

فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية)

أميمة فضل الدين¹، بلقاسم مزوية²

مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الالكترونية بالمكتبات

الأرشيف والتوثيق، جامعة العربي التبسي-تبسة،

oumaima.fadel@univ-tebessa.dz

مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الالكترونية بالمكتبات

الأرشيف والتوثيق، جامعة العربي التبسي-تبسة،

b.mezioua@gmail.com

تاريخ الإرسال: 15 / 07 / 2021 ؛ تاريخ القبول: 09 / 01 / 2022

The effectiveness of work teams in organizational thought (An analytical study)

Abstract: Various developments and changes in the business environment, have influenced various theories of organization, and the emergence of new concepts, It made organizations adopt modern management methods, It had a clear impact on improving job performance, and The work teams is one of these methods, that organizational thought contributed to its emergence, and the development of its use, Where it imposed itself as a successful strategy, Through the formation of individuals within harmonious work teams, that share tasks and exchange experiences, And integrated in terms of skills, and encouraging harmonious teamwork, which allowing workers to collaborate and participate in decision-making, and Flexibility in problem solving, and Facing

challenges, and creating opportunities for creativity and innovation, In order to ensure the effectiveness of these teams, and their ability to achieve various goals, In this context, we will discuss in this article the following:

First: The effectiveness of work teams (concept, characteristics, features, and influencing factors).

Second: Theoretical approaches that explain the effectiveness of work teams.

Keywords: work teams ; Effectiveness ; Effectiveness of work teams ; Organization ; Organizational thought

الملخص:

لقد أدت التطورات والتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال، إلى التأثير على مختلف نظريات التنظيم، وبروز مفاهيم جديدة، جعلت من المنظمات تبني أساليب إدارية حديثة، كان لها الأثر الواضح على تحسين الأداء الوظيفي، وتعتبر فرق العمل أحد هذه الأساليب التي ساهم الفكر التنظيمي في ظهورها وتطور استخدامها، حيث فرضت نفسها كإستراتيجية ناجحة، من خلال تشكل الأفراد ضمن فرق عمل منسجمة، تتقاسم المهام وتتبادل الخبرات، وتتكامل من حيث المهارات، وتشجع العمل بشكل جماعي متجانس، مما يتيح للعمال التعاون والمشاركة في صنع القرارات، والمرونة في حل المشكلات، ومواجهة التحديات، وخلق فرص الإبداع والابتكار، بما يضمن فعالية هذه الفرق،

وقدرتها على تحقيق مختلف الأهداف، وفي هذا السياق ستعرض من خلال هذا المقال إلى ما يلي:

أولاً: فعالية فرق العمل (المفهوم، الخصائص والسمات، والعوامل المؤثرة).

ثانياً: المداخل النظرية المفسرة لفعالية فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل؛ الفعالية؛ فعالية فرق العمل؛ التنظيم؛ الفكر التنظيمي.

مقدمة:

يعتبر رأس المال البشري أهم مورد للمنظمات الحديثة، التي تعتمد في بلوغ أهدافها على كفاءته ومؤهلاته، باعتباره محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تقوم عليها مختلف العمليات التنظيمية، وقد ساهم تطور الفكر الإداري في بروز العديد من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتنظيم، ومن بينها أسلوب فرق العمل، إذ أصبح لا بد من العمل على تطوير قدرات العمال، وتنمية مهاراتهم، وحسن إدارتهم وتسييرهم، للاستفادة من خبراتهم وإمكانياتهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، من خلال تعاونهم وانسجامهم ضمن فرق، بما يولد لديهم الشعور بالانتماء، ويعزز رغبتهم في العمل بروح الفريق، بشكل متجانس ومتكامل.

ومنه أصبحت فرق العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتجهها المنظمات، كونها تساهم في تنمية قدرات العمال من خلال تواصلهم مع أعضاء الفريق الذي ينتمون إليه، بما يعكس مواهبهم ويحسن من أدائهم، وعليه أصبح التحدي الذي تواجهه الإدارة اليوم هو مدى قدرتها على تشكيل فرق عمل فعالة قادرة على الإنجاز والإبداع، ومواجهة التغيرات الطارئة عليها.

