

العمل الجماعي أساس تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة
Teamwork is the basis for achieving total quality in contemporary organizations.

بن صويلح ليليا²
bensouilah.lilia@univ-guelma.dz

عزيزي زهرة¹
azizi.zahra@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2025/12/15
Received: 27/09/2025

تاريخ الاستلام: 2025/09/27
published: 15/12/2025

ملخص المقال:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العمل الجماعي في تحقيق الجودة الشاملة، وتنسيق جهود المورد البشري في إطار ما يسمى بفرق العمل يساهم في توفير بيئة عمل إيجابية ومنتجة تدعم التحسين المستمر الذي يزيد من قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة غير المستقرة التي تعمل فيها.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح المنظمات في تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يقتضي مشاركة كافة المستويات التنظيمية، وهو ما يحقق الإبداع والابتكار، تمكين العاملين، تنمية القدرة على حل المشكلات.
كلمات مفتاحية: العمل الجماعي، الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة.

Abstract:

This study aims to investigate the role of teamwork in achieving total quality management. The organization and coordination of human resources efforts within what are referred to as work teams contribute to creating a positive and productive work environment that supports continuous improvement, thereby enhancing organizations' ability to adapt to the unstable environments in which they operate.

The study concluded that the success of organizations in implementing the philosophy of total quality necessitates the involvement of all organizational levels, which in turn fosters creativity and innovation, Empowering employee, and develops problem-solving capabilities.

Keywords: Teamwork; Team Work; Total quality; Quality Circles; Participative Management.

(1) جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر) ..

(2) جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)

1. مقدمة:

في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي توصف بأنها بيئة غير مستقرة، تتميز بالتعقيد وزيادة وتيرة ومعدلات التقلب، أولت المنظمات في الآونة الأخيرة اهتماما غير مسبوق بتطوير سياسات وأساليب العمل، وتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواكبة التغيرات الاقتصادية المستمرة وقوى المنافسة العالمية.

إذ لم يعد هناك مكان للأنماط الإدارية التقليدية، التي تقوم على اتخاذ القرارات الفردية وتخلق الجمود والنمطية في العمل، بل صار من الضروري التوجه نحو تأصيل ثقافة العمل الجماعي كنمط متميز في الأداء واستراتيجية فعالة للارتقاء، تركز على تأكيد التنسيق والتكامل بين القدرات والمهارات الفردية، وخلق نوع من الفهم والحس المشترك بمفهوم عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو (Pierre Bourdieu) تحت مسمى فرق العمل، إذ لم يعد باستطاعة الأفراد كوحدة مستقلة في التنظيم التعامل مع معطيات العمل الحالية، فقد أظهر مبدأ الاشتراك في إنجاز المهام تأثيره البالغ في تحقيق الأهداف والتجاوب مع المستجدات.

وفي إطار الحديث عن العمل الجماعي كجزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمات المعاصرة، فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى التأكيد على أهميته ودوره في تحقيق استدامة وارتقاء هذه المنظمات، من خلال توفير فرص التميز، تكريس منطق الإلتقان في منظومة الأداء ونوعية المخرجات، وزيادة معدلات الإبداع والابتكار، فالمنظمات الناجحة هي التي تؤمن بأهمية فرق العمل في تعديل سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تطبيق مناهج التغيير والتطوير الإداري أهمها الجودة الشاملة.

هذا المفهوم الجديد نسبيا في عالم الأعمال والمنظمات، دعا إليها مؤسس جودة الإنتاج والرقابة إدوارد ديمينغ (Edward Deming) وأكد أهميتها بالنسبة لأي منظمة تسعى لتعزيز مكانتها، ويعتبر الاهتمام بالموارد البشري أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق ذلك، من خلال توحيد جهوده وخلق روح الجماعة فيما يعرف بحلقات الجودة، التي تؤمن بأن الجودة يمكن تحقيقها فقط من خلال الرؤية المشتركة والمسؤولية التضامنية بين الأفراد، خاصة بعد النجاحات الكبيرة التي حققتها المنظمات اليابانية المعتمدة لهذا النظام الإداري في نشاطاتها وأعمالها، وهو ما توصلت إليه العديد من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة والتنظيم.

في ضوء هذه المعطيات جاءت هذه الدراسة لبحث أهمية العمل الجماعي ودوره في إرساء دعائم الجودة الشاملة وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يسهم العمل الجماعي في تحقيق الجودة الشاملة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم معالجة الموضوع من خلال المحاور الآتية:

- مفاهيم الدراسة (مفهوم العمل الجماعي، فرق العمل، الجودة الشاملة، حلقات الجودة، المنظمات المعاصرة)
- النظريات المفسرة للعمل الجماعي في سوسيولوجيا التنظيم.
- العمل الجماعي في المنظمات الحديثة (الأهمية، الأهداف، الأشكال).
- فلسفة الجودة الشاملة (إشكالية الأهمية والأهداف).
- دور العمل الجماعي في تحقيق الجودة الشاملة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من معالجتها لأحد أهم الموضوعات في مجال الإدارة والتنظيم، فالعمل الجماعي أصبح يشكل ضرورة وليس خيارا لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة في ظل حدة المنافسة بين منظمات الأعمال على الصعيدين الوطني والدولي وتقدم تكنولوجيا

ومعرفي كبير يتطلب وظائف جديدة تحتاج إلى دمج قدرات ومهارات عالية يصعب تقليدها، ما يضمن بلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. في حين تعتبر الجودة الشاملة نظام إداري شامل وحديث يقوم على الرؤية المستقبلية والتحسين المستمر للجودة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، وتحقيق رضا العميل على نحو مستدام..

كما تكمن أهمية هذه الدراسة فيما ستقدمه من تفسير واضح يستند إلى نظريات ودراسات هامة في سوسيولوجيا التنظيم والعمل للدور الذي يؤديه العمل الجماعي في تحقيق الجودة الشاملة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي عام والمتمثل في الكشف عن دور العمل الجماعي في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- عرض وتحليل أهم النظريات التي تفسر العمل الجماعي في المنظمات من منظور سوسيولوجي.
- تسليط الضوء على أهمية العمل الجماعي وأشكاله.
- التعرف على فلسفة الجودة الشاملة وأهميتها في المنظمات المعاصرة.
- الكشف عن دور العمل الجماعي في تحقيق الجودة الشاملة.

2. مفاهيم الدراسة:

1.2 العمل الجماعي:

يقصد بالعمل الجماعي بأنه: "اجتماع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، عن طريق التفاعل فيما بينهم هذا التفاعل يتم عن طريق الاتصال، التنسيق، التعاون والتشارك في مختلف المهام فيما بينهم. (معتوق و بن زيان، 2020، صفحة 142)

ويعرف أيضا بأنه: "طريقة لتنظيم وإنجاز المهام، ينظم فيها أفراد المنظمة في شكل جماعات، وفق برنامج محدد وحاجات وقدرات أعضائها، وإشراف قائد. وعادة ما تربط بين أعضاء هذه الجماعات مصالح مشتركة تدفعهم لتحقيق أهداف هذا العمل الجماعي. (آيت طالب، 2022، صفحة 119)

وعليه يقصد بالعمل الجماعي ذلك العمل المنظم والمخطط له، يشترك فيه مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة داخل المنظمة أساس هذا العمل هو الاتصال بين الأعضاء، التنسيق، والتعاون بينهم.

