

الفصل الحادي عشر

فرق العمل ودورها في الوصول إلى الجودة الشاملة

1. مقدمة
2. تعريف فريق العمل.
3. فوائد فريق العمل.
4. الحاجة إلى فرق العمل.
5. أنواع الفرق.
6. تنظيم الفرق.
7. دور الفرق.
8. الفرق الابتكارية.
9. دوائر الجودة.
10. الفرق المدارة ذاتياً.
11. الفريق الافتراضي.
12. تقييم مساهمة أعضاء الفريق.

obeikan.com

الفصل الحادي عشر فرق العمل ودورها في الوصول إلى الجودة الشاملة

1. مقدمة: Introduction

تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وهاماً في عملية الجودة الشاملة، وإن فقدان المشاركة والتعاون في العمليات والأنشطة المختلفة يمنع الوسيلة والأداة الرئيسية للتعلم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف، ويعيق في الوقت ذاته الطرائق والأساليب الواجب اتباعها في العمليات والأنشطة، وجهود التطوير والتحسين. وإذا استطاعت الإدارة أن تعيد تصميم المهام والعمليات، وتقوم بممارسة الأنشطة المختلفة، فعندئذ تصبح الإدارة ذات الفهم المحدود لأنشطة الجودة المعقدة في المنظمة بمثابة الاختناق الرئيسي لها.

ومن هذا المنطلق يجب التأكيد على ضرورة استخدام فرق العمل للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة، على اعتبار أن هذه الفرق هي الأقرب إلى عملية الإنتاج والتصنيع، وهي التي تقوم بتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة والابتكارية، والأفكار المتعلقة بالتطوير والتحسين.

ومن هنا اتجهت المنظمات لتنظيم أفرادها في فرق للعمل، سواء أكان ذلك في دوائر الجودة، أو في الفرق المتميزة، أو في فرق إدارة ذاتياً. ويرغب الكثير من المديرين أن يشارك العمال والفرق في تقديم وتطوير أنشطة المنظمة، باعتبار أنه يقع على عاتقهم القيام بعملية التنفيذ، وبذلك فهم يدركون ويعلمون الكثير من المشاكل والتغيرات في عملية الإنتاج وما هي أسبابها، بحيث تعمل الفرق على اكتشافها وتقديم الحلول الابتكارية لها.

2. تعريف فرق العمل: Definition of Work Team

تعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وفي الممارسات الإدارية أيضاً. وهناك تعاريف متعددة لفرق العمل نذكر منها:

- إنَّ الفريق جماعة ذات مهمة تستعمل في المنظمات لتحقيق مرونة تنظيمية أكبر، وتحقيق النمو السريع في هذه المنظمات⁽²⁵⁷⁾.
- إنَّ الفريق مجموعة صغيرة من الأفراد لديها مهارات مقدمة لبعضها البعض، يعملون معاً لتحقيق أغراض محددة. وقد يجعلون أنفسهم قابلين للمحاسبة بشكل جماعي⁽²⁵⁸⁾.
- في اللغة اليومية، إن كلمة فريق Team تستعمل غالباً في معنى بسيط كنوع خاص من الجماعات التي تتصف بسمات وخصائص إيجابية، كالفرق الرياضية مثلاً. وهي تترافق في الحياة اليومية، وتتميز بالتعاون والتماسك وعمل الفريق. وإنَّ كلمة فريق تستعمل كأداة لتحقيق مجموعة من الأهداف. وبذلك يعرف الفريق على أنه:
«مجموعة من العلاقات الشخصية المتبادلة المبنية بهدف تحقيق غايات محددة»⁽²⁵⁹⁾.

وهذا التعريف الرسمي لا يختلف بشكل كبير عن تعريف الجماعة، وهذا هو أحد الأسباب لاستعمال الكلمتين معاً في الأدبيات الإدارية.

(257) Certo, Samuel C. & S. Trevis Certo (2012): **Modern Management**, op cite , p.430

(258) Schermerhorn, John R, JR. & et.al (2011): **Organizational Behavior**, op cite , p.156

(259) Hertog, Frisoden (1996): **Groups and teams**, International encyclopedia of Business and Management, op. cite, Vol. 2, P. 1706.

3. فوائد فريق العمل:

يؤدي العمل داخل فريق إلى فوائد لكل من أعضاء الفريق، والمنظمات التي يعملون فيها. وهذه الفوائد هي:

1. التعاون، وهو الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعاً وناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية.
2. يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق، لذلك فهم يشتركون مع بعضهم البعض، ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.
3. ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية. وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارة الواحدة وبذلك يكون للتعاون فائدة أخرى.
4. يوجد أيضاً الاستخدام الأكثر فعالية للموارد، والموهب، والقوى، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق.
5. اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد، حيث إن كل عضو يستخلص ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً. تتخذ القرارات بإجماع الأعضاء، وعادة ما تكون أفضل من قرار منفرد، حتى وإن جاء به أكثر أعضاء الفريق تألقاً.
6. إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح، وتلك هي الفائدة الخامسة. ويشعر أعضاء الفريق الآخرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق، وبالرغبة

في عدم خذلانه.

7. الفائدة الأخيرة هي الجودة، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون في أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان. بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض⁽²⁶⁰⁾.

ويوضح الجدول رقم (18) الاختلافات بين العمل الفردي وفريق العمل.

العمل الفردي	العمل ضمن الفريق
الرؤية والأهداف فردية	الرؤية والأهداف تربط الفريق بالمؤسسة
العمل تخصص فردي	العمل تشاركي بين جميع أعضاء الفريق
ينفذ الفرد التعليمات فقط	ينفذ الفريق ما يحقق سياسة المؤسسة وأهدافها
يقرر التدريب من الأعلى، وتوجهه رغبات الإدارة ويندر ترجمته بالممارسة	يقرر التدريب وفق حاجة الفريق، ويوجه لتحقيق أهداف المؤسسة، ويترجم بالعمل.
ينفذ العمل من أجل الراتب وكسب المزايا	ينفذ العمل من أجل نجاح المؤسسة وتحقيق النتائج
يعمل الفرد منعزلاً، ولا يواجه لحل المشكلات	يعمل الفريق بشكل متكامل، ويواجه إيجابياً لحل المشكلات
يحتكر الفرد المعلومات ويتحكم بها لمصلحته الشخصية	تجري المعلومات بين الجميع، ويتبادلونها بطريقة فعالة
يوجد حاجز بين الفرد و الإدارة، يولد عدم ثقة وشك	ثقة متبادلة بين الفريق والإدارة وتتعدم الحواجز

الجدول رقم (18) الاختلافات بين العمل الفردي وفريق العمل.

4. الحاجة إلى فرق العمل:

قد يبدو هذا سؤالاً غيباً في ظاهره. إلا أننا نوردته كتحدٍ للتقدير الصادق للذات. فالفرق مهما كانت طبيعتها، تنطوي على مشكلات أكثر مما تستحقها، إن لم تكن تستحق عناء نتائج المحصلة النهائية التي تتمخض عنها. فمثلاً، إذا كانت الفرق ما هي إلا وسيلة مناسبة لجمع العديد من الأفراد تحت قيادة مدير واحد، بعد أن كانوا يعملون مع عدة مشرفين تم الاستغناء عنهم، فلا تزعج

(260) كويك، توماس ل. (1999): بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الرياض، ط1، ص 14-15.

نفسك بذلك. ولكن بالمقابل، إذا كان بمقدور تلك الفرق بحق الاضطلاع بملكية إحدى مناطق العمل، والتميز بتسيير الأعمال ضمنها، فسارع إلى ذلك.

