

توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل

الناجحة: حالة دراسية في شركة الفرات العامة

للصناعات الكيماوية

م.د.سرمد حمزة الشمري*

المستخلص

اصبح مفهوم الفريق اليوم يلقي اهتماما واسعا ورواجا في الاستخدام لدى العديد من المنظمات العالمية والتي تعده مدخلا ناجحا في ادارة الاعمال ، ولكن يبق السؤال الحاسم في هذا المجال هو كيف يمكن للمنظمات ان تحصل على فريق كفوء؟ وربما يشغل جواب هذا السؤال كل المنظمات التي تعاني من ضعف اداء فرقها او التي تحاول ان تزيد من كفاءة اداء فرقها ، ولعل من المهم ان تفهم تلك المنظمات وتذكر الخصائص المطلوبة لفرق العمل الكفوءة. ان الفرق الناجحة هي تلك التي تسعى لتحقيق اكبر قدر ممكن من الاهداف المشتركة لجماعة العمل كما انها تزيل الغموض عن ادوار اعضائها في تنفيذ مهمة الفريق هذا من جهة ، ومن جهة اخرى فان اعضاء الفريق الناجح هم الذين يستثمرون كل مهاراتهم الفردية لصالح الفريق ويسعون الى تحقيق اهدافه وانهم بالاساس يفهمون سبب تكوين فريقهم والاهم العمل في اطار روح الفريق الواحد ، وفي حالة ظهور المشاكل داخل الفريق تنتظفر جهود الجميع على تحديد ابعاد المشاكل والتوصل الى حلها بالاتفاق الجماعي بينهم. اذن الفريق هو جماعة من الاحترافيين يجتمعون سوية بسبب امتلاكهم للخبرات والتجارب التي يحتاجها تنفيذ مهمة اعمال معينة ، وينبغي لهم ان يحققوا مايتوقعه الاخرين منهم على مستوى الاداء وتحديد المشاكل ووضع حلولها المناسبة.

* مدرس/ الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال.

مقبول للنشر بتاريخ 2010/9/20

Abstract

The concept of a team is today well entrenched and has been adopted in organizations globally as a better approach to managing business. The question is now, 'How do we make our teams more effective?' If an organization wants to turn around poor team performance or to increase team efficiency, it is important to first understand the characteristics that stand out in effective teams. Effective teams want team success, they realize the need to focus on group goals and rise above personal ambitions. Team members are secure in their individual capabilities and understand the reason why the organization constituted a team in the first place. They are able to work towards executing their role in line with the common goals of the team. They seem to realize that if they carry out their individual roles sincerely, personal recognition is bound to come their way. In other words, there is a good measure of 'team spirit' within the team. When there are obvious problems within a team, the output from the team naturally diminishes. The team is a group of professionals put together because their expertise and experience were found to be suitable for a particular business task. If they are not delivering the right output and matching the performance benchmarks that are expected of them, then it calls for a serious analysis of problem areas to find the appropriate solution.

المقدمة

لعل استخدام الفرق في شركات الاعمال يعود الى عدة اسباب ابرزها وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة ، وقصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة ، ووجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها ، ووجود فرص جديدة يمكن اقتناصها ، واحتياج المنظمة إلى أفكار جديدة ، ووجود تحديات ومخاطر تواجه الشركة ، علاوة على وجود مشاكل في السلوك التنظيمي والاجتماعي. وبالتالي فإن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق ، إلا انه ليس الحل السحري لجميع مشاكل العمل. ومع ذلك فإن شروط بناء الفريق تقتضي أن يكون بناء الفريق نابعاً من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة ، وأن يكون هناك سببا قويا لتكوين الفريق ، وأن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق إعتماضية تبادلية ، وأن يتساوى كل الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق ، وأن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين ، وأن يتوفر لدى القائد ومروسيه الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق ، كما ينبغي ان يتوفر حد معقول من الثقة والارتباط والاحترام والرغبة

في التعاون والقدرة علي تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر. وهكذا فان هذا البحث يحاول أن يوضح فكرة فريق العمل عن طريق المساهمة المتواضعة في جمع آراء وكتابات الباحثين في هذا المجال ومعرفة مدى تطبيق هذه الآراء في الميدان الفعلي للشركات المحلية ، علاوة على وضع بضعة توصيات من شأنها تعزيز الاعتماد الصحيح على فرق العمل بجانب التنظيمات الوظيفية الأخرى الموجودة في شركات الاعمال المعاصرة.

المبحث الأول: الجانب المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

يواجه البحث ثلاثة مشاكل رئيسة يمكن تمثيلها في الاجابة على الاسئلة الاتية:

1. كيف يمكن ان تحقق الادارة حالة توازن عبء العمل بين اعضاء الفريق الواحد في ظل تزايد عبء العمل على بعض اعضاء الفريق (وغالبا هم الافراد متعددي المهارات) في مقابل تناقص ذلك العبء على باقي الاعضاء؟
2. هل أن استخدام اسلوب الفريق دائما هو الحل الامثل لاي مشكلة (كبيرة وصغيرة) تحدث ضمن خط سير العمليات الانتاجية في المنظمات؟
3. ما نوع الادوار التي يؤديها اعضاء الفريق؟ وما عددها؟ وما معيار توزيع تلك الادوار على اعضاء الفريق الواحد؟

ثانيا: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تناوله التفصيلي لاحد مواضيع ادارة الموارد البشرية والمتمثل بموضوع فريق العمل ، وان هذا التناول يوجه الانظار نحو ضرورة التنسيق بين ثلاثة عناصر اساسية في نجاح اي عمل وهي:

1. التقنية التي ترتبط بنوع وطبيعة المهمة المطلوب تنفيذها ومدى صعوبتها والمعلومات المتاحة للفريق عنها وأساليب تحقيقها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.
2. الموارد الانسانية التي تتمثل باعضاء الفريق وكيفية اختيار كل منهم وتوزيع الوظائف عليهم واختيار قائد لهم وادامة الانسجام والعدالة بينهم.
3. البيئة التنظيمية المكونة للفريق والبيئة الاجتماعية الاكبر والمحيطة بالفريق.

كما يمكن أن تلاحظ أهمية البحث عن طريق التنظير الحالي لمواضيع الفريق والتي لم يجري تناولها في البحوث العربية السابقة ، فضلا عن استمارات الفحص **checklists** التي جرى استخدامها في الجانب الميداني ، والتي يمكن الاستفادة منها في إجراء بحوث لاحقة في مجالات ادارة فرق العمل.

ثالثاً: أهداف البحث

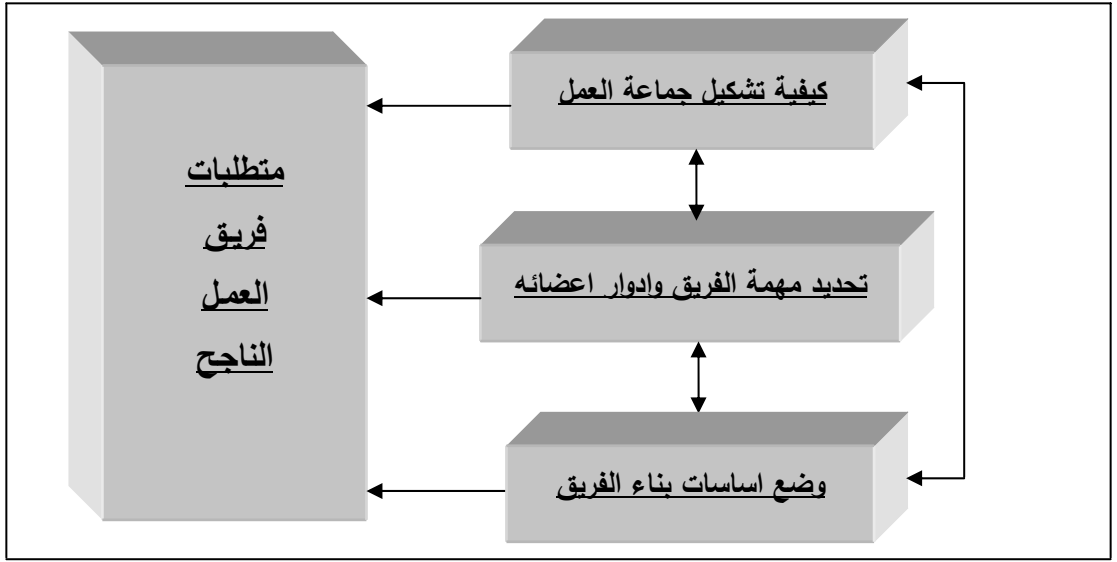
1. توجيه الانتظار نحو الاستفادة من مفهوم جماعة العمل وكيف يجري تحويلها الى وحدة متجانسة ومتماسكة ومتفاعلة وكفوءة وملتزمة بأداء مهام معينة ونشر ثقافة التعاون بين اعضائها.
2. التوصل الى تعريف واضح لفريق العمل يمكن الاعتماد عليه في مجال البحوث السلوكية التي تجرى لاحقا وتعريف شركات الأعمال الحالية والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية بمفردات بناء الفريق واساساته.
3. المساهمة في تحديد اسس علمية يمكن في ظلها ان تدار فرق العمل وبما يزيد من ربحية الشركة ويحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء.