وفي ظل التحولات التي تتعرض لها المنظمات، والتطورات المستمرة التي تشهدها، أصبح لا بد من تغيير المبادئ التقليدية القائمة على الهرمية، ومركزية السلطة، والنزعة إلى تبني اتجاهات حديثة، كأسلوب فرق العمل التي تمتاز بالمرونة في حل المشكلات وتقاسم المهام، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية وتشجيع العمل الجماعي، بما يضمن قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة والاستمرارية.

وعليه فإن أهمية هذا الموضوع تكمن في كونه يعالج أحد المتغيرات التنظيمية البارزة، المتمثلة في فعالية فرق العمل، على اعتبارها أحد السمات الهامة للمنظمات الحديثة على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، خاصة مع بداية الاهتمام بهذا المفهوم وتطوره في مختلف النظريات المفسرة للظاهرة التنظيمية، التي تباينت في معالجتها من زوايا عديدة، حتى تبلورت وتطورت بالشكل الذي جعل منها اليوم أحد أكثر الأساليب التي تعمل المؤسسات على تجسيدها، بغرض تكريس جهود

العمال وخبراتهم، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، ومراعاة احتياجات وميولات وتوقعات المورد البشري من جهة مقابلة.

وبناء عليه، جاء هذا المقال كمحاولة لتوضيح ما المقصود بفعالية فرق العمل؟، وما هي خصائص وسمات فرق العمل الفعالة؟ وماهي العوامل المؤثرة في فعالية فرق العمل؟، وكيف تطور مسار هذا المفهوم في الفكر التنظيمي؟

أولاً: فعالية فرق العمل (المفهوم، الخصائص والسمات، والعوامل المؤثرة)

I. مفهوم فعالية فرق العمل:

تعرف فاعلية فرق العمل على أنها قدرة الفريق على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح بشكل جماعي مع مراعاة أن فاعلية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة، ويرى كل من **يانغ وجين** **Yang & Jin** أنها تصور كإشارة لكيفية قيام الفريق بأداء وظائفه، وليس المنتج الذي يقدمه الفريق، إضافة إلى أن فاعلية فرق العمل، تعرف على أنها مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً، بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية، وتكمن فاعلية فريقهم من خلال وضوح رسالتهم

وأهدافهم، وتشجيع روح الابتكار داخلهم، وتنفيذهم لمهامهم كما تم التخطيط لها مسبقا. (محمد براي، وهيبة الجوزي، 2020: 15-16)

ويذهب **«كونتو» Contu** إلى أن فاعلية الفريق تمثل المدى الذي يقابل من خلاله فريق العمل أدائه مع توقعات النظراء الأساسيين (Key Counterparts) أي المدراء والزبائن، مع الحرص على الاستمرار في مقابلة توقعات أعضاء الفريق أنفسهم، ففاعلية الفريق مصطلح يشير إلى كيفية إنجاز الفريق غرضه أو رسالته على نحو حسن. (حسان دهش جلاب وآخرون، 2013: 58)

وفي نفس السياق عرفت فاعلية فرق العمل على أنها قدرة الفريق على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح بشكل جماعي مع مراعاة أن فاعلية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة منه. (فراس سليمان الشلي وآخرون، 2013: 3)

وبناء على ما سبق وبالنظر لطبيعة الموضوع والواقع المعاش في المنظمات؛ يمكن الإشارة إلى فاعلية فرق العمل على أنها أسلوب يرتبط بمدى قدرة الأفراد على الاستمرار في أداء المهام الموكلة لهم، ومساهماتهم في تطوير أساليب وتقنيات العمل، وتمكنهم من حل المشكلات التي تعترضهم، وتميزهم بالمرونة في التعامل مع التغيرات والظروف الطارئة.