إن الإجابة عن السؤال «لماذا أنت بحاجة إلى فرق العمل؟»، تدفعك إلى النظر في مسائل العمل المحددة التي يجب أن تتناولها الفرق. فإذا لم تربط بين سبب وجود الفرق، والحاجة إلى ذلك ضمن طبيعة العمل الذي تقوم به، فإنك تنشئ تلك الفرق على أساس متصدع. فالقول ببساطة «نحن نرى أن الفرق تتناسب جيداً مع عملنا»، لا يشكل سبباً عملياً لتطبيق هذه الفكرة بمؤسستك. وبدون سبب وجيه تقتضيه مصلحة العمل، فإن وجود مثل هذه الفرق ينطوي على العديد من المخاطر.

التعاون: هو نتاج التفاعل الداخلي، الذي يجعل الكل أهم من حاصل جمع الأجزاء. ويعني ذلك بالنسبة لنا: أن أعضاء فريقك سينجزون سوية أكثر مما لو عملوا منفردين.

1. ستهدر الفرق الكثير من الموارد في اتجاهات مختلفة، إما بسبب الطموح الزائد، أو التشويش.

2. سوف يفتقر الأعضاء إلى هويتهم في الأوقات الحرجة، فالكل يحتاج إلى الإحساس بهدف معين كي يبعث فيه الحافز.

3. ستكون الفرق من بين أولى المبادرات التي ستعاني في حالة حدوث تردد اقتصادي، أو ندرة في الموارد.

4. إن إيجاد مبررات لوجود تلك الفرق، سيدفعك إلى التفكير في طبيعة عملك وما يتصل به من مهام وتنظيم وإستراتيجيات عمل. والفرق تتحدى مجموعات العمل غير المتواصلة، والتي يفترض فعلاً أن تخاطب بعضها البعض. كما أن تفكيرك بالفرق كإستراتيجية عمل، سيجعلك تفكر بإستراتيجية العمل ككل. مما قد يقودك لتكتشف أن الفرق ما هي إلا جزء من إستراتيجية أوسع، تضم الإنتاج، والخدمات، والعلاقات بالزبائن،

ومواقع التنافس، وغيرها من المسائل الاقتصادية الأشمل⁽²⁶¹⁾.

5. أنواع الفرق:

تأخذ الفرق الكثير من الأنواع والأشكال، كما أنها تخدم الكثير من الوظائف المختلفة. ومن أهم الأنواع التي تأخذها الفرق ما يلي⁽²⁶²⁾:

فرق إنتاج أو خدمة Production or Service Teams:

نوع الفريق الذي يأتي للذهن بصورة أكثر شيوعاً عند التفكير في الفرق الموجودة في التنظيمات هو تلك الفرق المشمولة بنشاط محدد في التصنيع، أو المشتريات، أو الخدمة. وتشمل فرقاً من الخدم، أو المضيفين في الطائرة، أو فرق تجميع خط الإنتاج المشمولة في التصنيع أو التعدين مباشرة، أو فرق الحفر بحثاً عن النفط، أو فرق تشغيل البيانات أو الحوسبة، أو فرق الصيانة مثل هؤلاء المشمولين في بستنة المدن، أو صيانة المباني، وبالضرورة يكون عمل هذه الفرق روتينياً، ومشمولاً في الحفاظ على التدفق المستمر للإنتاج أو الخدمات.

عادة تتكون الفرق من هذا النوع من عاملين بوقت كامل، والذين يعملون مع بعضهم البعض في بعض الأحيان للعديد من السنوات. وتكون هذه الفرق فرق إدارة ذاتية بصورة كبيرة بالنسبة إلى بقية تنظيمهم في أنهم ينظمون عملهم، ويقومون بتأديته بأنفسهم. وعادة يرجع الأمر إلى مدير الفريق بالنسبة إلى مدى تأثير ما يقوله الأعضاء الأفراد، والذي بدوره يكون رابطاً بين الفريق، وبقية التنظيم.

فرق الإجراء والتفاوض Action Negotiation Teams:

يتكون نوع آخر من الفرق من أفراد مرتفعي المهارات يعملون مع

(261) هولب، لورانس (1999): إدارة فرق العمل، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ص 28.

(262) هاييس، نيكى (2005): إدارة الفريق: إستراتيجية النجاح، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام، دار المريخ، الرياض، ص 26.

بعضهم البعض لإنجاز أنشطة خاصة حيث يكون دور كل فرد منهم واضح التعريف. تشمل هذه الفرق فرق الجراحين، والمجموعات الموسيقية، وفرق الألعاب الرياضية، وفرق إعداد الطعام في الخطوط الجوية، وفرق القتال في الجيش. تميل هذه الفرق إلى تركيز تام على المهمة، مع تمتع كل عضو فردي في الفريق بمهارات محدّدة تساهم في أداء المهمة بنجاح. لذلك فالمهمة التي على الفريق تأديتها هي التي تعرف كيف يعمل أعضاء الفريق بفعالية. ويعرف هيلمريش (2000) Helmreich الخواص الخاصة لفرق الطيران مع النظر إلى ما يمكن أن يعنيه هذا للفرق المتعددة الجنسيات في بيئة الفضاء الدولية. وباستخدام بيانات دراسة مسحية من 26 دولة، وجد هيلمريش أن الطيارين يشتركون في عدد من السمات. فتعمل ثقافتهم المهنية الإيجابية على تسهيل عمل الفريق الدولي، وكذلك تعزيز استمتاعهم بالعمل. كما مالوا أيضاً إلى رفض الاقتراحات التي يمكن أن تعرّضهم للإجهاد، أو التعب، كنوع من الكبرياء المهني. ووجد هيلمريش أن هذا يمكن أن يعوّق في بعض الأحيان من نجاح عمل الفريق.

فرق المشروعات والتطوير Project and Development Teams:

تكوّن فرق تطوير المنتج، وفرق الأبحاث، وفرق المشروعات نوعاً ثالثاً من الفرق. تميل هذه الفرق إلى العمل لمدى زمني أطول كثيراً. ويمكن أن يستغرق إتمام مشروع تطويراً معيّناً، مثل تصميم نوع جديد من السيارات أو الحاسبات سنوات في بعض الأحيان. وفي بعض الأحيان تعمل هذه الفرق مع بعضها البعض على مشروع واحد، ويُقضى الفريق بعد الانتهاء من المهمة ليؤدي كل عضو في الفريق عملاً آخر. كما أنّه في بعض الأحيان الأخرى تكون هذه الفرق فرقاً دائمة ومستمرة لها دور عام في التنظيم مثل أبحاث تطوير المنتج. وأياً كان نوع فترة دوام عمل الفريق فإن هذه الفرق تميل إلى أن تتكوّن من تقنيين، أو أناس مهنيين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة. وتميل إلى تنظيم عملها داخلياً، وعادة ما يكون لها

مستوى مرتفع من الاستقلال بالنسبة إلى بقية التنظيم.

فرق النصيحة والشمول Advice and Involvement Teams:

يهتم النوع الرابع من الفرق بتوفير النصح التنظيمي، واتخاذ القرار. والمثال الكلاسيكي هو فرق الإدارة المرتفعة المستوى، إلا أن هذه الفئة تشمل أيضاً فرق النصح المتخصصة مثل فرق التخطيط المالي، أو تخطيط الأفراد. ورغم ذلك، ليس من الضروري لهذه الفرق أن تكون مرتفعة المستويات في التنظيم: كما يمكن أن تشمل هذه الفئة أيضاً دوائر مراقبة الجودة، ومجموعات شمول العاملين والذين يكون دورهم إنتاج الأفكار، والنصيحة، وتميرير الاقتراحات.

