

قضايا بحثيه 3

أثر فرق العمل ذاتية الإدارة على أداء المؤسسات

اعداد الباحث

سعيد أحمد القحطاني

الرقم الاكاديمي: 233001695

إشراف

د: مرفت محمد

	المحتويات
	مستخلص البحث
	مقدمة البحث
	مشكلة البحث
	أهمية البحث
	أهداف البحث
	أسئلة البحث
	الإطار النظري للبحث
	الدراسات السابقة
	الخلاصة والتوصيات
	المراجع

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة وتطبيقها داخل المؤسسات، التعرف على ما تم تطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة داخل المؤسسات.

والتعرف على مدى توافق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وقد عرض البحث الإطار النظري التي تناول مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة، وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة هو مفهوم جيد للعمل داخل المؤسسات وله تأثير في الابتكار وتحمل المسؤولية للمشاركين داخل العمل، وكما وضح البحث الفرق بين فرق العمل ذاتية الإدارة وفرق العمل التقليدية، والذي أوضح أيضا أن العمل بمفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة لا تصلح لكل المؤسسات، كما أن فرق العمل ذاتية الإدارة هي تناسب مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مقدمة:

ظل السعي الحثيث للمنظمات لتحسين أداء العاملين فيها، وكذلك ما يشهده هذا العصر من تنافس شديد بين المؤسسات والمنظمات لتقديم الخدمات في جودة مميزة لكسب رضى العملاء والمستفيدين. لم يعد العمل الفردي كافياً لتحقيق طموح تلك المنظمات وأهدافها الاستراتيجية.

نظراً لتكون بيئة العمل من حقل تفاعلي بين الأفراد والأنظمة، حيث تحتوي بيئات الأعمال على مهام ووظائف تختلف طبيعتها وطرق تنفيذها، ويتطلب تنفيذها بالشكل الأمثل دور تكاملي بين مجموعة أفراد تختلف مهاراتهم وقدراتهم المعرفية وخبراتهم الشخصية. وقد برز العمل الجماعي الذي يتجسد من خلال مفهوم فرق العمل في الآونة الأخيرة كأسلوب يساعد في رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل مما يسهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمات.

مشكلة البحث:

فريق العمل ذاتي الإدارة وهو مصطلح يعكس أحد أساليب الإدارة التي يُدار من خلالها فريق العمل من داخل الفريق ومن طرف أعضائه، فهو الفريق الذي يتحمل فيه الأعضاء المسؤولية الكاملة عن سير العمل، ويقوم هذا النوع من فرق العمل بتنفيذ مجموعة محددة من المهام، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور إدارة فرق العمل في المؤسسات من جوانب الأفراد.

أهمية البحث:

▶ تتبع أهمية الدراسة من اعتبار فرق العمل ذاتية الإدارة أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومية، ومن الوسائل الفعالة في إيجاد جو تنظيمي باعث للتجديد والابتكار في المؤسسات.

أهداف البحث:

- ▶ يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة وتطبيقها داخل المؤسسات.
- ▶ التعرف على ما تم تطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة داخل المؤسسات.
- ▶ التعرف على مدى توافق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

اسئلة البحث:

- ▶ يقوم البحث الإجابة على الاسئلة التالية:
- ▶ ما مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة؟
- ▶ هل يؤثر تطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة داخل المؤسسات؟
- ▶ وهل يتوافق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

الإطار النظري

مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة:

أولاً: مفهوم فرق العمل:

يركز مفهوم فريق العمل على الأداء بصورة كاملة، حيث أن أعضاء فريق العمل لديهم مسؤولية فردية وجماعية في مشاركتهم وأدائهم ويمكن تمييز فريق العمل بدرجة كبيرة من التفاعل والاندفاع والمعرفة الواسعة ومهارات الأعضاء الفردية لصنع المنتجات أو القرارات التي تشجع على النوعية الجيدة، (أبو النصر، 2019)

- فريق العمل:

تعرف فرق العمل بأنها هي نوعاً خاصاً من جماعات العمل، ويركز أفرادها على الإنتاجية الإجمالية للفريق وليس على إنتاج الموظف الفرد لوحده، وهم مسؤولون أمام بعضهم البعض، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد، كما أنهم عادة يديرون أنفسهم ويكون القائد أحد أعضاء الفريق، وتتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء ، (المرسومي، 2017، 8)