II. خصائص وسمات فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات، فالعلاقات فيها يجب أن تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، وعلى الرغم من أن (الخلاف) يعتبر طبيعياً، إلا أنه يتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة، ويشارك فيها كافة أعضاء الفريق، وتتميز بالوضوح والدقة، كما أن مظاهر التأكيد على النفوذ تختفي، إذ يجب أن تكون القرارات مستندة إلى معلومات -بالإرجاع- ويلتزم بها الجميع، والسلطة تتوقف على الكفاءة، ويشارك فيها الجميع، ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة، ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، كما أنها تكون منتقاة. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013: 49)

إذن يتضح لنا أن فرق العمل الفعالة تمثل وحدة أساسية داخل المنظمة، بحيث يشارك أفرادها في جملة من القيم التي تجعلهم يلتزمون بمعايير الفريق، ويعملون بشكل تعاوني من خلال دمج مهاراتهم، وتجانس إمكانياتهم، والسماح لهم بالمبادرة والتعبير عن الذات، والتأكيد على أهمية وأولوية المصلحة الجماعية في تحقيق الأهداف المرجوة.

III. العوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل:

توصلت دراسة أجراها كل من **غوزو وديكسون** & **Guzzo** و **Dickson** على **80** فريقاً في مجال الخدمات المالية، إلى أن

العوامل التي تؤثر على فعالية الفريق تتمثل فيما يلي: (عليان علي رحمة عليان، 2014: 73)

➤ تصميم عمل الفريق؛ والذي يقصد به مدى الإدارة الذاتية المسموح بها للفريق.

➤ الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء.

➤ خصائص الفريق من حيث (الحجم، السن، المهارات، الاتجاهات).

➤ العمليات الجماعية التي يؤديها الفريق.

➤ الدعم التنظيمي المقدم للفريق.

كما يدل على أن فرق العمل يجب أن تخضع لجملة من العوامل، كتوفير الظروف المناسبة لممارسة مهامهم، والعمل على تنسيق الجهود والمهارات بين أعضاء الفريق، لضمان أكبر قدر من تحقيق الأهداف، عن طريق تحمل المسؤولية الجماعية في صنع واتخاذ القرارات، وتوسيع شبكات الاتصال بغية تدفق وتبادل المعلومات التي تساعد على حل ومواجهة المشكلات، إضافة إلى تقديم الدعم وتعزيز الشعور بتقدير الذات، مما يتيح الفرصة لظهور روح الإبداع وعدم الخوف من المبادرة،

والتعبير عن الرأي، بما يخلق الشعور بالثقة والاحترام، ومنه الالتزام بمبادئ الفريق، والمساهمة في بلوغ فعاليته.

ثانيا: المداخل النظرية المفسرة لفعالية فرق العمل:

بهدف التعرف على كيفية تبلور فرق العمل، وبروزها كأسلوب فعال في المنظمات، قمنا بتناول ثلاث مداخل أساسية في التنظيم، تنوعت في دراستها لهذا المتغير على النحو الآتي:

I. المدخل الكلاسيكي: تُعد النظريات الكلاسيكية أحد المنطلقات الرئيسية في الفكر التنظيمي، والتي ساهمت في تحديد وظائف الإدارة، ووضع المبادئ الأساسية لتنظيم العمل، ووفقا للباحثين الكلاسيكيين؛ فقد ركزت هذه النظريات أساسا على البحث في كيفية تنسيق الأنشطة وتقسيم العمل، من خلال استغلال العمال، الذين كان يُنظر إليهم كآلات تعمل وفق وتيرة محددة، بغرض زيادة الإنتاج، وبلوغ المؤسسة لأقصى درجات الكفاءة، كما انصب اهتمام المفكرين ضمن النظريات الكلاسيكية، على المستويات العليا والتنظيم الرسمي عموما، وإهمال المستويات الدنيا وما تشكله من تنظيمات غير رسمية في بيئة العمل.

وفي هذا الصدد نجد **ماكس فيبر** **Max Weber** الذي قدم أفكاره حول التنظيم البيروقراطي، القائم أساسا على مبدأ تقسيم العمل، والتقييد بهرمية السلطة، والالتزام بالعلاقات الرسمية، والتطبيق الحرفي للقوانين، إضافة لممارسة الضبط من خلال الرقابة الصارمة على أداء

المهام، بهدف تكيف العامل مع المناخ التنظيمي الذي يعمل ضمنه، ومن ثم بلوغ أقصى درجات الأداء الوظيفي، وتحقيق الكفاية الإنتاجية المرجوة.