رابعاً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بالافراد العاملين في قطاع وزارة الصناعة والمعادن العراقية ، وقد جرى اختيار موقع اجراء البحث بشكل قصدي تمثل بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ليشكل الافراد العاملين فيها عينة البحث ، وذلك للدور المهم والحيوي الذي تؤديه هذه الشركة في تطوير الواقع الصناعي المحلي وتعزيز التنمية الاقتصادية للبلد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

خامساً: النموذج الاجرائي للبحث

يمكن إيجاز ابرز متغيرات البحث الرئيسية في الشكل (1) الآتي:



شكل (1) النموذج الاجرائي للبحث

(المصدر: إعداد الباحث)

سادساً: أسلوب جمع البيانات

لقد اعتمد في تحصيل بيانات الجانب النظري للبحث على أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي التي أمكن الحصول عليها كالكتب والمجلات والدوريات التي لها صلة بموضوع البحث ، واعتمد في تحصيل بيانات الجانب العملي للبحث على إتباع الأساليب الآتية:

1. المقابلة الشخصية ، مع المسؤولين والموظفين وذوي العلاقة داخل الشركة وخارجها وتوجيه الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الإجابات التي بإمكانها إفادة البحث.

2. قوائم الفحص Check Lists ، التي جرى استخدامها لتقييم واقع فرق العمل في الشركة والكشف عن البيانات التي ترتبط بموضوع البحث ، إذ تم الحصول على قوائم الفحص من بحوث أجنبية اختبرت صحتها وجدارتها في قياس متطلبات بناء الفريق في شركات الأعمال.

ولم يجري الاعتماد في البحث على استخدام الأساليب الإحصائية (كالاختبارات المعلمية واللامعلمية ومقاييس النزعة المركزية) التي ترافق استخدام استمارات الاستبيان بل جرى الاعتماد على الجهد والتنظيم والتحليل الإداري البحث لبيانات ونتائج قوائم الفحص التي استخدمت في هذا البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً : مفهوم فريق العمل

يعرف الفريق team بأنه جماعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات تكاملية ويعملون سوياً من أجل تحقيق غرض مشترك وبالتالي فإنهم يقيمون انفسهم على وفق المشاركة بالمسؤولية والتي تتصف بانها مسؤولية جماعية عن مهمة الفريق ، اما فريق العمل teamwork فيعرف بأنه تكوين تنظيمي ينشأ عندما يعمل اعضاء جماعة معينة معا وبشرط ان تستثمر مهاراتهم جيداً من أجل الوصول الى غرض ما (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:194). ويعرف الفريق ايضاً بأنه مجموعة الأفراد الذين يسعون نحو تحقيق هدف مشترك وتعتمد أعمال ومهارات كل فرد منهم على اعمال ومهارات الافراد الباقين ضمن المجموعة نفسها لتحقيق الهدف المشترك بكفاءة عالية ، اما فريق العمل فيعرف بأنه التقنيّة التي تستهدف نقل الافراد الى مرحلة الاحساس بالامان الوظيفي والشعور بالمعنى والاهمية الفردية عن طريق العمل كفريق (Knights and McCabe,2008,P:1587). وينبغي التمييز بين الفريق والجماعة group في العمل ، اذ تعرف الجماعة بأنها فردين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم من أجل تحقيق اهداف معينة ويشترط أن سلوك أو أداء احد الأفراد يتأثر بسلوك أو أداء الفرد الآخر (Dennis and Valacich,2010,P:723). وتعرف الجماعة ايضاً بأنها تكوين من اثنين أو أكثر من الأفراد يتصرفون على وفق منظور مشترك من المعايير والمشاعر ويتفاعلون بصورة منتظمة لأجل انجاز هدف أو غرض محدد ، اما الفريق فيعرف بأنه عدد صغير من الأفراد يمتلكون معارف وقدرات ومهارات متكاملة ويعملون معاً لانجاز هدف أو غرض محدد وهم جميعاً مسؤولون عن تحقيقه (Stevens,2009,P:503). كما يعرف الفريق بأنه وحدة متكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون وينسقون عملهم من أجل انجاز هدف رسمي محدد ، وهناك شروطاً لمطلبات تكوين الفريق هي: (Swezey and Llaneras,2007,P:33)

- يتكون الفريق من فردين أو أكثر ولكن يفضل ان لايزيد عن (8) افراد.
- أفراد الفريق الواحد يحدث فيما بينهم تفاعل منظم.
- يشترك اعضاء الفريق في تحقيق هدف المهمة المسندة للفريق.

ويعرف الفريق بأنه جماعة مهمة task group إما أن تكون مؤقتة أو دائمة والتي يعمل أعضائها معاً من أجل التعرف على مشاكل العمل الفنية والادارية ومن ثم محاولة حلها في صيغة اتفاقية بين الادارة والعاملين لتنفيذ السلوكيات الضرورية المرتبطة بمهمة معينة (Jones and

(George,2008,P:530 ، وينبغي ان يحقق الفريق المزايا التنظيمية الاتية: (Schermerhorn and Chappell,2000,P:224)

- الاستغلال الامثل للموارد المخصصة لحل المشكلة التي وجد الفريق من اجلها.
- تعزيز الابداع والابتكار.
- رفع مستوى نوعية عملية اتخاذ القرارات.
- تنمية التزام اعضاء الفريق تجاه تنفيذ المهمة المطلوبة.
- توليد الدافعية لدى الافراد نحو النشاط الجماعي المشترك.
- تسهيل رقابة الافراد وضبط سلوكياتهم في العمل.
- تلبية احتياجات الافراد وتحقيق رضاهم الوظيفي.

وهناك من يؤكد بان الفريق هو نوع من الجماعات الذي يتسم بثلاث خصائص

هي:(Spector,2000,P:274)

1. تعتمد نشاطات الأفراد على بعضها ويجري التنسيق بينها.
2. لكل عضو في الفريق دور محدد خاص به يجب ان يؤديه.
3. التنفيذ الناجح لمهمة الفريق هو هدف يشترك في تحقيقه اعضاء الفريق جميعا.

ان الاختلاف بين جماعة العمل وفريق العمل يكمن في سبب التكوين والنشوء ، فجماعة العمل مبدئياً يتفاعل افرادها من اجل المشاركة بالمعلومات واتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو في أداء مهامه في مجال مسؤوليته الفردية ، وبالتالي فان جماعات العمل لا تحتاج الى الارتباط بالعمل الجماعي الذي يتطلب جهود مشتركة ، لذا فأدائهم هو مجموع تحصيل المساهمة الفردية لأعضاء الجماعة ولا يوجد هناك تداؤب ايجابي والذي يؤدي إلى مستوى أداء كلى اكبر من إجمالي المدخلات ، اما فريق العمل فانه يولد تداؤب ايجابي عن طريق تنسيق جهود الأفراد ، وان هذه الجهود تؤدي إلى مستوى أداء اكبر من مجموع المدخلات الفردية. اذن فرق العمل هم جماعات ناضجة من حيث امتلاك أعضائها لدرجة من الاعتمادية المتبادلة والتحفيز نحو انجاز هدف محدد وان الفرق تبدأ كجماعات ولكن ليس كل الجماعات تنضج وتصبح فرق ذات اعتمادية متبادلة ، وان للجماعات والفرق خصائص عامة متشابهة هي:(Richard,2010,P:45)

- تفاعل شخصين أو أكثر.
- وضوح هيكل العمل والتفاعل التشغيلي.
- للاعضاء ادوار فنية وقيادية وشعورية وادوار لحل المشكلات.