ثانياً: مفهوم فرق الإدارة الذاتية

- ▶ **فرق العمل ذاتية الإدارة:** وهي مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية لتحقيق النجاح. ويتولى الفريق تحديد احتياجات أعضاءه التدريبية وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بالمشاركة. (هستر، 2018)
- ▶ **تعرف فرق العمل ذاتية الإدارة بأنها** " هي الفريق المتكامل من الأفراد الذين يتحملون المسؤولية الكلية عن العمل والتعامل مع العملاء (Perez, et al , 2023)

دور فرق العمل ذاتية الإدارة في المؤسسات:

❖ تعمل فرق العمل الفعّالة على ايجاد مناخ عمل إيجابي وصحي يشارك فيه الجميع ويسمح بتطور وارتقاء الأعضاء من خلال النجاح الجماعي، وبذلك فهي تعمل على تكريس القواعد لبناء الصحة التنظيمية السليمة للعمل، وتظل هذه الطريقة من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نجاح العمل، والحفاظ على الموارد البشرية، وتُسهم في تفادي كل العوائق التي قد تدفعها إلى ترك العمل، أو التغيب، أو الإهمال في العمل، مما يؤدي في النهاية إلى ضمان تحقيق أهداف المنظمات واستمرارها. (شباح، ٢٠١٧)

❖ وتمثل إدارة فرق العمل ذاتية الإدارة أساس الإدارة الناجحة بالمنظمات ، فالنمو البشري يبدأ بالاعتماد على الآخرين ثم الاستقلالية ثم الاعتماد المتبادل، وتنطوي إدارة الفريق على وضع هدف مشترك لمهمة مشتركة ما، ويعمل أفراد الفريق بصورة تتسم بالترابط والاعتماد المتبادل، كما أنهم يقومون بصورة متبادلة بتعزيز الالتزام الذاتي وتطبيق آليات التحفيز وذلك من خلال التمكن بصورة تدريجية من إتمام مهام العمل، ويمكن من خلال الإدارة الفعّالة لفرق العمل إحداث التغيير في أساليب التفكير وسلوكيات وعادات الحياة اليومية وأساليب التعلم وأنماط التواصل الشخصي وتطوير العديد من القدرات لدى أفراد هذه الفرق. (Zhao & Yan, 2018)

تكوين فرق العمل ذاتية الإدارة:

- **الفئة الأدنى:** تتولى الجانب العملياتي من الخطة.
- **الفئة فوق الدنيا:** حيث يمكن لأعضاء فريق العمل أن يسند إليهم مهام تتعلق بتطوير الفريق أو جودة العمل.
- **الفئة الوسطى:** تمنح هذه الطبقة قدر كبير من الحرية لأفراد الفريق من حيث الإجازات وتحديد أوقات العمل، وتعيين رئيس الفريق.
- **الفئة العليا:** هذه الطبقة تمنح أعضاء الفريق سلطة كبيرة وواسعة في جميع المجالات.

فوائد فرق العمل ذاتية الإدارة داخل المؤسسات:

➤ زيادة الاستجابة والمرونة وتطوير المهارات: يشجع نموذج الفرق ذاتية الإدارة على تطوير مهارات اتخاذ الذاتي للقرارات وحل المشكلات.

➤ تعزيز التعلم: من خلال تبادل المعرفة والتعاون في الفريق،

➤ تحفيز الموظفين: يمكن أن يكون لدى أعضاء الفرق ذاتية الإدارة مزيداً من الالتزام والتحفيز لأداء عالي الجودة، حيث يشعرون بالثقة في قدرتهم على تحقيق الأهداف بشكل فعال.

➤ تقليل الهياكل التنظيمية: بفضل نموذج الفرق ذاتية الإدارة، يمكن للمنظمات تقليل الهياكل التنظيمية وتكليف الموظفين بمزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، مما يقلل من التكاليف والبيروقراطية.