وقد جاء هذا البناء خاليا من الإشارة للاعتبارات والعلاقات الشخصية كعلاقات الود والعداء وظهور القلق وغيرها من صور الصداقة والجوانب الدينامية الأخرى، والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تلعب دورا في تحديد طابع التنظيم وتحقيق أغراضه، حيث ركز على الهيكل التنظيمي ولم يأخذ بأهمية التنظيم غير الرسمي وأخفق في إصابة الهدف السلوكي، واعتقد فيبر أنه بالإمكان توجيه الفرد كي يتناسب مع متطلبات التنظيم، وكأنه على أتم الاستعداد للتكيف مع أهدافه (التنظيم) والسعي لتحقيقها، متجاهلا أن الفرد قد يسعى إلى تحقيق طموحات وتوقعات وأهداف خاصة به، ومن الممكن أن تتعارض مصالحه وأهدافه مع مصالح وأهداف التنظيم وحتى مع بقية العاملين، وأن خضوع الفرد للقواعد التنظيمية الرسمية يساهم في تحقيق الأهداف، وبالتالي غيَّب التنظيم غير الرسمي والعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية داخل التنظيم، فيرى أن تفاعل واتصال الأفراد يكون بناءا على شخصية الدور والمهمة التي يقوم بها. (بلقاسم مزيوة، 2016:

(107-106)

وبالرغم من سعي هذه النظريات لبلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية، وفق طرق وأساليب يحددها التنظيم الرسمي، إلا أنها تغفل العلاقات الشخصية التي تتشكل بين العاملين، ودورها في تعزيز العمل الجماعي ضمن فرق متنوعة، تتميز بالمبادرة وروح الإبداع والابتكار، ومنه سيادة الروتين، والشعور بالملل من خلال تكرار المهام المسندة للأفراد، وهو ما قد يتسبب في خلق معوقات تقلل من فعالية أداء الأنشطة المرجوة.

وفي سياق متصل فإن نظرية الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور** **Frederick Taylor**، قامت على مجموعة من الافتراضات التي مفادها أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية من أمثال **فريدريك تايلور** **Frederick Taylor**، **فرانك وجيلبرت** **Frank & Gilbreth**، أن يفسروا السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه من خلال هذه الافتراضات، وتمثلت مبادئ نظرية الإدارة العلمية للعمل إجمالاً في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف وحوافز أجرية (مالية)، وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل. (أحمد ماهر، 2003: 30)

وبالعودة إلى كتابات **تاييلور** ورواد الإدارة العلمية للعمل، نجد أنهم أكدوا على عملية اختيار الأفراد المؤهلين بعد تدريبهم على اكتساب المهارات اللازمة في العمل، والاهتمام بمبدأ التخصص القائم أساسا على تقسيم العمل، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط، بينما يتحمل العمال مسؤولية تنفيذ القرارات والتعليمات الواردة إليهم من المستويات العليا، بما يضمن استمرارية الأداء بالدقة والسرعة المطلوبة.

وفي مجمل القول فإن تاييلور توصل إلى أنه لا بد على العامل من الاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرارات وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، أي الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة الصارمة للصيقة، والاعتماد على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية والاتصال الرسمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (بلقاسم مزبوة، 2016: 102)

وعليه فإننا نجد أن المبادئ التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية، قد ركزت على تهيئة الظروف التنظيمية والحوافز المادية، باعتبارها عناصر أساسية لتحقيق الفعالية، دون الاهتمام بالجوانب النفسية للعامل، وحاجاته ودوافعه الأخرى.

وفي الوقت الذي كان **تاييلور** يعالج موضوع أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة، مركزا في ذلك على المستويات الدنيا، فإن **هنري فايول** **Henry Fayol** قد عالج نفس الموضوع ولكن

من زاوية أخرى، حيث انصب اهتمامه على الإدارة العليا، مركزا في نظريته الموسومة بالتقسيم الإداري، بشكل واضح على المنظمة ككل، أكثر من اهتمامها بالأفراد العاملين بها، حيث تبني فلسفة مفادها أن جميع المنظمات تتطلب نفس العملية الإدارية. (طارق طه، 2007: 129-130).