- وجود هدف عام (أو عدد من الأهداف) ينبغي تحقيقه.

يتضح ان فريق العمل يعني عدد من الأفراد يجمعهم هدف مشترك يعملون بشكل تعاوني وتكاملي من أجل تحقيقه ، وان كل الفرق هي جماعات ولكن ليس كل الجماعات هي فرق ، فالجماعة تتكون من أفراد يعملون معا ولكن بإمكانهم أداء وظائفهم بدون الحاجة إلى الأعضاء الآخرين في الجماعة ، اما الفريق فان افراده لا يمكنهم أداء اعمالهم بمعزل عن الأفراد الاخرين في الفريق نفسه.

ثانيا: أنواع الفرق

يرى بعض الباحثون بان فرق العمل في المنظمات يمكن لها ان تتخذ الاشكال التنظيمية

الآتية:(Schermerhorn and Chappell,2000,P:224)

- اللجنة committee: والتي تعرف بانها فريق عمل رسمي يصمم من اجل ان ينفذ مهمة معينة وعلى اساس زمني محدد ، وان اللجنة لها هدف مستمر ولكن اعضائها يتغيرون بين مدة واخرى.

- فرقة المهام الصعبة task force: وتظهر فقط في المهام ذات الطبيعة الصعبة او المعقدة ، وتعرف بانها فريق عمل رسمي يتشكل من اجل الوصول الى غرض معين ، ويتوقع ان يجري حل هذا الفريق عندما يتحقق ذلك الغرض.

ومع هذه الاشكال التنظيمية لفرق العمل يجري تقسيمها فنيا في الغالب الى انواع خمسة وكما

ياتي:(Huczynski and Buchanan,2001,P:384) ، (Schermerhorn, Hunt and

Osborn,2000,P:195) ، (Hellriegel, Slocum and Woodman,2001,P:229)

1- فرق الوظائف المتقاطعة cross-functional teams: وتتشكل هذه الفرق من افراد يعملون

في وحدات وظيفية مختلفة وان هذا النوع من الفرق له تاثير كبير وحاسم في نجاح المنتجات الجديدة وذلك لانها تتميز بتقاطع الصلاحيات الامر الاكثر حساسية من بين الامور التنظيمية ، فهذه الفرق تتكون من افراد المستوى نفسه في الهرم التنظيمي ولكن من مجالات عمل مختلفة والذين يتم جمعهم لأجل انجاز مهمة محددة وبشرط ان يتوافر للاعضاء ما ياتي: (Holland,

Gaston and Gomes,2009,P:231)

- التراصف الاستراتيجي strategic alignment بين الوظائف لتسهيل تبادل الخبرات والبيانات.

- المناخ الساند climate supportive للعمل الفرقي ونشر ثقافة التعاون بين الافراد.

- المحاسبة **accountability** على أساس الفريق وليس على أساس الانجاز الفردي. ويعني ذلك أن هذه الفرق تتكون من أفراد من أقسام وظيفية مختلفة مثل الهندسة والتصميم والمالية والتسويق والموارد البشرية ، وتكمن فكرة هذه الفرق في أن كل عضو فيها يضع ما يمتلكه من خبرات ومهارات في خدمة الفريق من اجل تنفيذ المهمة المناطة به ، وقد تتضمن هذه الفرق أفراد من منظمات أخرى مماثلة ، كذلك قد تتضمن زبائن ومجهزين ومستثمرين من خارج المنظمة. ولعل من الضروري قياس أداء هذا الفريق اعتمادا على عملية الأداء وليس على النتائج المنجزة فقط لان قياس العملية يؤدي إلى تطوير الأداء وتحديد المشكلات داخل الفريق ، وينبغي ان يكون مقياس الأداء مصمما من قبل الفريق وليس مفروضا عليه من الإدارة العليا لأنه هو الذي يعرف بشكل أفضل المقاييس التي تساعدهم في أداء وظائفهم وفي الوقت نفسه ينبغي مراعاة استراتيجيات الإدارة العليا وسياساتها في هذا الجانب ، فعملية الاتفاق على مقاييس أداء الفريق تمكن أعضائه من تحديد افتراضات مشتركة معينة وبما ينسجم مع مدركات كل عضو في الفريق (Huczynski and Buchanan,2001,P:384). ولعل فرق الوظائف المتقاطعة تكون فاعلة في المنظمات التي تتطلب اعمالها التكيف والسرعة والتركيز في الاستجابة لحاجات الزبون ذات التغير السريع ، وربما تقوم هذه الفرق بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة والالتقاء بالزبائن والمجهزين بقصد تحسين مدخلات المنظمة ومخرجاتها وصولا لزيادة الإبداع في تقديم منتجاتها (Knights and McCabe,2008,P:15897). وتكاد هذه الفرق تكون وسيلة فاعلة تسمح للأفراد المتواجدين ضمن مواقع وظيفية مختلفة في المنظمة بتبادل معلوماتهم وتطوير الأفكار الجديدة والتنسيق بين تنفيذ المشاريع المعقدة ، فجمع أفراد من وظائف مختلفة وغير متفرغين للعمل فقط ضمن فريق واحد بل يبقون على صلة بوظائفهم الاصلية يسمح بتطوير لغة مشتركة ويعمل على تجاوز الحدود التنظيمية ، ولعل مراحل التطور الأولى للفريق تستغرق الكثير من الوقت ليتعلم الأعضاء جميعا كيفية العمل في اطار تنوع الخبرات وتعقيد العمليات ونشوء الثقة المتبادلة والعمل الجماعي مع أفراد ذوي خلفيات معرفية متباينة ، وينبغي التاكيد على الثقة **trust** التي يمكن ان تؤدي الى سلوك متعاون ليس فقط بين الافراد وانما بين الافراد والجماعات والمنظمات (Jones and George,2008,P:531).

2- الفرق الوظيفية **functional teams**: تتمثل هذه الفرق بالأفراد الذين يعملون معا بشكل يومي والتي عادة ماتكون موجودة في الأقسام التشغيلية للمنظمة كالتسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية ، ويجري تكوين هذه الفرق من الأفراد داخل الوظائف كفريق التدريب الذي يتم اختيار

أعضائه من قسم الموارد البشرية في المنظمة المسؤولة عن تدريب الأفراد (Isabella and Waddock, 2009, P:835). وتهدف هذه الفرق الى تحديد مجموعة الأفراد الذين يرتبطون ويتعاملون مع الزبون الداخلي والخارجي وهذه الفرق تكون اصغر من القسم ككل ويستطيع اعضائها الإجابة عن أسئلة الزبائن وفهم حاجاتهم بشكل أفضل ، وتسمى الفرق الوظيفية بالفرق العمودية **vertical teams** وهي فرق رسمية تتكون من المدير وتابعيه في سلسلة الأوامر الرسمية للمنظمة ، وفي بعض الأحيان الفرق العمودية تتضمن ثلاث أو أربع مستويات هرمية من القسم الوظيفي وتقع ضمن قسم واحد في المنظمة.

3- فرق التضامن الوظيفي **employee involvement teams**: ينتشر في معظم منظمات الاعمال الحاضرة هذا النوع من فرق العمل والتي تعرف بانها مجموعة من الموظفين في المنظمة يلتقون في مكان معين خارج اوقات العمل الرسمية وعلى اساس منتظم من اجل التحسين المستمر لنوعية العمل والتأكد من حسن استغلال مهاراتهم والتشاور بافكارهم ومقترحاتهم التي تصب في تطوير العمل. ويحظى هذا النوع من فرق العمل بتسمية اخرى هي فرق حل المشكلات **problems solving teams** وتتكون هذه الفرق من افراد يتراوح عددهم بين (5) الى (9) افراد من القسم الوظيفي نفسه يجتمعون ساعات معينة في الأسبوع من اجل مناقشة أساليب تحسين جودة المنتجات ورفع كفاءة الخدمات وتقوية بنية العمل ، وتركز هذه الفرق على قضايا معينة وتكون مسؤولة عنها امام الجهات العليا في المنظمة ، وتبحث في تطوير الحلول المحتملة لمشاكل المنظمة مستعينة بالصلاحيات التي تخول لها من اجل تنفيذ اعمالها (Lembke and Wilson, 2004, P:927). ولعل التطبيقات الواسعة لفرق حل المشكلات هي حلقات النوعية **Quality Circles** التي تعني مجموعة صغيرة من العاملين في مجال العمل نفسه يجتمعون طوعاً وبصورة منتظمة لتحديد حل معين أو تنفيذ حلول ما للمشكلات المرتبطة بالعمل وفي اطار مناقشة جادة لتطوير الجودة والإنتاجية والكلفة ، ولغرض تحقيق النجاح فان أعضاء الفريق لايد أن يتدربوا على كل ما يرتبط بحركية الجماعات وتجميع المعلومات والأساليب المستخدمة في تحليل المشكلات ، وان هؤلاء الاعضاء ربما تكون لديهم السلطة لتنفيذ حلولهم المقترحة في حالة ان الإجراءات الرئيسة للعمل لن تتغير وان المنظمة لن تطلب قدرات اختصاصية وموارد أساسية جديدة (Hellriegel, Slocum and Woodman, 2001, P:228) وتعد هذه الفرق أول خطوة في توجيه المنظمة نحو مشاركة العاملين وحثهم على مساهمة اكبر في الانتاجية.