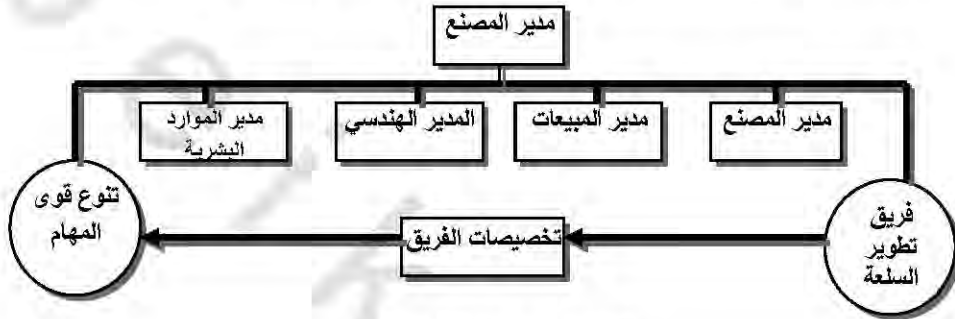
وهناك أنواع أخرى للفرق، إلا أن الأنواع السابقة هي الأكثر شيوعاً. ويوضح الجدول رقم (19) أنواع الفرق والاختلافات فيما بينها.

نوع الفريق	التميز	التكامل	دورة العمل	المخرجات التقليدية
نصيحة/ وشمول (مثال ذلك، اللجان، والمجالس).	منخفض	منخفض	متغيرة: إما مختصرة، أو طويلة	قرارات، واختيارات، وتوصيات.
إنتاج/ وخدمات (مثال ذلك، فرق الحكومة، التصنيع، وفرق الصيانة).	منخفض	مرتفع	عمليات متكررة أو مستمرة.	التصنيع، والتشغيل، والبيع بالتجزئة، وخدمات العملاء وفرق إصلاح المعدات.
مشروعات/ وتطوير (مثال ذلك، مجموعات الأبحاث، وفرق الخطط، ومجموعات العمل، وقوى العمل).	مرتفع	منخفض	متغيرة: عادة يكون مدى حياة الفريق دورة واحدة.	الخطط، والتقارير، والدراسات، والنماذج الأولية، والعروض والتصميمات.
الإجراء/ والتفاوض (مثال ذلك الفرق الرياضية، والمجموعات الموسيقية، وفرق الجراحة، وفرق التفاوض).	مرتفع	مرتفع	أحداث أداء مختصرة، وعادة متكررة تحت ظروف مختلفة.	المنافسات، والمباريات، والمعارض والعروض الموسيقية، والعمليات الجراحية، والإرساليات.

الجدول رقم (19) أنواع الفرق والاختلافات بينها

6. تنظيم الفرق: Teams organization

وهو التنظيم الذي يتألف بشكل كامل من فرق ومجموعات عمل تقوم بإنجاز عمل المنظمة⁽²⁶³⁾. ويستعمل تنظيم الفريق في حالة الفرق ذات الوظائف التقاطعية Cross – functional Teams الدائمة والمؤقتة بهدف تحسين العلاقات الجانبية، حيث يعمل أعضاء هذه الفرق معاً بالرغم من تواجدهم في أقسام وظيفية مختلفة⁽²⁶⁴⁾. ويوضح الشكل رقم (56) تنظيم الفريق.



الشكل رقم (56) تنظيم الفريق.

ومن ميزات تنظيم الفريق، أنه يعمل بشكل جيد مع المنظمات التي تعاني من مشكلات فنية فيها، فوجود فرق للعمل فيها يساعد كثيراً في حل هذه المشكلات، وتقديم الخبرات الوظيفية المتخصصة، مما يساعد في تنشيط جهود الابتكار والتطوير فيها. هذا إلى جانب تعزيز التعاون والتنسيق فيما بينها، وبين الأفراد الذين يعملون خارج هذه الفرق، وارتفاع جودة اتخاذ القرارات داخل الوحدات التنظيمية. أما عيوب هذا التنظيم فتكمن في الولاء المتعارض لأعضاء فرق العمل، فهل سيكونون موالين لرئيس قسمهم، أم لقائد الفريق! هذا إلى جانب الوقت الذي يقضونه في تقصي الحقائق والمعلومات

(263) Robbins, Stephen p. & David A. De Cenzo (1998): **Fundamental of management: essential concepts and applications**, (2nd ed.), Prentice – Hall, Inc., N. J .P.218

(264) Schermerhorn, John R. JR. (2001): **Management**, (6th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York, p. 289

داخل الإدارات الوظيفية. ومن أهم أنواع فرق العمل المنفذة عالمياً هي دوائر الجودة Quality Circles والفرق المدارة ذاتياً Self – Managed Teams، والفريق الافتراضي Virtual Team.

ويجب على أي منظمة أن تنظم أفرادها ضمن فرق للمشروعات التي تقوم بإنجازها. وغالباً ما يتألف فريق المشروع Project Team من ستة إلى ثمانية أفراد يُختارون من أقسام متعددة، ويقومون بابتكار عنوان للمشكلة المختارة للدراسة. ويتمثل الهدف الأساسي لهؤلاء الأفراد في تحقيق نتائج ناجحة لابتكارات المشروع، وذلك كما حُدد في البيان الأساسي لرسالة المشروع.

يلتقي أعضاء الفريق بشكل دوري، وبالتالي يستفيدون من الوقت المتاح لهم في تقديم الأفكار الابتكارية، بالإضافة إلى إنجاز المسؤوليات الوظيفية الأساسية. ولكن ما يميز هذه الفرق هي أنها تنحل بمجرد انتهاء المشروع. إن أي فريق مشروع يتألف من القائد والسكرتير وأعضاء آخرين في الفريق مثل المتخصصين والاستشاريين المسؤولين عن المعارف المتعلقة بالمحاسبة والبرمجيات، والذين يحضرون الاجتماعات الأساسية للفريق. وفيما يلي شرح للفئات السابقة⁽²⁶⁵⁾.

6 - 1. قائد فريق المشروع Project Team Leader:

يؤكد قائد فريق المشروع في مسؤولياته على الفريق لتنفيذ المشروع. وتتطلب القيادة الناجحة معرفة مجال مشروعات الجودة، والمهارات اللازمة للحصول على أعضاء الفريق في المجالات الوظيفية المتعددة للعمل كفريق. ومن المفيد أن يبدأ قائد الفريق من الوحدة التنظيمية الأكثر إدراكاً للمشكلة، والتي يمكنها أن تقدم حلولاً ابتكارية أفضل.

(265) Juran, J.M., and Frank M. Gryna (1993), op cite, p.50

6 - 2. سكرتير المشروع Project Secretary:

إن كل فريق في المشروع يتطلب سكرتيراً أساسياً له يعمل على مناولة الوثائق وجدول الأعمال والمذكرات والتقارير. ويجب أن يكون هذا السكرتير عضواً في فريق المشروع، وبالتالي يمكن الاستفادة منه في الحصول على الاقتراحات، والأفكار الابتكارية الضرورية لتحسين الجودة.

6 - 3. أعضاء فريق المشروع Project Team Members:

تحدد عضوية الفريق بناءً على المهارات والمعارف الضرورية للمشروع. وعندما تكون المشاكل مزمنة Chronic Problems، فإن الفرق تكون غالباً ذات مجالات وظيفية متعددة. وتتألف غالباً من أفراد في الإدارة الوسطى، وأفراد مهنيين، وأفراد من الموارد البشرية. وبشكل مذهل، فإن بعض المشروعات يمكن أن تتناول هذه المشاكل المزمنة بحد أدنى من المهارات والمعارف (قد تنتج مثل هذه المشروعات في فقدان واضح لمدخل المشروع). وفي بعض المشروعات الأخرى تكون معقدة أكثر، وتتطلب تعمقاً أكثر في عضوية الفريق، وقد تتضمن الفرق أيضاً متخصصين استشاريين من ضمن المنظمة.