2.2 الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة بفقرات (iso9000): على أنها "مدخل إداري لتحقيق استمرار نجاح المنظمة على المدى الطويل، عن طريق تشجيع ومشاركة جميع العاملين، واستخدام نتائج التغذية العكسية لإشباع حاجات العميل وتوقعاته." (حولية و بورعدة، 2022، صفحة 341)

"وهي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل عناصر المنظمة، لتحسينها وتطويرها، والوصول إلى أعلى جودة في منتجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى زبائنهم." (بن أحمد، حنصال، و شمة، 2020، صفحة 39)

عموما يقصد الجودة الشاملة بأنها منهج إداري حديث، تقوم على التحسين المستمر لمختلف العمليات الإدارية داخل المنظمة، بهدف تحقيق جودة المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى فهم احتياجات الزبون وتلبية توقعاته لإشباع رغباته وتحقيق رضاه

3.2 فرق العمل:

"هي وحدة تنظيمية متكونة من عدد محدود من الأفراد، يسودهم التعاون، التضامن، والتكامل فيما بينهم، في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الاجتماعية، يسعون لتحقيق هدف محدد ومشترك. (سالم و مهيري، 2022، صفحة 965)

"وهي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة، تتطلب التنسيق، التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، وإعطائهم قدرا كبيرا من التمكين لاتخاذ القرارات وتحقيق هذه الأهداف." (الحمزة و بوزيان، 2019، صفحة 49)

يظهر من هذه التعريفات أن فرق العمل يتم تكوينها قصدا داخل المنظمة، نظرا لأهميتها ودورها في تحقيق الأهداف المخطط لها، تقوم على جملة من المبادئ تتمثل في: التنسيق، التعاون، التحلي بروح المسؤولية الجماعية، دعم الإدارة العليا لهذه الفرق من خلال فكرة التمكين والإثراء.

4.2 المنظمات المعاصرة:

"هي نسق للمهام أو قوى شخصية منظمة بطريقة إدارية، تتميز بأدائها لمجموعة من الوظائف المحددة مما يؤدي إلى تقسيم العمل ووجود نظام للمسؤوليات، تؤدي هذه المنظمات أدوارها داخل أسواق معقدة متغيرة باستمرار حسب تغير أذواق واحتياجات الزبائن والعملاء والتطور التكنولوجي المذهل." (شريط، 2023، صفحة 340)

يركز هذا التعريف على أن مفهوم المنظمات المعاصرة يرتبط ارتباطا وثيقا بانفتاحها على العالم الخارجي الذي تعمل فيه، وما يحمله من فرص ومخاطر، يجعل التكيف معه أمرا حتميا لزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار فيه أمام التحولات والابتكارات التكنولوجية المتسارعة، وما أفرزته من تغيرات اقتصادية واجتماعية جعلت متطلبات الزبون ترتبط بضرورة توفير خيارات متنوعة وابتكارات جديدة.

3. النظريات المفسرة للعمل الجماعي في سوسيولوجيا التنظيم:

1.3 مدرسة العلاقات الإنسانية:

نظرية العلاقات الإنسانية من أبرز النظريات التي اهتمت بالجانب الاجتماعي في المنظمة، فبالرغم من أنها تسعى هي كذلك إلى الرفع من إنتاجية العامل، إلا أنها أكدت على ضرورة الاهتمام بتعزيز الجانب الاجتماعي والنفسي للعامل أثناء العمل لدعم تحقيق أهداف المنظمة.

تشير العلاقات الإنسانية إلى التفاعلات بين الأفراد داخل بيئة العمل، تنطوي على خلق جو من الثقة، الاحترام المتبادل التعاون بين العمال، وبين أصحاب العمل والإدارة.

تعمل هذه العلاقات على زيادة تحفيز العاملين لبذل جهود تفوق الجهود المطلوبة للعمل وتكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي، الذي تعززه الظروف الإيجابية المتعلقة بتعزيز التعاون والتشاور، العمل على خلق بيئة أقل توترا وأكثر هدوء تميزها الألفة والمحبة، الصدق والأمانة.

إن العمل وفق منطق العلاقات الإنسانية يشجع على العمل ضمن الفريق الواحد الذي يعزز التفاعل بين الأفراد ويزيد من شعورهم بالمسؤولية المشتركة وأنهم جزء لا يتجزأ من النسق الأكبر مما يعزز ولائهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى ففرق العمل المتماسكة والمتعاونة قادرة على تحقيق نتائج أفضل من العمل الذي يقوم به الفرد، فتكون أكثر كفاءة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة.

2.3 نظرية (z) لوليام أوتشي:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحا لافتا وضعها الدكتور وليام أوتشي (Ouchi William) في الثمانينات، تتبنى هذه النظرية العديد من الأفكار والأسس. (أحمد، 2012، صفحة 351)

يمكن توضيح هذه الأسس في النقاط الآتية:

- الرقابة غير المباشرة تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف السائدة.
- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.
- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية. (تاويريت، 2006/2005، صفحة 58)
- التوظيف مدى الحياة، مع تقديم الدعم والأمان الوظيفي لهم حتى وإن كانت الشركة تمر بأزمة اقتصادية قاسية، وبالمقابل فإن الموظفين والعمال في معظم الأحوال لا ينتقلون للعمل في شركات أخرى، ويستمررون بخدمة المنشأة حتى سن التقاعد كنوع من رد الجميل والشعور بالانتماء. (عثمان، 2018، صفحة 6)

استنادا إلى هذا الطرح يمكن القول إن هذه النظرية تعتبر نموذجا فعالا لدعم العمل الجماعي في المنظمات، كونه يشكل عاملا أساسيا في تطوير بيئة عمل صحية تؤدي إلى رضى العاملين، وتسهم في تحسين الأداء وتعزيز ثقافة الجودة. فهذه النظرية تؤكد على قيم ومبادئ إدارية تشكل أهم متطلبات التحسين المستمر وضمان التفوق والتميز، ذلك أنه لا يمكن الوصول إلى مرحلة الأداء المتميز للمنظمة، دون وجود اتفاق جماعي على أهداف مشتركة، يتم التعاون على تحقيقها وفي المقابل عنصر الثقة، فنجاح المنظمة في كسب ثقة وولاء أعضائها يتحقق عن طريق توفيرها لمناخ تنظيمي إيجابي يعزز ويدعم الفاعلين لتسخير كل قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم لتحقيق التطبيق الناجح لهذا المفهوم.