وكغيرها من النظريات الكلاسيكية -سابقة الذكر- فإن نظرية التقسيم الإداري، حاولت هي الأخرى التأكيد على عملية تقسيم العمل بناء على التخصص، والاعتماد على التنظيم الرسمي وما ينتج عنه من احترام للتسلسل الرئاسي والخضوع للرقابة الصارمة، على اعتبار أن مجموعة هذه المبادئ تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن القول أن نظرية هنري فايول تحمل قيما تنظيمية، قد تساهم في زيادة روح الصداقة والمحبة داخل الجماعة، وتنمية روح التعاون، كما يرى أن المعاملة بطريقة عادلة بين الرؤساء والمرؤوسين هي السبيل للقضاء على الصراعات والتوترات، وسيادة نوع من الاندماج بين جماعات العمل لتحقيق استقرار ووحدة التنظيم. (بلقاسم مزيوة، 2016: 105)

وبالقراءة التحليلية لمسلمات نظريات المدخل الكلاسيكي، نجد أنها تشترك في جملة من المبادئ الأساسية؛ كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، الالتزام بالقواعد التنظيمية، التقيد بهرمية السلطة، التركيز على التنظيم الرسمي وإغفال التنظيمات غير الرسمية، ضيق نطاق الإشراف

والرقابة اللصيقة، والاعتماد على نظام الحوافز المادية، وهو ما يوحي بأن هذه النظريات في مجملها، قد ركزت على الاهتمام بالنواحي الفيزيولوجية للعمال، وتدريبهم بدنيا بهدف تأهيلهم للقيام بالأنشطة المسندة لهم، مع إهمالها لتنمية قدراتهم نحو المخاطرة، وتشجيع روح المبادرة والابتكار لديهم، وكذا البعد عن تكوين العلاقات الشخصية فيما بينهم، وهو ما قد ينعكس سلبا على تعزيز قيم المشاركة والتعاون بين العمال وبلوغهم الفعالية المطلوبة في أداء المهام.

II. المدخل السلوكي: لقد جاءت النظريات السلوكية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تنظر للتنظيم على أنه بناء جامد، وإنما النظر إليه كمجموعة من الاتجاهات السلوكية، والتركيز على جوانبه الاجتماعية، واعتبار العامل كائن بشري ذو قيمة، تحكمه جملة من الدوافع، ويتحرك من خلال قناعات معينة، تؤثر على سلوكه وتفسر تصرفاته داخل التنظيم، ليكون بذلك محور العملية الإنتاجية.

1. مدرسة العلاقات الإنسانية: ساهمت العلاقات الإنسانية في نشوء وتطور المدرسة السلوكية، واهتمامها بكيفية تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، وذلك من خلال «إلتون مايو» وزملائه، الذين أجروا دراسات «هاوثورن»، مؤكدين على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد ودوافعه.

وتنظر هذه المدرسة إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي، إضافة إلى كونها نظام فني، لأن العمل الإنساني نشاط جماعي في جوهره. (محمد بهجت جاد الله كشك، 2003: 96)

والتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين، ذلك أن تجمع الأفراد بصورة دائمة ومستمرة في العمل يخلق تنظيما اجتماعيا غير رسمي، تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة، ويمارس تأثيرا ملحوظا في السلوك التنظيمي. (محمد علي محمد، 2003: 156)

ومن هنا فإن حركة العلاقات الإنسانية قد توصلت من خلال دراساتها إلى المسلمات التالية: (محمد بهجت جاد الله كشك، 2003: 99)

- النظر إلى العاملين على أنهم مدفوعين للعمل بالعوامل الاجتماعية والنفسية أكثر من العوامل الاقتصادية، حيث يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل: الاعتراف والتقدير، والقبول الاجتماعي من الغير... الخ.
- الإنتاجية الفردية تتحدد بشكل أساسي بالمعايير الجماعية.

• الأنماط القيادية والاتصالية تؤثر بشكل حاسم في سلوك العامل.

وعلى الرغم من اتساق أهداف حركة العلاقات الإنسانية مع غايات المدرسة الكلاسيكية، فيما يخص زيادة الإنتاج، إلا أنها تؤكد على الحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعى الفرد لإشباعها، من خلال تكوين علاقات غير رسمية مع الزملاء، وتشكل التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة، وعليه فإن هذه النظرية قد أولت أهمية للجوانب الإنسانية للعمال، وإعطاء أولوية للحوافز المعنوية.