4- فرق العمل بالإدارة ذاتياً **Self-managing work teams**: وتتكون هذه الفرق من أفراد يتراوح عددهم من (5) الى (16) فرد ذوي مهارات متعددة يعملون في اطار التدوير الوظيفي فيما بينهم لتقديم خدمات معينة ويتم الإشراف على هذا الفريق من قبل مسؤول يجري اختياره من قبل أعضاء الفريق. وتسمى هذه الفرق كذلك بالفرق الموجهة ذاتياً **self-directed teams** وفرق الإنتاج والخدمة **production and service teams** وهي فرق يتم منحها الصلاحية في تحقيق التوازن بين أعضاء الفريق مع طلب الموارد اللازمة لذلك وتنفيذ التدريب الذي يحتاجونه واختيار الأعضاء الجدد وتخطيط الإنتاج وجدولة العطل والإجازات واستخدام الاستشاريين ، ولعل مايميز هذه الفرق هو الجانب الإداري للفريق والذي يفوض إلى أدنى مستوى ممكن من أجل تسهيل وتسريع انجاز المهمات وتحقيق فائدة للفريق والمنظمة معا(Oscar,2010,P:2). وبسبب امتلاك أعضاء هذه الفرق للمهارات اللازمة لإنجاز المهمة التي تسند لهم ودون أي مساعدة خارجية فان هذه الفرق لديها الصلاحية في اتخاذ القرارات بشأن كيفية اشتراك الاعضاء بالعمل وكيفية تنفيذه ، ويتميز اعضائها بما يأتي:(Antipolis,2009,P:64)

- مسؤولين بشكل جماعي عن نتائج الاداء.
 - لديهم حرية توزيع المهام والادوار وجدولة العمل داخل الفريق.
 - يستطيعون اداء اكثر من وظيفة واحدة في الفريق.
 - يدربون بعضهم من اجل اكتساب مهارات وظيفية متعددة.
 - يقيمون بعضهم بمعيار درجة المساهمة باداء الفريق.
- ويجري اختيار القائد تلقائياً من بين الأعضاء في هذا النوع من الفرق ومع ذلك فان القائد يبقى بنفس مستوى بقية أعضاء الفريق ويشارك بشكل كامل في انجاز المهمة المناطة به ، لذا لا يوجد هيكل إداري تقليدي للفريق مما يتطلب ان يتعلم القائد هنا المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال مع الأقسام والشعب الإدارية التي تقع داخل المنظمة. ان فرق العمل المدارة ذاتيا لا تلائم جميع المنظمات بسبب الاختلاف في طبيعة الثقافة التنظيمية ، لذا فقبل تصميمها ووضع التوقعات بشأنها ينبغي ان تقوم المنظمة بتحليل بيئة الاعمال التي تنعمر فيها من اجل تحديد الفرق المناسبة التي تدير نفسها والتي ينبغي ان تكون منسجمة مع متطلبات عمل المنظمة والاهداف المشتركة للأفراد والجماعات العاملين فيها وقدرات المنظمة وإمكانياتها والثقافة السائدة والبيئة الخاصة للمنظمة. وعندما يكون هناك فريق يدار ذاتيا في المنظمة فان الإدارة الرسمية خارج الفريق يكون دورها الإرشاد وتقديم النصائح والاستشارات وأنها تفوض اغلب

مسؤولياتها إلى إدارة الفريق ليصبح المديرين في الهيكل التنظيمي موارد احتياطية يمكن الرجوع إليها واستخدامها عند الحاجة (Richard,2010,P:47). ويعاب على الفرق بالادارة ذاتيا أن هناك صعوبة في تكيف الفرد مع الأنظمة التقليدية بعد انتهاء عمل الفريق وعودته إلى وظيفته الأصلية ، حيث كان يتمتع بدرجة استقلالية أعلى ورقابة أقل رسمية عندما كان يعمل في الفريق.

5- الفرق الافتراضية **virtual teams**: ان انتشار استخدام الانترنت والانترنيت وبعض البرمجيات الخاصة بإجراء المقابلات الاليكترونية ولد ما يعرف بالفرق الافتراضية ، وان هذه الفرق يعمل اعضائها معا ويعتمدون على تفاعلهم عن طريق الحاسوب بدلا من الالتقاء وجها لوجه ، لذا صار ينتشر هذا النوع من الفرق في بعض المنظمات المعاصرة التي تعتمد في جوهر عملها على الحاسوب وشبكة الاتصالات العالمية والتي تعمل على ايجاد ترابط بين الأفراد لإتمام مهمات المنظمات ، فمع هذه المنظمات وكثافة التكنولوجيا المستعملة وأنظمة المعلومات المعقدة أصبح ضروريا على الفريق أن يستجيب للتغيرات الحالية في بيئة الاعمال فظهرت فرق العمل الافتراضية التي تعرف بانها عدد من الأفراد الذين يعملون سوية لأجل انجاز مشروع معين يرتبطون معا ويتصلون فيما بينهم عن طريق تكنولوجيا المعلومات حيث الأعضاء في مواقع جغرافية متباينة وربما تكون متباعدة وبرغم ذلك فانهم يشكلون منظمة واحدة أو عدة منظمات تحاول تحقيق اهداف معينة (Hellriegel, Slocum and Woodman,2001,P:229). وتقوم الفرق الافتراضية بكل الأمور التي تقوم بها وتؤديها باقي الفرق من حيث مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات وأداء المهام المحددة ، وبإمكانهم ربط أعضاء من نفس المنظمة أو ربط أعضاء المنظمة مع آخرين من منظمات أخرى ، ويمكن لهذه الفرق ان تستغرق في اجتماعاتها عدة أيام من اجل حل مشكلة ما وربما تستغرق عدة أشهر لانجاز مشروع ما وقد تبقى هذه الفرق ثابتة ومستمرة ، ويتطلب ادامة الفرق الافتراضية ما ياتي:(Swezey and Llaneras,2007,P:35)

- غياب الإشارات الشفهية بين اعضاء الفريق.
- تقبل المحيط الاجتماعي للعمل.
- قدرة اعضاء الفريق في تجاوز القيود المكانية والزمنية.

كما تتميز الفرق الافتراضية بالأهداف والأفراد والارتباطات ، فالأهداف ضرورية لأي فريق وينبغي أن تكون واضحة ومتقنة لتوجه مسار الفريق وفي الغالب يحظى أعضاء الفرق الافتراضية بدرجة عالية من الاستقلالية ويملكهم شعور الثقة بالنفس ، ولعل أكثر السمات أهمية لهذه الفرق هو النظام والترتيب المستخدم في تحقيق الارتباطات المستندة إلى التكنولوجيا الحديثة في الاتصال

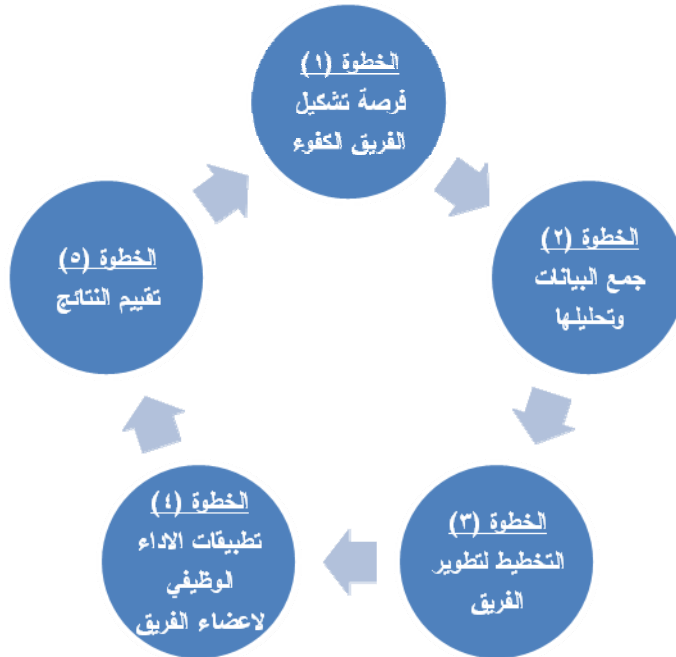
والتي يعتمد عليها بشكل كبير في ربط أعضاء الفريق معا وبشكل متواصل من اجل تنفيذ مهام الفريق (Emmanuelle, Guido and Lambros,2010,P:2).