3.3 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من أكثر الفلسفات الإدارية قبولا في المرحلة الحاضرة، وهي تركز الانتباه على إنجاز الأهداف من خلال مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعمل والتمتع بروح الفريق، إذ يعمل العمال والإدارة منسجمين سوية لوضع الأهداف المشتركة بينهم دون حدوث أي خلافات أو صراعات، بما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بسرعة. (شبلي، 2018، صفحة 23)

ويمكن توضيح مبادئ نظرية الإدارة بالأهداف في النقاط التالية:

- تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- اشتراك الرئيس ومروؤسيه في تحديد أهداف منظمتهم في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
- الرئيس يشجع مروؤسيه على المشاركة والمبادأة، كما أن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته ويسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف المنظمة.
- المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تتطلب المنظمة تحقيقها، ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف. (سعدي، 2019، صفحة 297)

يمكن وصف أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه فلسفة إدارية تحمل في ثناياها عوامل تنمية العمل الجماعي، إذ أنها تؤمن بأهمية الدور الإيجابي الذي يقوم به العنصر البشري في المنظمة، فتتيح المجال لتوظيف كافة القدرات والموارد في صياغة وإنجاز الأهداف، ما يؤدي إلى تحفيز العاملين وتحسين مشاركتهم الجماعية القائمة على التنسيق والتعاون.

وهو ما يلزم المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي داعم لذلك، يتميز بسهولة وحرية تدفق المعلومات بين أعضاء المنظمة وعبر مختلف المستويات الإدارية، تفعيل أسلوب المناقشة والحوار بين الرئيس والمرؤوس، وبين المرؤوسين أنفسهم، وذلك من أجل مناقشة المشاكل وطرح الأفكار الجديدة التي تولد الإبداع.

إن توفير مناخ تنظيمي يتلاءم وتطلعات الأفراد في المنظمة يعد أحد أهم عوامل نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ونجاح الأعمال، وذلك بسبب إثارة الإيجابية في خلق أجواء عمل هادفة ودوره في تغيير قيم وسلوك العاملين، مما يساهم في تحسين واقع المنظمة، فعدم توفر بيئة عمل مريحة تساهم في تحسين الجانب النفسي للأفراد تعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وضعف التعاون وزيادة سوء الفهم، مما يؤثر في عمل المنظمة ككل وفي إنجازاتها.

4.3 أسلوب الإدارة بالمشاركة:

يعد مفهوم الإدارة بالمشاركة نقيضا للأسلوب التسلسلي في القيادة الإدارية، وهي تستعمل كبديل للإدارة الكلاسيكية التقليدية بهدف تمكين العاملين والوصول إلى القرار الأمثل، لذلك تعتبر فلسفة ديمقراطية تحترم جميع الفاعلين في المؤسسة باعتبارهم مصدر المعرفة والإبداع، يملكون القدرة على تحمل المسؤوليات، حل المشاكل وتسطير الخطط والاستراتيجيات. (فرحون و قرين، 2021، صفحة 444)

يتوقف نجاح المشاركة على درجة التدريب على متطلباتها من تفويض للسلطة، استشارة للمرؤوسين، عقد الاجتماعات والمؤتمرات وقياداتها وتوجيهها، لذلك يجب أن يتوافر للمشرف قدرات ضرورية في تلك المجالات وأيضا بالنسبة للمرؤوسين، ولن يأتي ذلك إلا من خلال التعود لفترة طويلة من خلال التدريب المستمر لتنمية تلك المهارات المرتبطة بالمشاركة لديهم. (مدحت، 2007، الصفحات 161-162)

ما تجدر الإشارة إليه هنا أن الإدارة بالمشاركة هي انعكاس للنمط القيادي الديمقراطي الذي يهتم بالموارد البشري وتنمية فرص مشاركته وعمله مع الآخرين ووضعه في الصورة عن أحوال المنظمة، ما يبعث في نفوسهم الشعور بالثقة والانتماء وارتفاع الروح المعنوية التي تعزز من قدرتهم على تطوير مهاراتهم وزيادة رغبتهم في تحمل المسؤولية.

وتظهر أهمية أسلوب الإدارة بالمشاركة في:

- تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية.
- تبعث على حب العمل والتفاني فيه.
- تخلق جوا من المودة والتفاهم بين العاملين جميعا بما فيها المدير.
- تختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية، وهو ما يعد أحد أهم الأساليب التي بدورها تحقق الإدارة الرشيدة للوقت. (أبو

العلا، 2013، صفحة 309)

عموما إن الإدارة بالمشاركة تكشف عن الشروط اللازمة للإدارة الناجحة، بحيث أن بلوغ الأهداف المسطرة التي من شأنها المحافظة على استمرارية وبقاء النسق (المنظمة) وضمان قدرتها على التحسين والمنافسة، يتطلب إدخال مفاهيم جديدة في قيادة المنظمات الحديثة أهمها: المشاركة، القيادة الديمقراطية، المسؤولية الجماعية، تفويض السلطة... وغيرها من المفاهيم الحديثة التي كان لها الأثر الواضح في الارتقاء

بالأداء الوظيفي وتحقيق التطوير التنظيمي الذي أصبح حتمية ضرورية للتكيف مع التغيرات السريعة والمتنوعة التي تشهدها بيئة الأعمال وإدارة المخاطر التي يمكن التعرض لها.

4. العمل الجماعي:

1.4 أهمية العمل الجماعي في المنظمات الحديثة:

إن أغلب المؤسسات في عصرنا الحالي وخاصة كبيرة الحجم تعتمد على العمل الجماعي في شكل فرق عمل وذلك نظرا لأهميته المتمثلة في:

- خلق بيئة ابتكار: حيث أن الأفكار التي يمكن أن ينتجها عقلين أكثر من عقل واحد تكون أكثر تميزا، وكلما كان أعضاء الفريق الواحد ذو خبرة ومعرفة كلما ساهموا بشكل كبير في ابتكار منتجات جديدة أو ابتكار أفكار لحل مشاكل تعترضهم.
- بناء ثقافة الفرد: يؤدي إنجاز الجماعة للمهام الموكلة إليها إلى تحسيس الفرد بالانتماء والولاء للفريق حتى ولو لم يساهم بشكل كبير في المهام المنجزة، مما يخلق ثقافة الإبداع والابتكار لدى الأفراد ويمكنهم من تحصيل فوائد العمل الجماعي كالعلاوات الجماعية وغيرها.
- توفير الوقت: فالعمل الجماعي يؤدي إلى كسب الوقت، من خلال القضاء على التكرار في المهام والأعمال، كما يساهم في تقليل الجهد الفردي للأفراد وتركيز جهودهم في تحسين الجودة.
- في هذا الصدد يمكن القول إن أسلوب العمل الجماعي هو أسلوب يجاري التطورات الحاصلة في الأساليب التسييرية للمنظمات المعاصرة، خاصة أنها تسعى للتميز وخلق بيئة عمل تساعد وتدفع العامل إلى الابتكار والإبداع، من خلال خلق ثقافة تنظيمية منفتحة على البيئة الخارجية ومتغيراتها لتحقيق الفعالية المطلوبة.
- الرضا الوظيفي: حيث أن كل فرد في الفريق يكمل الآخرين في الخبرات والمعارف، ويكتسب خبرات ومعارف أكثر تمكنه من تحسين فعاليته، وبالتالي يؤدي ذلك إلى فعالية في أداء الفريق وتحقيق الأهداف، وهو ما يخلق لدى الأفراد نوع من الرضا الوظيفي.
- الوصول إلى ثقافة المؤسسة المتعلمة: بحيث أن بيئة العمل الجماعي تكون أكثر ملائمة للأفراد للتعلم من بعضهم البعض، عن طريق مشاركة المعلومات والخبرات، ما يخلق ثقافة المؤسسة المتعلمة. (معتوقي و بن زيان، 2020، الصفحات 144-145) وما تجدر الإشارة إليه هنا، أن العمل الجماعي يعد إحدى مظاهر التعلم التنظيمي، هذا الأخير الذي يقصد به "سلسلة من العمليات الديناميكية المعقدة والمتكاملة، التي تركز على المعرفة والخبرة التنظيمية، يساعد على إنشاء المهارات الأساسية ويحسن الحلول الممكنة بين الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية." (Benyahia & Moussaoui, 2021, p. 694)
- يظهر التعلم الجماعي كأحد أشكال التعلم التنظيمي قيمة وأهمية فرق العمل داخل المنظمة، ذلك أن الفرق وليس الأفراد وحدة التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة، فإن لم تتمكن الفرق من التعلم فلا يمكن للمؤسسة التعلم.
- فالجماعات ليسوا فقط صلة ربط بين الفرد والمنظمة، ولكن أيضًا النظام الاجتماعي الحاسم الذي تشارك فيه، وهي المكان الذي يتم فيه مشاركة رؤية الأفراد للعالم والتأثير عليها في البحث المبكر حول ديناميكيات المجموعة. (Dierkes & Berthoin Antal, 2003, p. 75)