ومن خلال استعراض مبادئ هذه النظرية، نخلص إلى تأكيدها على أهمية العمل الجماعي، وبروز أسلوب فرق العمل، القائم أساسا على المشاركة والتعاون بين العمال بما يحقق الفعالية، خاصة وأن الفرد لا يعمل بمعزل عن زملائه، وإنما هو جزء لا يتجزأ من فريق عمله الذي يحرص على الالتزام بمعايير واحترام مبادئه.

2. نظرية قبول السلطة: صَوَّر بيرنارد شيلستر Bernard

Chester التنظيمات على أنها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين الأفراد هو السبيل الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة. (حسين محمود حريم، 2006: 62)

وحسب هذه النظرية، فإن كلا من الفاعلية (بلوغ الأهداف المشتركة) والكفاية (إشباع حاجات المشتركين في التنظيم) تُعد عناصر ضرورية لاستمرار وجود التنظيم. (علي عبد الرزاق جلي، 1998: 25)

وعليه فإن «بيرنارد شيبستر» قد أولى عناية كبيرة بالعنصر البشري، واعتباره الوحدة الرئيسية في المنظمة، التي وُجِبَ عليها توفير بيئة تشجع على تكوين الجماعات، وخلق فرص التعاون والتنسيق فيما بين العمال، وتبني أسلوب العمل الجماعي القائم أساسا على مبدأ المشاركة والتقدير، مما يساهم في بلوغ فرق العمل للفعالية المطلوبة، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وغايات التنظيمات غير الرسمية من جهة أخرى.

3. نظرية اتخاذ القرار: يرى «هاربرت سيمون» "Harbert Simon" أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز، مقابل ما يقدمه من مساهمات، ويتوقف استمراره في المشاركة على مدى توازن هذه البواعث مع مبلغ الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدمها. (محمد علي محمد، 1975: 191)

كما أن التحاق الفرد بتنظيم معين يعني بالنسبة له قبول بعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، إذ أن هذا

الأخير لا بد أن تمارس عليه درجة معينة من التأثير، فالفرد يقبل السلطة حين يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار اتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه الخاص. (بلقاسم مزيوة، 2016: 113)، كما ركز على ضرورة مساهمة عملية الاتصال بفعالية في رفع مستوى التنظيم من خلال توافر المعلومات الشاملة والدقيقة من حيث الأسلوب والتوقيت والموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على البيانات اللازمة، وكذا المشاعر الشخصية والعوامل النفسية لمتخذ القرار. (بلقاسم مزيوة، 2016: 114-115)

ومن خلال استعراض أبرز أفكار هذه النظرية، نجد أنها تكشف عن القيود المفروضة على متخذ القرار، بحيث يتأثر هذا الأخير بجملة من العوامل كتقسيم العمل والمهام بين الأفراد، ومدى تمتع صانع القرار بالسلطة والمؤهلات الكافية لاتخاذ قرارات سليمة وفعالة، مما يعني أن هذه النظرية لا تلغي مبدأ المشاركة، ولا تحرم الأفراد من فرص المبادرة ضمن فرق العمل المتخصصة، وإنما تحدد واجبات كل فرد مشارك في العمليات التنظيمية، وترسم بشكل واضح الطريقة التي تضمن اتساق وتكيف قرارات الأفراد مع قرارات الآخرين، من خلال مشاركة جميع الفاعلين في وضعها، مما يساهم في خلق الانسجام بين العمال وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بينهم داخل المؤسسة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن نظريات المدخل السلوكي قد اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للعامل، واعتبارها عوامل مؤثرة في سلوكه، حيث أن أداء العمال وشعورهم بالرضا، يتعزز من خلال إشباع حاجاتهم الشخصية، وأنهم يتحركون من خلال حوافز معنوية، تمنحهم فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعتبرون أنفسهم جزءا منها، كما أن هذه المدرسة ترى أن تبني أسلوب فرق العمل المتعاونة، قد يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء، وبلوغ أعلى درجات الإنتاجية.

