

## استعمال فرق العمل

فرق العمل أصبحت البناء المؤسسي للتسعينات من القرن العشرين. ومركز المؤسسات الفاعلة قد أجرى ثلاثة استطلاعات للشركات الألف تحت اسم فورتشن Fortune على مدى أكثر من ست سنوات، وأظهر أحدث استطلاع أن أكثر من 91 بالمئة من الذين استجابوا للاستطلاع يستخدمون شكلاً ما من أشكال مجموعات المشاركة بين المستخدمين. وأظهرت الاستطلاعات أيضاً استمرار النمو في استخدام مثل هذه المجموعات خلال السنوات الست (لورلر 1995 ص 27). ووفقاً لمؤسسة النوعية الأميركية ودراسة آرنست أند يونغ للنوعية الدولية، تعتمز الشركات في قطاعي التصنيع والخدمات زيادة تطبيقها لفكرة فرق العمل.

إن قبول وظائف المبيعات والتسويق لفرق العمل كان بطيئاً. وفي حين أن أكثر من 91 بالمئة من الشركات التي جرى استطلاعها تستخدم فرق عمل في مكان ما من مؤسساتها، فإن عدد الشركات التي أبلغت عن فرق عمل في المبيعات كان أقل من 40 بالمئة (لورلر 1995 ص 97). هذه المجموعة هي الأقل احتمالاً لأن تكون مشمولة إما بالإدارة الكاملة للنوعية أو بمشاركة المستخدمين. غير أن العدد يتنامى والشركات الرئيسية تستخدم فرق عمل في وظائف مبيعاتها وتسويقها أكثر كثيراً مما اعتادت أن تستخدم هذه الفرق. وفي استطلاعي الخاص للممارسات الفضلى، تبين أن 95 بالمئة من الشركات التي

جرى الاتصال بها تستخدم فرق عمل في مكان ما من وظائف مبيعاتها أو تسويقها.

فرضياً كل مؤسسة يمكنها أن تستفيد من زيادة استخدامها لفرق العمل، وهنالك عدد من العوامل التي تشجع الشركات على تحقيق هذه الزيادة. لقد أظهر الفصل الأخير كيف أن تقنيات تحسين النهج تعتمد على فرق عمل في وظائف متعددة. ففرق العمل في التسويق تطور وتطرح في السوق منتجات بصورة أسرع وأكثر فعالية من المقاربة التقليدية. وفرق العمل في المبيعات تضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات وتزيد المبيعات ورضا الزبون. والعاملون في المبيعات يشاركون أيضاً في فرق عمل مشتركة بين الزبون والمورّد من أجل حل المشاكل، وتحسين المناهج، واقتناص الفرص، وتعزيز الشراكات.

وفي النهاية عندما تقلص الشركات حجمها فإنها تستبعد طبقات من الإدارة وعندها تتولى فرق العمل ذات الإدارة الذاتية العديد من المهمات الإدارية.

إن هذا الفصل يبحث في تركيب فرق العمل، وكيفية عملها، وكيفية تطبيق الشركات لفكرة فرق العمل تطبيقاً ناجحاً في مجالي المبيعات والتسويق. ويقوم هذا الفصل أيضاً بتعريف عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للفرق. وبما أن فرق العمل ليست للجميع وليست مناسبة في كل وضع فإن هذا الفصل يقدم إرشادات وتوجيهات بشأن متى يجب استخدامها. ومتى يجب عدم استخدامها؟ والبحث يبدأ بتعريف تشكيل فريق العمل وكيف يختلف فريق العمل عن المجموعات الصغيرة الأخرى.

### تعريف فريق العمل

تعريف فريق العمل هو؛ جماعة من شخصين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. بيد أن هذا التعريف يمكن أن ينطبق أيضاً على جماعات صغيرة أخرى مثل بعض الدوائر، واللجان، والجماعات المكلفة

بمهمات. وفريق العمل يعني أكثر من مجرد أشخاص يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك.

وأفضل طريقة لتوضيح ذلك هي اللجوء إلى التشبيه بفريق رياضي. فأعضاء الفريق جميعهم لهم مهمة مشتركة (المهمة هي الرياضة التي يمارسونها)، ولهم هدف مشترك (الهدف هو الفوز في الألعاب الرياضية). وهم يعملون كوحدة متكاملة. كما أنهم يتلقون التدريب ويتدربون على العمل معاً. وهم مخولون إلى درجة ما أن يتخذوا قرارات خاصة بهم خلال اللعب. وعند الفوز يحصلون على التقدير وعند الخسارة يتحملون المسؤولية.

وعلى غرار الفريق الرياضي، يأتي أعضاء فريق العمل التجاري معاً لغاية مشتركة، ورد وصفها في بيان مهمة الفريق. وأعضاء هذا الفريق متكافلون، فلا يستطيع شخص واحد أن يفعل كل شيء. ويتلقى أعضاء الفريق التدريب على الأدوات والتقنيات التي سيستخدمونها. ويساعدهم مدرب أو مسهل على العمل معاً كفريق، وعلى استخدام الأدوات والتقنيات التي يحتاجونها لتحقيق مهمتهم. وهم يتخذون قراراتهم كفريق، ويتحملون مسؤولية جماعية عن نتائج جهودهم.

وخلافاً للجان المعروفة أو الهيئة المكلفة بمهمة خاصة، قلما يتلقى أعضاء الفريق تدريباً، هذا إذا تلقوه أصلاً، على القوى المحركة للاجتماعات، ومهارات الاجتماعات، وعمليات حل المشاكل. ومع أنهم قد يعملون معاً، فإنهم في الأغلب يدينون بولائهم للدائرة أو الوظيفة التي يمثلونها. وهم على الأرجح يعملون بهدف الوصول إلى حل وسط أكثر مما يعملون من أجل الاجتماع.

بعض المديرين يطلقون تسمية فريق على مجموعات لا تتوفر فيها معايير الفريق. هؤلاء المديرون يريدون أن ينظر إليهم على أنهم يستخدمون فرقاً بدون أن يحققوا التغييرات الضرورية في الثقافة والمؤسسة والإدارة، وتكون (فرقهم) عادة مجرد دوائر تقليدية و«قادة الفرق» هم مديرو الدوائر.

ولكي تصبح مجموعة ما فريق عمل تحتاج إلى ما هو أكثر من تغيير التسميات.

### فوائد فرق العمل

عندما تستخدم فرق العمل في الظروف الصحيحة تكون لها فوائد عديدة لا تتوفر للأشخاص الذين يعملون في استقلالية أو في مجموعة عمل لها إدارة تقليدية. فيما يلي بعض الفوائد الرئيسية:

### الإنتاجية

تذكر شركات كبرى عديدة أن استخدامها فرق عمل أدى إلى زيادة الإنتاجية ومزيد من الكفاءة في استعمال مواردها. إن شركة ستيلكيس تستخدم فرق عمل في وظيفة التسويق لإيجاد مساندة تسويقية لوحدة العمل التجاري الخمس في الشركة. وعندما تطرح إحدى وحدات العمل التجاري منتجاً جديداً، يختار قسم التسويق في الشركة قائداً للفريق، وهذا القائد يعمل مع وحدة العمل التجاري مباشرة في تنفيذ مشروعها.

إن قائد الفريق يشكل فريقاً بواسطة اختيار الأعضاء من مختلف المجموعات في قسم التسويق في الشركة. على سبيل المثال، يمكن أن يتضمن الفريق مديراً تجارياً، ومدير إنتاج، وكاتباً، وربما أيضاً بائعاً خارجياً. وفريق العمل مسؤول مسؤولية كاملة عن تطوير الدعم التسويقي ل طرح المنتج الجديد. وتبعاً لحجم المشروع، فإن أعضاء الفريق قد يعودون إلى دوائرهم ويشكلون فرقاً فرعية للتعامل مع أجزاء محددة من مشروع طرح المنتج الجديد.

باستخدام هذه المقاربة، تحصل شركة ستيلكيس على الحد الأقصى من موارد التسويق في الشركة. ويمكن لأشخاص أن يعملوا في فرق متعددة وأن يساندوا مشاريع متعددة في الوقت ذاته. والكل يفهم كامل المشروع ويسهم فيه عن طريق اجتماعات الفريق. لاحظ تباين هذه المقاربة مع مؤسسة تقليدية

لكل دائرة فيها عدد ثابت من الأشخاص وتقوم بمهام محددة. إن الاتصال مع دوائر أخرى تعمل في المشروع ذاته يتطلب وقتاً إضافياً وموارد إضافية. كما أنه يكون هناك اتجاه إلى المد والجزر في مستويات العمل، إذ يكون بعض الأشخاص مرهقين لكثرة عملهم بينما يمضي آخرون وقتهم بدون عمل.

### الأداء المحسّن

كثيراً ما تتمكن فرق العمل من إنتاج نتائج أفضل مما ينتج أفراد يعملون بصورة مستقلة. هذه القدرة هي نتيجة ظاهرة تسمى التداؤب Synergy. يعرف قاموس التراث الأمريكي التداؤب بأنه «تفاعل بين عاملين أو قوتين أو أكثر بحيث يكون تأثيرها معاً أكبر من مجموع تأثيرها متفرقة».

إن تمريناً تدريبياً بسيطاً يظهر كيف يعمل التداؤب: يوضع في صندوق نحو 25 مادة ويعرض أمام مجموعات، كل مجموعة منها مؤلفة من ستة إلى ثمانية أشخاص، ولمدة خمس عشرة ثانية لكل مجموعة. بعد ذلك يطلب من كل فرد أن يسجل أسماء المواد التي يستطيع أن يتذكرها، ثم تعمل المجموعة معاً لوضع قائمة موحدة. ولم تكن مفاجأة لأحد أن الأفراد استطاع كل منهم أن يتذكر أقل من نصف المواد التي شاهدها. أما بالعمل معاً فقد تمكن أعضاء المجموعة أن يتذكروا ثلثي المواد أو أكثر من الثلثين. والأمر الذي يعلمنا إياه هذا التمرين هو أن نفهم سبب تذكر المجموعة عدداً أكبر من المواد التي يتذكرها الفرد. وهذا عائد إلى اختلافات أعضاء المجموعة - خلفياتهم، تجاربهم، أعمارهم، وجنسهم ذكراً أم أنثى. هذا التباين بين أعضاء المجموعة قد مكّن الفرق من أن تكون أكثر فاعلية من الأفراد أنفسهم عندما يعملون متفرقين، وتظهر الأبحاث انه كلما ازداد التباين ضمن مجموعة ما ازدادت فاعليتها في بلوغ أهدافها (رايس - 1994).

هذا صحيح. فكلما ازداد التباين ازدادت فعالية المجموعة! بالتأكيد إن المجموعات الأكثر تجانساً تميل إلى الانطلاق بسرعة أكبر. ولكن في التحليل

النهائي تنتج عن المجموعات الأكثر تبايناً نتائج أكثر شمولية وإبداعاً. إذا تساوت جميع الأشياء الأخرى، تكمل فرق العمل مشاريعها بالسرعة التي يحققها مديرون ومستخدمون يطبقون المقاربة التقليدية، أو ربما أسرع منهم. قد لا يبدو الأمر كذلك في المراحل الأولى من المشروع عندما تنفق فرق العمل بعض الوقت في تنظيم نفسها، وتحديد الأدوار وأعراف المجموعات، وفي البحث والتوصل إلى إجماع. ولكن عندما يتبنى فريق العمل خطط المشروع، يسير التنفيذ بسرعة أكبر كثيراً. وذلك له سببان: المشاركة الداخلية والاتصال.

### المشاركة الداخلية

أعضاء الفريق يشاركون في قرارات المجموعة ويساندونها لأنهم يشاركون في اتخاذها. والقرارات هي نتاج مقارنة إجماعية يسهم بموجبها كل شخص في الفريق بالأفكار والآراء. ويطور الفريق بدائل ويختار منها البديل المرغوب أكثر من غيره والذي يستطيع كل شخص أن يؤيده. وقد لا يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو الخيار الأول للجميع، إنما هو بديل يستطيع الكل أن يتعايش معه. وقد يأخذ أعضاء الفريق الوقت الكافي للتوصل إلى إجماع. ولكن عندما يفعلون ذلك يتمكنون من تنفيذ قراراتهم بمزيد من اليسر والسرعة، مما لو كانوا يستخدمون مقاربة تقليدية.

في المقاربة التقليدية يتخذ أحد المديرين قراراً ويبلغه لكل المتأثرين به. ويميل تأييد هذا القرار إلى الانخفاض. فهناك في أغلب الأحيان اختلاف بين الأطراف المعنية، التي تمضي بعض الوقت في التفاوض من أجل حل خلافاتها. وبما أن كثيرين من أولئك المعنيين لا تتاح لهم فرصة لتقديم معلومات، تظل المشاكل في كثير من الأحيان خفية خلال تنفيذهم القرار. وحل هذه المشاكل يتطلب وقتاً.

### الاتصال

السبب الثاني لقدرة فرق العمل على تنفيذ القرارات بمزيد من السرعة

هو وجود وسائل اتصال أفضل. فعندما يتخذ الفريق قراراً، يعلم به الأعضاء فوراً. واجتماع الفريق هو واسطة الإتصال. وإذا كان الفريق متعدد الوظائف يكون الأعضاء ممثلين لدوائر مختلفة. وبإمكانهم أن ينقلوا بسرعة قرارات الفريق إلى دوائر كل منهم بحيث يبقى الجميع على اطلاع تام. ولدى مغادرة الأعضاء اجتماعات الفريق يعرفون ما هي مسؤولية كل منهم عن العمل الواجب القيام به وما علاقة ذلك بالمهام المسندة إلى جميع الآخرين. وهذا يتناقض مع المقاربة التقليدية، حيث يتخذ المدير القرارات ويبلغها إلى الأشخاص الآخرين أو الدوائر المعنية. عملية الإبلاغ هذه تستغرق وقتاً أطول، والأشخاص المعنيون لا يعرفون دائماً ما الذي يفعله الآخرون وما علاقته بهم.

### معنوية المستخدم

أظهرت استطلاعات الرأي لشركتين أن المستخدمين المشاركين في فرق عمل معنوياتهم أعلى وارتياحهم إلى عملهم أكبر من معنويات وارتياح غير المشاركين في الفرق. وقد ذكرت إحدى الشركات أن مديري أعضاء الفريق تلقوا تقديراً أعلى من مديري المستخدمين الآخرين على حسن أداء أعمالهم. وأعضاء الفريق أيضاً كانوا أكثر إيجابية في تقديرهم لأعمال المديرين من حيث الناحية الفنية والمهارات الإدارية. وكان هناك في الاستطلاع كاشف يبين رأي أعضاء الفريق في حُسن استخدام مهامهم بمهاراتهم وقدراتهم. فقد أجاب واحد وستون بالمئة من أعضاء الفريق على السؤال بالإيجاب، في حين أن ثمانية وثلاثين بالمئة فقط من الأشخاص غير المشاركين في فرق العمل كان رأيهم أن الشركة تستخدم مهارتهم وقدراتهم بشكل فعال.