- تفويض المهام: العمل في المجموعة يسمح للأعضاء بتقاسم المسؤوليات، بدلا من وطأة العمل التي يتحملها شخص واحد، يمكن لأعضاء المجموعة تفويض المهام أو جزء منها طبقا لحجمها إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة أو المعارف والقدرات اللازمة لإنجاز المهمة بنجاح.
- تعلم تقديم التنازلات: العمل الجماعي يعلم الأعضاء جوهر التفاوض وليس الإصرار على طرقهم الخاصة، فعندما يتوصل أعضاء المجموعة إلى حلول فإنهم يعملوا وفقا لما هو متفق عليه لاتخاذ القرارات النهائية.
- بناء علاقات: يمكن العمل في مجموعة من مساعدة الأفراد على بناء علاقات طويلة الأمد مبنية على الثقة والولاء، كما يساعدهم على معرفة القواسم المشتركة والاختلافات بينهم الأمر الذي يكسبهم مهارة التواصل مع الآخرين وتكوين علاقات اجتماعية حتى خارج المجموعة مع من يتوافقون معهم. (آيت طالب، 2022، الصفحات 120-121)
- تمنح فرق العمل الموظفين الفرصة للنمو والتطور والشعور بالاحترام: حثهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العمل بأنفسهم، بمنحهم بطبيعة الحال شعورا بأهميتهم وبأنهم يضيفون فرقا في مسار العمل بمنشأتهم.
- تقليل حجم وطبقات الإدارة الوسطى: مما يؤدي لتسطيح المنظمة (تكون إدارة رشيقة مرنة)، وهو ما يؤدي إلى خفض النفقات الإدارية ويسمح للموظفين بالتواصل أكثر مع الإدارة العليا.
- زيادة الدافعية للعمل: تسهل فرق العمل مشاركة العاملين وتزيد من دافعيتهم، لأنها تمنحهم شعورا بالاستحقاق الذاتي وإحساسا بالإنجاز الشخصي. (خضر، 2022، صفحة 123)
- من خلال ما سبق يظهر الجانب الاجتماعي للعمل في نظام فرق العمل، حيث أنه يخلق مناخا تنظيميا يشجع على الأداء الجيد، خاصة ما يتعلق بتعزيز بناء العلاقات الاجتماعية سواء داخل التنظيم والتي قد تتخذ شكل الجماعات غير الرسمية، أو حتى خارج نطاق العمل والتي تكون في شكل صداقة، وهو ما يشجع ويحفز أكثر على العمل.

2.4 أهداف العمل الجماعي:

تهدف المنظمات من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- تعزيز التعاون وإزالة العوائق المصطنعة.
- تحتزل الأبنية الهرارشية إلى عدد قليل من المستويات الإدارية.
- توفير معلومات صادقة ومتنوعة، وتمثل نوعا من الوقاية من الأخطاء.
- تقديم فرص أكثر انسجاما للتعلم داخل المنظمة.
- تحسين الاتصالات وزيادة مستوى المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات.
- جعل العاملين أكثر دافعية للإنجاز والتميز، وهذا يحسن معنويات العاملين ويجعلهم أكثر ثقة وشعورا بالأمن.
- وبهذا فالعمل الجماعي يؤدي أدوارا وظيفية بمفهوم النظرية البنائية الوظيفية، تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك نتيجة لتفعيل فرق العمل بشكل دائم وفي كل المستويات التنظيمية، وهو ما من شأنه خلق روح الانتماء والمسؤولية المشتركة التي تحسن من أداء المورد البشري، وتزيد من معدلات تشخيص المشكلات التي يصعب حلها فرديا وطرح البدائل لحلها.

في هذا السياق، وفي ظل الواقع الحالي للمنظمات، يتضح أن العمل الجماعي أحد الأساليب الإدارية التي فرضت نفسها كاستراتيجية ناجحة، فالارتقاء والتميز لا يتحقق إلا من خلال إعادة النظر في المبادئ الإدارية التقليدية القائمة على التسلط والمركزية وتغيير مفهوم العمل، حيث يتوجب على المنظمات ما يلي:

- جعل العمل جماعيا وتلاشي المسؤولية الفردية.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتجاوز كل المشاكل والصراعات.
- اعتماد منطق التنسيق والتكامل، لزيادة الاستثمار في رأس المال البشري نحو تحقيق تميز المنظمة واستدامة فرص نجاحها.

3.4 أشكال العمل الجماعي:

يمكن توضيح مختلف الأشكال التي قد يتخذها العمل الجماعي فيما يلي:

- فرق العمل التي تقوم بحل المشكلات: هي فرق عمل مؤقتة تكونت لحل مشكلة محددة حدثت في مكان العمل، وبعد أن يتم حل المشكلة يتفكك الفريق ويعود أعضاؤه لوظائفهم السابقة، وفرق حل المشكلات تكون غالبا متعددة المهام ذات وظائف متداخلة، فهي تتكون من أعضاء يشغلون وظائف مختلفة في المنشأة، يتم اختيارهم بسبب تمتعهم بخبرة كافية في مجال حل المشكلة، وفرق حل المشكلات لا تقوم باتخاذ القرارات، وكل ما تقوم بفعله هو تقديم توصيات ومقترحات فحسب.
- فرق العمل متعددة المهام: تتكون من موظفين من أقسام مختلفة، يقومون بعمل جماعي لحساب كل عميل على حدى، وهذا الفريق يكون دائما وليس مؤقتا، والفريق الذي يعمل معا من أجل كل عميل على حدى يساهم في تحسين عملية التواصل بين فريق العمل وبين العملاء، كما أنه يساهم في تتبع مهام العمل المتعلقة بهذا العميل، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة عدد العملاء الراضين عن أداء المنظمة. (خضر، 2022، صفحة 124)
- فرق دوائر الجودة: يطلق عليها أيضا مسمى دوائر مراقبة الجودة، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات، ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. (يوسف، 2015، صفحة 124)
- فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة، يتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ومن المهام المناطة بهذه الفرق:
 - تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
 - اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
 - تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
- فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع نتيجة التطور السريع في مجال التكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال وانعكاس تأثيرها على ممارسات المنظمة، كما تقوم العلاقة بين أعضاء هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها:
 - المعرفة والخبرة والمعلومات ومن مزايا هذه الفرق:
 - إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال.

– يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.

– تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

– إقلال تأثير المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية. (طارق، 2019، صفحة 146، 147)

- فرق تطوير منتج: يعد هذا الفريق من الفرق المهمة ويتضمن عادة أعضاء من أقسام التصميم الهندسية للتصنيع، التسويق الجودة، المشتريات والتجهيز. مسؤولية الفريق هي تحليل الأشكال البديلة المحتملة، تطوير مواصفات تصميم المنتج أو الخدمة. وللإشارة فإنه يتم حل الفريق عندما يتم اكتمال تصميم المنتج أو الخدمة. (الصواف، 2021، صفحة 82)

إن هذه الفرق المتنوعة هي فرق مكملية لبعضها البعض، وكل فريق منها يساهم في تعزيز أداء الفريق الآخر وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة ويحقق أهدافها في إطار الكفاءة والفعالية، ومنه الوصول إلى مستويات الجودة المطلوبة. هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن القول إن قوة تأثير فرق العمل في المنظمات المعاصرة ترتبط بدورها في تنمية وتحسين وتطوير الأطراف الثلاثة (الأفراد، الإدارة، المنظمة ككل) كونها تساهم في:

- تحسين معنويات الأفراد وتحفيزهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء.
 - تساعد الإدارة على ابتكار أفكار وحلول مبتكرة تساعد على حل المشكلات واتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسرعة.
 - تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية، مما يسمح لها بالاستجابة السريعة للتحديات ومنه تنمية قدرتها على المنافسة.
- وما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق إلى أن فرق العمل قبل عصرنة المنظمات كانت تختلف بشكل كبير عن النماذج الحديثة، حيث كانت أقل ديناميكية وتعاوناً، ويرتبط ذلك أساساً بنمط القيادة التسلطية التي توجه الأفراد دون مشاركة أو تشاور خاصة مع وجود نمط اتصال رسمي فقط يغفل أهمية التواصل غير الرسمي الذي يساعد على التفاعل وزيادة الفهم.

5. فلسفة الجودة الشاملة:

1.5 أهمية الجودة الشاملة:

- تكمن أهمية الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تساهم في تحسين المنظمات والارتقاء بها في:
- تدعيم الترابط والتنسيق بين الإدارات والمنشأة ككل والتغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف.
 - المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل بسهولة ويسر.
 - زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وأهدافها، أي تنمية الشعور بالانتماء.
 - توفير المعلومات للعاملين بالمنظمة.
 - تبسيط الإجراءات، إذ يساعد تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على تبسيط إجراءات العمل من خلال اختصارها أو تحسينها. (حولية و بورعدة ، 2022، صفحة 342)
 - كفاءة التشغيل: تعتبر من أهم المزايا التي تحققها تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة للتقليل من الهدر في أداء العمليات، والرفع من مستوى كفاءة ومهارة العاملين.

- الحد من تكرار العمليات: يتم ذلك من خلال تحديد أفضل الطرق على مستوى كل من: الجودة، الكفاءة الإنتاجية رضا المستفيد. (كواديك، 2021، الصفحات 273-274)
- تكمّن أهمية الجودة الشاملة في قدرتها على زيادة فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها العامة والاستراتيجية، ما يمكنها من زيادة قدرتها على المنافسة، لذا أخذت ممارساتها تزداد بشكل ملحوظ في منظمات القرن الحادي والعشرين وأصبحت وظيفتها الأولى لمواجهة التحديات العالمية المتتالية في ظل التطور التكنولوجي من ناحية، والتحول نحو اقتصاد المعرفة من ناحية أخرى.

2.5: أهداف الجودة الشاملة

ترنو المنظمات من خلال تطبيقها لمنهج الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.
 - عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد. (مدحت، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، 2008، صفحة 30)
 - تحقيق درجة عالية من التوافق بين السلعة أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة.
 - إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة. (بوعموشة و شتنة، 2019، صفحة 49)
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
 - إشراك جميع العاملين في التطوير.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
 - زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العميل والتفوق والتميز على المنافسين. (الهوش، 2018، صفحة 46)
- فتحول المجتمعات إلى مجتمعات استهلاكية بمفهوم **جان بودريار (Jean Baudrillard)** تستهلك بلا قيود، ونتيجة للدور الكبير الذي أصبح يقوم به الإعلام في التأثير على رغبات وأذواق المستهلك التي تتميز بالتغير السريع، صار إلزاما على المنظمات حتى تستطيع تلبية رغباته، بل والتفوق على طموحاته أن يجعله شريك في عملية الإنتاج، من خلال التعرف على الشروط التي يطالب بتوفرها في الخدمة أو المنتج والمتمثلة في التكلفة، الوقت المناسب، الطريقة التي يقدم بها... الخ
- يظهر من هذه الأهداف أن المنظمات من خلال تطبيقها مدخل الجودة الشاملة تركز فكرة النسق المفتوح، الذي يعتمد في أداء وظائفه وتقديم خدماته على مؤشرات البيئة الخارجية، ما يتيح لها فرص الاستجابة السريعة لمتطلباتها وتسهيل عملية مراجعة وتصحيح الأخطاء من خلال عملية التغذية الراجعة، أي تسعى إلى تحقيق التنسيق والمنفعة المتبادلة مع الزبون التي تضمن لها أن تكون الأفضل والأكثر اختيارا في ظل تعدد وتنوع البدائل المتاحة.

6. العمل الجماعي ودوره في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات:

1.6 العمل الجماعي وتنمية روح الإبداع والابتكار:

- يعتبر الأفراد في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة موردا للإبداع والابتكار، فكل فرد في المنظمة (من المدير حتى أدنى المستويات الإدارية) معنيا بالمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف، يجب استغلال خبراتهم ومعارفهم وضمن تعاونهم لإنتاج ولتطبيق الأفكار الخلاقة. (محمد، 2020، صفحة 118)

وتلعب فرق العمل دورا في تحقيق الإبداع والابتكار من خلال:

• التحسس للمشكلات:

هي قدرة أفراد الجماعة على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد وتحديدتها تحديدا دقيقا، ذلك أن العمل الجماعي من شأنه أن يخفف الضغط على الأفراد، ويجعلهم أكثر قدرة على التركيز والتفكير من جهة ويجلب مجموعة متنوعة من الآراء والأفكار والخبرات التي تساعد على تحديد المشكلة وتحليلها بعمق من زوايا مختلفة فتزداد فرصة اكتشاف الحلول والبدائل المتاحة لحلها من جهة أخرى.