يضاف إلى العضوية الرسمية للفريق اسم المُسهِّل Facilitator. وتختار العديد من المنظمات استعمال مفهوم المُسهِّل لمساعدة الفرق في تنفيذ مشروعاتها الأولى، بالرغم من أنه لا يكون عضواً في الفريق. ويلعب المُسهِّل دوراً هاماً في الفريق، ويتمثل دوره في التالي⁽²⁶⁶⁾:

- أ. توضيح المدخل الأساسي للمنظمة سواءً أكان تقديم أفكار ابتكارية، أو بحوث وتطوير، أو تحسين للجودة، وكيف يختلف هذا المدخل عن المداخل الأخرى السابقة للمنظمة.
- ب. تقديم المساعدات الهامة لبناء الفرق.

(266) Juran, J.M., and Frank M. Gryna (1993), op cite, p.51

- ج. المساعدة في تدريب فرق المشروعات.
- د. مساعدة قائد فريق المشروع في حل مشاكل العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق.
- هـ. مساعدة الفريق في تجنب الاختيار الرديء للمشروع.
- و. متابعة تقدّم المشروعات، ورفع تقارير التقدم للإدارة.
- ز. إعادة حيوية المشروع المتوقف.

إن العديد من المشاكل المزمنة الكبيرة تتواجد غالباً ضمن خطوط الإنتاج، وبين الأقسام. وهي تتطلب فرقاً وظيفية للمشروع على مستوى هذه الأقسام. وقد تتركز بعض المشاكل المزمنة الأخرى في قسم واحد. ويمكن أن تُحل بعض هذه المشاكل المزمنة من قبل الأفراد، وبشكل خاص إذا كانوا أفراداً يؤمنون بفكر الجودة الشاملة. ولكن العديد منها يُترك للفرق القطاعية المسماة باسم دوائر الجودة Quality Circles أو مجموعات استخدام العمال Employees Involvement Groups وبالرغم من أهمية أنواع الفرق، إلا أن هناك اختلافات أساسية فيما بينها، كما يوضح الجدول رقم (20) مقارنة بين دوائر الجودة وفرق المشروع.

ولتحقيق أنشطة جودة فعالة، يتطلب الأمر توافر الجهود للتحسين والتطوير في المنظمات، ويتم ذلك غالباً عن طريق العديد من الفرق الموجودة، بالإضافة إلى النشاطات الفردية الأخرى. لذلك فإن هذه النشاطات تتطلب وضع آلية اختيار المشكلات، وشكلها، والتدريب، والرقابة، وتوفير الوقت، وإعلام الفرق، وغالباً ما يتحمل المسؤولية في الوقت الحالي مجلس الجودة في المنظمة.

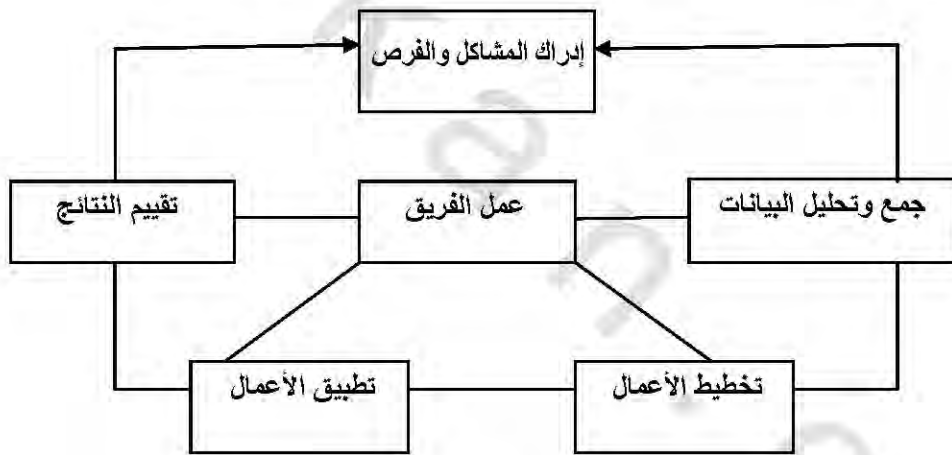
الخصائص	دوائر الجودة	فرق المشروع
* مجال المشروع	قسم واحد	أقسام متعددة
* حجم المشروع	متعدد مفيد	قليل حيوي
* الأعضاء	من قسم واحد	من أقسام متعددة
* أساس العضوية	تطوعي	إلزامي
* تعويضات العضوية	القوى العاملة	المتخصصون والإدارة الوسطى
* الاستمرارية	الدائرة تبقى سليمة وتنقل من مشروع إلى آخر	تتحل الفرق بعد إتمام مشروعاتها

الجدول رقم (20) مقارنة بين دوائر الجودة وفرق المشروع.

ولكن السؤال الهام: كيف يعمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض؟. يتم ذلك وفق الخطوات التالية:

- أ. إدراك المشاكل والفرص.
- ب. جمع وتحليل البيانات.
- ج. تخطيط الأعمال.
- د. تطبيق الأعمال.
- هـ. تقييم النتائج.

وتتضح هذه الخطوات في الشكل رقم (57) الذي يوضح كيف يعمل أعضاء الفريق معاً لبناء نشاط نموذجي للفريق.



الشكل رقم (57) كيف يعمل أعضاء الفريق معاً لبناء نشاط نموذجي للفريق.

7. دور الفرق: Role of Teams

تقسم الفرق إلى ثلاثة أنواع أساسية هي⁽²⁶⁷⁾:

- أ. الفرق التي تنصح بالأشياء Teams that Recommend Things.

(267) Schermerhorn, John R, JR. & et.al (2011): **Organizational Behavior**, op cite , p.157

ب. الفرق التي تقوم بالأشياء Teams that do Things.

ج. الفرق التي تبحث عن الأشياء Teams that Run Things.

ويعرّف بناء الفريق Team Building على أنه: «تتابع لخطوات العمل المخططة المصممة لجمع وتحليل البيانات على أساس توظيفها لخدمة المجموعة، وتطبيق التغيرات لزيادة فاعلية التشغيل»⁽²⁶⁸⁾.

إن التنظيم المستقبلي للفرق يتأثر بالتفاعل بين نظامين موجودين في جميع أنواع المنظمات هما:

أ. النظام الفني Technical System: ويتمثل في التجهيزات والإجراءات.

ب. النظام الاجتماعي Social System: ويتمثل في الأفراد والأدوار التي يمارسونها.

ومن هنا جاءت تسمية النظم الفنية الاجتماعية Socio Technical Systems (STS). إذ إنّ أغلب بحوث النظم الفنية الاجتماعية تركز على تصميم الطرائق الجديدة لتنظيم العمل، وخصوصاً على مستوى الموارد البشرية. وتلعب مفاهيم الفرق دوراً هاماً في هذه المداخل الجديدة. وتقرر بعض المنظمات الآن مستوى مشاركة لأفرادها بما يعادل (40%) من مشاركة أفرادها في الفرق. وقد تصل هذه النسبة في بعض المنظمات إلى (80%). وتُعطى بيانات ومعلومات الأنواع الأكثر شيوعاً لفرق الجودة في الجدول رقم (21) الذي يعرض ملخص أنواع فرق الجودة.

البيان	فريق مشروع الجودة	دائرة الجودة	فريق جودة عملية العمل	الفريق المُدار ذاتياً
الهدف	حل المشاكل الوظيفية للجودة	حل المشاكل ضمن القسم	تخطيط ورقابة وتحسين الجودة في العمليات الوظيفية الرئيسية	تخطيط وتنفيذ ورقابة العمل لتحقيق مخرجات محددة

(268) Schermerhorn, John R. JR & Others (1994), op. cite, P. 326.