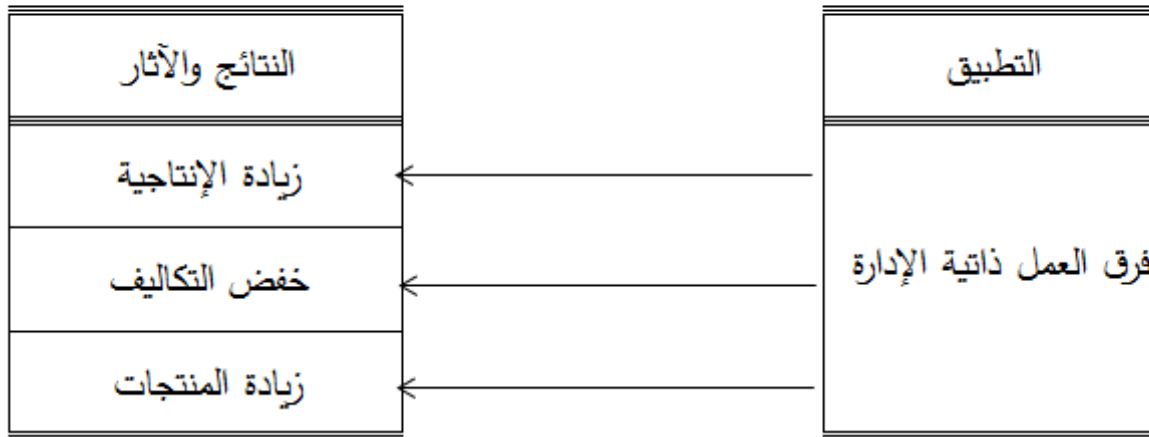
➤ تعزيز الابتكار: الفرق ذاتية الإدارة غالباً ما تكون مكاناً حيث يتم تشجيع الأفراد على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلولاً جديدة وإبداعاً للمشكلات.

الفرق بين فرق العمل ذاتية الإدارة وفرق العمل التقليدية:

أوجه الاختلاف	فرق العمل ذاتية الإدارة	فرق العمل التقليدية
التنظيم	فرق العمل ذاتية الإدارة تكون غالبًا تنظيمًا أقل هرميًا، حيث يتم تفويض مستوى كبير من السلطة والمسؤولية لأعضاء الفريق. لديهم قدر كبير من التحكم في كيفية تنظيم وتنفيذ المهام.	الفرق العمل التقليدية تعتمد على هياكل إدارية أكثر تسلسلاً، حيث يكون هناك مدير أو مشرف يأخذ القرارات الهامة ويوجه الأعضاء.
اتخاذ القرارات:	في فرق العمل ذاتية الإدارة، يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي من قبل أعضاء الفريق. الجميع يشاركون في عملية صنع القرار.	في الفرق العمل التقليدية، يكون للمدير أو المشرف دور أكبر في اتخاذ القرارات، والأعضاء ينفذون توجيهاته.
المسؤولية:	في الفرق ذاتية الإدارة، يتحمل الأعضاء المسؤولية المشتركة عن أداء المهام وتحقيق الأهداف. ليس هناك شخص واحد يحمل الكثير من المسؤولية.	في الفرق العمل التقليدية، يكون للمدير أو المشرف دور أكبر في توجيه الأعضاء ومتابعة أدائهم.
تحفيز ومشاركة:	في فرق العمل ذاتية الإدارة، يتم تعزيز التحفيز الذاتي والمشاركة الفعالة. الأعضاء يشعرون بالانتماء والالتزام تجاه الفريق وأهدافه.	في الفرق العمل التقليدية، يمكن أن يكون التحفيز قائمًا على المراقبة والتوجيه من المشرفين.
العمل عن بُعد:	فرق العمل ذاتية الإدارة يمكن أن تعمل بفعالية عن بُعد، حيث يكون لديها التنظيم والمرونة الكافية لمواجهة التحديات التي تعترض العمل عن بُعد.	الفرق العمل التقليدية قد تواجه صعوبات أكثر في العمل عن بُعد بسبب هياكلها الأكثر تسلسلاً وتبعية.