• الطلاقة:

وهي قدرة الأفراد على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة.

• الأصالة:

هي إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع التقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد والمنظمة. (صالح التكروري، 2017/2018، الصفحات 35-36)

والعمل الجماعي وسيلة فعالة في تحقيق الأصالة في الأفكار انطلاقا من كونه يشعر الأفراد بالهوية المشتركة ويعزز شعورهم بالانتماء ما يحفزهم على تقديم أفكار مبتكرة تعكس هذه الهوية.

• المرونة:

هي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. ويقصد بالمرونة القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات، وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة، فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. (عبد الله، 2015، صفحة 136)

يسهم العمل الجماعي في تحقيق المرونة في بيئة العمل من خلال خاصيتين أساسيتين هما:

- توزيع المهام والمسؤوليات داخل الفريق بما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة، فيكون كل عضو قادر على التعامل مع التحديات بشكل أكثر فعالية

- التواصل الفعال بين أعضاء الفريق، الذي يساعد على سهولة وسرعة تبادل المعلومات وزيادة القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة.

• تطوير المنتجات:

من خلال تكوين فرق تسمى بفرق المشروعات والتطوير، تميل هذه الفرق إلى العمل لمدة زمنية أطول من مهامها للقيام بأبحاث تطوير المنتج، تميل إلى أن تتكون من تقنيين، أو أناس مهنيين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة. (الصرن، 2016، صفحة 333)

تلعب هذه الفرق دورا هاما في تعزيز التطوير داخل المنظمات ذلك أنها تعمل على تنفيذ أفكار ومبادرات تم العمل عليها وتطويرها، إضافة إلى تنفيذ استراتيجيات مستحدثة تحقق نتائج مطلوبة ضمن جدول زمني محدد.

2.6 العمل الجماعي وتمكين المورد البشري:

يشكل تمكين فرق العمل إحدى أهم مبادئ العمل الجماعي، من خلال اختيار وبناء فرق فعالة وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتدريبهم، ويتطلب ذلك إدارة فعالة تمتلك رؤية استراتيجية مؤسسية واضحة، وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين من هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية، الثقة والأمان، الانتماء والولاء، والشعور بالرضا الوظيفي الذي يحفزهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية وتحقيق أهداف المنظمة. (زقار و بلقرع، 2022، صفحة 71)

وعليه فإن تشكيل فرق داخل المؤسسة والاستثمار فيها من خلال عملية التمكين من شأنه الكشف عن مختلف الفجوات في الأداء ومناقشة العوامل المسببة لها، طرح البدائل الوظيفية لتصحيح الانحرافات، وبالتالي تطوير أداء المؤسسة فتعطي مخرجات متفردة ومتميزة عمن يشاركها نفس الخدمة، وعليه فإن هذا النجاح والتفوق وتجاوز ما هو معروف ومتناول هو أعلى درجات الجودة التي يقابلها مفهوم التميز والارتقاء.

تظهر أهمية التمكين حسب فيلتوس وتوماس (Thomas and Velthouse) في اعتماده على خمس مهام رئيسية هي:

- استمتاع بالخيار: أي شعور الموظف بالقدرة على اختيار النشاط العملي الذي يرغب في بذل جهد فيه.
- المعنى: أي تحديد الموظفين للقيمة الجوهرية لدور العمل الخاص بهم.
- الكفاءة: أي إيمان الموظف بقدرته على أداء المهام بشكل كامل.
- الحكم الذاتي: إيمان الموظف بأن لديه السيطرة على قرارات الأنشطة والسلوكيات ذات الصلة بالعمل.

أي إيمان الموظف بأن أفعاله يمكن أن تحدث farkا في استراتيجيات المنظمة والنتائج. (Tanjeen, 2013, p. 5)

إن تمكين الفرد داخل المنظمة يشكل استثمارا طويلا الأجل، يمكنها من تحقيق نتائج أفضل وتحسين بيئة العمل بشكل عام فالمنظمات التي تمكن أفرادها تكون أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، والتحديات الجديدة التي تفرضها، وبالتالي تحقيق نجاح مستدام وتعزيز قدرتها التنافسية.

3.6 العمل الجماعي وتنمية القدرة على حل المشكلات:

نتائج فريق العمل تفوق نتائج مساهمات كل عضو، فهي وسيلة لتحسين الاتصال وتبادل الأفكار. (الحراشة، 2014، الصفحات 71-72) وتعتمد آلية عمل فرق العمل في حل المشكلات بأساليب جديدة على جملة من المبادئ هي: (الغرابوي، 2020، صفحة 115)

- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين بغية تحقيق الفائدة المرجوة.
- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق المناخ التنظيمي المناسب.
- تطوير آلية فاعلية التغذية العكسية تسمح بمعرفة ما يدور على الهيئة الخارجية أول بأول.

يشكل هذا الأسلوب في العمل نسقا مشتركا قائما على أساس التعامل والتنسيق، يجمع بين قدرات ومهارات متنوعة وتجارب وخبرات عديدة، تجعل بإمكان المنظمة التغلب مختلف المشاكل التي تعاني منها ومواجهة التحديات التي يمكن أن تتعرض إليها بأساليب إبداعية، تتجاوز الأساليب الروتينية التقليدية التي أدت إلى تفاقم هذه المشكلات.

إن فرق العمل المخصصة لحل المشكلات أو قضية معينة هي أقرب ما تكون إلى نظام حلقات الجودة، وحدد إيشيكافا (Ishikawa) أهداف هذه الحلقات في الآتي:

- المساهمة في تحسين وتطوير المنظمة.
 - مراعاة الجانب الإنساني، وإقامة ورش عمل مفعمة بالبهجة يعطي العمل فيها قيمة ومعنى الحياة.
 - الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية. (الطائي و قداد، 2008، صفحة 266)
- بشكل عام إن تنمية القدرة على حل المشكلات يرتبط بجهود حلقات الجودة التي تعتبر أداة فعالة لتحسين أداء المنظمة والجودة داخلها، فمن خلال تركيزها على تحديد المشكلات والبحث عن الحلول والبدائل الفعالة، تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة تساهم في تحقيق تحسينات ونتائج إيجابية ملموسة، خاصة أنها لا تعمل بطريقة عشوائية بل وفق طريقة منهجية منظمة مثل استخدام أدوات تحليلية لتحديد أسباب المشكلات، إضافة إلى عقد الاجتماعات الدورية، وتوزيع المهام بين أعضائها مما يسمح بسهولة التنفيذ والتقييم والتعديل في الوقت المحدد.