لعل الاستخدام الدائم والكفوء للتكنولوجيا الحديثة يشكل عاملاً مهماً في نجاح الفرق الافتراضية بتنفيذ مهامها وان التكنولوجيا التي تستعمل في عمليات هذه الفرق هي أنظمة اتصال متداولة ومالوفة من ابرزها الفيديو والانترنت والانترانيت والبريد الالكتروني والهاتف النقال ، وان كل تقنية تحتاج لان يتم تقييمها فيما يخص توليدها للأفكار والخطط وحل المشكلات الروتينية والمعقدة والتغلب على الصراع بكل أنواعه واشكاله ، ويعتمد نجاح الفرق الافتراضية على عدد من العوامل ابرزها ما ياتي:(Holland, Gaston and Gomes,2009,P:232)

- الاختيار الصحيح لأعضاء الفريق.
- بناء الثقة بين الفريق وزبون الفريق.
- التبدل المستمر للمعلومات بين اعضاء الفريق.
- الاستخدام الكفوء لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة المتاحة والممكنة في أداء مهام الفريق.

ثالثاً: عملية بناء الفريق

يعرف بناء الفريق **team building** بانه عملية تعاقب النشاطات المخططة التي تستخدم في جمع وتحليل البيانات عن وظائف الفريق وكيفية اجراء التغييرات اللازمة فيه من اجل رفع مستوى كفاءة التشغيل ، لذا فان الهدف الرئيس من بناء الفريق هو تكوين فريق عمل افضل واكثر ابداعاً من جماعات العمل الموجودة في منظمة ما (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:198). وان معظم المنظمات تتبع خطوات بناء الفريق التي توضح في الشكل (2) الاتي:



شكل (2) مخطط عملية بناء الفريق

(Schermmerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:199)

ان فريق العمل الكفوء هو الذي يحقق ويديم مستويات عالية لكل من اداء المهمة ورضا اعضائه وبالتالي تعتمد كفاءة الفريق على قوة عملياته الداخلية ونوعية مدخلاته ، وان عملية بناء فريق عمل كفوء ليست عملية سهلة وذلك لعدة اسباب من ابرزها ما ياتي:(Salas,2010,P:339)

- من الطبيعي ان يكون للفريق تعاقدات مع جهات مختلفة وبابعد متعددة وبالتالي فمن الصعب دراسة حركة الفريق وتشكيلها مسبقا.
- النقص الواضح باليات التفاعل التي تجري بين مكونات الفريق والغموض الذي يكتنف معالجات العمل التي ينفذها اعضاء الفريق وبالمحصلة يصعب التنبؤ بها.
- لا تتساوى جميع فرق العمل باليات ومبادئ التكوين.

لذا ولكي يصبح الفريق كفوءاً يحتاج إلى رؤيا واضحة وأهداف متفق عليها ومجموعة قواعد تحدد عمل الأعضاء معاً ، وينبغي أن يشعر الأعضاء بالسعادة والصدق عند التعامل فيما بينهم مع الاستعداد لمواجهة الصعوبات وتسوية الخلافات بينهم وأن يكون بمقدور الأعضاء تحمل الصراع

وقادرين على استخدامه بطريقة تعاونية وتوظيف كل الامكانيات في تحقيق أهداف المنظمة ، ولا ينبغي ان يتجاوز أعضاء الفريق الواحد (9) اعضاء وذلك لضمان تحقيق اتصال كفوء وفعال وكلما صغر الحجم فان ذلك أفضل ويتقارب الأعضاء من بعضهم البعض وتسهل عملية الاتصال (Antipolis,2009,P:43). ولعل الفريق يكون كفوفاً عندما يمتلك أعضاء متحمسين وملتزمين ويؤدون مهامهم داخل الفريق بحيوية ونشاط ويدعمون بعضهم في مجال تطوير نقاط القوة الفردية لكل منهم ، وينبغي ان يتمتع أعضاء الفريق الواحد بالتواصل معاً ويكون بمقدورهم تحدي بعضهم البعض في اطار تحسين اداء الفريق ككل ، ولعل القيم الأساسية التي تساعد في أن يصبح الفريق كفوفاً في تنفيذ مهمته هي الصراحة والصدق والاحترام المتبادل والثقة بين أعضائه (Ciborra and Patriotta,2008,P:52).

ان بناء فريق عمل كفوء يتطلب دراسة علاقة الفريق بما ياتي: (Knights and McCabe,2008,P:1589)

1. النوعية Quality: والتي تمثل احدى الخصائص الأساسية للاداء وان استخدام فرق العمل هو احد المبادئ الاساسية لادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال ، والتي تؤكد على عمليات التحسين المستمر وتمكين العاملين ، اذ تعد الفرق وسيلة طبيعية تساعد العاملين في مشاركة الأفكار ولتطبيق التحسينات ، لذا فان كل عضو في فريق العمل لا يحتاج ان يعرف كل أنواع المخططات لمعرفة مسار الأداء بل يحتاج ان يعرف أين تقف العملية ليتمكن من تقييم تحسين العملية. ولغرض ضمان نتائج عالية من الفريق في مجال ضبط النوعية ينبغي مراعاة ما ياتي:(Stevens,2009,P:506)

 - حجم الفريق صغير بما فيه الكفاية لتحسين النوعية.
 - أعضاء الفريق مدربين ولديهم وعي باهمية النوعية.
 - تحديد وقت كاف لاتمام مهمة الفريق بشكل امثل.
 - تفويض الفريق صلاحيات تتناسب مع تنفيذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية.

2. تنوع قوة العمل work Force diversity: التنوع في فريق العمل يحتاج لان يكون موزوناً وبما يمنع التصارع بين وجهات النظر المختلفة في معظم القضايا ، ويعد التنوع من الامور الأكثر صعوبة في بناء الفريق الواحد نظرا لارتباطه الوثيق بقضايا توحيد الفريق والتوصل إلى الاتفاق بين اعضائه. ولعل ابرز مميزات تنوع فريق العمل واكثرها وضوحا هي عندما يكون الفريق مرتبط باتخاذ القرارات فالفرق المتنوعة تجذب وجهات نظر مختلفة في

المناقشات وهذا ما يزيد من احتمالية التوصل إلى حلول خلاقة ، وان النقص في تعدد وجهات النظر يعني أن الفرق لن تستغرق الكثير من الوقت في مناقشة قضاياها وبالتالي فإن ذلك ربما يؤدي إلى اختيار بديل ليس بأمثل (Pronovost,2009,P:61). وبرغم ان التنوع في فريق العمل قد يؤدي إلى صعوبة العمل المشترك لكن ذلك الامر يتلاشى بمرور الزمن وان عنصر القيمة المضافة المتوقعة في الفرق المتنوعة يقل حينما يصبح الأعضاء أكثر ألفة مع بعضهم البعض وتصبح الفرق أكثر تماسكاً ، وان أعضاء الفرق المتماسكة أكثر رضا واثقاً تغييراً عن المنظمة (Lembke and Wilson,2004,P:928).