### التنمية الشخصية

ثمة فائدة أخرى لاستخدام فرق العمل هي التنمية الشخصية. فأعضاء فريق العمل يتعلمون ويكتسبون مهارات في حل المشاكل، والإستماع، وحل النزاعات، وإعطاء وتلقي تغذية مرتدة. والفرق كذلك توفر للأشخاص فرصة

التطور وإظهار مهاراتهم الإدارية والقيادية. إن قسم التسويق في شركة ستيلكيس يستخدم مهمات قائد فريق العمل في إعداد الأشخاص لمستويات من المسؤولية أعلى. والشركة تحدد مراتب ل طرح إنتاج جديد تطلق عليها تسمية المستوى (أ)، أو المستوى (ب)، أو المستوى (ج)، تبعاً لحجم وتعقيد المشروع. إن قادة الفرق الجدد يبدوون من المستوى (ج) ل طرح المنتجات الجديدة في الأسواق. ومع تعلمهم وإظهارهم مهارات قيادية واكتسابهم ثقة الآخرين يصعدون إلى المستويين (ب) و (أ) اللذين يكون التحدي فيهما أكبر، هذه المقاربة تعطي الناس فرصة أن يكتشفوا ما إذا كانوا يحبون ممارسة دور القيادة ومسؤوليتها. والشركة تستطيع أن ترى إلى أي حد يحسن الأشخاص الأداء في موقع قيادي بدون وضعهم فعلياً في مهمة إدارية. والترقيات في الإدارة يمكن أن تستند إلى اهتمام المرشح وقدرته التي أظهرها وخبرته أيضاً. وبالنسبة إلى الأشخاص الذين يفتقرون إما إلى الاهتمام بأن يكونوا مديرين، أو إلى المهارات القيادية اللازمة تمنحهم الشركة التقدير والمكافآت وفرص العمل في مجالاتهم العملية.

لهذه الأسباب كلها، يعتبر فريق العمل وسيلة فعالة في تنظيم وإنجاز مهمة ما. ولكن ما كل ما يقع ضمن مهمة الفريق يجب القيام به بواسطة العمل الجماعي. إذ أن الكثير من المهمات المحددة لا يزال بالإمكان أن يقوم بها أعضاء من الفريق بشكل فردي. في قسم التسويق في شركة ستيلكيس يضع فريق عمل تصميمياً لكامل المشروع ويتولى إدارته وينسق الأنشطة التي يقوم بها الكثيرون من المساهمين في المشروع. ولكن ما يزال الكتاب هم الذين ينتجون نسخة الاعلان الدعائي، والفنانون هم الذين يبدعون الرسوم، والمصممون هم الذين يخرجون كتيبات الدعاية.

### أبعاد الفريق

فرق العمل ليست كلها متماثلة. إنها تتمايز بخمس خصائص، هي: المدى، الحجم، المهمة، السلطة، وأخيراً، المدة.

## المدى

مدى الفريق يعبر عن مدة عضويته، ومدى أي فريق هو مدى ضيق، إذا جاء أعضاؤه من دائرة واحدة أو من مجموعة عمل ذات طبيعة واحدة. أما إذا أخذ فريق ما أعضائه من وحدة عمل تجاري بكاملها أو شركة بكاملها، يكون مداه أوسع، ويسمى عندئذ فريقاً متعدد الوظائف. والفرق المختلطة بين الشركات تتضمن أعضاء من مؤسسات الزبائن والموردين وهي أوسع من جميع الفرق مدى.

## الحجم

الحجم الأعلى للفريق يتراوح بين ستة وثمانية أعضاء. ومع أن فريقاً من شخصين إلى خمسة أشخاص يستطيع في كثير من الأحيان إنجاز عمل يزيد على ما ينجزه نفس العدد من الأشخاص الذين يعملون انفرادياً، فإنه يبدو أن الفرق المؤلفة من ستة أشخاص فما فوق هي الأكثر فاعلية. والحد الأعلى العملي لأي فريق هو نحو اثني عشر عضواً. وعندما تتجاوز الفرق هذا العدد، يصعب عليها كثيراً أن تتوصل إلى إجماع عند اتخاذ القرارات. كما أنه يكون أصعب لأي إنسان أن يسهم فيها، وأعضاء الفريق يتحدثون عن تدن في المستويات عندما يعملون في فرق كبيرة. وعندما تتطلب المهمة أكثر من اثني عشر شخصاً، تكون تجزئة المشروع وإنشاء فرق عمل فرعية هي الأكثر فاعلية.

## المهمة

مهمة الفريق تتضمن وصفاً لغايتها، أي لماذا أنشئ. وهناك ثلاث فئات عريضة لفرق العمل مُعرّفة بحسب مهماتها:

- فرق للعمل، هذه هي الفرق التي تؤدي العمل في المؤسسة.
- فرق للتحسين، هذه فرق مكلفة بتحسين المؤسسة وتحسين كيفية وظائفها.
- وفرق تحسين النهج (الموصوفة في الفصل الرابع) تقع ضمن هذه الفئة.

(وبطبيعة الحال فرق العمل تستطيع أيضاً تحسين المناهج وحل المشاكل ضمن مجالات اختصاصها).

- فرق لأغراض خاصة، وهذه فرق تشكل من أجل التخطيط للنزهة السنوية، وتقديم منح دراسية من الشركة أو تتولى إدارة حملة التبرعات الخيرية. ومع أنها لا تقوم بعمل حقيقي، فهي ليست مرتبطة مباشرة بأهداف العمل التجاري.

### السلطة

سلطة الفريق تصف ما هو مخول لعمله بدون موافقة مسبقة. وعند المستوى الأدنى من السلطة يستطيع فريق التحسين أن يدرس مشكلة وأن يقدم توصياته للحل. أما عند المستوى الأعلى للسلطة، يستطيع اتخاذ إجراء لحل المشكلة على مسؤوليته. وفريق العمل ذو السلطة المحدودة قد يكون قادراً على بحث المسائل ورفع توصية بالإجراء اللازم إلى الإدارة. وهو عند المستوى الأعلى للسلطة مخول اتخاذ القرارات، وإنفاق المال وحتى استئجار أعضاء للفريق أو فصلهم. والفرق ذات المستوى الأعلى للسلطة تسمى فرق الإدارة الذاتية أو التوجيه الذاتي.

### المدة

المدة هي زمن حياة الفريق. قد يكون فريق ما مؤقتاً ويظل موجوداً إلى حين تحسين نهج معين، أو حل مشكلة، أو معالجة فرصة. ويمكن أيضاً أن يكون فريق ما مستمراً وجزءاً دائماً من المؤسسة.

### فرق في المبيعات والتسويق

إن بعض الصفحات التالية تستخدم الخصائص التي شرحناها للتو لتصف أشكال الفرق الأكثر شيوعاً مصنفة إلى فئات بحسب المدى، وتبين كيف تطبقها الشركات الكبرى في المبيعات والتسويق.

## فرق للدوائر

إن الفرق الأضيق مدى تعمل على مستوى الدائرة أو مستوى مجموعة العمل الطبيعية. وفرق الدائرة تتألف من مستخدمين تابعين إلى نفس المراقب أو المدير. وهذه الفرق قد تقوم بأي من مهمتي الفريق العام: أي التحسين أو العمل اليومي في الدائرة.

لقد استطلعت شركة (الكسندر غروب) مؤخراً أعضاء جمعية التعويض الأميركية لتعرف كيف يستخدم أعضاؤها الفرق في مجال المبيعات. ويقول جيرى كوليتي رئيس إدارة وكبير المسؤولين التنفيذيين في شركة استشارية مقرها الرئيسي في بلدة سكوتس ديل، بولاية أريزونا، إن الاستطلاع أظهر أن 15 بالمئة من الشركات التي أرسلت ردوداً للاستطلاع تستخدم فرق مبيعات محض. وهذه الفرق مؤلفة حصراً من أشخاص يعملون في المبيعات، ومهمتهم هي البيع وخدمة الزبائن، والعمل اليومي في دائرتهم. والتطبيق الأولي لاستخدام فرق المبيعات في معظم الشركات هو لتغطية الصفقات الكبيرة.

وتستخدم الشركات أيضاً فرق الدوائر لحل مشكلات وتحسين مناهج ضمن وظيفة المبيعات. وإذا كانت هذه الفرق تعالج مشكلة فهي أولاً تجمع المعطيات حولها، وتحدد أسبابها الجذرية وتضع الحلول. والفريق يمكن أن يرفع توصية بالحل إلى الإدارة، أو أن أعضاء الفريق قد ينفذون الحل بأنفسهم، تبعاً لمقدار السلطة المخولة إليهم. وفرق تحسين النهج تستخدم تقنيات سبق أن وصفناها في الفصل الرابع.

إن شركة بارك بليس موتور كارز في مدينة دالاس هي مثال يجسد فريق التحسين في دائرة المبيعات. وهذه الشركة لها ثلاثة فروع في منطقة دالاس، تبيع سيارات مرسيدس بنز، وبورش/ أودي وسيارات ليكسوس. والعاملون في المبيعات في كل فرع من هذه الفروع يشاركون في فرق لمعالجة مشاكل ذات علاقة بالمبيعات. ومؤخراً، على سبيل المثال، فريق سيارات مرسيدس

بنز، عالج مشكلة كانت تتعبهم في المبيعات.

وفرع مرسيديس بنز التابع لشركة بارك بليس يقع بالقرب من قلب مدينة دالاس وإحدى المشاكل التي يواجهها هي أن يجد فسحة قريبة من قاعة العرض لكي يضع فيها السيارات الجديدة. هذه السيارات لا يمكن تركها في الخارج بسبب العواصف التي تؤدي إلى سقوط البرد، وهو شائع في دالاس. ولحل المشكلة استأجرت الشركة فسحة في كراجات قبو بنايات قريبة عالية، ولكن هذه المعالجة أوجدت مشكلة أخرى لعمال المبيعات في شركة بارك بليس. وعندما يطلب زبون محتمل أن يشاهد سيارة من موديل ما ولون ما، يلجأ عمال المبيعات إلى مراجعة قائمة الموجودات، ويحدد موقع إحدى السيارات، في أحد المباني القريبة، ويرسل شخصاً ما لجلبها من أجل تجربة قيادتها. ولكن لأن السيارة كانت مختزنة في قبو فقد لا تكون جاهزة للعرض. إذ قد لا تكون المادة التي تغطيها قد أزيلت. وقد لا تكون نظيفة، بل وربما تكون قد تعرضت لسقوط فضلات الطيور عليها. وفي تقدير عمال المبيعات أنهم يخسرون ثلاث إلى أربع فرص بيع في الشهر لأن السيارات لا تكون جاهزة للعرض. ولذلك، مدير النوعية في شركة بارك بليس يقول: «لقد خرج الفريق بحل فريد لتهيئة السيارات للعرض. وهذا الحل يزيد حجم مبيعاتنا بنحو 200,000 دولار ووفر علينا بعض المال أيضاً». لقد كان هذا الحل بسيطاً. فالشركة غيرت الأولوية للسيارات التي تمر بمغسل الشركة، وأعطت الأولوية القصوى للسيارات التي تؤخذ لعرضها على الزبائن. وحالياً لا يتطلب الأمر أكثر من عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة لتهيئة السيارة للعرض.

لقد أدرك بيل بلانكماير المدير الإقليمي السابق لشركة ITT (فلويد تكنولوجيز) في اوك بروك، ولاية إلينوي، قيمة فرق الدوائر وتحسين نهج العمل التجاري. وقد استخدمها في منطقتها لزيادة المبيعات الجديدة. وهو بدأ المشروع بتشكيل فريق من أربعة عمال مبيعات من أربع مناطق جغرافية متجاورة. وهؤلاء اختاروا موقعاً للاجتماع في مدينة تقع في الوسط وتوجهوا إلى عملهم. وكانت خطوتهم الأولى انتقاء نهج للمبيعات يضعون تركيزهم

عليه. يقول بلانكماير: «نحن نقوم بعمل جيد إذ نعمل مع زبائننا الحاليين ولكن عملنا لا يكون بنفس الجودة عندما نحاول الحصول على زبائن جدد. في سنة 1991 جاء أقل من خمسة بالمئة من عملنا التجاري من صفقات جديدة. وعندها قررنا أن هذا هو المجال الذي يجب أن نركز عليه». إن فريق بلانكماير، باستخدامه تحسين نهج العمل التجاري، قام بتعريف نهج العمل التجاري الجديد وتعريف المجالين الواجب تحسينهما، وهما: بناء الرأسمال والصفقات الجديدة. وبناء الرأسمال يقصد به الشركات التي تتوسع ولديها إمكانية لعمل تجاري كبير ومتزايد.

لقد كان عمال المبيعات يحصلون على أسبقيات جديدة للبناء من مورد خارجي، واكتشف الفريق أن هذه الأسبقيات لم تكن جيدة جداً. وأول تحسين أجراه الفريق كان التحول إلى مورد يمكنه أن يقدم أسبقيات أفضل لبناء الرأسمال. عندئذ ركز الفريق على إيجاد صفقات محتملة أخرى في الصناعات التي تخدمها الشركة، مثل صناعة الكيمائيات وتوليد الطاقة، وصناعة الأدوية، وصناعة الورق. وقد عثر الفريق على بائع آخر يمكنه أن يزودهم بمعلومات عن كل الشركات الواقعة في مناطقهم. وقد تضمنت القائمة معطيات عن حجم كل شركة، وعدد مستخدميها، ورمزها وخطوط إنتاجها. لقد طوّر أعضاء الفريق طريقة جديدة لإدخال المعلومات المستقبلية في أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي يملكونها وتحليلها، وحذف أسماء الشركات التي أصبحت من زبائنهم. والنتيجة هي قائمة باحتمالات صفقات جديدة منظمة وفق المكان والحجم. والنهج المحسن يتضمن أيضاً طرقاً لتحديد إمكانية أي عرض أسبقيات قبل أن يشرع عامل المبيعات في متابعة هذا العرض.

ومع أن هذا المشروع كان مشروعاً تجريبياً وضم فقط عمال المبيعات الأربعة أعضاء الفريق، فقد كانت النتائج ممتازة. ويقول بلانك ماير «النتيجة المباشرة كانت أننا بعنا ما قيمته أكثر من 250000 دولار في صفقات جديدة، ولدينا ما قيمته أكثر من أربعة ملايين دولار على سبيل الاحتياط. وهذا يمثل عملياً تجاوباً هاماً بالنسبة لنا». هنالك فوائد أخرى أيضاً. ويقول بلانك ماير

«لقد تعلمنا كيف نعمل كفريق عمل ونحل المشاكل بطريقة منظمة. وقد استخدمنا نموذج تحسين النهج، ووضعنا رسماً وحددنا الأسباب الجذرية للمشاكل التي جابهناها وتبين لنا أن القيام بكل ذلك سهل إلى حد ما». إن عمال المبيعات في فريق ITT متأكدون أيضاً من نهج التحسين والنتائج التي حققوها.