III. المدخل الحديث: على الرغم من الانتقادات العديدة والمختلفة التي وُجّهت للنظريات الكلاسيكية والسلوكية، إلا أنها كانت بمثابة الأرضية التي انطلقت منها العديد من النظريات الحديثة، التي سعت لتكوين مبادئ شاملة في صورة نظريات تفسر مختلف المتغيرات التنظيمية، معتمدة في ذلك على سد الثغرات التي تركتها النظريات التقليدية، ونظرتها للتنظيمات على أنها أنساق اجتماعية، مع ظهور وتبلور بعض القيم التنظيمية التي كانت مُعَيّنة سابقا.

1. تفويض السلطة: أكد فيليب سلزنيك "Selznick Philip"

على أن الأفراد يتدربون على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة. ونتيجة لتعدد الأنشطة في المؤسسة وكبر حجمها والضغط الصارم التي تمارسه، فإنها تحتاج إلى ميكانيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الرقابة على مختلف الأنشطة، فالضبط الذي تمارسه أعلى المستويات

الرئاسية في التنظيم يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة وأن ذلك التفويض يُمكن أي عضو في التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى السرعة في اتخاذ القرارات وعدم تعطيل المصالح، كما يؤكد «سلزنيك» على أن الزيادة أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى زيادة في التفويض. (فوزية بوقطف، 2009: 38)

وحتى يتم تفويض السلطة بطريقة فعالة ويؤتي ثماره، وجب توفر العوامل الآتية: (ممدوح سودي منوخ الظفيري، 2012: 16-17)

- أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادرا على ممارستها، وتتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه.
- أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس، لأنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها هذا المفوض إليه.
- توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دوما من حسن استخدام السلطة المفوضة.
- ينبغي أن يدرب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائيا، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجيا.
- يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومتماشيا مع إمكانياته وخبراته ومعلوماته.

• يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه.

• توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق والتشيط، والعمل على إيجاد جو من الثقة والموضوعية في التعامل.

• تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية.

إذن من خلال الأفكار التي جاء بها فيليب سلزنيك، نلاحظ مدى أهمية مبدأ تفويض السلطة الذي يعمل على اكتساب وتنمية الخبرة لدى العمال، والمساهمة في صنع القرارات من خلال تنسيق الجهود الجماعية وتدفق المعلومات، وفتح قنوات الاتصال، وهذا ما يساهم في تشكل التنظيمات غير الرسمية، التي تساهم بدورها في بلوغ الأهداف التنظيمية، كما يؤكد على أن تفويض السلطة يساعد على توزيع المهام المختلفة على الأفراد والفرق التي تتقاسم الأنشطة والواجبات، وسيادة التعاون على إنجازها بما يضمن تحقيق الفعالية المطلوبة.

2. نظرية النظم: ترى نظرية النظم أن النظام مجموعة من الأنظمة

الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وبهذا ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة، من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة؛ فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة

بعضها مع بعض، وهذا ما قد يكرس مبادئ التعاون ومساهمة العامل مساهمة فعالة.

وفي هذا السياق زادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم القدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه. (محمد براي، وهيبة الجوزي، 2020: 37-38)

3. نظرية «Z»: إن النجاح البارز لأغلب الشركات اليابانية مصدره الأساسي قوة المجال الإداري وتميز الإدارة اليابانية بخصائص فريدة ومواصفات محددة، أثمرت هذه الخصائص في مجال الإنتاجية وابتكار أساليب جديدة للإنتاج وُرجع الاهتمام بهذه الإدارة إلى مدخلين أساسيين؛ فالأول مدخل (إنتاجي عملياتي) من خلال رفع الإنتاجية وتحسين النوعية والتخلص من كل أشكال الهدر، والثاني (سلوكي اجتماعي) يؤدي إلى تحسين بيئة العمل الإداري وزيادة رضا العاملين. (محمد روازقي، 2008: 3)

وفي هذا الصدد فقد وضع «ويليام أوشي» William Ouchi معالم نظريته حول الإدارة اليابانية والتي من خصائصها (التوظيف مدى الحياة، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، استخدام

التكنولوجيا، واستمرارية عملية التدريب)، وعليه يمكن القول أن ثقافة الفرد الياباني التي ينقلها لبيئة عمله، تعمل أساسا على خلق روح التعاون والتفاهم بين الأفراد، إضافة إلى الانسجام وحب العمل الذي يؤدي باستمرار إلى الرفع من الإنتاجية في المؤسسات اليابانية، خاصة وأن العامل الياباني يمتاز بالمرونة في التفكير والرغبة المتجددة في الابتكار والانضباط.