3. تجديد النضوج **reinvigorating mature**: يمكن للفرق الكفوءة أن تصبح فرق خاملة لكن عامل الوقت يمكن أن يمتص القيمة الايجابية من وجهات النظر المتنوعة ، وكلما تمسك الاعضاء بوجهات نظرهم كلما اعتقدوا ان بإمكانهم قراءة تفكير كل عضو في الفريق ، لذا يفترضون ان بإمكانهم معرفة بماذا يفكر باقي الاعضاء في الفريق وكنتيجة لذلك يصبح أعضاء الفريق غير راغبين في التعبير عن أفكارهم وكذلك اقل رغبة بتحدي بعضهم البعض (Jones and George,2008,P:533). ولعل من ابرز مميزات الفرق الناضجة هو نجاحها المبكر بسبب قيامها بأداء مهمات سهلة وهو امر طبيعي للفرق الجديدة في العمل والتي تبدأ باستلام قضايا ومشكلات يمكن معالجتها بسهولة ولكن مع مرور الوقت فان المشكلات السهلة تكون قد حلت وعلى الفريق ان يواجه حل المشكلات الصعبة. ولتجديد نضوج الفريق ينبغي ان يمر باربعة مراحل متعاقبة هي:

(Antipolis,2009,P:56)

- التشكيل **forming**: وترتبط باكتشاف المهارات الحقيقية لاعضاء الفريق واتجاهاتهم الفردية.
- العصف **storming**: وترتبط بالتخلص من الخلافات الموجودة بين اعضاء الفريق.
- الصياغة **norming**: وترتبط بتأسيس كفاء للمسؤوليات والروتين التنظيمي في الفريق.
- الانجاز **performing**: وترتبط باداء اعضاء الفريق وانجاز مهمة الفريق بشكل ناجح.

ان بناء فريق عمل كفوء هو مطلب اساسي لكل المنظمات ولكن لا يوجد ضمان بان الفرق دائما ناجحة ، وذلك بسبب ظاهرة التواكل الاجتماعي **social loafing** التي تعرف بانها ميل بعض الافراد الى تجنب المسؤولية وتمكنهم من التهرب من محاسبتهم بشأن تقصيرهم في انجاز واجباتهم عن طريق انغماسهم وسط الجماعة على افتراض ان عضو اخر في الفريق يمكن ان يؤدي الواجب نفسه ويتحمل المسؤولية وان هذه الظاهرة تنشأ في فرق العمل وتنتشر في اجزاء المنظمة (Schermmerhorn and Chappell,2000,P:224) ويمكن تحديد ظاهرة التواكل الاجتماعي عن طريق ضبط الوضع التنظيمي **organizational setting** الذي يعد من اهم العوامل الداخلية للفريق والذي ينبغي ان يؤخذ بالاعتبار في بداية بناء فرق العمل الكفوءة لانه يمكن ان يؤثر في كيفية ترابط اعضاء الفريق وفي كيفية استثمارهم لمهاراتهم الفريدة (Swezey and Llaneras,2007,P:53) ولعل مفتاح نجاح فرق العمل يكمن في الدعم المتاح لاجزائه من حيث المعلومات والموارد المادية والتكنولوجيا والاتفاقيات الممكن عقدها وهيكل التنظيم والمكافئات ، وقبل كل ذلك تعد طبيعة المهمة امراً حاسماً في نجاح فريق العمل اذ في ضوءها يجري توجيه جهود اعضائه وتنظيم عملياتهم الجماعية من الاتصالات والصراع واتخاذ القرارات والالتزامات التي يتطلبها تنفيذ تلك المهمة بنجاح(Stevens,2009,P:509).

رابعاً: ادوار اعضاء الفريق

يعرف الدور **role** بانه مجموعة التوقعات التي ترتبط بوظيفة او موقع الفرد في فريق العمل (Schermmerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:201) وان الافراد يستمرون بالعمل ضمن الفريق ويؤدون ادوارهم المحددة لهم من اجل تحقيق اهدافهم المشتركة وحصولهم على الترقيات والفوائد المتوقعة والتميز عن نظرائهم بالمنظمة والتسابق مع زملائهم بالوظيفة ، وبالتالي فان كل عضو في الفريق لديه دور يقوم بأدائه ليساهم في تحقيق أهداف الفريق لذا فان بعض الأعضاء موجهين وبعض اخر ينفذ العمل وبعض اخر يقوم بالتفاعل والاتصال بالفرق الأخرى (Pronovost,2009,P:62) ، ويستغرق عضو الفريق وقتاً وبيدلاً طاقة لمساعدة الفريق في انجاز المهمة وتحقيق أهدافه او يقوم بدور اجتماعي عاطفي **Scioemotional role** فيقدم الدعم الاجتماعي والعاطفي لباقي الأعضاء ويقوم بتثبيت البنية الاجتماعية للفريق ، وعندما يقوم معظم الأفراد في الفريق بالدور الاجتماعي فان الفريق يكون في هذه الحالة موجه اجتماعياً وتتصف هذه الحالة بان أعضاء الفريق يتفقون مبدئياً بشأن ضرورة اهتمامهم بسعادة الفريق بغض النظر

عن خلافاتهم بشأن إجراءات العمل والمقترحات الشخصية لكل منهم ، والفرق ذات التوجه الاجتماعي العاطفي غالباً ما يشعر أعضائها برضا عالي ولكنهم غير منتجين (Oscar,2010,P:2). أما الفرق ذات التوجه المحدد بالمهمة فتتصف بانها ذات اهتمام واحد لانجاز مهمة الفريق والذي يكون فريقاً كفوء في المدى القصير وأعضائه غالباً ما يكونوا غير راضين في المدى البعيد ، وتحدد الأدوار فيه بتسعة هي موثق اللقاء meeting recorder والمتوقع باحداث اللقاء meeting visualizer والمحلل analyst والكاتب writer والمسهل facilitator والرسم graphics والقائد leader ومتعقب المهمة task tracker والارشيفي archivist ، وان هذا التوجه في ادوار الفريق يمتاز بقلّة العاطفة واهمال الدعم المعنوي وتجاهل الحاجات الاجتماعية والعاطفية لأعضاء الفريق (Swezey and Llaneras,2007,P:48).

وقد يقوم بعض أعضاء الفريق بدور ثنائي dual role حيث يقوم الفرد بالمساهمة في المهمة وتحقيق الحاجات العاطفية ومثل هؤلاء الأفراد يصبحون قادة للفريق اذ يقوم هؤلاء القادة بموازنة الحاجات الفنية للمهمة مع قضايا التفاعل البشري (Dobler,2009,P:2). وربما يكون للعضو دور غير مشارك nonparticipation role لذا فان اختيار أعضاء الفريق ينبغي ان يجريه الفريق نفسه أو يجريه المتخصصون وبغاية فائقة بما يجعل التوجهات الشخصية والتنظيمية تنسجم وتتفق ففاءة الفريق تعتمد على ارتفاع درجة تلائم وانسجام أعضائه والتي تتأثر بثلاث معايير تستخدم في اختيار أعضاء الفريق هي: (Richard,2010,P:49)

- الخبرة الوظيفية أو التقنية technical or functional expertise
- اتخاذ القرار وحل المشكلات problems-solving and decision making
- مهارات التفاعل الفردية interpersonal skills

ويمكن اختيار أعضاء الفريق عن طريق فهم ادوار الفريق واختيار الأفراد الأكثر قدرة على أدائها ويدعم الفريق بكل الأدوار التي يحتاجها ليكون كفوءاً ، وهذه الأدوار قد تمثل نقاط قوة أو ضعف للفريق ، اذ ان فقدان الفريق لبعض الأدوار يمكن أن يثير المشاكل في تحقيق كفاءة الفريق (Antipolis,2009,P:64) ، كما أن بعض الأدوار يؤديها بعض أعضاء الفريق بكثرة مما يؤدي إلى احتكاك أو مواجهة شديدة داخل الفريق وبالتالي يؤثر في الكفاءة ، وان المفتاح الأساسي للنجاح هو تحقيق الموازنة بينها لأن هذه الأدوار يختلف مستوى أدائها من فريق لآخر ويمكن التعرف على إمكانية أعضاء الفريق في أدائها عن طريق بعض الاختبارات التي يمكن ان تجري ضمن عملية الاختيار ، ولكن تبقى حاجة العضو الجديد او القديم في فريق العمل قائمة بشأن ما

يتوقعه باقي اعضاء الفريق منه ويشان ما يتوقعه هو منهم (Dennis and Valacich,2010,P:725).