إن شركات عديدة تعطي فرق العمل السلطة والمسؤولية لإدارة أنشطتها اليومية. وهناك بضع شركات تختبر الفرق ذات الإدارة الذاتية في مجال المبيعات. والشكل المثالي لهذه الفرق أن تكون مؤلفة من عدة أشخاص من عمال المبيعات يُعهد إليهم بصفقة واحدة كبيرة أو أساسية. وهؤلاء يعملون في سبيل هدف مشترك هو كوتا مبيعات، ويتصرفون بوقتهم ويوفرون المساندة والدعم المشتركين. وإذا ما نجحت فرق المبيعات هذه الذاتية الإدارة فيجب أن نتوقع رؤية المزيد منها مع ازدياد مدى إشراف مديري المبيعات النموذجيين.

### فرق متعددة الوظائف

الفرق المتعددة الوظائف لها مدى أوسع من فرق الدوائر. فهي تتضمن أعضاء ينتمون إلى أكثر من دائرة أو وظيفة، ويمكن أن تكون مهمتهم إما تحسين أو أداء عمل المؤسسة. وعندما تكون مهمتهم هي التحسين، يمكنهم أن يطبقوا نفس الإدارة التي استخدمتها فرق بارك بليس موتور كارز و ITT فلويد تكنولوجيز. ولكنها تركز عادة على هذه الأدوات لحل المشاكل على مستوى المؤسسة بكاملها أو لتحسين مناهج عمل تجاري متعدد الوظائف (الفصل الرابع يتضمن عدة أمثلة عن مشاركة العاملين في المبيعات والتسويق في فرق تحسين المناهج المتعددة الوظائف).

إن عوامل عديدة تدفع التحرك نحو فرق الزبائن، وليس أقل هذه العوامل هو الزبائن أنفسهم. فهؤلاء يريدون أن يتصل بهم عدد من العاملين في المبيعات أقل، وان تستجيب لهم شركات متعددة خطوط الإنتاج بواسطة تعزيز فرق الزبائن لديها.

ويحاول زبائن كثيرون إنقاص عدد مورديهم، وهم يضعون كل عملهم التجاري في أيدي القلة من الموردين المتبقين. وتحاول الشركات أن تتفادي التخفيضات وأن تصبح هي المورد المفضلة. وإحدى الطرق التي تتبعها لتحقيق هذه الغاية هي القيمة المضافة إلى منتجاتها وخدماتها عبر فرق الزبائن.

إن الشركات والزبائن على حد سواء يستفيدون من هذه الفرق. فعندما تكون كل وظيفة أو قسم يعمل مع الزبائن ممثلة أو ممثلاً في فريق عمل، وتكون لهذا الفريق أهداف مشتركة، يكون التركيز على الزبون وليس على أهداف المؤسسات الداخلية العديدة والمختلفة. وهذا التركيز المشترك يشجع أعضاء الفريق على تنسيق مواردهم وموارد الشركة وتوجيهها نحو أهداف زبائنهم المشتركين. وهذه الفرق يمكنها أيضاً أن تبدو أمام الزبون بوجه أكثر تناسقاً مما تستطيعه الدوائر المتعددة الوظائف التي يمثلونها.

ولكي ينجح عمل فرق المبيعات المتعددة الوظائف، تعتمد الشركات إلى تدريب أعضاء الفرق على آليات حركة المجموعة ومهارات حل المشاكل. وتحدد الشركات أهدافاً مشتركة مثل كوتا المبيعات والميزانيات، ورضا الزبون ومقاييس الولاء. وهذه الشركات تنجح أيضاً أساليب الإدارة من حيث قياس أداء الفرق وتقدير العاملين فيها وتعويضهم دون إغفال المساهمة الفردية.

إحدى هذه الشركات هي شركة مارلو إنديستريز، الحائزة في سنة 1991 على جائزة مالكولم بالدريج للجودة الوطنية من فئة الشركات الصغيرة. هذه الشركة مقرها في مدينة دالاس وهي تنتج مبردات كهربائية. وقد قسمت الشركة أسواقها وفقاً لمستهلكي منتجاتها وأوجدت ما تسميه الشركة فرق شرائح السوق وكل منها مختص بشريحة. ولكل فريق متعدد الوظائف مدير لشريحة السوق مسؤول عن المبيعات والتسويق. إضافة إلى ذلك، تتضمن هذه الفرق مهندسين وممثلين لخدمات الزبون. والمصنع منظم أيضاً وفق شريحة السوق مع مناطق تصنيع تحوي مصانع صغرى هدفها إنتاج منتجات لكل شريحة.

يوجد مهندس اختصاصه مراجعة طلبات ودعم فرق شرائح السوق الأربعة وهو يزود الزبائن بمعلومات تفصيلية عن المنتجات ويساعدهم في تقرير ما الذي يستطيعون شراءه من المنتجات ذات المعيار الموحد بناء على رسوم في كاتالوغ، أو ربما كان الزبون يطلب منتجاً خاصاً. وهذا المهندس يستخدم جهاز كومبيوتر فيحلل متطلبات الزبون ويصمم منتجاً خلال حديثه الهاتفي مع الزبون. وهذا التصميم الأولي الذي أنتجه الكومبيوتر يكون قريباً جداً من التصميم النهائي للمنتج المطلوب. وحالما يعرف المهندس المسؤول عن الطلبات إلى أية شريحة ينتمي الزبون، يدعو فريق الشريحة إلى العمل.

الخطوة التالية هي أن يطلب الزبون المنتج. عندئذ يعمل فريق شريحة السوق مع الزبون لإبداع التصميم النهائي. ويطور أعضاء الفريق وثائق تصميم المنتج ثم يطلبون مشاركة قسم التصنيع للتأكد من أن المنتج يمكن تنفيذه. بعد ذلك يعود الفريق إلى الزبون الذي يقرر الشراء على أساس التصميم النهائي. عندئذ يصنع قسم الهندسة نماذج تجريبية، وهذه تحتاج إلى موافقة أقسام التسويق والهندسة والتصنيع.

إن فريق مارلو المتعدد الوظائف يشمل المبيعات والتسويق والطلبات وهندسة التصنيع، وخدمة الزبون والتصنيع، وهذه العوامل تعمل جميعاً في آن واحد. إن فريق شريحة السوق يرافق الزبون عبر كامل عملية البيع، وتصميم المنتج وتصنيعه. إن جون نلسون، نائب رئيس قسم التسويق والمبيعات في شركة مارلو، متحمس بشأن نتائج مقارنة الفريق فيقول «لقد نقصت عندنا كلفة الجودة. وازدادت ربحيتنا، ونقص عدد المنتجات المعادة إلينا ونحن نشحن كل شيء تقريباً في الوقت المحدد». لقد ساعدت مقارنة الفريق على إيجاد شراكات مع الزبائن وزادت رضا الزبائن.

وشركة مارلو هي مجرد واحدة من شركات كبرى عديدة تستخدم هيكلية هذا الفريق لدعم المبيعات. وشركات أخرى مثل AT&T Westinghouse وشركة زيتك تلجأ إلى مقارنة مختلفة، وهذه الشركات أيضاً تستخدم فرق عمل متعددة الوظائف مؤلفة من أشخاص ذوي مهارات متعددة.

غير أنهم يشكلون فرقاً حسب الحاجة للتركيز على أوضاع معينة بالنسبة لصفقات بيع كبيرة. وبعد التعامل مع الفرصة المتاحة تحل الفرق نفسها ويعود أعضاؤها إلى أعمالهم المعتادة أو ينتقلون إلى فرق أخرى.

وسواء أكانت الفرق المتعددة الوظائف مؤقتة أم دائمة فإنها تثبت قيمتها من حيث إحضار المهارات والموارد التي تستدعيها الحاجة إلى أقسام المبيعات. والزبائن بدورهم يحبون هذه المقاربة. إذ أنهم يكونون أكثر يقيناً بتلبية متطلباتهم نظراً لمشاركة الجميع خلال عملية البيع. والمقاربة المتعددة الوظائف تساعد أيضاً على كسر الحواجز التي كثيراً ما تنشأ بين العاملين في المبيعات والدوائر الأخرى. ولدى إزالة هذه الحواجز، يرجح أن يعمل الأشخاص معاً لحل المشاكل بدلاً من الإشارة إليها بأصابعهم وتبادل اللوم في حدوثها.

### فرق عمل متعددة الوظائف في التسويق

إن شركات كبرى عديدة تستخدم فرق العمل لتحقيق نتائج مماثلة في وظائفها التسويقية. وعلينا أن نذكر كيف أن شركة ستيلكيس تستخدم فرقاً في التسويق لمساندة طرح منتجات جديدة في السوق من قبل وحداتها الخمس، وشركة GTE هي مثال آخر.

إن هذه الشركة، في محاولة منها لتحسين أشغالها الهاتفية أجرت دراسة كبرى أطلقت عليها اسم «كسب الاتصالات» ونتيجة لهذه الدراسة أوجدت شركة GTE فرقاً لشريحة الزبائن. ومهمة هذه الفرق هي فهم متطلبات كل شريحة زبائن، ووضع استراتيجية وتقرير ما هي المنتجات والخدمات المطلوبة وتعريف الموارد المساندة الضرورية والحصول على التزام بتلبية كل هذه الحاجات. وتتألف الفرق من عدد من المديرين رفيعي المستوى الذين يمثلون الدوائر الرئيسية في الشركة ويتراوح عددهم ما بين ثمانية وأحد عشر. ومع أن بعض الأعضاء مسؤوليتهم محدودة في مناطقهم فإن عضويتهم في فريق شريحة الزبائن هي القسم الأكبر من وظائفهم. والأعمال المساندة إليهم

في الفريق دائمة، ومسؤولياتهم هي أمام الفريق وولاؤهم له.

لدى شركة GTE أيضاً فرق منتجات تركيزه على طرح أسرة الإنتاج في السوق. وفرق المنتج تساند فرق الشريحة. ونتيجة تفاعلها هي خطة تسويقية موحدة. وهذه الخطة تدعم خطة شركة GTE الاستراتيجية الخماسية وخطط وميزانيات التشغيل السنوية.

### فرق عمل متعددة الوظائف في عمل العمل التجاري

بعض الشركات تستخدم فرق عمل تمثل كل الوظائف الرئيسية في العمل التجاري. ففي شركة ولابريتري في مدينة لاغرانج بولاية جورجيا بدأت مهمة الفرق المتعددة الوظائف باعتبارها مهمة تحسين مستمر. بيد أن الهدف على المدى البعيد هو أن تصبح هذه الفرق ذاتية الإدارة وكاملة المسؤولية عن إدارة كل خط إنتاج. وتكون أقسام المبيعات والتسويق مشاركة بالكامل في هذه العملية.

لقد بدأ هذا القسم باعتباره مؤسسة تقليدية تشتمل على دوائر وظيفية كدوائر المبيعات والتسويق والهندسة والتصنيع. واستجابة لطلب إنتاج ثابت وضغوط المنافسة القوية، قرر المسؤولون التنفيذيون في القسم أن يلجأوا إلى مقاربة الورقة البيضاء لتصميم مناهج المؤسسة والإدارة. وكانت الخطوة الأولى توحيد دائرتي المبيعات والهندسة. وبذلك سقطت الجدران الفاصلة بين المجموعتين وأتاحت إحداث تخفيض كبير في عدد الموظفين مع المحافظة على أحجام المبيعات ورضا الزبائن. وكانت الخطوة التالية هي تشكيل خمسة فرق متعددة الوظائف واحدة منها لكل من خطوط الإنتاج الرئيسية في القسم. إن توم وارن مدير مبيعات المعدات والهندسة هو راعي الفريق الجديد لبيع المعدات. ويشرح وارن ذلك بقوله «كل من له ضلع في مجموعة بيع المعدات الجديدة هو عضو في الفريق المتعدد الوظائف. وهذا يشمل التجميع، والتصنيع، والمحاسبة، والمبيعات، والهندسة، أي كامل المجموعة». وفريق بيع المعدات الجديد قد تدرب على كل ما يجب أن

يعرفه عن خط الإنتاج. وقد وجهت شركة ويلابريتر دعوة إلى الموزعين للحضور لكي يشرحوا طريقتهم في البيع وفي التنظيم وما هي المشاكل التي يتعرضون لها. كما وجهت الدعوة إلى موردين وزبائن للحضور. حتى إن عاملاً في المبيعات من شركة منافسة دعي لكي يشرح كيف يبيع منتجات شركته المنافسة لمنتجات ويلا بريتر.

لقد استخدم الفريق نهج تحسين مستمر يشبه كثيراً نموذج تحسين نهج العمل التجاري الموصوف في الفصل الرابع. وقد فحص أعضاء الفريق كيفية توافق كل ما يدخل في التشغيل ابتداء من طلبية الزبون ووصولاً إلى شحن الإنتاج. وقد حدد أعضاء الفريق المعلومات الدقيقة التي يحتاجون الحصول عليها من الزبون للتأكد من صحة المنتج، وقاموا بفحص وثائق البيع، وأعادوا النظر في التصنيع، والتجميع والشحن، بعد ذلك حددوا ما هي المشاكل الرئيسية. وقد عالج الفريق هذه المشاكل على الفور عندما وجد أنها سهلة الحل نسبياً. وفي بعض الحالات قرر الفريق إلغاء أنشطة بكاملها. وإذا رأى أن مشروعاً صعب نسبياً مثل تدقيق وثيقة تسجيل الطلبية فإن الفريق كان يلجأ إلى تشكيل فريق فرعي لمعالجة الأزمة.

لقد كان أحد التحديات هو تشغيل العمل التجاري وعملية التحسين المستمرة بدون هيكلية الإدارة التقليدية. وقد ألغت قيادة القسم معظم المناصب الوظيفية للإدارة الوسطى وكل وظائف مراقبي الردهات، وتتولى حالياً هذه المسؤوليات الفرق متعددة الوظائف مع ازدياد الإدارة الذاتية لهذه الفرق.

ومن الواضح أن شركة ويلبيريتور هي في المقدمة من حيث التغيير، ووظائف المبيعات والتسويق هي جزء لا يتجزأ من هذا الجهد. ونتيجة لإعادة التنظيم واستخدام الفرق متعددة الوظائف، ازداد رضا الزبائن والمستخدمين، وأصبح القسم واحداً من أكثر الأقسام ربحية ضمن شركة WMX، وهي الشركة الأم لشركة ويلبيريتور.

## فرق أوسع من الشركة

يتسع مدى الفرق إلى أبعد من حدود الشركة. والعديد من الشركات الرئيسية تشترك في فرق مع زبائنها، والعاملون في المبيعات كثيراً ما يكونون أعضاء في الفرق. وتصبح هذه الشركات مشاركة بصورة نشطة في فرق التحسين وفرق العمل الجماعي التابعة لزبائنها. وفي بعض الحالات، تجتذب مهارات في حل المشاكل وتحسين المناهج. وفي حالات أخرى تؤثر المعرفة الخاصة بالمنتج أو الخدمة، وفي كلتا الحالتين هي تساعد التحرك نحو مزيد من الشراكات بين الزبائن والموردين.