العضوية	توحيد وربط المديرين والمهنيين والقوى العاملة في الأقسام المتعددة	القوى العاملة الأساسية في أحد الأقسام	مديرون أساسيون ومهنيون من أقسام متعددة	قوى عاملة أساسية ضمن مجال العمل
أساس وحجم العضوية	إجبارية من (4) إلى (8) أعضاء	تطوعية من (6) إلى (12) عضواً	إجبارية من (4) إلى (6) أعضاء	إجبارية: جميع الأعضاء في مجال العمل من (6) إلى (18)
الاستمرارية	يحل الفريق بعد إتمام المشروع	يبقى الفريق قائماً مشروعاً بعد مشروع	دائم ومستمر	دائم مستمر
أسماء أخرى	فريق تحسين الجودة	مجموعات استخدام العمال	فريق إدارة عملية العمل: فريق العملية	الفريق ذو الإشراف الذاتي الفريق شبه المستقل

الجدول رقم (21) ملخص أنواع فرق الجودة.

يصف كل من Aubrey and D. Gryna في عام (1991) تجارب أكثر من ألف فريق للجودة خلال فترة (4) سنوات، في (75) مصرفاً. وقد توصلت الجهود إلى نتائج هامة منها:

1. لقد تم توفير (18) مليون دولار في التكاليف وزيادة العوائد.
2. تم تحقيق نسبة تحسين من (10) إلى (12%) في معدل رضا الزبائن.
3. تحقيق نسبة تخفيض من (10) إلى (12) بالمئة في التكاليف والعيوب وخسارة الزبائن.

لقد كانت العضوية في بعض الفرق محددة بالنسبة لفرق أخرى. وكانت في بعض الفرق تطوعية. ويعرض الجدول رقم (22) صفات ونتائج البحث التي تم التوصل إليها من الدراسة لتنظيم فرق الجودة في المصارف.

الصفات	نتائج البحث
حجم الفريق	بمعدل (7) أعضاء، ويمدى من (2) إلى (11)
اختيار المشروع	(75%) من قبل الإدارة، (15%) من قبل مجلس الجودة (10%) من قبل فريق الأفراد.
معدل الادخارات والتوفيرات المتعلقة باختيار المشروع	تختار المشروعات من قبل الإدارة، أو مجلس الجودة، وتحقق توفيرات بمعدل مرتين أعلى فيما لو اختيرت المشروعات من قبل الفريق.

بقاء استمرارية المشروع	معدل (3) أشهر بمعدل (24) ساعة عمل لكل فريق عضو يُستثنى من ذلك الوقت المنفق والمصروف خارج اجتماعات الفريق.
عوامل تعظيم نجاح الفريق	حجم الفريق المثالي من (4) إلى (5) عمال وبمعدل (75%) في المستوى الاستشاري، و(25%) عمال غير معفيين. ويتم اختيار الأعضاء من قبل الإدارة ويتم اختيار المشروع من قبل الإدارة أو مجلس الجودة، ويستمر المشروع من (3) إلى (4) أشهر مع اجتماعات للفريق (90) دقيقة أسبوعياً

الجدول رقم (22) ملاحظات لتنظيم فرق الجودة في المصارف.

نلاحظ من الجدول السابق أنه يتم التركيز على تحسين رضا الزبون وتخفيض التكاليف وزيادة العائد وتحسين الاتصالات بين الإدارة والعمال. وجميع هذه النتائج تسعى إلى إيجاد طرائق أساسية لتحسين الجودة من أجل تحقيقها.

ومن هذا المنطلق، يجب أن تبني أي منظمة فرقاً أساسية فيها، لأنها تمثل إحدى الطرائق التي تساعد في تحقيق الابتكارات والتغيرات الأساسية، وبالتالي القيام بإدارة مشاريع التحسين والتطوير الرئيسية للعمل، وبشكل خاص عن طريق استعمال الفرق الابتكارية المدربة على طرائق حل مشاكل الجودة.

8. الفرق الابتكارية Innovative Teams:

هناك العديد من العوامل التي تجعل بعض المجموعات ناجحة وإبداعية أكثر من مجموعات أخرى. ومن أهم هذه العوامل ما يلي⁽²⁶⁹⁾:

1. إن الفرق الناجحة تتمتع بحرية كاملة واستقلالية وسلطة كافية. ويكون الأعضاء فيها مسؤولين عن نتائج قراراتهم. لذلك يجب أن يخضعوا للعقاب، أو اعتماد ما يقومون به.
2. إن التدفق غير المقيد للمعلومات يشكل العمود الفقري للفريق الناجح.
3. إن المجموعات الناجحة تبنى على أساس التعاون Synergy على العكس من

(269) Srca, Velimir: Innovation Management, op. cite, P. 2153

التوسع في الطاقة على أساس المنافسة والمناقشات أو النزاعات غير المنتجة Unproductive Quarrels. فالفريق يجب أن يركز على حل المشاكل.

4. لا تعتبر النهايات وسائل تبرير في الفرق الجيدة. فالمجموعات الإبداعية والابتكارية يجب أن تكون مهنية. وذات روح معنوية عالية، بحيث تقيم الأعمال الجيدة، وتطبق الطرائق الأساسية للأعمال.

5. تحدد الاتصالات واتخاذ القرارات وحل النزاعات على أساس نوع من الوعي والإدراك، وليس على أساس الانتخاب والاقتراع. فالوعي والإدراك يشجعان المناقشات المتنوعة وتبادل المناقشات وتوضيح البدائل المناسبة.

6. إن المجموعات الجيدة تحدد كل شيء، فهي تميز بين السيئ والجيد، وبين الأعلى والأدنى، وبين النجاح والفشل وبين الثواب والعقاب. وإن مثل هذا العامل يساعد في وقاية وحماية الفرق من الفشل، وتشجيع ودعم سلوك العمل.

إن تعيين مدير للجودة في المنظمات يجب أن يحرر من الواجبات الإدارية الروتينية. ويجب أن تكون مهمته الرئيسية قيادة فريق المشروع الذي يمثل جميع الأقسام في المنظمة، ويوصي بتحقيق استراتيجيات العمل. وهذا الفريق يحوّل الأعمال إلى رسالة، والرسالة إلى هدف⁽²⁷⁰⁾.

ومن هذا المنطلق، يجب أن تختار أي منظمة فرق الجودة بعناية، ويجب أن تعطى الإرشادات لجميع نشاطات العمل، ويجب أن تكون هذه الفرق مسؤولة عن النتائج، ويجب أن يكون لدى مدير الجودة حرية كاملة في العمل أي يجب ألا تكون أهدافه تابعة، وإلا فإن ذلك سيؤدي إلى إحباط فاعلية التحليل.

(270) Chisnell, Peter M.(1995): **Consumer Behavior**, (3rd ed.), Mc Graw-Hill Book Co., London, P. 267.

وفي الهياكل الإدارية المتعددة هناك دائماً مقاومة للتغيير، لذلك يجب استخدام الفرق الابتكارية أو المجموعات المغامرة.

تعد الفرق المتميزة Super Teams نوعاً خاصاً من الفرق الابتكارية. فهي تطبق في العديد من منظمات أمريكا الشمالية. وتعرّف بأنها: «مجموعات صغيرة من العمال تدار ذاتياً، وتقوم بتطوير المفاهيم والأفكار الجديدة أو تتعامل مع المشاكل الموجودة»⁽²⁷¹⁾.