يجب أن تتبع المنظمات النموذج الذي يناسب احتياجاتها وأهدافها الخاصة عند تنظيم الفرق وتوجيهها ، لأن هناك آثار تترتب على تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة وهو ما سوف يعرضه الشكل التالي:

يوضح الشكل (١) التالي الآثار المترتبة على فرق العمل ذاتية الإدارة



النماذج الواقعية لتطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة

أولاً: النماذج على المستوى العالمي:

➤ هناك بعض الأمثلة التي حققت النجاح عن طريق استخدام مدخل فرق الإدارة الذاتية:

➤ تأثير تطبيق داخل شركات: (kwamboka& sng, 2019,102)

➤ شركة بروكتيل أند جامبل (من 30% الى 50% انخفاض في التكلفة).

أي إن هناك تأثير من فرق العمل على الأهداف المختلفة التي تسعى إليها المنظمات خاصة في نواحي خفض التكلفة حيث انخفضت في شركة (بروكتيل أند جامبل) بنسبة من 30% الى 50% وهو ما ينعكس على إعطاء الشركة قدرة تنافسية من خلال التغيير في استراتيجية التسعير وبالتالي جذب عدد اكبر من العملاء.

➤ شركة جنرال اليكتريك (زيادة 25% في الإنتاجية).

➤ كلوركس (زيادة اكثر من 30% في الإنتاجية) .

وهناك جانب آخر من التأثير لفرق العمل ذاتية الإدارة وهو زيادة الانتاجية حيث يتبين من النماذج السابقة أن كلا من شركتي (جنرال اليكتريك وكلوركس) حققا زيادة في الانتاجية قدرها 25% و30% على التوالي مما يعني أن هناك استغلال جيد للطاقة المتاحة للإنتاج لدى هاتين الشركتين بفعل تأثير فرق العمل ذاتية الإدارة مما ترتب عليه زيادة الانتاجية وبالتالي ارتفاع معدلات الإنتاج في الشركة.

ثانياً: النماذج على مستوى العالم العربي:

► قد رصد الباحث (البغلي) (2013) تأثير الثقافة التنظيمية على فرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على بيت المال الكويتي في دولة الكويت، حيث قام الباحث بعمل زيارة ميدانية الى بيت التمويل وكانت على عينة مقدارها (1650) عامل وجاءت نتائج هذه الدراسة في انخفاض تفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة داخل بيت التمويل الكويتي كما ان هناك غياب لمفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة.

► أما على مستوى المملكة العربية السعودية فقامت دراسة بهدف دراسة التمكين الوظيفي وإثره على الارتباط الوظيفي للباحثين (الماضي، والشنيفي، 2021) وكان هدف الدراسة التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي باستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأداة من أدوات التمكين. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن أحد الوزارات الحكومية، والبالغ عددهم (392) من الموظفين الإداريات. وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبيانات إلى العديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسط تمارس تفويض السلطة في الوزارة من التمكين الوظيفي، حيث تعمل الموظفات بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير، وأظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم. كما اتضح أن التمكين الوظيفي ككل وخاصة أبعاد (التطوير المنهجي، والعمل بروح الفريق، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات.

الخاتمة

ويتضح مما سبق عرضه في البحث الحالي أن المملكة العربية السعودية تسعى إلى تحقيق التنمية بأهدافها لذلك فإن رؤية 2030 هي استراتيجية التحول الوطني للمملكة العربية السعودية التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة .

وهذه الرؤية تتضمن العديد من المبادرات والأهداف التي يمكن أن تستفيد منها فرق العمل ذاتية الإدارة. وهناك بعض الإيجابيات التي يمكن أن تتوافق مع "رؤية 2030" منها تعزيز الابتكار وريادة الأعمال: فرق العمل ذاتية الإدارة تشجع على التفكير الإبداعي وتشجع الأفراد على تقديم حلول جديدة للتحديات. يمكن لهذا النهج أن يساهم في تحقيق هدف تعزيز القدرة على ريادة الأعمال وتنمية الاقتصاد غير النفطي.