إن شركة غلوب للمعادن تشجع عمال المبيعات فيها على المشاركة في فرق الزبائن. وخلال المراحل الأولى من التنمية في قسم ساترن لشركة جنرال موتورز، كان أحد العاملين في المبيعات في شركة غلوب عضواً نشطاً في فريق التدريب. ويقول نورم جنينغز مدير النوعية في شركة غلوب: «إن الفريق لم يطور عملية استخدام منتجنا فحسب، بل أبدع أيضاً نظاماً للتسليم ونظاماً للتخزين وبنية تحتية».

في شركة فوزيكو وهي شركة مصنعة للمنتجات الخاصة لمصانع الفولاذ والألمنيوم ومقرها الرئيسي في مدينة كليفلاند، بدأ العاملون في المبيعات أيضاً بالاشتراك في فرق مع زبائنهم. إن فرد كوربوز، نائب رئيس مجلس إدارة هذه الشركة يصف كيفية تعامل أحد العاملين في المبيعات في الشركة مع زبون من شركة ألومنيوم الساحل الغربي فيقول: «اجتمع هو وبعض ممثلي الزبون مع ممثلي شركتنا على أساس من الشراكة. وتوجهنا إلى الساحل الغربي مع بعض مستخدمينا الجاهزين. إنهم يعودون إلى مصنعنا في ولاية بنسلفانيا». ومهمة هذا الفريق المشترك هي العمل معاً لحل أية مسائل يثيرها الزبون.

إحدى الشركات ذات المكانة العالية جداً نظراً لقدرتها على إجراء تغيير دراماتيكي في المؤسسة والنهج هي شركة جنرال إلكتريك. هذه الشركة شرعت مؤخراً في برنامج تجريبي لاقتسام أدواتها التغييرية مع الزبائن. ويُدعى

هذا البرنامج «عملية تسريع التغيير». إن شركة جنرال الكتريك تتقاسم أدوات التغيير عن طريق العمل مع الزبائن لتعليمهم حل مسألة أو الاستفادة من فرصة ذات اهتمام مشترك.

تبدأ عملية تسريع التغيير عندما يتعرف أحد الزبائن وشركة جنرال الكتريك على مسألة ما أو فرصة يتعاونان بشأنها. وعندها يجري تشكيل فريق كبير متعدد الوظائف، فتقوم شركة جنرال الكتريك بتدريب أعضاء الفريق على أدوات التغيير. وتوجّه هذا الفريق هو أن يجعل التغيير يحدث بسرعة أكبر وأن يجد الطريق الأكثر كفاءة للعمل معاً كجهة واحدة. إن غاري هيسيناور، المدير الإقليمي السابق لشركة جنرال الكتريك يقدم لنا مثلاً فيقول: «يعمل فريق مؤلف من سبعة وثلاثين شخصاً في مشروع 737 الجديد. وستعمل شركة جنرال الكتريك وشركة بوينغ معاً بطريقة موحدة في نظام المحركات. وستكون هذه المرة الأولى التي تبيع فيها شركة بوينغ طائرة بدون أن تتيح للشاري خياراً في المحركات.. إذ تأتي الطائرة كاملة بمحركات من جنرال الكتريك. أي أن الشاري لم يعد له الخيار بين محركات رولز رويس ومحركات برات ووتني».

### أدوات ومناهج الفريق

من أجل فهم الأدوات والمناهج التي تستخدمها الفرق، نحتاج أولاً إلى فهم ثلاثة مفاهيم: المحتوى، المهمة، والعلاقة. فهذه هي الأبعاد الثلاثة لأنشطة الفريق. والمحتوى هو موضوع عمل الفريق. والمهمة يقصد بها المناهج التي تستخدمها الفريق في عمله على المحتوى. أما العلاقة فإنها تصف المناهج المستخدمة لتلبية الاحتياجات الفردية والجماعية لأعضاء الفريق. والأبعاد الثلاثة كلها هامة.

إن المحتوى هو المعلومات التي يتعامل معها فريق العمل التجاري لتحقيق أهداف مهمته. وهو بالنسبة لفريق التحسين المشكلة التي يحلها الفريق. أما بالنسبة لفريق التسويق فهو المنتج والزبون ومعلومات السوق التي

يستخدمها الفريق لإبداع طريقة ناجحة لطرح منتج جديد. وأما بالنسبة لفريق المبيعات فالمحتوى هو معطيات واحتياجات الزبون التي يحللها الفريق لإبداع اقتراح ناجح. والمحتوى له صفة فريدة لكل فريق على حدة ولكل وضع على حدة.

إن تركيزنا الأول هنا هو على المفهومين المتبقيين أي المهمة والعلاقة. وهذان يمكن أن نقصد بهما أبعاد النهج. فالمحتوى هو ما يتناوله عمل الفريق، والنهج هو كيفية عمل الفريق بشأن المحتوى. وابعاد النهج تتضمن الأساليب التي يستخدمها الفريق لتنفيذ مهمته. والمهمة يقصد بها الأساليب التي يستخدمها الفريق لحل المشاكل، وتحسين مناهج العمل التجاري، وطرح منتجات جديدة، أو إيجاد مقترحات للبيع. والعلاقة يقصد بها كيفية تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم بعضاً وكيفية تلبية الأفراد لحاجاتهم الشخصية في إطار المجموعة. ومن المهم لأعضاء الفريق أن يتفوقوا على المهمة وعلى أساليب العلاقة التي سيستخدمونها قبل أن ينصرفوا إلى التعاطي مع مهمتهم ومحتواها.

وأمام الفرق تنوع واسع من الأدوات والتقنيات متوفرة للبعد الوظيفي في أنشطتهم، والمهمة هي التي تفرض عادة الأدوات التي يحتاجونها. غير أن هناك أداتين يحتاجهما كل فريق تقريباً، وهما عملية اتخاذ القرار وعملية أساسية لحل المشاكل.

وأحد الأعمال الأولى لكل فريق جديد هي الاتفاق على كيفية اتخاذ الفريق قراراته. بعض الشركات تضع وصفات أو مقترحات بنهج محدد لاتخاذ القرارات لكل الفرق الموجودة في المؤسسة، بينما تتيح شركات أخرى للفرق أن تختار النهج الخاص بها. وقد تستخدم الفرق أسلوب التوافق، أو التصويت، أو ترضخ للعضو الأعلى صوتاً. والأسلوب الأكثر فاعلية هو أسلوب التوافق. فهذا الأسلوب يضمن أنه وإن لم يكن جميع أعضاء الفريق موافقين موافقة كاملة على القرار، لكن يمكنهم جميعاً التعايش معه وتأييده.

النهج الثاني الأساسي لجميع الفريق تقريباً هو النهج ذو الهيكلية لحل المشاكل. ومعظم الشركات تنتقي واحداً وتدخله في برامج تدريب جميع فرقها. وهذا النهج يوفر مجموعة خطوات محددة مسبقاً ولغة مشتركة لحل المشاكل في سائر الشركة. ومع أن هناك مناهج عديدة مستخدمة لحل المشاكل، فإن معظمها تلخص بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة.
- تعريف الأسباب الجذرية.
- إيجاد حل
- تنفيذ الحل
- قياس النتائج

إن جمع المعطيات هو أيضاً جزء هام من نهج حل المشاكل. وهو يستخدم لدعم خطوات تحديد المشكلة، وتعريف الحل، وقياس النتائج.

إن الفرق تحتاج أيضاً إلى مهارات للقيام بمهمة محددة. فقد يحتاج فريق التحسين إلى فهم أدوات في مجالات مثل:

- أبحاث السوق
- استطلاعات رضا الزبائن
- التحليل الإحصائي
- تحسين نهج العمل التجاري
- إدارة نهج العمل التجاري
- إعادة هندسة النهج
- علامة الإسناد
- ISO - 9000
- تقنية المعلومات.

يحتاج أعضاء فرق العمل إلى مهارات في مجالاتهم المهنية. على سبيل المثال، فريق المبيعات يحتاج إلى معرفة الخطوات لإبداع اقتراح أو تسجيل طلبية معقدة. أما فريق التسويق فقد يحتاج إلى معرفة كيفية القيام بدراسة أبحاث عن السوق وإعداد خطة للإعلان عن منتج جديد، وإقامة معرض، أو إعداد حملة دعائية. وإذا كان الفريق ذاتي الإدارة، فإن أعضائه يحتاجون أيضاً إلى مهارات في الوظائف الإدارية التي يتولاها الفريق. وهذه تشمل استخدام الأشخاص، وتقييمهم، وتدريبهم، وإعطاءهم التعويضات، بل وفصلهم من العمل.

مهارات العلاقة يمكن التفكير بها أيضاً على أنها كفاءات اجتماعية أو علاقات بين الأشخاص. بعض أهم هذه المهارات تشمل إدارة اجتماعات فعالة، الاستماع إلى الآخرين، التحدث في الوقت المناسب، الإقدام على مجازفات، وإعطاء وتلقي تغذية مرتدة بناءة وغير مؤذية، وحل النزاعات. وعندما تُجيد الفرق استخدام هذه المهارات، فإنها تشجع جميع أعضاء الفريق على الإسهام في العمل إسهاماً كاملاً. وهذه المهارات ضرورية للتأكد من أن الأعضاء يعملون معاً وانهم يلبون حاجاتهم الشخصية.

إن الاهتمام بالعلاقات على أهميته كثيراً ما يكون الأقل انتباهاً له. وهذه المشكلة متجذرة في ثقافة العمل التجاري التي تركز على جانبي المهمة والمحتوى في أنشطة الفريق. ولكن في غياب التركيز على العلاقات أيضاً يحدث كثيراً أن يسيطر على الفريق قلة من أعضائه، ويحد الأعضاء الآخرون من مساهماتهم. والأعضاء يمضون بعض الوقت في خلافات ويتخذون قرارات أساسها العاطفة وليس الحقائق. ونتيجة لذلك لا تقدم الفرق كامل إمكانياتها، ويترك الأعضاء شعوراً بعدم الإنجاز وعدم الاستعداد للمشاركة في أنشطة الفرق مستقبلاً.

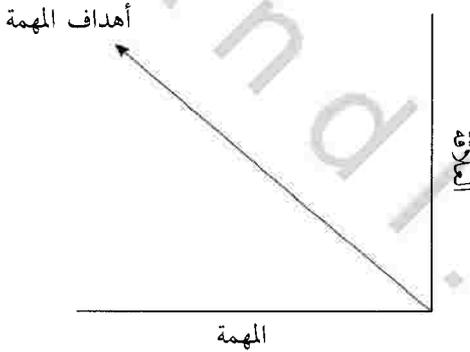
يُظهر الشكل 1/5 العلاقة بين بُعدي العلاقة والمهمة. وأعضاء الفريق بحاجة للمحافظة على توازن بين هذين البعدين. إن الفرق التي تركز أكثر مما يجب على المهارات لن تحصل على أقصى ما يمكن أن يقدمه أعضاء الفريق

جميعاً، وقد لا تكون النتائج هي النتائج المثلى. والفرق التي تركز أكثر مما يجب على العلاقات ستكون مستوياتها جيدة ولكنها لن تؤدي العمل على مستوى عالٍ. والمجموعات التي تكتفي بالتركيز على المحتوى لن تنجز الكثير، ولن تستمتع بعملها، ولن تكون مؤهلة لتسميتها فرقاً. إن أعضاء الفريق بحاجة إلى المحافظة على توازن بين بعدي النهج عند تعاملهم مع مسائل المحتوى، وفي أثناء عملهم لبلوغ أهداف مهمتهم.

### هيكلية الفريق

هنالك أدوار عديدة يجب أن يؤديها أعضاء الفريق وأشخاص آخرون هم في مواقع المساندة

#### الشكل 5 - 1 أبعاد نهج الفرق



### أعضاء الفريق

الدور الأهم هو دور عضو الفريق. وأعضاء الفريق مجتمعين يضعون خطط العمل، ويجمعون المعلومات، ويتخذون القرارات، ويقومون بعمل الفريق. وفيما يلي بعض الإرشادات للأخذ بها عند انتقاء أعضاء الفريق.

العامل الأهم هو الالتزام بالفريق وبمهمته. ويقاس هذا الالتزام بحضور

أعضاء الفريق الإجتماعات، وتنفيذ الأعمال المسندة إليهم، والتقيّد بنهجي المهمة والعلاقة اللذين اتفقوا جميعاً على السير بموجبهما. وعندما يفتقر أعضاء الفريق إلى الالتزام، يفقد الفريق الشعور بالاستعجال، وتضغط أعمال أخرى على أولوية أنشطة الفريق، وبالتالي يفقد الفريق معالم الطريق وتواريخ إكمال العمل. إنه لن يكون فعالاً في إنجاز مهمته.

بعض الناس لا يريدون أن يكونوا جزءاً من أي فريق. وإذا لم يشأ شخص ما أن يشارك كعضو كامل العضوية فالأفضل في أكثر الأحيان أن يطلب منه أو يسمح له بالانسحاب. أما إذا كان الفريق بحاجة مطلقة إلى معرفة هذا الشخص في العمل وإلى خبرته، فيمكنه عندئذ أن يشارك كإختصاصي أو «خبير في موضوع معين» وذلك فقط عندما يحتاج الفريق إلى خبرته.

وجود شيء ما للإسهام به في الفريق هو أمر هام أيضاً. وبالنسبة لمعظم الأعضاء، إسهامهم هو معرفتهم بالمحتوى أو بموضوع معين. فإذا كانت مهمة الفريق هي تحسين نهج العمل التجاري، يكون أعضاء الفريق عادة متفهمين على أقل تقدير لدورهم في النهج. أما إذا كانت المهمة هي بيع منتجات أو تقديم خدمات إلى شركة كبيرة فإنهم بحاجة إلى تفهم صناعة الشركة المعنية. وهم بحاجة أيضاً إلى تفهم منتجات الشركة وكيفية تطبيقها.

هنالك أشياء أخرى يستطيع أعضاء الفريق تقديمها إلى جانب معرفتهم بالمحتوى. وعليهم أيضاً أن يخصصوا وقتاً لتنفيذ الأعمال المسندة إلى الفريق مثل إجراء المقابلات وجمع المعلومات، وتحليل المعطيات، وإعداد التقارير. وفي بعض الأوضاع، قد يكون أمراً مساعداً أن يضم الفريق بعض الأعضاء الذين ليست لهم معرفة بالمحتوى. وهؤلاء عندما ينضمون إلى الفريق يجلبون معهم وجهة نظر المبتدئين. ويمكنهم أن يبينوا كيف يمكن أن تكون الأمور لأنهم لا يمتلكون معرفة حقيقة الأشياء حالياً. وهؤلاء الأعضاء لا يعرفون سبب عدم قدرتهم على القيام بعمل شيء ما، وبالتالي ينطلقون نحو القيام بهذا العمل.

إن مهارات المهمة والعلاقة الموصوفة سابقاً هامة أيضاً. ولكن أعضاء الفريق يستطيعون اكتساب هذه المهارات عن طريق التدريب عندما يتشكل الفريق. وهذه المهارات ليست شرطاً مسبقاً لعضوية الفريق.