يتضح من التعريف النتائج التي يمكن أن تحققها الفرق المتميزة في المنظمات ومنها:

- أ. التحسين المتميز للإنتاجية بشكل مثير، كما في دوائر رقابة الجودة.
 - ب. تعمل الفرق المتميزة للعملية وتحسينات السلعة وابتكاراتها.
 - ج. القدرة على الإدارة الذاتية المتميزة.
 - د. القدرة على ترتيب جداول العمل ووضع الأهداف الخاصة بالربح، وتأمين الطلبات للمواد والتجهيزات.
 - هـ. تعتبر ذات أهمية خاصة عندما تكون الأعمال معقدة ومستقلة بشكل كبير.
- وخير مثال على الأعمال التي تمارسها الفرق المتميزة هو تصميم السلعة Product Design. ففي مصنع General Mills Cereal Plant في California تعمل الفرق المتميزة معظم الأشياء، فهي تُجدول وتعمل وتحفظ الآلات والأعمال بشكل فعّال، حيث يسير المصنع بدون مديرين عن طريق الفرق المناوبة ليلاً. وبذلك فقد ارتفعت الإنتاجية في هذا المصنع بنسبة (40%). ويمكن أن تُجمع الفرق المتميزة على أرض الورشة مؤقتاً لحل مشكلة محددة، أو تُجمع بشكل دائم وكجزء مستمر من قوة العمل، بحيث تسمح المنظمة لهم بأن يخفضوا نسب المدراء بالنسبة للعمال. ويعني وجود مدراء أقل بيروقراطية أقل، وتحسيناً أكبر في قدرة المنظمة والاستجابة بسرعة لمتطلبات الأسواق، وتوفير الأموال أيضاً. وفي أغلب

(271) Noori, Hamid, and Russell Radford (1995), op. cite, P. 338.

الأحيان، يحصل العمال على طرائق التشجيع والتحفيز المُرضية، بحيث يمكننا أن نحصل على الدورة التالية:

رضا العامل ← الاحتفاظ بالعامل ← الاحتفاظ بالزبون

وبذلك يصبح العمال أكثر رضا عن أعمالهم، وأقل احتمالاً للانتقال إلى مجال عمل آخر. فالعمال المدربون بشكل جيد والمحفظون يمكنهم أن يحسنوا رضا الزبون، وبذلك يتم الاحتفاظ بالزبون، ويتضح ذلك بشكل خاص في المنظمات الخدمية، حيث إنّ العامل يتعامل بشكل مباشر مع الزبائن⁽²⁷²⁾.

9. دوائر الجودة: Quality Circles

تعد دوائر (حلقات) الجودة أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية. إذ تركّز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة، وذلك بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية. وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي، بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة. ومن ثم قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية بالنسبة لرقابة الجودة لتشمل كافة أنحاء المنظمة.

ويعود الفضل في ذلك إلى جوران Juran الذي طوّر الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما عُرف فيما بعد باسم دوائر الجودة التي تعد أحد أهم دعائم الإدارة اليابانية. وينسب الكثير من خبراء الجودة والصناعة إليها ذلك التفوق الياباني المبهّر. وبذلك اعتبر ظهور دوائر الجودة اتجاهاً طبيعياً لمفاهيم الرقابة على الجودة وليس ثورة إدارية لتقديم أسس ومفاهيم لم تكن معروفة من قبل. فالدوائر ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة التي أسسها W. E. Deming مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات الذي قدمه جوران J. M. Juran.

(272) رعد الصرن (1998): مرجع سبق ذكره، ص 71.

وقد عرّف روبرت كول دوائر الجودة بأنها: وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي كفريق⁽²⁷³⁾. وتتمثل الأهداف الأساسية لأنشطة دائرة الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من أنشطة رقابة الجودة في المنظمة في:

أ. المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.
ب. مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورش عمل كفؤة وذات فاعلية في حل المشكلات.

ج. الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع.

وتتمثل القواعد العشر الأساسية لأنشطة دائرة الجودة في: التطوير الذاتي، التطوع، العمل بشكل جماعي، مشاركة الجميع، استخدام أساليب رقابة الجودة، ارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل، تعزيز أنشطة دائرة الجودة والحرص على استمرارها، التطوير الجماعي المتبادل، الإبداع، الوعي بالجودة والتنبه للمشكلات والوعي بتحسين مستوى الأداء⁽²⁷⁴⁾. ويوضح الشكل رقم (58) هيكل حلقة (دائرة) الجودة.

ومن الشكل يتضح أنه يبدأ عمل الدائرة بتحديد الأعضاء لمجالات العمل، أو المشكلات المقترحة للتحليل. ويمكن أن يكون مصدر تحديد المشكلات في بعض الأحيان الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، وبعض الأقسام الأخرى، ونقابات العمال، والأعضاء في دوائر أخرى، أو بعض العاملين من غير الأعضاء في دوائر الجودة. ويقوم أعضاء الدائرة بمعاونة المساعد باختيار إحدى هذه

(273) الموجي، بهيرة (1995): دوائر الجودة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 5.
(274) مور، وليام ل.، هريت مور (1991): حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة: زين العابدين عبد الرحمن الحفطي، راجع للترجمة: سامي علي الفرس، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 27.

المشكلات، وتحديد هدف محدد تسعى إليه الدائرة مثل تخفيض نسبة الوحدات المعيبة من 4% إلى 2% مثلاً.

وبتحديد الهدف يبدأ وضع خطة هامة لكيفية الوصول إلى حل هذه المشكلة باستخدام طرائق التحليل اللازمة والملائمة، وينتقل بذلك عمل الدائرة إلى تحليل المشكلة.



الشكل رقم (58) هيكل حلقة (دائرة) الجودة.

وقد يتطلب الأمر الاستعانة ببعض الفنيين أو اللجان الاستشارية بهدف الوصول إلى الحلول المقترحة، وعرضها على الإدارة. وتقوم الإدارة بمراجعة هذه المقترحات، وخصوصاً إذا كانت تتضمن تعديلات جوهرية في نظام العمل، أو إنفاقاً رأسمالياً كبيراً. وفي حالة الموافقة يتم تطبيق الحلول المقترحة، ومتابعة ما تحققة من إنجازات بالنسبة للإنتاجية والتكلفة والجودة. وعادة ما يترتب على المتابعة إما تحسين الحلول المقترحة وإما تعديلها، وكذلك طريقة تطبيقها أو الاطمئنان لنتائجها، وبالتالي الانتقال إلى مشكلات أو مجالات أخرى للعمل لبحث معوقاتهما، وبذلك يبدأ تدفق مراحل عمل الدائرة مرة ثانية⁽²⁷⁵⁾.

(275) الصرن، رعد (2001): إدارة الإبداع والابتكار: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟. الجزء الثاني، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، حزيران، ص 185.

10. الفرق المُدارة ذاتياً: Self – Managed Teams

تعرّف الفرق المُدارة ذاتياً على أنها: «مجموعات صغيرة من الأفراد تعزز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم»⁽²⁷⁶⁾. أي أن هذه المجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل مستمر. فهي تخطط أعمالها وتنفذها وتراقبها لتحقيق إنتاج متميّز. وهذا التعريف للفرق المُدارة ذاتياً يتعارض مع النظام التقليدي التaylorي F. W. Taylor عن تصميم العمل. فالأساس في هذا النظام هو تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر ومهام فرعية متخصصة تحدد للأفراد من قبل المشرف. ومن ثم فإن المشرف ينسق ويراقب التنفيذ، ويتناول مهمة الإشراف العام على العمال. ومن أهم الفوائد التي تحققها الفرق المُدارة ذاتياً ما يلي⁽²⁷⁷⁾:

1. تخفيض حالات الغياب.
 2. زيادة الإنتاجية.
 3. تحسين رضا العمال والروح المعنوية، وتماسكهم مع بعضهم البعض.
 4. خلق قوى عاملة متعددة المهارات.
 5. زيادة المرونة في ممارسات العمل.
 6. تخفيض الحاجة إلى المديرين.
- إن هذه الفوائد التي تحققها فرق العمل هي جوهرية بشكل كبير، ولكنها ليست مضمونة. فتطبيق الفرق المُدارة ذاتياً يجلب بعض التغيرات الهيكلية، والعديد من الأحكام الشخصية والتنظيمية التي من الواجب تنفيذها لضمان النجاح. وإن أسلوب مناولَة هذه التغيرات، يمكن أن يؤثر على الفوائد المتوقعة. وبالتالي سيتأثر الأسلوب الإشرافي للإدارة في أغلب الهياكل التقليدية بشكل جوهري. وضمن التصميم التنظيمي الجديد تتجزأ الفرق المؤلفة من (20) إلى (30) عاملاً ما يقارب (167) مهمة بين الأقسام الوظيفية المتعددة. ويظهر الجدول رقم (23)

(276) Schermerhorn, John R. JR. & Others(1994), op cite , p. 343.