ربما يتمكن احد اعضاء فريق معين من اداء دور عضو اخر بينما لا يمكن لذلك الامر ان يحدث لاحد الاعضاء في فريق اخر لذا يجري في الغالب تصنيف الادوار التي يؤديها اعضاء فريق العمل الى صنفين رئيسيين هما: (Spector,2000,P:275)

- الادوار الرسمية formal roles: والتي تكون معالمها محددة ومنظمة وهي جزء من الوصف الوظيفي الرسمي ، كما في فريق الجراحة الطبي فان لكل عضو دور رسمي محدد له فالجراح والممرضة والتخديري يعرفون ادوارهم بطريقة رسمية وفي الغالب تكون موثقة تنظيما ومستندة الى وثائق تحليلات العمل والوصوفات الوظيفية التي تبين وتعرف الادوار .
- الادوار غير الرسمية informal roles: والتي تنشأ من التفاعل الجماعي لاعضاء الفريق وتحل بدلا من المواصفات والقواعد الرسمية في المنظمة ، اذ يمكن للعمليات الجماعية ضمن الفريق الواحد ان تولد ادوار غير رسمية تحل بدلا من الادوار الرسمية. ولعل مشاكل الادوار تنشأ في فرق العمل عندما لا يكون الدور واضحا او يكتنفه بعض الغموض وبالتالي فان السبب الرئيس في فشل فرق العمل التي تخفق في اداء مهمتها يعزى الى الضعف في تعريف وادارة ادوار اعضائها ، ويمكن ايجاز ابرز مشاكل الادوار كما ياتي: (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:202)

1. غموض الدور role ambiguity: الذي ينشأ عندما يكون الفرد غير متاكدا بشأن دوره ، ومن المفترض ان انجاز اعضاء الفريق لاي عمل بشكل جيد يتطلب منهم ان يعرفوا ما هو متوقع منهم ، وفي حالات الفرق الجديدة فان غموض الدور يولد مشاكل كبيرة وربما يعتقد الفرد ان جهوده في العمل ضائعة ولا يثمنها الاعضاء الباقين ، اما في حالات الفرق الناضجة فان غموض الدور يسبب فشل الاعضاء في الاشتراك بالتوقعات كما يسبب عدم اصغاء احدهم للاخر. وربما لو يقدم الفرد بعض الاستفسارات عن دوره ويحاول الافراد الاخرين في الفريق ان يجيبوا على تساؤلات زميلهم فان مشكلة غموض الدور ربما يجري حلها (Dennis and Valacich,2010,P:726).

2. العبء الاضافي للدور role overload: الذي يحدث عندما يشعر عضو الفريق بان الاخرين يتوقعون منه اداء مبالغ فيه ومطالب كبيرة جدا تحتاج الى جهود وطاقة لاتتناسب

مع امكانيات ذلك العضو ، عندها فان ذلك الفرد يشعر بالارهاق وربما يصاب باجهاد العمل وهي من اخطر مشاكل العمل واكثرها تأثيرا في نجاح الفريق بمهمته.

3. العبء الناقص للدور role underload: ويحدث عندما يدرك الفرد ان الاخرين يتوقعون منه القليل وبالتالي فان ذلك الفرد يشعر بان امكانياته الفردية غير مستثمرة بشكل جيد في الفريق الذي هو احد اعضائه ، مما يسبب الاحباط الوظيفي والتراخي والخمول (Swezey and Llaneras,2007,P:69).

4. صراع الدور role conflict: وينشأ عندما لا يستطيع الفرد ان يحقق ما يتوقعه الاخرين منه ، وقد يدرك الفرد ما هو مطلوب منه وما ينبغي ان ينجزه ولكنه يعجز عن التنفيذ لسبب ما فلا يستجيب ، وبالتالي فان هذا الصراع يزيد من معدلات الاستياء الوظيفي ويضعف العلاقات بين اعضاء الفريق ويؤدي مستويات الاداء.

لعل الاسلوب الامثل والصائب في تجاوز مشاكل الادوار وادارتها داخل الفريق بكفاءة هو تبادل التوقعات الحقيقية فيما بين اعضاء الفريق وذلك في اطار تفاوض الدور role negotiation الذي يمكن تعريفه بالعملية التي تهدف الى تحاور وتفاوض اعضاء الفريق مع بعضهم بشأن توقعات الدور وتحديدها بشكل واضح ثم يتفقون على ان تسند الادوار لكل منهم وبشكل واضح ويفضل ان يكون موثق رسميا ، وينبغي ان تراعى ضمن هذا التفاوض مسالة استقلالية الفريق team autonomy التي تشير الى مستوى الحرية في ممارسات اعضاء الفريق وعدم اعتماديتهم على من هم خارج الفريق وامكانية اتخاذهم للقرارات المرتبطة باداء مهامهم (Huczynski and Buchanan,2001,P:378).

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا: نبذة تعريفية عن شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية¹

تعد شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية احد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن في العراق ، وقد باشرت هذه الشركة بالعمل اعتبارا من عام (1968) وكانت تعرف باسم الشركة العامة لصناعة الحرير وفي عام (1995) تم تغيير اسمها الى شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والتي تضم المصانع التالية:

¹ اعد الباحث هذه النبذة بالاعتماد على دليل الشركة وبعض التقارير الادارية الصادرة عن وزارة الصناعة والمعادن.

- مصانع الكيماويات
- مصنع الأكياس البلاستيكية
- مصنع النشا والدكسترين

وتعمل الشركة على تقديم خدمة تبطين المعدات بالمطاط عن طريق الورشة المتخصصة الملحقة بالمصانع الكيماوية وذلك باستخدام فرق العمل والتي تقوم بأعمال التبطين بالمطاط الصلب Hard Rubber لمصنع الصودا الكاوية وحامض الكبريتيك المخفف بالإضافة لأعمال التبطين للغير من القطاعين العام والخاص. وتشمل عملية التبطين:

1. تنظيف المعدة بالرمل.
2. اكسائها بالمطاط الصلب.
3. تقسيتهما بالأفران الكهربائية أو البخارية.
4. أعمال الإنهاء للسطوح بالكوسرة.
5. أعمال الفحص للمعدن قبل التنظيف بالرمل وبعده ، وفحص المطاط بجهاز الشرارة الكهربائية spark tester قبل التقسية وبعدها وكذلك فحص صلادة المطاط بعد التقسية بجهاز فحص الصلادة.

كما تقوم الشركة بتنظيم عقود نقل منتجاتها الى محطات الكهرباء ومصافي النفط وغيرها من شركات القطاع العام والخاص. ولدى الشركة بعض المشاريع المقترحة لتطوير الخطوط الانتاجية وزيادة الطاقات الانتاجية وهي:

- مشروع تطوير مصنع الصودا الكاوية.
- مشروع انتاج النشا الجلاتيني.
- مشروع انتاج الكلوكوز.
- مشروع انشاء مصنع جديد لانتاج الاكياس البلاستيكية.
- مشروع انشاء وحدة معالجة المياه الصناعية.

ولمواكبة التطور العلمي والفني والاقتصادي أصبحت الشركة بحاجة ماسة لنظام منطور في الإدارة ، فبدأ بتأهيل الشركة لذلك بتاريخ (2001/11/4) وتم الحصول على شهادة (ISO:9001-2000) وكانت الشركة الأولى من شركات وزارة الصناعة والمعادن التي تحصل على هذه الشهادة لجميع مصانعها في وقت واحد ، وتسعى الشركة الى تحقيق الانشطة الرئيسية الاتية:

- تحقيق رضا الزبون عن طريق تسهيل المعاملات الإدارية والتسويقية وتحقيق منتجات ضمن المواصفات الفنية المحددة.
- تطوير الإنتاج النمطي وتحسين النوعية وتقليل كلف الإنتاج ونسب التالف.
- تقليل الملوثات والحد من تأثيرها على الانسان والبيئة.

ثانياً: واقع فرق العمل في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية

يجري الاعتماد في جمع البيانات الميدانية لهذا البحث على استمارة الفحص checklist التي اعدھا كل من (Dobler,2009) و (Oscar,2010) و (Lindsey,2008) و (Eisner,2010) وذلك بعد ان جرى التأكد من جودتها وصدقها وتلائمها مع الواقع الميداني للشركات المحلية ومنها شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية التي تمثل عينة البحث ، وظهرت نتائج استمارة الفحص كما في الجدول رقم (1) الآتي.

جدول (1)

قائمة فحص فرق العمل في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية

الوزن الفعلي	الوزن المتاح ¹	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الدور او المهمة
1	صفر، 1، 2	1. يشترك الموظفون بتصور واضح عن عملية بناء الفريق وبشكل محدد ودقيق.	المفاهيم التنظيمية المشتركة
2	صفر، 1، 2	2. يدرك الموظفون مستقبل الفريق واعضائه بوضوح.	
2	صفر، 1، 2	3. يجري التأكد بان اعضاء الفريق جميعاً عندهم تصور واضح ومحكم عن مفهوم الفريق.	
1	صفر، 1، 2	4. يعتقد كل عضو في الفريق بان قواعد عمله ضمن الفريق تناسبه وتنسجم مع امكاناته الفردية.	
صفر	صفر، 1، 2	5. ينتخب اعضاء الفريق قائدهم على اساس امتلاكه للمهارات القيادية.	
1	صفر، 1، 2	6. يتوزع عبء العمل بين اعضاء الفريق الواحد بشكل عادل ومتساو.	
1	صفر، 1، 2	7. تتشابه قيم العمل لدى اعضاء الفريق الواحد جميعاً.	