### قائد الفريق

في معظم الفرق يصبح أحد الأعضاء قائداً للفريق. والقائد يمكن تعيينه من قبل الإدارة أو ينتخبه أعضاء الفريق ومنصبه قد يكون دائماً أو قد يكون مداورة بين أعضاء الفريق. ومع أن مسؤولياته المحددة تختلف من فريق إلى آخر، فإن القائد يرأس عادة اجتماعات الفريق ويمثل المجموعة باعتباره صلة الوصل بالنسبة للإدارة والفرق الأخرى في المؤسسة. ولكي ينهض قائد الفريق بهذه المسؤوليات، يحتاج إلى تدريب على مهارات قيادة الفريق.

وقد يكون قائد الفريق مديراً أو مراقباً أو غير إداري. أما إذا كان قائد الفريق مديراً يرجع إليه أعضاء الفريق في تقاريرهم، فمن الصعب جداً الحيلولة دون عودة الفريق إلى العلاقة التقليدية بين المدير والمستخدمين. ولكي تكون فرق العمل فعالة، ينبغي أن يشعر الأعضاء بالراحة عند التعبير عن أفكارهم واهتماماتهم. إضافة إلى ذلك، دور قائد الفريق هو تسهيل أعمال الفريق، وليس أن يقول للأشخاص ما ينبغي لهم أن يفعلوه. وعندما يحاول المديرون أن يقودوا فرقاً مؤلفة من مستخدميهم، يجد معظمهم صعوبة بالغة في إعطاء الفريق الحجم الذي يحتاجه للقيام بمهمته. ومن السهل كثيراً الارتداد إلى الشكل والتدخل، والاكتفاء بإبلاغ أعضاء الفريق ما يجب أن يفعلوه، وكيف يفعلونه، ومتى.

### أدوار أعضاء الفريق الآخرين

إضافة إلى قائد الفريق، هنالك أدوار أخرى أو مناصب أخرى قد يرغب الفريق في أن يملؤها. والدور الوحيد المشترك بين كل الفرق تقريباً هو (الكاتب). والكاتب هو عضو في الفريق يقع عليه عادة اختيار الفريق

لتدوين الأفكار والمقترحات وحفظ محاضر الاجتماعات ونشر النتائج التي توصل إليها الفريق. وبما أن هذه الأنشطة مكتبية، فإن دور الكاتب ينتقل في العادة مداورة بين الأعضاء. غير أن كون أعمال الكاتب غير ممتعة ولا مبهجة لا يعني أن دوره غير مهم. إن محاضر اجتماعات الفريق تساعد على ضمان الاستمرارية من اجتماع إلى آخر. والتوثيق الجيد لنتائج الاجتماعات يلغي حاجة الفريق إلى العودة إلى نفس الموضوع مرة بعد أخرى، وإبلاغ تقدم عمل الفريق ونتائجه يساعد على بقاء الشركاء في العمل والإدارة على اطلاع مستمر.

إن بعض الفرق تقوم بتعريف متطلبات المناصب الأخرى مثل (مراقب الدوام) أو (عضو البرلمان). وليست هناك قواعد لكيفية توزيع المسؤوليات في الفرق والهدف الوحيد هو أن يساهم تنظيم كل فريق في مهمته وأهدافه.

### الاختصاصيون

أعضاء الفرق لا يتمتعون جميعهم دائماً بالمهارات والخبرة والمعلومات أو بالدعم الذي يحتاجونه. وعندما يحدث ذلك قد يطلبون من أشخاص من خارج الفريق الإسهام في العمل. هؤلاء الأشخاص تطلق عليهم تسمية (اختصاصيين) وهم قد يكونون مستخدمين آخرين في الشركة أو قد يكونون موردين، أو زبائن، أو مستشارين. إنهم يجتمعون مع الفريق عند الحاجة ويقدمون المعلومات أو المساعدة ولكنهم بصورة عامة لا يشاركون الفريق في عمليات اتخاذ القرار.

### الراعي

بعض الشركات وجدت حاجة إلى راعٍ للفريق. وراعي الفريق، الذي يعرف أيضاً باسم المنافح عن الفريق، هو عادة مدير أو مسؤول تنفيذي. ودور الرعاة يختلف من شركة إلى أخرى، ولكنه عادة يشمل الدفاع عن مهمة الفريق وتوصياته، والحصول على موارد له، والمساعدة في التغلب

على الحواجز الداخلية التي تحول دون القيام بالعمل. وراعي الفريق هو مساند له ولكنه ليس عضواً فيه وبالتأكيد ليس مدير أو قائد الفريق.

## المسهّل

هنالك دور واحد آخر ضروري لكي يكون أداء الفريق في حده الأعلى: إنه دور المسهل. ويختلف هذا الدور عن غيره من عدة وجوه. فبينما تركز الأدوار الأخرى أولاً على بعد المحتوى في أداء الفريق، يركز المسهل حصراً على بُعدي النهج الآخرين، العلاقة والمهمة. وعمل المسهل هو المساعدة على تعامل الفريق مع مسائل العلاقة واختيار مناهج المهمة واستخدامها استخداماً فعالاً. ويختلف دور المسهل أيضاً من حيث أنه يمكن ملء هذا الدور من قبل شخص من خارج الفريق، أو من قبل قائد الفريق أو من قبل أعضاء الفريق أنفسهم.

ودور المسهل هام لنجاح الفريق وذلك لعدة أسباب. أولاً، إن الفرق تمر عبر مراحل من التطور يمكن التنبؤ بها خلال تشكلها وبدء عملها من أجل بلوغ أهداف مهمتها، وخلال المراحل المبكرة، لا تكون الفرق منهيكة بالعمل انهماكاً كاملاً، وأحياناً قد لا تعمل إطلاقاً. والمسهلون المؤهلون يكونون قد تدربوا على التعرف على هذه المراحل والتدخل للمساعدة على توجيه المجموعة خلالها.

والفرق المكتملة النضوج تواجه بدورها مشاكل. فالمواعيد النهائية لإتمام المشاريع تقترب، والأعضاء القدامى يكونون قد غادروا وحل في الفريق أعضاء جدد. ويتبدل توزيع مهام العمل، وتقع أحداث خارج سيطرة الفريق تؤثر على أدائه. وأحياناً يحدث أن يتعسر عمل الفريق بسبب مشكلة أو مسألة. في هذه الحالات يستطيع أعضاء الفريق الاستفادة من تدخل المسهل المتدرب.

وباستطاعة المسهلين أيضاً أن يساعدوا في التغلب على مشكلة ثقافية، ومعظم المؤسسات لا تزال تكافئ الأشخاص على السرعة في اتخاذ الإجراء

والسرعة في إصلاح الخلل، وهي كثيراً ما تخفق في أخذ الوقت الكافي لمعرفة الأسباب الجذرية للمشاكل، مفضلة على ذلك اتخاذ إجراء سريع وهذا ما يعبر عنه القول المأثور «استعداد، نار، تسديد». هذه المقاربة ينتج عنها عادة تحديد الأعراض وليس حل المشاكل الحقيقية. وتحت ضغط الوقت، يركز أعضاء الفريق على محتوى المشكلة متجاهلين بعد العلاقة وبعد المهمة الهامين اللذين يقودان إلى حل أفضل. ويستطيع المسهل أن يساعد الفريق على البقاء على المسار، وحل العلاقة أو مشاكل الأشخاص واستخدام أدوات وتقنيات بصورة صحيحة. هذه المقاربة يمكن أن تؤدي إلى إزالة الأسباب الجذرية بحيث لا تتكرر أبداً.

والتحدي الأكبر الذي يواجهه معظم المسهلين هو استمرار تركيزهم على بعد العلاقة وبعد المهمة والابتعاد عن بعد المحتوى. ويعتقد بعض المسهلين أن انعدام معرفتهم بالموضوع الذي يعالجه الفريق إنما يساعدهم على حل هذه المشكلة. وهناك تحد آخر هو اتخاذ موقف الحياد في مباحثات الفريق. ومهمة المسهل هي أن يكون مراقباً محايداً بالكامل لمناهج الفريق، متدخلاً فقط عندما تدعو الحاجة لمساعدة الفريق على التوصل إلى قراراته بنفسه وبلوغ أهداف مهمته.

إن الدور الأكثر شيوعاً الذي يؤديه مسهلو الفرق هو دور (مسهل بصفة مدرب). في مثل هذا الوضع، يرأس قائد الفريق الاجتماعات ويكون المسهل حاضراً لتقديم المساعدة والمساندة. وإذا لاحظ المسهل مسائل علاقة، فإنه قد يتدخل مقدماً الإرشاد والتوجيه. وقد يتعرف المسهل أيضاً على الأوقات التي يفترق فيها الفريق إلى الأداة أو التقنية التي يحتاجها لحل مشكلة معينة. عند هذا الحد، قد يشرح المسهل التقنية أو يوفر التدريب اللازم. وهو قد يساعد قائد الفريق في الإعداد للاجتماعات ويقدم التغذية المرتدة عن أداء الفريق وقائده.

وحالما يعمل أعضاء الفريق معاً على امتداد الزمن ويجتاز الفريق مراحل التطور الجماعي الطبيعي، يصبح الفريق فعالاً ومنتجاً. ويصبح قائد

الفريق مالكا المهارة في عمل المسهل، وعندئذ تتناقص حاجة الفريق إلى مسهل خارجي. وعند نقطة ما، يصبح الفريق مسهلاً ذاتياً إذ يتعلم الأعضاء التعرف على مسائل العلاقة والمهمة والتصدي لها. وعند حد ما، يستطيع المسهل أن ينسحب، وأن يقدم إسهامه فقط عند وصول الفريق إلى مأزق ويحتاج إلى مساعدة خارجية.

وعندما يكون تشكيل الفرق في المؤسسات لهدف حل مشاكل أو للتصدي لفرص قصيرة الأجل ويكون الأشخاص أعضاء ذوي خبرة في الفريق، قد لا تكون عندها ضرورة لتعيين مسهل للفريق، ولكن يظل من المفيد أن يكون هناك مسهل جاهز للعمل عند الحاجة. فحتى أعضاء الفريق ذوو الخبرة يحتاجون مساعدة من حين إلى آخر، وكيمياء كل فريق تختلف عن غيرها.

في بعض الحالات قد يُستدعى مسهل لقيادة فريق. إن هذا الوضع، وضع (المسهل بصفة قائد) قد يكون مناسباً عندما يكون الفريق مكلفاً بعمل لمدة قصيرة لكي يعالج مشكلة أو فرصة بسرعة ثم يحل نفسه. لهذه المقاربة فائدة تحرك الفريق بسرعة، أما سيئتها فهي أن أعضاء الفريق لا تتاح لهم فرصة التطور وإظهار مهاراتهم القيادية، وعلاقتهم بالنتيجة الحاصلة قد تكون أدنى.

### عوامل النجاح الحاسمة للفرق

الفرق الناجحة لا تأتي مصادفة. هنالك عوامل نجاح حاسمة عديدة، وهي مطلوبة لكي يحقق الفريق أهداف مهمته. بعض هذه العوامل تكون ملكاً للإدارة، وغيرها ملك أعضاء الفريق.

### العوامل التي تملكها الإدارة

هنالك على أقل تقدير خمسة عوامل نجاح حاسمة تملكها الإدارة. وهذا العدد هو ضعفاً العوامل التي يملكها أعضاء الفريق. وقد يبدو ذلك

غريباً من النظرة الاولى. غير أنه ببساطة انعكاس لأهمية دور الإدارة.

### المهمة

تحتاج الفرق إلى بيان محدد لمهمتها يوفر لها التوجيه والتركيز اللازمين لأنشطتها. ويجب أن تكون مهمة الفريق منسجمة مع استراتيجية العمل التجاري للمؤسسة ولأهدافها أيضاً. ولهذا السبب يكون أصل المهمة من الإدارة أو تكون الإدارة قد وافقت عليه. والمهمة من الممكن أن تكون ذات طابع عام، بحيث تتيح للفرق مرونة في اختيار مشاريع معينة أو فرص مبيعات، أو تكون هي محددة فلا تسمح لأي تجاوز لها. في كل الحالات بيان المهمة لا يجوز أن يكون طوله أكثر من بضعة جمل.

ومع أن الحاجة إلى بيان مهمة تبدو جلية فإن شركات عديدة شكلت فرقاً ودربت الأعضاء ثم زودتهم بشيء قليل من التوجيه. وبدون ذلك يقع اختيار الفرق أحياناً على مشاريع لإكمالها أو مشاكل لحلها ولا يكون لها سوى تأثير ضئيل على العمل التجاري أو لا تأثير إطلاقاً. إن العديد من أوائل الدوائر لبحث النوعية شغلت نفسها بمسائل «نوعية الحياة» أو أمضت ساعات لكي تقرر على سبيل المثال أين تضع جهاز تبريد الماء. وعندما فعلت ذلك، أشار المديرون المشككون إلى عمل الفريق قائلين «انظروا ليس هذا مكان الجهاز». والفرق بحاجة إلى مهمة والمهمة ينبغي أن تكون مساندة لأهداف العمل التجاري.

### تعيين الموظفين

عامل النجاح الحاسم الثاني هو بالنسبة للفرق أن يكون أعضاء الفريق أشخاصاً مناسبين وأن يتوفر لهم الوقت الكافي لإنجاز مهمتهم. إن معايير أعضاء الفريق قد بحثناها سابقاً في هذا الفصل. والزمن الذي يحتاجه أعضاء الفريق يختلف باختلاف مهمة الفريق. ففريق التحسين في أحد مكاتب فروع المبيعات قد يجتمع ساعة واحدة في الأسبوع للتعرف على المشاكل وحلها. أما عمل فريق تحسين النهج فيمكن أن يتطلب 25٪ أو أكثر من وقت كل

عضو، أو أنه يمكن أن يتطلب عملاً بوقت كامل ريثما ينجز الفريق مشروع التحسين. والعضوية في فريق مبيعات ربما تكون عملاً بدوام كامل، وعضو دائرة تسويق في إحدى الشركات قد يعمل بدوام كامل في فرق ولكنه قد يشارك في عدة فرق في آن واحد. والهدف هو ضمان أن يكون لأعضاء الفريق الوقت الكافي للتصدي لمهمة الفريق.

وإذا كانت أنشطة الفريق هي إضافة إلى أنشطة عمل الأعضاء العادية، تكون الإدارة مسؤولة عن توفير الوقت الكافي لأداء كلا المهمتين. وعندما يكون فريق متعدد الوظائف وأعضاؤه يمثلون دوائر عديدة، يكون على المديرين في جميع الوظائف أن يشاركوا في مهمة الفريق. وبدون ذلك قد يضطر المديرين في أحيان كثيرة إلى سحب أعضاء في الفريق من أنشطة الفريق وإعادةتهم إلى أعمالهم المعتادة.