(277) Brook, Ian (2003): **Organizational Behavior: individual, Group and organization**, Pearson education, Inc., N. J., p. 86.

السمات والخصائص المقارنة بين التنظيم التقليدي للموارد البشرية، والفرق المدارة ذاتياً.

السمات والخصائص	التنظيم التقليدي	الفرق المدارة ذاتياً
مجال العمل	كل فرد مسؤول عن مجال ضيق	الفريق مسؤول عن مجال واسع.
أنواع العمل بالنسبة للأفراد	العديد من الأنواع الضيقة	بعض الأنواع الواسعة
جدولة وتنظيم وتحديد العمل	بشكل أساسي من قبل المشرف أو الاستشاري	بشكل أساسي من قبل الفريق
القيام بالأعمال التصحيحية	بشكل أساسي من قبل المشرف أو الاستشاري	بشكل أساسي من قبل الفريق
التدريب	يحدد التدريب على المهمة للفرد	تدريب مكثف على المهارات المتعددة، بالإضافة إلى التدريب على المهارات الشخصية المتبادلة.
فرصة دوران العمل	في الحد الأدنى	عالية بسبب التدريب المكثف
نظام المكافأة	يتعلق بالعمل والأداء الفردي والجدارة	يتعلق بأداء الفريق، ومجال المهارات المكتسبة من قبل الفرد.
مناولة المسائل الشخصية	بشكل أساسي من قبل المسؤول أو الاستشاري	العديد من المسائل يتم تناولها من قبل الفريق.
حصة معلومات العمل	محدودة بالمعلومات غير السرية	مفتوحة على جميع المعلومات

الجدول رقم (23) مقارنة بين التنظيم التقليدي للموارد البشرية والفرق المدارة ذاتياً

يقدم Lawler في عام (1986) وجهة نظر جيدة في تعابير المنافع والمشاكل كما في الجدول رقم (24) مقارنة بين المنافع والمشاكل التي يمكن تحقيقها من عملية الجودة أثناء ممارستها من قبل الفرق المدارة ذاتياً.

المنافع	المشاكل
التحسين في طرائق العمل	زيادة في تكاليف الرواتب
الاستفادة من التعيين المرونة	زيادة في تكاليف التدريب
التحسين في الجودة	حاجة الأفراد إلى التدريب
التحسين في الإنتاج	قد تظهر توقعات لا يمكن التقاؤها
تخفيض الدعم الاستشاري	المقاومة من قبل الإدارة الوسطى
تخفيض الإشراف	مقاومة من قبل المجموعات الاستشارية
تحسين اتخاذ القرارات	النزاع بين المشاركين وغير المشاركين
	ضيق الوقت في اجتماعات الفريق

الجدول رقم (24) مقارنة بين المنافع والمشاكل التي تحققها عملية الجودة من خلال الفرق المدارة ذاتياً

وبشكل عام فإن تطبيق هذا المدخل المقدم من قبل Lawler يتطلب بعض الخطوات الرئيسية منها:

1. التزام الإدارة العليا بالتعهد للمدخل، وقبول دراسة بعض الأخطار غير المعروفة.

2. التوجيه بعمق ومشاركة الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمتخصصين والقوى العاملة.

3. تحليل تدفق عمل الإنتاج لتحديد الأعمال المنطقية للفرق.

4. تحديد المهارات المطلوبة، ومستويات المهارات التي يجب توافرها.

5. تشكيل وتكوين الفرق وتدريب الفرق والأفراد.

6. تطوير أهداف الإنتاج بالنسبة للفرق، ومراجعة التغذية العكسية المستمرة لمعلومات الفرق. ويجب أن تكون هذه التغذية العكسية ذات محتوى ومضمون مطلوب لرقابة عملية الجودة.

7. التغييرات المطلوبة في نظام التعويضات وفقاً للمهارات الإضافية المكتسبة من قبل الأفراد.

8. الأعمال والأفعال الضرورية لتطوير الثقة بين الإدارة والموارد البشرية، كالمعلومات المالية، والمعلومات الحساسة الأخرى عن أداء الشركة.

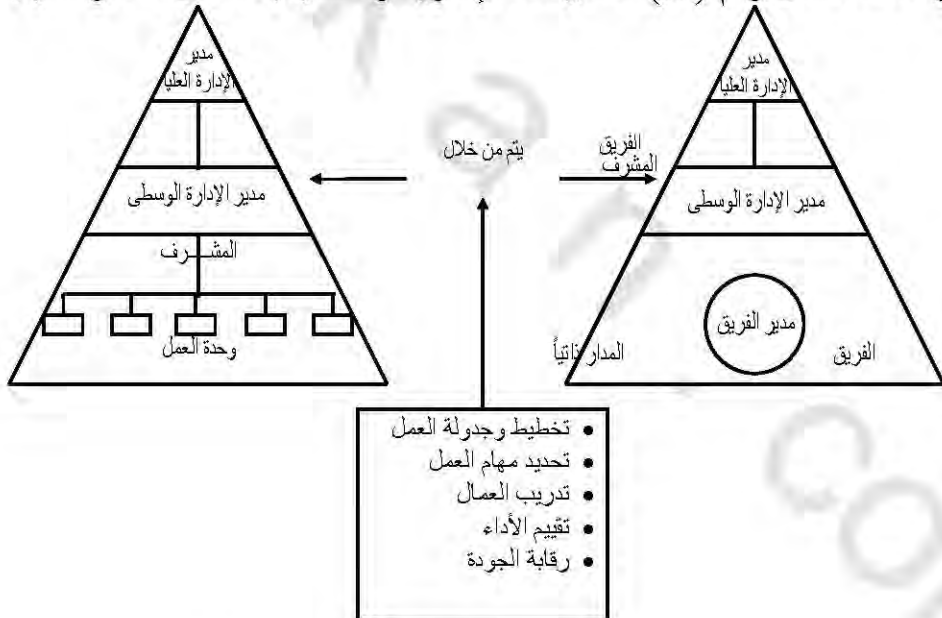
9. تطبيق نطاق الخطة لعدة سنوات، والبطء بشكل ملحوظ مع فرق متميزة.

إن المسألة الفردية الأكثر أهمية وصعوبة هي إرشاد الإدارة الوسطى من خلال نقل مفهوم الجودة والفرق. وقد لا يحتاج الأمر إلى الاستعانة بواضعي الإدارة Layer of Management بشكل كبير، بسبب وجود الفرق التي تخطط وتراقب أعمالها وابتكاراتها بدون إشراف.

ومن هذا المنطلق سيكون لدى بعض المديرين في الإدارة الوسطى عمل جديد، وهذا العمل الجديد يتم مع الفرق المدارة ذاتياً، فإما أن يكون

أعضاء الإدارة الوسطى أعضاء Members أو مسهلين Facilitators أو مستشارين فنيين Technical Consultant وإن مثل هذا الدور يغير تأثيرات السلطة والمعرفة والجوائز والأوضاع. لذلك تقع على عاتق المنظمة مسؤولية فحص الأدوار الجديدة للمديرين بشكل واضح، وتقديم التدريب والفهم والصبر لتحقيق النجاح.

