لهذه العملية أن تدفع الزبائن إلى مزيد من الرضا، وبالتالي تمكينهم من زيادة الطلب لمنتجات الشركة.
2. إذا عمل الفريق معاً بشكل فعال، فقد يركز المشاركون على أهدافهم الأساسية المتمثلة في المشاكل أو تغييرات العملية، وبالتالي فإن نتائج الفريق متدرجة بشكل سيئ حيث توجد خلافات لم يتم حلها بين أعضاء الفريق.
3. إن العمل الجماعي يوفر ميزة إستراتيجية مهمة يمكنها تعظيم أداء الشركة وزيادة الربحية والقدرة التنافسية ورضا الموظفين من أجل تسريع وتعزيز إنجاز أهداف الشركة.

ثانياً: المقترحات:

1. من أجل تقديم نهج بناء الفريق يقترح على ادارة الشركة دائماً تشجيع القوى العاملة لديها على مشاركة مفهوم بناء الفريق لتحقيق النجاح على المدى الطويل.
2. استمرار الجهود لإبقاء القوى العاملة ملهمة وتعزيز الأفكار الجديدة من خلال تكريس كل الأعضاء في الفريق لبعضهم البعض بشكل خاص.
3. توفير التآزر بين الأفراد لتوليد الطول والتغلب على التحديات الأساسية للشركات لتطوير الفرق من خلال تمكين الافراد في اتخاذ القرارات وشعورهم بالمسؤولية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

1. الحدراوي، حامد ومحمد، منتظر جاسم، (2013) "العلاقة التفاعلية بين حوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الادارة المحلية، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 29.
2. ناصر، حبيب مروح وحمادي، انتصار عباس، (2020)، "اثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 62، ص147-172.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

3. Antrim, D. (1998). "How to Get Employees to Commit to Goals." *Rough Notes*. 141(5), pp. 81-82.
4. Cross, R. (1997). "Implementing Teams for Commercial Banking." *Commercial Lending Review*, 12 (2), pp. 43-48.
5. Dyer, W.G. (1995). "Team Building: Current Issues and New Alternatives." (3rd ed.). Addison- Wesley Publishing Co.
6. Farren, C. (1999). "Smart Teams." *Executive Excellence*, 16 (7), pp. 14-15.
7. Gardner, B., & Korth, S. (1998). "A Framework for Learning to Work in Teams." *Journal of Education for Business*, 74 (1), pp. 28-33.
8. Gretchen, A. (2019). "Mastering Collaboration Make Working Together Less Painful and More Productive." (1st Ed.). O'Reilly Media, Inc.
9. Haight, L. (1999). "Eliminating Barriers to Team Effectiveness." *Information Executive*, 3 (2), pp. 7.
10. Huszczo, G. E. (1996). "Tools for Team Excellence." Davies-Black Publishing.
11. Joinson, C. (1999). "Teams at Work." *HR Magazine*. 44 (5), pp. 30-36.
12. Katz, R. (1998). "Motivation Leads to Innovation." *Information week*. 700, pp. 294-297.
13. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1994). "The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization." Harper Collins Publishers, Inc.
14. Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). "Virtual Teams." *Executive Excellence*, 16 (5), pp. 14-15.
15. Mendzela, E. (1997). "Effective Teams." *Journal of New Zealand*. 76 (3). pp. 12-16.
16. Peter, H. (2022). "Leadership team coaching in practice." (3rd ed.). Kogan page Publishing Co.
17. Recardo, R. (1999). "Conducting a readiness assessment: A foundation for Solid Teamwork." *National Productivity Review*. 1 8 (2), pp. 29-34.
18. Rico, Ramon & Hera, Carlos Maria Alcover de la & Tabernero, Carmen, (2011), "work teams effectiveness A review of Research from the last decade (1999-2009)," Copyright by the Colegio Oficial de Psicólogos. *Psychology in Spain*, Vol. 15. No 1.
19. Ross, J. A. (1997). "Does Friendship Improve Job Performance?" *Harvard Business Review*, 75 (2), pp. 8-9.
20. Scholtes, P.R., Joiner, B.L., & Streibel, B.J. (1996). "The Team Handbook." (2nd ed.). Joiner Associates Inc.
21. Shaw, D. G., & Scheier, C. E. (1995). "Team Measurement and Rewards: How Some Companies are Getting it Right." *Human Resource Planning*, 1 8 (3), pp. 34-44.
22. Yeung, R., & Bailey, S. (1999). "Get it Together." *Accountancy*. 123 (1270), pp. 40-41.