إحدى الطرق لحل التضارب بين عضوية الفريق وعمل راهن آخر هو تعيين أشخاص للعمل في الفريق بدوام كامل. وهذا يجعل أيضاً بالإمكان إنجاز مهمة الفريق بمزيد من السرعة. وسيئة هذا الأمر هي أن واجبات أعضاء الفريق المعتادة يجب أن تسند إلى غيرهم. إضافة إلى ذلك، يكون أعضاء الفريق في أحيان كثيرة قلقين خشية أن تؤدي مهمة طويلة الأجل تسند إليهم في فريق تحسين أو فريق مكلف بعمل خاص إلى إبعادهم عن درب حياتهم العملية. والشركات الرئيسية تحل هذه المسألة بتقديم تقدير إلى أعضاء الفريق لقاء مساهماتهم والتأكد من أن وجودهم في فريق ما يعزز حياتهم المهنية.

إن الاشتراك في فرق التحسين هو تحد بالنسبة للعاملين في المبيعات وخاصة إذا كانت العمولات التي يتقاضونها تمثل قسماً كبيراً من دخولهم. لقد توصلت عدة شركات كبرى إلى حلول خلاقية لهذه المشكلة. إحدى الشركات ذكرت أن العاملين لديها في المبيعات يتقاضون عمولة دائمة، ولكي تشجع على المشاركة في فرق التحسين، دفعت الشركة إلى العاملين في المبيعات أجراً عن الوقت الذي يمضونه في اجتماعات الفرق. ولكي يتأهل

العاملون في المبيعات للحصول على هذا الأجر يجب عليهم أن يحققوا الأهداف الشهرية المتوقعة عليهم من حيث إرضاء الزبائن.

إن شركة اكيوريت وهي شركة تنتج المواد الجافة خرجت بحل مختلف. فقد أوجدت فريقاً من العاملين في المبيعات لتحسين المدة التي يتطلبها رد الشركة على استفسارات الزبائن، وتفادياً لأخذ الوقت المخصص للبيع، كان الفريق يجتمع صباح ثلاثة أيام سبت. في الاجتماع الأول حدد أعضاء الفريق المشكلة والمعلومات التي يحتاجونها، ثم جمعوا المعطيات لمدة ثلاثة شهور، وبعد ذلك اجتمعوا صباح يوم سبت ثانٍ لدراسة المعطيات وإعادة تصميم نهجهم وتحديد أهداف جديدة. بعد ذلك قاموا بجمع المعطيات لمدة ثلاثة شهور أخرى لكي يعرفوا إلى أي حد نجح النهج الجديد. ثم اجتمعوا صباح يوم سبت آخر لمراجعة وضع المشروع وإعداد قياس مستمر ووضعه موضع العمل للتأكد من أنهم يحافظون على مستواهم الجديد.

يقول جيم روتشر، الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة اكيوريت وكبير مسؤوليها التنفيذيين «إن العاملين في المبيعات سعيون بهذه المقاربة، لأنها لا تقضم من وقت عملهم في المبيعات، وهم يفهمون أننا نريد رداً سريعاً على الطلبات التي تأتي عبر الهاتف، وعلامة إسنادهم هي IBM. وهدفهم هو أن نستجيب خلال ربع الوقت الذي تستغرقه استجابة IBM، ونحن نفعل ذلك باستمرار».

مسألة أخرى من مسائل تعيين الموظفين هي هل العضوية في فريق ما طوعية أم مطلوبة؟. لقد أظهرت شركة ايستمان للمواد الكيميائية أن فرق المتطوعين فعالة جداً عندما توفر الإدارة المهمة الصحيحة، والتدريب، والمساندة، والتقدير. بيد أنه قد يكون ضرورياً في بعض الأحيان الطلب إلى أشخاص أن يشاركوا في فريق ما، وهذا يحدث في كثير من الأحيان عندما يمتلك أشخاص معينون المعرفة والخبرة والمهارات التي يحتاجها فريق ما، وفي معظم الحالات يدرك هؤلاء الأشخاص الحاجة إلى مشاركتهم ويقدمون

إسهامهم حتى عندما لا يكون مطلوباً منهم ذلك. وكما ذكرنا سابقاً، في الحالات التي لا يرغب فيها بعض الأشخاص الانضمام إلى عضوية فريق ما، يمكن تكليفهم بالعمل كاختصاصيين يقدمون خبرتهم للفريق عند الحاجة.

### الموارد

توفير الموارد الكافية لعمل الفريق لا يمثل في العادة مشكلة ولكنه في كثير من الأحيان يحجب عن فرق التحسين. وينبغي للمؤسسات، كحد أدنى، أن تهيء مكاناً مناسباً لاجتماع الفرق وأن تهيء أيضاً المواد التموينية التي تحتاجها. وبالنسبة للفرق ذات المدى الأوسع والمهمة الأكبر فإن الموارد اللازمة لها تتضمن ميزانية لدفع الرواتب، ونفقات السفر، وأجور الهواتف، أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وآلات الفاكس. إن توفير المال للموارد الخارجية كأجور المستشارين المكلفين بوضع تصاميم الاستطلاعات وإجرائها والمساعدة في وضع علامات الإسناد أو تسهيل اجتماعات الفرق قد يكون أيضاً ضرورياً.

### الحدود

الفرق بحاجة إلى فهم واضح لما تستطيع أن تفعله وما لا تستطيع فعله. أي أنها بحاجة إلى حدود. والحدود هي أشبه بقواعد اللعبة، وبيان المهمة وعملية تعيين الموظفين ومسألة الموارد تشكل بعض الحدود، وهناك حدٌ آخر هو أيضاً أحد خصائص الفريق: انه سلطته. فإذا كانت مهمة الفريق هي حل مشكلة ما، فهل يكون أعضاء الفريق مخولين أن يفعلوا ما يشاؤون لحلها، أم أن حدودهم تقف عند تحديد الأسباب ورفع توصيات للحلول إلى الإدارة؟ ومن هم الذين يستطيعون استجوابهم؟ هل هم أعضاء الدوائر أم أنهم من خارج الدوائر؟ هل هم مورّدون خارجيون أم زبائن؟ هل هم من الجبناء الفرعيين، هل هناك أية حلول ممنوعة، هل هناك حدود مالية، كم من الوقت يتاح لهم؟.

هذا هو أحد عوامل النجاح الحاسمة التي يُغفل عنها في أكثر الأحيان،

ولكن بدون وجود حدود واضحة المعالم تلجأ الفرق إلى خلق حدودها الخاصة. وفي بعض الأحيان تكون النتائج حلولاً خجولة بينما المطلوب خطوات جريئة. وفي أحيان أخرى ترسم حلولاً ضخمة في حين لا يتوفر الوقت ولا الموارد لتنفيذها. غير أنه في بيئة هذا الزمن ربما يكون من الأفضل أن يكون المرء جريئاً جداً بدلاً من أن يكون خجولاً جداً. وكما يقول المثل القديم «من الأسهل دائماً أن يطلب المرء الصفح بدلاً من أن يطلب الإذن».

### التدريب

مع أن معظم الشركات تقوم بعمل كافٍ من حيث التدريب على المهارات الخاصة بالمهمة، فإن شركات كثيرة تهمل أن يشمل التدريب على مهارات العلاقة. إن أعضاء الفريق بوجود مهارات من حيث العلاقات الشخصية الجيدة، يتحركون بسرعة أكبر عبر مراحل تطور الفريق ويصبحون منتجين في زمن أكبر ويكون الأعضاء أقدر على ردة الفعل عندما تنشأ النزاعات وتبديل المهمات، أو ينضم إليهم أعضاء جدد، أو يجابه الفريق التحديات. هذا التدريب لا يتطلب زمناً طويلاً بل يكفي ما بين يوم وثلاثة أيام.

بيد أن التدريب وحده لا يضمن احتفاظ أعضاء الفريق بمهارات العلاقة أو المهمة أو استخدامهم هذه المهارات. وينبغي للمديرين أن يقيسوا ويقدرُوا ويكافئُوا المهارات الجديدة والسلوكيات إذا مورست في العمل. وينبغي لقائد الفريق، وللمسهل وأعضاء الفريق الآخرين أن يدعموا استخدام هذه المهارات والسلوكيات. وإذا لم تتعزز المهارات باستمرار فإنها تضع.

والأشخاص بدورهم يفقدون مهاراتهم إذا لم يمارسوها. ولهذا السبب يبدو أنها فكرة جيدة أن يُزود أعضاء الفريق بمهارات العلاقة وبالحد الأدنى فقط من مهارات حل المشاكل خلال التدريب الأولي، بعد ذلك يجري تدريبه على أدوات وتقنيات إضافية حسب حاجته. وفي هذا ضمان بأن يتعلم

أعضاء الفريق كل تقنية في الوقت الذي يحتاجون إليها ويستطيعون ممارستها. والذين وصلوا إلى سن البلوغ يتعلمون بصورة أفضل عن طريق ممارسة العمل، وهم يزدادون انتباهاً عندما يكون لما يتعلمونه تطبيق فوري. وتصدق في هذا المجال النصيحة القديمة القائلة «استخدم الشيء وإلا! فإنك تخسره».

حذار الافتراض أن التدريب في حد ذاته يسبب التغيير. يقول جاك كافي، مدير النوعية في مؤسسة الخدمات المهنية التابعة لشركة هيوليت باكارد، أنه جاء وقت في شركة هيوليت باكارد اعتقد خلاله الناس أنه «لمجرد تدريب الجميع على الأدوات لتحسن إنتاجيتهم». في أوائل أيام عملية تحسين النوعية في شركة IBM، كانت الفكرة نفسها سائدة. فقد كانت وحدات العمل التجاري تقيس نجاحها بواسطة النسبة المئوية للأشخاص الذين تلقوا تدريباً. ولم تهتم الشركة بأنهم بعد تدريبهم كانوا يعودون إلى أعمالهم المعتادة ويفعلون الأشياء بالطريقة ذاتها التي اعتادوها دائماً. ومن المؤكد أن شركة IBM وشركة هيوليت باكارد لم تكونا الوحيدتين في الاعتقاد بأن التدريب ينتج تغييراً. فالتدريب مهما كان هاماً، هو واحد فقط من عوامل النجاح الحاسمة، ويجب توفيره في الوقت الصحيح وتعزيزه من قبل الإدارة والزملاء في العمل.

### التسهيل

التسهيل هو نهج مساعدة الفرق على تحقيق أهداف مهمتها عبر التركيز على عمليتي العلاقة والمهمة. فهذا مطلوب من الفرق على كل مستوى في المؤسسة بغض النظر عن مداها، وحجمها، ومهمتها وسلطتها أو مدتها. والتسهيل هام بصورة خاصة للفرق الجديدة المشكلة من أعضاء يمارسون عضويتهم لأول مرة.

وبالتسهيل الجيد، تصبح الفرق أكثر إنتاجية بسرعة أكبر وتنتج نتائج أفضل. كما أن أعضاء الفرق ترتفع معنوياتهم ويمارسون مهارات على صعيد العلاقات بين الأشخاص يمكنهم تطبيقها في مجالات أخرى من عملهم.

ويجب على المديرين أن يعرفوا أهمية التسهيل الجيد وأن يدعموه. وبإمكانهم أن يفعلوا ذلك بتشجيع الفرق على التركيز على عمليتي العلاقة والمهمة وكذلك على محتوى مهمة الفريق. وينبغي للمديرين أيضاً أن يوفر التمويل وإحصاء عدد الأعضاء لمسهلي الفريق.

### المساندة

يعود إلى الإدارة أن تساعد الفريق عندما تواجه حواجز في المؤسسة إضافة إلى توفير العدد اللازم من الأعضاء، والموارد، والتدريب، والتسهيل. والحواجز المذكورة موجودة في كل شركة. والفرق تجابه الحواجز بين صوامع التنظيم الوظيفي القديم بقياساته المتضاربة وأهدافه المتناقضة. وأحياناً هذه الحواجز تكون المديرين الذين تقاعدوا ويريدون تجنب التبديل بأي ثمن. وأحياناً أخرى تكون الحواجز المشاريع المدللة لدى المسؤولين التنفيذيين، وطرقهم في العمل، ومنتجاتهم أو دوائهم التي تعتبر بمثابة البقر المقدس في المؤسسة. إن هذه الحواجز تحول دون قيام فرق التحسين بحل المشاكل أو زيادة فاعلية وكفاءة أساليب العمل. وهي تخنق التجديد والإبداع في مجالي المبيعات والتسويق. وفي معظم الحالات لا يستطيع أحد سوى الإدارة التغلب على هذه الحواجز. وإذا لم تكن مهمة الفريق هامة إلى حد يكفي لجعل الإدارة تفعل ذلك، يكون وجود الفريق موضع تساؤل في أي حال.

### المقاييس

إن الحدود تعين ساحة اللعب والمقاييس تدل الفريق إلى كيفية الربح في اللعبة. ويعود إلى الإدارة أن توضح أو توافق على مقاييس النجاح قبل بدء اللعبة وأن تتأكد من أن القياسات تتلاءم مع أداء الفريق ومهمته. وهناك نوعان من المقاييس لهما أهمية في هذا المجال: الأداء والمهمة.

مقاييس الأداء تبين مدى نجاح الفريق في تحقيق أهداف مثل المواعيد والميزانيات. أما مقاييس المهمة فتتعلق بمشروع الفريق. وبإمكان فريق مختص بحل المشاكل في مكتب للمبيعات أن يقيس تخفيض شكاوى الزبائن

أو الأخطاء في المقترحات المطروحة أو العمليات المقبولة. ويمكن لفريق مختص بتحسين النهج أن يقيس تخفيض زمن الدورة، وبإمكان فريق في المبيعات أن يقيس نمو الإيراد المالي والربحية ورضا الزبائن. أما فريق التسوية بإمكانه أن يقيس رضا الزبائن الداخليين عن المواد المسوّقة التي ينتجها. وفي كل الأحوال يحتاج الفريق إلى معرفة ما ينبغي قياسه وما هي الأهداف.

والإدارة مسؤولة أيضاً عن التأكد عن أن أداء كل عضو في الفريق يُقاس ويُقيّم وان نتائج القياسات تبلغ إلى عضو الفريق. علينا أن ندرس التحدي الذي يواجهه المديرون في شركة تسوق أجهزة الاتصالات هي شركة ستيلكيس. إن المختصين بالتسويق الذين يرفعون نتائج عملهم إلى هؤلاء المديرين قد يتعاملون مع عدة فرق في آن واحد، معظمها موجود تحت رعاية مديرين آخرين. في هذه الحالة كيف يحصل المديرون على معلومات عن أداء المستخدمين فردياً؟ هنالك طرق عديدة أهمها هي التغذية المرتدة التي ترد من الزبون. والزبائن في هذه الحالة هم المشرفون على الإنتاج في وحدات العمل التجاري - فهم يتلقون المردود من فرق أجهزة الاتصالات في الشركة. وهؤلاء الزبائن الداخليون هم في النهاية الذين يصدرون الحكم على مدى تلبية إنتاج الفريق لمتطلباتهم، وهم في أفضل وضع لتقديم التغذية المرتدة عن أداء الفرق وأعضائها. وهم الذين يرفعون تقييماتهم إلى مديري أعضاء الفريق الذين بدورهم يعززون معلومات التغذية المرتدة ويقدمونها لكل مستخدم في أثناء تقييمه الرسمي.