خاتمة:

مما سبق يتضح أن تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات يتطلب تأصيل مفهوم العمل الجماعي وذلك من خلال دعم مجموعة من القواعد التنظيمية التي تنظم هذا الأسلوب من العمل، والمتعلقة بالإيمان بأهمية التعاون والمشاركة الجماعية، عدم التشكيك في قدرات العاملين ومنحهم الثقة اللازمة لنجاح تحقيق أهداف المنظمة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العمل الجماعي يعبر أساسا عن نشر ثقافة الفريق الواحد، وإشاعة روح التعاون بين العاملين، وإيجاد آليات فعالة لنشر المعرفة.
- يتم العمل الجماعي عبر تشكيل فرق عمل متنوعة ومتخصصة كفرق المهام، فرق الإدارة، فرق العمل الإلكترونية... الخ والتي تساهم بشكل فعال في التطبيق الناجح للجودة الشاملة.
- في ظل التغيرات والتطورات الهائلة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت المنظمات مطالبة بتوفير كل طاقاتها ومواردها نحو التحسن المستمر وزيادة قدرتها على المنافسة.
- بالنسبة لدور العمل الجماعي في تحقيق الجودة الشاملة فإن ذلك يرتبط بـ:

- الاستفادة من قدرات ومهارات وتجارب أعضاء فرق العمل في حل المشكلات بأساليب إبداعية.
- تمكين فرق العمل وما ينتج عنه من زيادة ثقة العاملين وتنمية الشعور بتحقيق الذات ورفع الروح المعنوية من شأنه تحقيق التميز للمنظمات من خلال توجيه كل الطاقات لتقديم خدمات ومنتجات تفوق توقعات الزبون.
- يلعب العمل الجماعي دورا هاما في تحقيق الإبداع والابتكار من خلال تشجيع المبادرات وزيادة القدرة على الإحساس بالمشكلات وطرح البدائل لحلها.

المصادر والمراجع:

1. Benyahia , C., & Moussaoui, Z. (2021). "The Impact of Organizational Learning On The Promotion of Organizational Loyalty of Human Capita : A Field Research in University Professors at Algerian . *Revue Algérienne d'économie et Gestion*, 15(02).
2. Dierkes, M., & Berthoin Antal, A. (2003). *Handbook of Organisational Learning& Knowledge*. England: Oxford university press.
3. Tanjeen, E. (2013, December). Employee Empowerment : A Critical Review. *Dhaka University journal of Management*, 5(1), pp. 1-17.
4. إلياس طارق. (2019). الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية الى الخطط التقييمية. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
5. إيمان آيت طالب. (2022). تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة. *مجلة آفاق للعلوم*, 7(1)، الصفحات 116-130.
6. حسن مسلم عبد الله. (2015). *الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق*. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
7. حسين محمد الحراشنة. (2014). *ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي*. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
8. حمزة كواديك. (2021). مدى فعالية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة). *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*, 05(02)، الصفحات 267-284.
9. حورية شريط. (2023). المنظمة وتحديات الألفية الجديدة قراءة على ضوء الفكر التنظيمي المعاصر. *مجلة الاقتصاد الجديد*, 14(01)، الصفحات 336-353.
10. داود محمد. (2020). *ادارة التميز والابداع الاداري*. الأردن: دار ابن النفيس.
11. رعد الصرن. (2016). *إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات*. سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
12. رعد عبد الله الطائي ، و عيسى قدارة. (2008). *ادارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. سعدية بن أحمد، أبو بكر حنصال، و نوال شمة. (2020). نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهوم متكامل أم متعارضان. *مجلة مينا للدراسات الاقتصادية*, 3(5)، صفحة 31,41.
14. شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي. (2020). *ادارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية*. مصر: دار الفكر الجامعي.
15. شيراز محمد خضر. (2022). *إدارة الاعمال*. الأردن: دار الأكاديمية للنشر والتوزيع.
16. عبد الرحمان ابن خلدون. (1984). *تاريخ ابن خلدون*. بيروت: دار القلم.
17. عبير الحاج صالح التكروري. (2018/2017). *الابداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل أطروحة دكتوراه*. قسم ادارة الأعمال.
18. علي المزيدي عثمان. (2018). *الادارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية*. السعودية: مركز الملك فيصل للبحوث.
19. عيسى سالم، و دليلة مهيري. (2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*, 7(1)، الصفحات 959,978.
20. فاطمة سعدي. (2019). *مبادئ ونظريات المنظمة*. بريطانيا: دار أي كتب..
21. لطفي معتوق، و إيمان بن زيان. (2020). *مساهمة أنظمة العمل الجماعي المعرفية في تحسين أداء الموارد البشرية*. *مجلة بحوث الاقتصاد والمناجنت*, 01(01)، الصفحات 141-160.
22. ليلي أبو العلا. (2013). *مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
23. ليلي زقار، و فاطمة بلقرع. (2022). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*, 06(01)، الصفحات 65-82.

24. محمد أبو بكر الهوش. (2018). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار حميثا للنشر والترجمة.
25. محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
26. محمود حمدون الصواف. (2021). إدارة الموارد والتجهيز. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
27. مدحت محمد أبو النصر. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
28. مدحت محمد أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية.
29. مسلم علاوي شبلي. (2018). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
30. منير الحمزة، و زينة بوزيان. (2019). فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطاعة العمومية. مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، صفحة 43، 59.
31. نعيم بوعموشة، و حنان شتنة. (2019). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي، 01(03)، الصفحات 41-65.
32. نوال فرحون، و ربيع قرين. (2021). الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية(03)، الصفحات 441-457.
33. نور الدين تاويريت. (2006/2005). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة-الجزائر.
34. يحيى حولية، و حورية بورعدة. (2022). برامج التدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة التكامل الاقتصادي، 10(03)، الصفحات 337-352.
35. يوسف دودين أحمد. (2012). إدارة الانتاج والعمليات. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

References:

1. Ilyās Tāriq. (2019). al-Idārah bāl'mlyāt min al-Istirāṭijīyah ilā al-Khiṭaṭ althqyfyh. Miṣr : Markaz al-khibrāt al-mihnnīyah lil-Idārah.
2. Īmān Āyt Ṭālib. (2022). Ta'thīr al-'Alāqāt al-ittiṣālīyah 'alā al-'amal al-jamā'ī fī al-Mu'assasah. Majallat Āfāq lil-'Ulūm, 7 (1), al-Ṣafahāt 116-130.
3. Ḥasan Muslim 'Abd Allāh. (2015). al-Ibdā' wa-al-ibtikār al-idārī fī al-tanzīm wa-al-tansīq. al-Urdun : Dār al-Mu'tazz lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
4. Ḥusayn Muḥammad al-Ḥarāḥishah. (2014). Idārat al-jawdah al-shāmilah wa-al-adā' al-wazīfī, al-Urdun : Dār Jalīs al-Zamān lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
5. Ḥamzah kwādyk. (2021). Madā fa'ālīyat Idārat li-Jawdat al-shāmilah fī taḥqīq Jawdah al-Khidmāt al-ṣiḥḥīyah al-muqaddimah lil-mustafīdīn ('arḍ tajārib dawliyah li-mu'assasāt ṣiḥḥīyah rā'idah). Majallat Shu'ā' lil-Dirāsāt al-iqtisādīyah, 05 (02), al-Ṣafahāt 267-284.
6. Ḥūrīyah Sharīṭ. (2023). al-Munazzamah wa-taḥaddiyāt al-alfīyah al-Jadīdah qirā'ah 'alā ḍaw' al-Fikr al-tanzīmī al-mu'āṣir. Majallat al-iqtisād al-jadīd, 14 (01), al-Ṣafahāt 336-353.
7. Dāwūd Muḥammad. (2020). Idārat al-Tamyīz wa-al-ibdā' al-idārī. al-Urdun : Dār Ibn al-Nafīs.
8. Ra'd alṣrn. (2016). Idārat al-jawdah al-shāmilah madkhal al-wazā'if wa-al-adawāt. Sūriyā : Dār Mu'assasat Raslān lil-Ṭibā'ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī'.
9. Ra'd 'Abd Allāh al-Ṭā'ī, wa-'Īsā qdādh. (2008). Idārat al-jawdah al-shāmilah. al-Urdun : Dār al-Yāzūrī al-'Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.