ومن هذا المنطلق، وباعتبار أن الفريق المدار ذاتياً يدير نفسه في الواقع في العديد من الطرائق والأساليب الابتكارية. لذلك لا تكون هناك حاجة حقيقية إلى وجود وظيفة رئيسية للمشرف. فقائد الفريق غالباً ما يمثل الفريق عندما يتعامل مع الإدارة ذات المستوى الأعلى. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (59) التطبيقات الإدارية والتنظيمية للعمل المدار ذاتياً.



الشكل رقم (59) التطبيقات الإدارية والتنظيمية للعمل المدار ذاتياً.

نلاحظ من الشكل أن المستوى الأول للإدارة الإشرافية يخفض ويستبدل بالفرق المُدارة ذاتياً. ونلاحظ أيضاً أن العديد من المهام التقليدية للمشرف يقوم

بها الفريق. لذلك يجب أن يتعلم الأفراد العمل في مثل هذه الفرق في الفترة الزمنية الأولى. ويجب أن يتعلم المديرون التعامل مع الفرق المدارة ذاتياً، على العكس من العمال الفرديين، ويمكن أن تكون التطبيقات جوهرية وأساسية.

إن فرق العمل المدارة ذاتياً ليست دائماً ناجحة. فبالنسبة لبعض المدراء والمشرفين والعمال، فإن هذا المفهوم يتطلب أكثر من الاستعداد والقبول. ولكن يمكن أن تكون الفرق المدارة ذاتياً فعالة أكثر إذا تناسب بشكل أكبر مع التكنولوجيا، وإذا طبقت بعناية. وقد يشعر الأفراد بالراحة التامة مع هذا المفهوم الجديد.

11. الفريق الافتراضي: Virtual Team

وهو الفريق الذي يعمل أعضاؤه في مواقع مختلفة، ويتم الاتصال بينهم باستخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية، وبرامج المجموعة هي البرامج الخاصة بإدارة مشروع ما، والتي تقوم بربط الأعضاء إلكترونياً، وتسمح لهم بمعالجة المعلومات الخاصة بالمشروع في الحال⁽²⁷⁸⁾. ومن أهم العوامل التي ساعدت في إيجاد هذا النوع من الفرق⁽²⁷⁹⁾:

- أ. التقانة التي مكنت الأفراد من العمل معاً، وبدقة متناهية، وبسرعة أيضاً.
- ب. موجة الاندماجات العالمية التي حدثت في أواخر القرن العشرين، والحاجة المتزايدة إلى الاعتماد على خبراء متخصصين لدراسة الأسواق وتغييراتها المتسارعة.

وبما أن المنظمات تنمو وتتوسع في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي لها، عادة في دول أخرى، فإن الموظفين يتفرقون حول العالم. وإن استخدام

(278) بيل، آرثر (2003): مرشد الأنكياء الكامل: بناء فريق العمل، دار الفاروق، القاهرة، ص 445.
(279) Sweeny , Paul D. & Dean B. Mcfarlin (2002): **Organizational Behavior: solutions for management** , Mc Graw – Hill companies Inc., New York , p. 161

الفرق الافتراضية يمكّن هذه المنظمات من أن تقوم بعملها بغض النظر عن موقع أي عضو. ومن أهم مزاياها التالي⁽²⁸⁰⁾:

1. استخدام وسائل الاتصال المتنوعة للتفاعل والمشاركة بين الأعضاء.
2. الوصول بسرعة إلى الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
3. إمكانية تعيين أفضل الأفراد المدربين للعمل فيها دون النظر إلى مواقعهم.
4. السرعة في تكوينها لمقابلة مهمة معينة.
5. إمكانية استخدام أفضل البرامج للتعامل مع مهام العمل.
6. تحقيق السرعة في إنهاء المشروعات.
7. التكلفة القليلة.

وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجه هذه الفرق، فهي تتكون من أفراد يمكن أن تكون لديهم مشكلات في العمل مع بعضهم. ومن أكثر المشكلات التي تواجه عمل هذه الفرق صعوبة هي كيفية تعاون هؤلاء الأعضاء سوياً، والعمل بكل كفاءة وفاعلية عندما يكون الاتصال المباشر بينهم محدوداً، وعن طريق الوسائل الإلكترونية بشكل أساسي.

وقد قامت بعض المنظمات بمعالجة هذه المشكلات بوسائل متعددة منها إعطاء بعض التوجيهات للأعضاء في المركز الرئيسي للمنظمة، أو التوجيه عن طريق الدوائر التلفزيونية، واجتماعات الفريق، والقيام بزيارات لموقع عمل الأعضاء، ومشاركة المعلومات مع كل أعضاء الفريق، وتحقيق تكامل الأعضاء الجدد داخل الفريق، وإنهاء الخلافات بين الأعضاء، هذا إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار الفروق الثقافية، وتحديد معايير عمل للفريق.

12. تقييم مساهمة أعضاء الفريق:

من خلال الأسئلة التالية يمكن اختبار مدى جودة ربط الأعضاء في

(280) بيل، آرثر (2003)، مرجع سبق ذكره، ص 445.

الفريق مع بعضهم البعض. وهذه الأسئلة هي (281):

- **النصح:** ما مدى جودة توفير أعضاء فريقك النصح لبعضهم البعض، وللناس من خارج الفريق؟
- **الابتكار:** إلى أي مدى يؤدي أعضاء فريقك العمل المطروح أمامهم، أو يبحثون عن طرق لإدخال تحسينات عن طريق الابتكار؟
- **الترويج:** على كل الفرق أن تروج ما تؤدّيه، وتؤثر على الآخرين. كيف يؤدي فريقك هذا؟
- **التطوير:** التأكد من أن النظم، والمنتجات المطورة جيداً استغرقت وقتها، وتحتاج إلى مهارات ربط داخلية وخارجية. كيف تقدر فريقك، وكل عضو من أعضائه في هذا الأمر؟
- **التنظيم:** يحتاج تنفيذ أية خطة إلى تنظيم، ومنهج منتظم، كيف يؤدي فريقك هذا؟
- **الإنتاج:** لا يتحقق أي شيء في النهاية إلا إذا تم إنتاج شيء معين. ويتطلب هذا كمية من الربط الداخلي للفريق، وكذلك ربطاً خارجياً مع الموردين. كيف يؤدي فريقك هذا؟
- **الفحص:** ليست هذه الأنشطة الأكثر شيوعاً دائماً إلا أنها ضرورية لجودة العمل المرتفعة. ما فعالية فريقك، ليس فقط في تأدية عمل الفحص، وإنما أيضاً في الربط مع الآخرين لضمان حصولهم على الدعم؟
- **الصيانة:** تحتاج كل العمليات إلى كل من الصيانة الطبيعية، والأفراد. وهي وظيفة تعتمد على الروابط القوية مع أنشطة الآخرين. وما مدى جودة أدائك، وأداء فريقك في هذا المجال؟
- **خلاصة القول** يجب على أي منظمة أن تسعى إلى تعزيز وتطوير

(281) مارجيريسون، شارلز (2005): قيادة الفريق: دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام، دار المريخ، الرياض، ط1، ص 32.

جودتها بشكل دائم ومستمر من خلال وضع أفرادها في فرق للعمل، سواء في دوائر للجودة، أو في فرق متميزة، أو فرق ابتكارية، أو فرق مدارة ذاتياً، بحيث تحقق هذه الفرق دائماً النجاح والتفوق، والوصول إلى ما تبغيه المنظمة.