إن تقييم مجموعة الزملاء هو طريقة أخرى لتقديم تغذية مرتدة عن الأداء إلى أعضاء الفريق. وباللجوء إلى هذه المقاربة، يقوم أعضاء الفريق بتقييم إسهام زملائهم. وقد يقدمون المعلومات إلى مديري الزملاء الذين بدورهم يعززون المعلومات ويقدمون التغذية المرتدة إلى المستخدمين في جلسات تقييمهم. وهم أيضاً يقدمون التغذية المرتدة مباشرة إلى رفاق الفريق. وبغض النظر عن كيفية جمع المعلومات وتسليمها، فإن أحد القياسات

الأساسية لأداء الفرد هو مدى حسن عمل كل عضو في بيئة الفريق.

### عوامل النجاح الحاسمة التي يملكها أعضاء الفريق

ليست كل عوامل النجاح الحاسمة هي مسؤولية الإدارة. فيما يلي ثلاثة عوامل تملكها الفرق:

#### المهمة

مع أن الإدارة تحدد مهمة الفريق فإن من واجب الفريق أن يفهم هذه المهمة وأن يؤمن بأهميتها، وأن يقبلها. وإحدى خطوات الفريق الأولى هي أن يراجع المهمة المسندة إليه. وقد يرغب أعضاء الفريق في أن يرددوا صيغة المهمة بكلماتهم وعندما يفعلون ذلك يحتاجون إلى مراجعة الصياغة المعادة مع الإدارة. فإذا كانت الإدارة قد أوكلت إليهم مهمة واسعة، فقد يرغب أعضاء الفريق في صياغة بيان أقصر بالمهمة وتحديد الطريقة التي يعتزمون اتباعها لإنجاز المهمة أو تحديد مجال معين يعتزمون التركيز عليه. وعندما يراجع الفريق مهمته مع الإدارة يستطيع أعضاء الفريق أيضاً أن يؤكدوا فهمهم لمواردهم، وحدودهم، وقياساتهم. وعندما يكون لديهم فهم واضح وموافقة من الأعلى فذلك يساعد على ألا يضل الفريق الطريق ويجنبه خيبات الأمل وهدر الوقت ومن ثم هدر الجهد.

#### نهج الفريق

عامل النجاح الحاسم الثاني الذي تملكه الفرق هو المحافظة على توازن بين محتوى مهمتها وعمليتي العلاقة والمهمة. وأحد السبل لتحقيق هذا التوازن هو إعداد الفرق قائمة بإرشادات التشغيل. وفي بعض المؤسسات تسمى هذه الإرشادات قواعد السلوك أو الأعراف المتبعة. وهي تمثل السلوكيات التي يتفق أعضاء الفريق على أنها تجعل من فريقهم فريقاً فعالاً. والقائمة المثالية لإرشادات التشغيل تحتوي على ما بين ستة بنود واثني عشر بنداً. وهي قد تشمل موافقات على:

- إظهار الاحترام للآخرين
- التحدث عندما لا يتحدث أحد آخر
- الوفاء بالالتزام للأعمال المسندة إلى الفريق
- التركيز على المشاكل لا على الأشخاص
- اتباع الأساليب المقبولة لحل المشاكل جماعياً واتخاذ القرارات جماعياً.

يعرض أعضاء الفرق عندئذ الإرشادات خلال اجتماعاتهم لتكون تذكيراً دائماً لهم بأنهم اتفقوا على العمل معاً. والقائمة المعروضة بالإرشادات تساعد أيضاً المسهلين، الذين يمكنهم الرجوع إلى القائمة في حال تدخلهم ضد سلوكيات مضرّة بالعمل من جانب الفريق. ومع مرور الزمن تصبح الأعراف المتبعة جزءاً من ثقافة الفريق.

### المرونة

المرونة عامل حاسم من عوامل النجاح ينطبق على الأساليب التي يتبناها الفريق والحلول التي يبتكرها أعضاؤه. وتبدأ المرونة باستعداد لطرح أسئلة جريئة وتحدي الطريقة التي كانت المؤسسة تتبعها دائماً في أعمالها، وتحدي المعتقدات والفرضيات التي كانت المؤسسة تبني عليها قراراتها. والمرونة تشمل التفكير الخلاق في تطوير مقاربات جديدة والإقدام على المجازفات التي قد تكون ضرورية لتجربة هذه المقاربات. وهي تنطبق أيضاً على العمليات الداخلية للفريق. فإذا كانت إحدى المقاربات هي لحل مشكلة، أو تحسين نهج أو الالتفاف على وضع تنافسي فاشل، فإن الفريق المرن يحاول مقارنة أخرى. والفرق الناجحة مستعدة «للتفكير من خارج الإطار».

### مسائل تخص فرق المبيعات والتسويق

الفرق التي تتضمن أشخاصاً عاملين في المبيعات تعرض بعض المسائل الخاصة التي تتجاوز عوامل النجاح الحاسمة المشتركة بين جميع الفرق. هذه المسائل تتضمن توحيد الأهداف، والتقدير، والتعويض، والجغرافيا.

## توحيد الأهداف

عبارة توحيد الهدف هي تسمية الفكرة القائلة أنه يوجد داخل أية مؤسسة أهداف مشتركة بين الجميع وقد تكون هناك أيضاً أهداف فردية أو أهداف لكل دائرة. وعندما توجد أهداف فردية أو أهداف للدوائر فإنها لا تتناقض مع أهداف الأفراد الآخرين أو الدوائر الأخرى بل تساند وتتوحد مع الأهداف المشتركة للمؤسسة. وعندما يحدث توحيد للأهداف في فريق ما يكون لأعضاء الفريق هدف مشترك يحقق لهم بلوغ مهمة الفريق. وقد تكون لهم أيضاً أهداف شخصية، ولكنها لا تتناقض مع أهداف الفريق أو أهداف الأعضاء الآخرين في الفريق.

إن مسألة توحيد الأهداف تنشأ أحياناً في الفرق متعددة الوظائف حيث يأتي الأعضاء من دوائر مختلفة. لقد أدركت شركة بتني باوز المشكلة عندما شكّلت فرقاً في مكاتب فرع المبيعات في الشركة. يقول جيسي ألن مدير (نوعية التسويق) في شركة بتني باوز آنذاك: «كانت لدينا قياسات مختلفة للإدارة، والخدمات والعاملين في المبيعات في فروع الشركة. على سبيل المثال مدير خدمة الزبائن كان يُقاس بموجب عقود الخدمة، والعاملون في المبيعات كانوا يُقاسون بموجب المعدات الجديدة التي تباع. وإذا أُلغي عقد خدمة يتعلق بقطع قديمة من المعدات بسبب بيع قطعة جديدة فإن مدير الخدمات يفقد مكائته في حين كان عامل المبيعات يكافأ. أما عندما كانت توقع اتفاقية خدمة بشأن قطعة قديمة من معدات بدلاً من بيع قطعة جديدة، كان مدير الخدمات هو الربح وعامل المبيعات هو الخاسر». لقد حلت شركة بتني باوز هذه المسألة بابتكار هدف للفريق مستخدمة مقياس رضا الزبائن من أجل توحيد وظائف الفرع. إن هذا الهدف عامل هام في المبيعات والخدمات وتعويض الإدارة.

قد تبدو مهمات حل المشاكل وتحسين المناهج المسندة إلى فريق التحسين متناقضة مع أهداف المبيعات القصيرة الأجل. لقد ضمت إحدى الشركات العاملين في المبيعات إلى فريق تحسين متعدد الوظائف في مقر

رئاسة الشركة. وقد سارت الأمور سيراً حسناً إلى أن انخفضت المبيعات. عندئذ أخذت أهداف المبيعات الأسبقية على مهمة الفريق، وخرج عمال المبيعات من الفريق ليكرسوا وقتهم الكامل إلى المناطق التي يبيعون فيها المنتجات. وقد فقد فريق التحسين أعضاء ممتازين وذلك وجه رسالة غير مرغوب فيها إلى الجميع مفادها: إن أهداف المبيعات قصيرة الأجل أهم من التحسين على المدى الطويل في عمليات الشركة. ولا يعني ذلك أن أهداف المبيعات قصيرة الأجل ليست هامة ولكن إذا أخذنا في الاعتبار دورة المبيعات الطويلة لمنتجات هذه الشركة بالذات فإن تمضية العاملين في المبيعات وقتاً أكثر طولاً في مناطق بيع منتجاتهم كان تأثيره ضئيلاً على المبيعات قصيرة الأجل.

### التقدير والمكافآت

يبدو أن العاملين في المبيعات هم في مركز الاهتمام في شركات عديدة. فعندما ينتجون طلبية كبيرة، يتلقون التهاني من المديرين والزملاء. وعندما يحققون أهداف مبيعاتهم السنوية، ينالون التقدير مرة أخرى وفي الأغلب يحصلون على مكافآت، ومنح، ويسافرون لحضور حفل تقدير. والتقدير بالنسبة لمعظم العاملين في المبيعات هو الشيء الأحب إليهم في عملهم.

وفي مكاتب المبيعات التقليدية، لا ينال في أغلب الأحيان الأشخاص المساندون لجهد المبيعات تقديراً مماثلاً. فهم منسيون أو يتذكرهم الآخرون لمأماً، بينما يكون العاملون في المبيعات متمتعين بأضواء النجاح. ومع ذلك لا أحد يشك في مساهماتهم. فالسكرتير يعمل خلال عطلة الأسبوع ليطبوع على الآلة الكاتبة عرضاً كبيراً. والشخص الإداري يلتزم بسرعة تسليم الطلبية، والشخص العامل في القسم المالي يتقدم ببرنامج تسعير رائع وتمويل خاص. وقائمة الأشخاص الذين يسهمون في جهد مبيعات كبير، أو حتى في الأنشطة اليومية لمكتب مبيعات، هي قائمة طويلة. والحقيقة أن البيع جهد جماعي.

وتتوصل الشركات الرئيسية إلى طرق خلاقة لتقدير هذه الجهود الجماعية. وهذا أمر هام بصورة خاصة عندما تعين الشركة عضواً كل مشارك في هذا الجهد في فريق، فيعمل الأعضاء معاً من أجل مجموعة مشتركة من أهداف مهمتهم. ومن المؤكد أن فرق العمل تشتمل على لاعبين ذوي كفاءة عالية ولكن اللاعب الأكثر كفاءة في فريق كرة القدم ليس هو دائماً الدفاع الخلفي. وفي فريق المبيعات الشخص الأكثر كفاءة الذي يكسب كل منافسة ليس هو دائماً العامل في المبيعات. ولكي تكون فرق المبيعات المتعددة الوظائف فعالة، يجب أن ينال كل شخص فيها التقدير بنسبة مساهماته. وفي العديد من مؤسسات المبيعات سباقات المبيعات هي أداة محببة للتشجيع على العمل وهي شكل من أشكال التقدير. ولكن بما أن هذه السباقات تضع العاملين في المبيعات الواحد ضد الآخر فهي بالتالي تقلل حماسهم للتعاون والعمل الجماعي. وهناك الآن الكثير من التنافس خارج المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن المنافسات الداخلية تقدر عادة الجهد الفردي للعاملين في المبيعات وليس جهود أعضاء الفريق المساند.

إن كن نورلاند، رئيس شركة DSSI، وهي شركة تسويق لأجهزة ذات قيمة مضافة، يصف رد فعله على منافسة نظمها مورد كبير لهذه الأجهزة فيقول: «غضبت عندما أعلنوا عن المنافسة. فلا علم لي بطريقة أفضل لإحداث انشقاق في شركة من إجراء منافسة تضع العاملين في المبيعات الواحد في مواجهة الآخر، وخاصة في عمل تجاري معقد كهذا العمل حيث لا توجد مبيعات يقوم بها شخص فرد. هذا النوع من الإنتاج يتطلب دائماً مبيعات بواسطة فريق». بالمناسبة هذا الكلام ليس حصرياً، إن أحد العاملين في المبيعات في شركة DSSI، كسب المنافسة (في هذه الأثناء امتلكت شركة آرنست أند يونغ شركة DSSI).

### التعويض

معظم الشركات لا تزال تستخدم شكلاً من أشكال العمولات

والمكافآت كحوافز للعاملين في المبيعات لديها. والعديد من هذه المؤسسات تشكل فرقاً لتغطية زبائنها الرئيسيين، ومناطقها الجغرافية أو زبائنها الصناعيين الخاصين. وهذه الفرق تشتمل على أشخاص لم يسبق أن ورد اسمهم في خطة للحوافز. وهذا أمر يؤدي إلى ورطة. إذ كيف يجب تعويض أعضاء الفريق؟ لا يوجد جواب واحد صحيح على هذا السؤال. فالأمر يتوقف على كل شركة بحد ذاتها، وعلى كل صناعة، وعلى مهمة وأهداف الفريق. ومهما بدا شكل رزمة التعويض يجب أن تكون مساندة لأهداف الفريق المشتركة وأن تحول دون إيجاد الشقاق فيما بينهم، وأن تكون منصفة لجميع أعضاء الفريق.

إذا كانت مهمة الفريق هي مجرد توليد المبيعات، وكان كل عضو في الفريق يعمل لبلوغ هذا الهدف، عندئذ قد يكون من المناسب للجميع إيجاد شكل ما من أشكال التعويض أو المكافأة. ولا يعني هذا دفع المبلغ ذاته من المال إلى كل شخص أو اقتطاع نفس النسبة المئوية من الإيرادات لأغراض العمولات. ولكن يجب تعويض كل شخص عندما يبيع الفريق شيئاً ما.

يصبح الفريق أكثر تعقيداً عندما يشتمل الفريق على أشخاص مسؤولياتهم مختلفة جداً ويقدمون خدمات مختلفة إلى الزبائن. لتأخذ على سبيل المثال مكتب مبيعات لشركة نموذجية لبيع معدات المكاتب. في مثل هذا المكتب توجد وظائف عديدة محددة بوضوح من ضمنها المبيعات، وتركيب المعدات وصيانتها، والمساندة التقنية والتدريب، والإدارة. وكل وظيفة من هذه الوظائف لها مجموعتها الخاصة من الأهداف. وعندما يوضع أشخاص من سائر الوظائف الأربعة في فريق واحد للتعامل مع زبون، لا تختفي هذه الأهداف بالضرورة، بل يكون الفريق الآن مسؤولاً عن أهداف المبيعات، والخدمة، والمساندة التقنية، والإدارة.

ولتصميم رزمة تعويضات لفريق متعدد الوظائف، يجب أولاً النظر إلى أهداف تشكيل هذا الوفد. بعدئذ يوضع تصميم لخطة مساندة هذه الأهداف. وقد تكون الأهداف زيادة رضا الزبائن، أو مساندة شراكة زبون، أو كسب

حصة أعلى في العمل التجاري لأحد الزبائن. لنفترض، على سبيل المثال، أن هدف تشكيل فريق للتعامل مع زبون في شركة بيع معدات المكاتب التي افترضنا وجودها هو مساندة علاقات طويلة الأجل مربحة بشكل مشترك. عندئذ يمكن قياس الفريق وتعويضه على أساس رضا وولاء الزبون وعلى أساس الربحية. بعبارة أخرى أعضاء الفريق يحصلون على مزيد من المال إذا كان الزبون سعيداً ومن المحتمل أن يستمر في شراء معداته من الشركة وبالتالي الشركة تربح.