10. Sa'dīyah ibn Aḥmad, Abū Bakr ḥnṣāl, wa-Nawāl Shammah. (2020). Nizām Idārat al-jawdah iāyẓw 9000 wa-idārat al-jawdah al-shāmilah : mfhwmān mutakāmilān Umm mt'ārdān. Majallat Mīnā lil-Dirāsāt al-iqtisādīyah, 3 (5), al-Ṣafahāt 31-41.
11. Shhdān 'Ādil 'Abd al-Laṭīf al-Gharbāwī. (2020). Idārat al-jawdah al-shāmilah wafqan lil-ma'āyir al-Dawliyah. Miṣr : Dār al-Fikr al-Jāmi'ī.
12. Shīrāz Muḥammad Khidr. (2022). Idārat al-A'māl. al-Urdun : Dār al-Akādīmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
13. Abd al-Rahmān Ibn Khaldūn. (1984). Tārīkh Ibn Khaldūn. Bayrūt : Dār al-Qalam.
14. Abīr al-Ḥājj al-Takrūrī. (2017/2018). al-Ibdā' fī al-'amal al-jamā'ī wa-ta'thīruhu 'alā almyzh al-tanāfusīyah min wījhat naẓar al-'āmilīn fī al-qitā' al-ṣinā'ī fī Muḥāfazat al-Khalīl uṭrūḥat duktūrāh. Qism Idārat al-A'māl.
15. 'Alī al-Mazīd 'Uthmān. (2018). al-Idārah al-Yabānīyah bi-manẓūr mukhtalif muqaddimah lil-mafāhīm al-asāsīyah. al-Sa'ūdīyah : Markaz al-Malik Fayṣal lil-Buḥūth.
16. 'Isā Sālīm, wdlylh Mahīrī. (2022). al-mahārāt al-qiyaḍīyah wa-atharuhā 'alā adā' firaq al-'amal. Majallat al-'Ulūm al-qānūnīyah wa-al-Ijtīmā'īyah, 7 (1), al-Ṣafahāt 959-978.
17. Fāṭimah Sa'dī. (2019). Mabādī' wa-naẓariyāt al-Munazzamah. Barīṭāniyā : Dār āy kutub.
18. Luṭfī m'twqy, wāymān ibn Zayyān. (2020). musāhamah anẓimat al-'amal al-jamā'ī al-ma'rifiyah fī Taḥsīn adā' al-mawārid al-bashariyah, Majallat Buḥūth al-iqtisād wālmānjmmt, 01 (01), al-Ṣafahāt 141-160.
19. Laylā Abū al-'Ulā. (2013). Mafāhīm wa-ru'ā fī al-Idārah wa-al-qiyaḍah al-Tarbawīyah bayna al-aṣālah wa-al-ḥadāthah. al-Urdun : al-Janādīriyah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
20. Laylā zqār, wa-Fāṭimah blqr'. (2022). Athar Tamkīn firaq al-'amal fī taḥqīq al-Tamyīz al-tanzīmī. Majallat al-Muntadā lil-Dirāsāt wa-al-Abḥāth al-iqtisādīyah, 06 (01), al-Ṣafahāt 65-82.
21. Midḥat Muḥammad Abū al-Naṣr. (2007). Idārat wa-Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah al-Ittijāhāt al-mu'āṣirah. Miṣr : majmū'ah al-Nīl al-'Arabīyah.
22. Midḥat Muḥammad Abū al-Naṣr. (2008). Idārat al-jawdah al-shāmilah fī majāl al-Khidmāt al-ijtimā'īyah wa-al-ta'limīyah wa-al-Ṣiḥḥīyah. al-Qāhirah : majmū'ah al-Nīl al-'Arabīyah.
23. Muḥammad Abū Bakr al-Hawsh. (2018). Idārat al-jawdah al-shāmilah. al-Qāhirah. Dār ḥmythra lil-Nashr wa-al-Tarjamah.
24. Muḥammad Yūsuf. (2015). al-sulūk al-tanzīmī. al-Urdun : Dār al-Akādīmīyūn lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
25. Maḥmūd Ḥamdūn. (2021). Idārat al-mawārid wāltjhyz. al-Urdun : Dār al-Akādīmīyūn lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
26. Muslim 'Allāwī Shiblī. (2018). al-Tawajjuhāt wa-al-mafāhīm al-ḥadīthah fī al-Idārah. al-Urdun : Dār al-Yāzūrī al-'Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
27. Munīr al-Ḥamzah, wzyh Būrnān. (2019). firaq al-'amal Badā'il 'amal jadīdah li-taṭwīr adā' al-Maktabāt al-ra'īsīyah al-muṭāla'ah al-'Umūmīyah. Majallat bblywfylyā li-Dirāsāt al-Maktabāt wa-al-Ma'lūmāt, al-Ṣafahāt 43-59.
28. Na'im bw'mwshh, wḥnān shtnh. (2019). Idārat al-jawdah al-shāmilah fī al-Mu'assasah al-iqtisādīyah dirāsah taḥlīliyah. Majallat al-tamkīn aājt mā'y, 01 (03), al-Ṣafahāt 41-65.
29. Nawāl Farḥūn, wa-Rabī' Qurayn. (2021). al-Idārah bi-al-mushārah wa-atharuhā 'alā al-iltizām al-tanzīmī dirāsah maydānīyah bmdryh al-Tijārah li-Wilāyat Jjil. al-Majallah al-Jazā'irīyah lil-amn wa-al-tanmiyah, alṣfhāt441-457.
30. Nūr al-Dīn tāwryyt. (2005/2006). Qiyās al-fa'ālīyah al-tanzīmīyah min khilāl al-Taqyīm al-tanzīmī. Qism 'ilm al-nafs wa-'ulūm al-Tarbiyah, qsnṭynt-āljjā'r.
31. Yaḥyā Ḥawliyat, wḥwryh Būraghdah. (2022). Barāmij al-Tadrīb wa-dawruhā fī taḥqīq al-jawdah al-shāmilah, Majallat al-Takāmul al-iqtisādī, 10 (03), al-Ṣafahāt 337-352.
32. Yūsuf Dūdīn Aḥmad. (2012). Idārat al-intāj wa-al-'amalīyāt. al-Urdun : al-Akādīmīyūn lil-Nashr wa-al-Tawzī'.