كما يتضح لنا من خلال مبادئ نظرية الإدارة اليابانية تشجيع العمل الجماعي، وتوسيع المشاركة بين جميع الأفراد، وتقديم المساعدة للآخرين، وتقدير جهودهم ودعم الاقتراحات التي يبديها العمال، بغية إشراكهم في مختلف العمليات داخل التنظيم، وتحمل المسؤولية الجماعية بما يضمن تحقيق الفعالية التامة، وبلوغ الأهداف المشتركة.

ومن خلال قراءتنا لأدبيات النظريات الحديثة، نجد أنها قد أولت أهمية لأسلوب فرق العمل الفعالة التي تساهم دون شك في تحقيق الكفاءة والجودة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المسطرة التي من شأنها المحافظة على تقدم واستمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة والبقاء في بيئة تشهد تغيرات وتحولات دائمة ومتعددة.

الخاتمة

إن التغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات وتفرض عليها التكيف ومحاولة البقاء والقدرة على المنافسة، جعلها تتطور عبر العديد

من المراحل للوصول إلى تبني الأساليب الحديثة التي تضمن لها التميز والاستمرارية، والتي تناول موضوعنا إحدى هذه الأساليب، والمتمثل في فرق العمل الفعالة، حيث تم التعرض له من خلال رؤى وسياقات مختلفة، وتطور النظرة لهذا الأسلوب الإداري بتطور الفكر التنظيمي، انطلاقاً من نظريات المدخل الكلاسيكي التي انصب اهتمامها على كيفية الرفع من الإنتاج دون التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل، ومروراً بنظريات المدخل السلوكي، التي حاولت سد الثغرات ومعالجة النقائص التي خلفها المدخل التقليدي، من خلال أنسنة علاقات العمل وتسهيل الضوء على أهمية التنظيمات غير الرسمية، وإلقاء الضوء على العوامل النفسية والعلاقات الشخصية بين العمال، وضرورة العمل بشكل جماعي تعاوني، ومشاركتهم في صنع القرارات التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة، وصولاً إلى نظريات المدخل الحديث التي حاولت الاستجابة للتغيرات الطارئة على بنية المنظمات، وإدخال مفاهيم جديدة في دراسة المشكلة التنظيمية، والتي من بينها تبني أسلوب فرق العمل الفعالة كإستراتيجية ناجعة في تطوير الأداء المؤسساتي، وضمان بلوغ الأهداف المسطرة، ومنه المحافظة على ديمومة المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

المراجع:

-براي محمد، الجوزي وهيبة، (2020). «التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي». مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 16، العدد 03، ص.ص. 10-45

- بوقطف، فوزية، (2009). أثر تفويض السلطة على فعالية القرار مصنع ايثار الجزائر للخزف بقالة نموذجاً. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- جاد الله كشك، محمد بهجت، (2003). المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- دهب جلاب وآخرون، (2013). فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- روازقي، محمد، (2008). الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- سودي منوخ الظفيري، ممدوح، (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- طه، طارق، (2007). إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الرزاق جلي، علي، (1998). علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الفتاح رضوان، محمود، (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- علي رحمة عليان، عليان، (2014). العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخروطوم (مدخل سلوكي) دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخروطوم، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- علي محمد، محمد، (1975). البيروقراطية الحديثة، الإسكندرية: دار المكتب الجامعية.

- علي محمد، محمد، (2003). علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- فراس سليمان الشلي وآخرون، (2013). «التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل-دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية». مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد 02، ص.ص. 492-511.

- ماهر، أحمد، (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- محمود حريم، حسين، (2006). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعملية الإدارية ووظائف المنظمة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- مزبوة، بلقاسم، (2016). الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.