إن إعداد مجموعة مشتركة من الأهداف لأعضاء فريق لا يستبعد العنصر الفردي في الأرباح. إنه أيضاً لا يستبعد قياسات الفرد مادامت لا تتناقض مع مهمة الفريق الشاملة وهدف الفريق. مثال ذلك أن ممثل الخدمات في فريق الشركة التي تباع معدات المكاتب يمكن تقدير عمله على أساس المدة التي يستغرقها تركيب أو إصلاح قطعة من المعدات. ويمكن رصد مكافأة فردية لقاء المحافظة على معيار معين. هذا القياس لا يتناقض مع رضا الزبون ولا مع الربحية، بل يساند هذين الهدفين.

وتعويض فريق مكلف بالتعامل مع زبون لا يزال مسألة قابلة للبحث، والشركات تجرب حالياً مقاربات مختلفة. بعض هذه المقاربات تتخلى في الواقع عن العمولات لتعطي راتباً ثابتاً لأعضاء الفريق. بينما تدفع شركات أخرى راتباً لأعضاء الفريق وتضيف إليه مكافآت من حين إلى آخر لقاء تحقيق أهداف الفريق. وهناك شركات أخرى تدفع مكافآت وتجمع بطريقة ما بين الأداء الفردي والأداء الجماعي وقد يكون الأداء الفردي معرضاً لقياس شديد مثل قياس الكوتا الشخصية في المبيعات أو قد يكون عرضة لقياس سهل مثل تقييم الزملاء في المجموعة لمساهمة الفرد. وقد نفذت شركات عديدة خطة لتقاسم الأرباح ضمن قسم من أقسامها أو في إطار الشركة بكاملها، وذلك من أجل إضافة مستوى ثالث للتعويض الفردي والتعويض الجماعي.

## العاملون في المبيعات عن بُعد

سبق أن بحثنا فوائد مشاركة العاملين في المبيعات في فرق التحسين، ولكن عندما يكون هؤلاء في مواقع بعيدة، تأتي الفوائد على حساب الزمن المقتطع من منطقة المبيعات والسفر وتكاليف المعيشة. ومعظم الشركات الرئيسية تعتقد أن هذه الفوائد تستحق الإستثمار من أجلها.

إن تدريب العاملين في المبيعات في فرق على مهارات حل المشاكل وتحسين النهج ليس بالمكسب الصغير. إحدى المقاربات تأتي من شركة غلوب للمواد المعدنية. فأكثر زبائن هذه الشركة مثل جنرال موتورز، وفورد، وكرايزلر، وداوكونينغ، هذه جميعها لديها مجموعات تدريب داخلية وتضع برامج تدريب لمورديها. إن العاملين في المبيعات في شركة غلوب يستفيدون من عروض التدريب التي يقدمها الزبائن. هذه المقاربة لها فائدة إضافية هي أن العاملين في المبيعات في شركة غلوب يتعلمون التعابير والتقنيات التي يستخدمها الزبائن، الأمر الذي يكسبهم المهارات التي يحتاجونها للانضمام إلى فرق الزبائن.

صاحب مصنع للمواد المستخدمة في رزم البضائع ولديه اثنان وعشرون شخصاً يعملون في البيع في أماكن بعيدة، أدرج ضمن الاجتماع السنوي للمبيعات يومية للتدريب على النوعية. واستفادت شركات أخرى من التدريب الذي توفره معارض صناعية ومؤتمرات، أو توفر هي أشرطة فيديو للتدريب، وبرامج دراسية ذاتية التوجيه، أو تدريباً بمساعدة الكمبيوتر للعاملين لديها في المبيعات. غير أن العاملين في المبيعات بحاجة إلى استخدام المهارات التي يكتسبونها، فبدون تنمية هذه المهارات لا يلبثون أن يخسروها.

لقد وجدت شركات عدة طرق لإشراك العاملين في المبيعات في أماكن بعيدة، في فرق تحسين متعددة الوظائف. ومن الواضح أن الطريقة الأعلى كلفة هي إحضار العاملين في المبيعات إلى المقر الرئيسي للشركة لحضور اجتماعات دورية للفرق، في هذه الحالة، تنظم الفرق في اجتماعات أقل

عدداً ولكنها أطول، فيختصر عدد الرحلات ويهيأ لفريق أكثر كفاءة. ثمة مقارنة أخرى هي إحضار العاملين في المبيعات لكي تسند إليهم واجبات مؤقتة بدوام كامل. وهذه المقارنة هي الأفضل من حيث الكلفة. وتساعد على تحقيق مهمة الفريق بسرعة. غير أنها تترك منطقة عمل هؤلاء الأعضاء غير مغطاة خلال مدة تكليفهم بالعمل المؤقت.

إحدى أدوات الاتصال التي تهمل في كثير من الأحيان ولكنها فعالة جداً هي عقد المؤتمرات عن بعد. فجميع العاملين في المبيعات لا يحتاجون للمشاركة في اجتماعات الفرق سوى جهاز الهاتف. إن عقد المؤتمرات عن بعد بالتصافير مع اجتماعات يحضرها الأعضاء شخصياً ويخطط لها بصورة حسنة هي أيضاً مقارنة منخفضة الكلفة نسبياً. (إن الفصل السابع يبحث أشكال أخرى من التكنولوجيا لضم أشخاص عاملين في المبيعات في أماكن بعيدة إلى فرق متعددة الوظائف).

### متى يُستخدم فريق العمل (ومتى لا يُستخدم)

خلال هذا الفصل بكامله رأينا كيف تُستخدم الشركات الرئيسية الفرق استخداماً ناجحاً في المبيعات والتسويق. وهذه الفرق هي فرق لحل المشاكل ولعمليات تحسين، ولاغتنام فرص بل ولمشاريع إدارية. غير أن هذا لا يعني أن الفرق يجب أن تستخدم في كل الأوضاع. فيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد في اتخاذ القرار بشأن متى يكون مناسباً استخدام الفرق في مؤسسات المبيعات والتسويق.

أولاً؛ يجب مراجعة عوامل النجاح الحاسم للفرق، وهذه يُفترض أنها عامة وشاملة ومعظمها تملكها الإدارة. ويجب اللجوء إليها إذا كان لابد للفرق من النجاح في أي مكان في المؤسسة. بعد ذلك تُطرح الأسئلة التالية:

- هل الإدارة ملتزمة فعلاً باستخدام الفرق؟
- هل تلجأ الإدارة إلى عوامل النجاح الحاسم؟

• هل الإدارة مستعدة لأن تسند إلى الفرق التفويض الضروري الذي تحتاجه للقيام بمهمتها؟

إذا كان الجواب على أي من هذه الأسئلة هو بالنفي، عندئذ تكون محاولة استخدام الفرق سبباً في إحباط أعضاء الفريق ولن تحقق أهداف الفريق. أما إذا كان الجواب على كل هذه الأسئلة بالإيجاب، فالخطوة التالية هي النظر في فوائد استخدام الفرق واتخاذ القرار بشأن مدى أهمية هذه الفوائد للمؤسسة. ومن أجل المراجعة تستخدم نتائج الفرق في:

- الطرق الجديدة الخلاقة لاغتنام الفرص وحل المشاكل وتحسين مناهج العمل التجاري.
- التعاون والتنسيق والتواصل وخاصة بين الأشخاص من دوائر مختلفة ووظائف مختلفة.
- الالتزام بمنهاج عمل.
- الإنتاجية الأكبر.
- الاستخدام الأفضل لمهارات الأشخاص وقدراتهم.
- التنمية الشخصية لأعضاء الفريق.
- المعنويات الأعلى بين أعضاء الفريق.

لننظر الآن في أوضاع الفرق التي تتقن العمل. أولاً هي فرق فعالة جداً في حل المشاكل. وقد أصبحت حجر الزاوية في جهود تحسين النوعية في معظم الشركات. وعند النظر في إمكانية استخدام فريق عمل لمعالجة إحدى المشاكل يكون من الأسهل اتخاذ القرار أولاً متى لا يجوز استخدام الفريق. وفيما يلي الظروف التي تستبعد استخدام فريق:

- عندما لا يكون هناك وقت للبحث. فعندما يحدث حريق لا يشكل الناس فرقاً لتحديد السبب بل يغادرون المبنى الذي اشتعل فيه الحريق.

- عندما لا تكون المشكلة مهمة. فلا أحد يتحمس لحل مشكلة ليست هامة ولا حتى أن يشارك في تدريب فرق.
- عندما يكون الحل معروفاً. لقد شكّلت فرق لتكون جاهزة للمشاركة في حلول مقررّة مسبقاً. هذا هدر للوقت وأسلوب فاشل.
- عندما يكون الموضوع من اختصاص عمل شخص ما. إن إحالة إحدى المشاكل إلى فريق بعد أن تكون قد أحيلت إلى شخص ما لحلها لا تختلف عن إسناد العمل نفسه إلى شخصين مختلفين. وهذا أسلوب سيء في الإدارة.
- عندما يكون فرد واحد يتمتع بخبرة أكبر. عندما يكون شخص واحد خبيراً وله قدرة حل مشكلة ما وعندما لا يسهم أعضاء الفريق الآخرون بأي شيء في الحل، يكون تشكيل الفريق أمراً فائضاً عن الحاجة.

كما رأينا الفرق هي أيضاً تنظيم الخيار في تحسين نهج العمل التجاري. فعندما يشكّل فريق عمل يضم ممثلين عن كل نشاط هام في النهج وكذلك موردين وزبائن، تكون جميع المصالح الرئيسية ممثلة في الفريق. وعندها يمتلك أعضاء الفريق المعرفة التي يحتاجونها لتوثيق كيفية سير النهج حالياً، وتحديد متطلبات الزبائن وقياس مردود العملية، وتعريف المشاكل، وتحليل الخطوات، وإجراء التحسينات أو التوصية بإجرائها. وحتى عندما يستخدم أشخاص من خارج نهج ما لتحسين هذا النهج فإنهم بحاجة إلى معلومات من الذين يقومون بالعمل فعلاً، والأشخاص الذين من خارج النهج سيكون عملهم أفضل إذا ما شكلوا فريقاً.

إن فرق المبيعات تعمل عملاً جيداً عند تغطية زبائن رئيسيين كباراً. وهذه الفرق التي تهتم بزبائن كبار إنما تعمل من أجل الأهداف المشتركة للزبائن بصورة عامة ولأهداف المبيعات. ومع أن كل شخص في الفريق هو عامل مبيعات فإن بإمكان كل واحد أن يأتي بمجموعة مختلفة من المهارات أو الخبرات إلى الزبون. وفريق المبيعات إلى زبون كبير يقدم أيضاً الدعم عندما يمرض أفراد من أعضاء الفريق، أو يتغيّبون في إجازة، أو يتغيّبون

لأسباب تتعلق بالعمل التجاري، وكبار أعضاء الفريق يساعدون في تدريب، وتطوير، وتعليم الأعضاء الأصغر سناً. وعندما يترك الأعضاء الأكبر سناً الفريق يكون الأعضاء الأحدث عهداً مستعدين للارتقاء إلى مستويات أعلى من المسؤولية. ومثل هذه الفرق يمثل أيضاً الاستمرارية للزبائن حتى عندما يغادر أفراد من أعضاء الفريق ويحل محلهم أعضاء جدد.

تستخدم شركات عديدة فرق زبائن تتضمن أشخاصاً عاملين في المبيعات وممثلين لوظائف أخرى كالوظائف الفنية والمالية والإدارية ووظائف الخدمات. هذه الفرق المتعددة الوظائف تعمل عملاً جيداً في مناطق مبيعات يوجد فيها زبائن كبار في صناعة محددة أو موقع جغرافي محدد. وهي تشجع توحيد الهدف والتركيز على حاجات الزبائن بدلاً من التركيز على الأهداف المتفرقة لعدة دوائر داخل الشركة.

إن وضع فرق المبيعات موضع العمل يجب أن يكون له معنى، وخاصة بالنسبة للعاملين في المبيعات المشاركين في هذه الفرق. إن ضم جميع العاملين في أحد مكاتب المبيعات إلى أحد الفرق وتحديد هدف مشترك لهم لا يتفق مع هذا المعيار. فالعاملون في المبيعات يسمون ذلك اشتراكية أو يطلقون عليه اسماً أسوأ. ذلك أن خيرة العاملين في المبيعات ينهضون بعمل الفريق بينما يختبئ الأسوأ أداءً، وتنخفض الإنتاجية والمعنويات.

في دائرة التسويق العديد من الأنشطة هي بشكل مشاريع. وهي تتطلب أشخاصاً من اختصاصات مختلفة يعملون معاً من أجل هدف مشترك. إن الإعلان عن منتج جديد قد يتطلب خبرة في التنظيم وإقامة معارض تجارية، وكتابة نشرات إخبارية، وتصميم كتيبات دعائية وكاتالوجات، وتحديد الزبائن المحتملين. في شركة ستيلكيس فريق طرح المنتج الجديد يتضمن أشخاصاً من مجموعة اتصالات التسويق وربما موردين خارجيين. وقد يكون في التسويق مشاركون في فرق متعددة الوظائف لتطوير المنتج، على غرار فرقة توردرس في شركة فورد، أو فرق شركة كرايزلر.

ليس كل نشاط في التسويق هو جهد جماعي. لابد من الانتباه إلى الأنشطة الإبداعية مثل العمل الفني لإنتاج كتيب دعاية، أو تصميم كاتالوج، أو إعداد رسم لأغراض الدعاية. هذه الجهود كلها يرجح أن تترك للعمل الفردي الخلاق. والأشخاص الذين تسند إليهم هذه الأعمال قد يكونون أعضاء فريق عند تنسيق المشروع وضمان وجود هدف مشترك، إلا أنهم فانون عندما يُنظر إليهم من حيث مهنتهم.

### الخلاصة

فرق العمل ليست مناسبة لكل واحد أو لكل وضع ولكن يفترض أن كل مؤسسة يمكنها الاستفادة من التوسع في استخدام فرق العمل. وهذا يصدق خاصة في دوائر المبيعات والتسويق. فهذه الدوائر يمكنها استخدام فرق العمل في كل جمع بين المدى، والحجم، والمهمة، والسلطة، والمدة. وهذه الفرق تبني على أساس تداؤب أعضاء الفريق، وتحسن الاتصال والمشاركة، وتزيد الإنتاجية، وترفع مستوى معنويات المستخدمين، وتوفر ندوة للتطوير الشخصي. ولتحقيق هذه الفوائد لفرق المبيعات والتسويق، يجب أن تكون المؤسسات مستعدة للتنبيه إلى عوامل النجاح الحاسم من جهة والمسائل التي تنفرد بها فرق المبيعات والتسويق من جهة أخرى. وعندما تفعل المؤسسات ذلك، تكون قد خطت خطوة كبيرة أخرى باتجاه ثقافة المؤسسة المنفتحة التي هي موضوع الفصل التالي.