المراجع :

- ▶ أبو النصر ، مدحت (2019م) فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، ط 4 ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ▶ إدموندسون ، إيمي (2020م) العمل الجماعي من أجل الابتكار ، ترجمة: سارة عادل ، مراجعة: مصطفى محمد فؤاد ، القاهرة : ط 2 ، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة.
- ▶ أشرفه، نزار والخليل، عبد الحميد(2021) إدارة فرق العمل ، سوريا : منشورات الجامعة الافتراضية الشورية،
- ▶ البغلي، حامد فايز حامد (2013) تأثير الثقافة التنظيمية على فرق العمل ذاتية الإدارة ، بالتطبيق على بيت التمويل الكويتي في دولة الكويت ، مجلة فكر وابداع ، رابطة الادب الحديث، مج 76 ، ص 548-525
- ▶ جليو، حمزة (2019) المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني عناصر اجتماعية دراسة ميدانية بوحدة البليستين مؤسسة كوندوربرج ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مج 11، ع 3، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 47- 104
- ▶ الحسينان، إبراهيم بن عبد الله (2017) التعليم المنظم ذاتيا (المفهوم - والتصورات النظرية) المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية ،
- ▶ الرشيد، فاهد بن لويان صلاح و شعبان، ياسين بن عمر محمد (2021)، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة)، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مجلد1، عدد 16 ص ص 2611-2659
- ▶ الشافعي، حسن أحمد عطية ومرسي وآخرون (2019) علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية ، مجلة بحوث التربية الرياضية ، مج 62، ع 116، جامعة الزقازيق 1-28.
- ▶ شباح، مريم،(2017)، فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، مجلة كلية التربية ، مج 28، ع 109. كلية التربية جامعة بنها ، ص 135- 157
- ▶ الماضي، اشواق بنت سعود بن عبد الله ، الشنيفي، نجلاء إبراهيم،(2021) التمكين الوظيفي واثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة ، مج 41، ع 4، ديسمبر ص ص 313 الى 338
- ▶ المرسومي ، عبدالستار(2017) فريق عمل ناجح خصائصه وأسس بنائه (دمشق : دار المعراج ،) .
- ▶ نورث هاوس ، بيتر ج . (2019م) القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق ، ترجمة: د. صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: ط 1 ، معهد الإدارة العامة
- ▶ هستر ، الآن (٢٠١٨م) الإدارة تبدأ بك - أكتسب الثقة والنجاح كقائد ومدير ، ترجمة : مكتبة جرير ، الرياض : مكتبة جرير
- ▶ الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي وعلى، محمود صلاح أحمد (2023) إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر ومتطلبات تفعيلها "دراسة حالة"، مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد24، العدد5، ص 1-59

المراجع الاجنبية:

- ▶ Perez , C, A, Arroyabe, M, F, ubiarnan ,F., Arranz , C , F & fernandez de arroybe , j. C(2023) The formation of self-management teams in higher education institutions
- ▶ Jansson, T., & Persson, D. (2020). Management of cross-functional teams: the impact of motivation and Human Resources on efficiency in Swedish organizations, [Unpublished master's thesis], Jönköping University.
- ▶ Kalabina, E., & Belyak, O. (2020). Cross-functional team as a high-performance practice for sustainable development of Russian companies, E3S Web of Conferences, 208, 1-5.
- ▶ Kwamboka, M., & Sang, P. (2019). Virtual Teams Management Practices and Project Performance of Selected Universities in Kenya, Eastern Africa Journal of Contemporary Research (EAJCR), 1(2), 101-119.
- ▶ Najafizadeh, N. (2022). Framework for Measuring and Assessing Team Alignment in Construction Projects Based on Target Value Design [Unpublished master's thesis], University of Alberta
- ▶ Obakoya, T. T., & Badru, O. M. (2021). The Centrality of Teamwork in Leadership and Management of Tertiary Institutions in Nigeria, Journal of Practicing, 5(1), 89-98.
- ▶ Schreuder, F., Schalk, R., & de Jong, J. (2017). Psychological contracts in self-directed work teams: Development of a validated scale and its effects on team commitment. Team Performance Management, An International Journal, 23(3), 136-155
- ▶ Yan, G., & Zhao, Y. (2018, August 19-20). Study on Students' Team Management Mode in College Education Environment. A paper presented at the 2018 International Conference on Humanities and Advanced Education Technology (ICHAET 2018), Guangzhou, China