¹ خيارات الوزن المتاح هي الخيار (2) الذي يمثل إثبات الفقرة (الحالة الإيجابية) ، والخيار (صفر) الذي يمثل نفي الفقرة (الحالة السلبية) ، والخيار (1) الذي يمثل الوسط (الحالة المعتدلة) بين الخيارين الآخرين . وبافتراض الحالة الإيجابية لكل فقرات في القائمة فان إجمالي الوزن المتاح سيكون (100) .

1	صفر، 1، 2	8. يعلم الموظفون جيداً ما هو سبب بناء الفريق.	
1	صفر، 1، 2	9. يعرف الموظفون ماهي متطلبات بناء الفريق بشكل تفصيلي ودقيق.	
2	صفر، 1، 2	10. يتحمل كل فرد في الفريق مسؤولية نجاح او فشل الفريق في اداء مهمته.	
2	صفر، 1، 2	11. رسالة الشركة واضحة لكل الموظفين.	
2	صفر، 1، 2	12. الغرض الذي تسعى المنظمة للوصول اليه موثق بدقة.	
2	صفر، 1، 2	13. رسالة الشركة وغرضها واضحين جدا لدى اعضاء الفريق جميعا.	
2	صفر، 1، 2	14. الهدف الرئيس لمهمة الفريق محدد وواضح لكل اعضائه.	
2	صفر، 1، 2	15. الاهداف الفرعية لمهمة الفريق محددة وواضحة لكل اعضائه.	تأسيس اهداف الفريق
2	صفر، 1، 2	16. الاهداف الرئيسية والفرعية لمهمة الفريق تتسجم مع رسالة الشركة.	
1	صفر، 1، 2	17. يعتقد كل اعضاء الفريق بان جهود كل منهم ينبغي ان تساهم في تحقيق اهداف المنظمة.	
صفر	صفر، 1، 2	18. تستخدم المنظمة استشاريين في تحديد اهداف الفريق.	
1	صفر، 1، 2	19. الهدف الفردي لكل عضو في الفريق هو تحسين اداء مهمة الفريق.	
صفر	صفر، 1، 2	20. يشارك اعضاء الفريق في تحديد اهدافه.	
1	صفر، 1، 2	21. توضع خطة عمل الفريق بشكل جماعي بحيث يشترك في اعدادها كل اعضاء الفريق.	
2	صفر، 1، 2	22. تتضمن خطة عمل الفريق تحديد المضمون والخطط البديلة ونقاط الفحص والسيطرة في تنفيذ مهام الفريق.	
1	صفر، 1، 2	23. التخطيط لبناء الفريق عملية مستمرة ومتراكمة مع استمرار المنظمة في اعمالها.	
1	صفر، 1، 2	24. توجد موازنة مالية خاصة بالفريق وتصادق عليها الادارة العليا في المنظمة.	وضع خطة الفريق
صفر	صفر، 1، 2	25. تناقش مشاكل بناء الفريق في لقاءات منتظمة بين الموظفين في المنظمة.	
2	صفر، 1، 2	26. تجدول وتوثق احداث بناء الفريق.	
2	صفر، 1، 2	27. توضع توقعات زمنية لتنفيذ كل وظيفة للفريق.	
1	صفر، 1، 2	28. تحدد مسبقاً مواعيد عمليات تدريب اعضاء الفريق ولقاءاتهم.	
1	صفر، 1، 2	29. يجري توقع المشاكل بشكل مبكر ويوضع الحل بمشاركة كل اعضاء الفريق.	
2	صفر، 1، 2	30. يمكن ان تجرى بعض التسويات على خطة عمل الفريق حتى وان كانت في مرحلة التنفيذ.	
1	صفر، 1، 2	31. المسؤوليات واضحة لكل عضو في الفريق وليس هناك اي غموض بالدور.	
2	صفر، 1، 2	32. عندما يحدد احد اعضاء الفريق مشكلة معينة فان حلها يصير بالاتفاق مع جميع الاعضاء.	
1	صفر، 1، 2	33. لا تتقاطع مسؤوليات الفريق مع مسؤوليات الاقسام الوظيفية في المنظمة.	وضوح

1	صفر، 1، 2	34. لا يحدث الصراع بين اعضاء الفريق.	المسؤوليات
1	صفر، 1، 2	35. يناقش العضو بمسؤولياته ضمن الفريق قبل ان يكلف بها.	داخل الفريق
2	صفر، 1، 2	36. يسائل العضو عن مدى مساهمة ادائه الفعلي في تنفيذ مهمة الفريق.	
2	صفر، 1، 2	37. كل فرد يعمل ضمن الفريق يتحمل مسؤولية جودة او رداثة نوعية الاداء الكلي للفريق.	
2	صفر، 1، 2	38. يحصل كل من اعضاء الفريق على المكافئة نتيجة لتميزه في الاداء.	
صفر	صفر، 1، 2	39. يقيم اعضاء الفريق وتناقش جهود كل منهم في مقابلات علنية او مؤتمرات.	
2	صفر، 1، 2	40. تتناسب المسؤوليات طردياً مع مدى المهارات الفردية لعضو الفريق.	
1	صفر، 1، 2	41. يركز عضو الفريق على مهمته طول الوقت وليس على علاقته الشخصية بالافراد خارج الفريق.	
1	صفر، 1، 2	42. عندما لا ينفذ تماما احد اعضاء الفريق مهمته او جزء منها (او ينساها) يقوم الاعضاء الباقين بتذكيره وتنبيهه.	
2	صفر، 1، 2	43. كل عضو في الفريق يبذل جهده من اجل ان يساهم في تشجيع ودعم جهود الاعضاء الاخرين.	العمليات الجماعية
2	صفر، 1، 2	44. يشعر كل عضو بالفريق ان دوره مهم ويتكامل مع ادوار زملائه بالفريق.	داخل الفريق
2	صفر، 1، 2	45. دائما يحدد قائد الفريق من بين اعضاء الفريق حصراً.	
2	صفر، 1، 2	46. يقوم قائد الفريق بتحديد اهتمامات مروسيه وقدراتهم.	
1	صفر، 1، 2	47. عندما يسأل احد اعضاء الفريق عن امر معين فان زملائه بالفريق يجيبونه بصدق وصراحة متناهية.	
1	صفر، 1، 2	48. تكتب بشكل جماعي ارشادات العمل اللازمة لاداء مهمة الفريق.	
1	صفر، 1، 2	49. تتضمن كتابة قواعد العمل في الفريق المكافئات والعقوبات.	
2	صفر، 1، 2	50. يسود بين اعضاء الفريق شعور بالتعاون (بدلا من التنافس) في اداء العمل.	
68	100		الإجمالي

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (1) فان عدد فقرات مضمون فحص حالة الفريق هو (50) وان إجمالي الوزن الفعلي قد بلغ (68) وإجمالي الوزن المتاح هو (100) وعليه فان معدل استجابة الشركة لكل فقرة في استمارة الفحص يحسب كما يأتي:

$$\text{المعدل} = \text{إجمالي الوزن الفعلي} \div \text{عدد فقرات مضمون الفحص} = 68 \div 50 = 1,4$$

اما النسبة المئوية للتنفيذ الكلي للفريق في الشركة المبحوثة فيحسب كما يأتي:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{إجمالي الوزن الفعلي} \div \text{إجمالي الوزن المتاح} = 68 \div 100 = 68\%$$

يتضح من نتائج استمارة الفحص اعلاه بان اعتماد الشركة على استخدام اسلوب الفريق في اعمالها قد حصل على معدل استجابة قدره (1,4) درجة من أصل (2) ، ونسبة تنفيذ مئوية قدرها (68%) ، بما يوشر استجابة معتدلة لشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية بشأن تبنيها لاسلوب فريق العمل ونجاحها في بناءه وتطويره.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات أولاً: الاستنتاجات

يمكن إيجاز أبرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث إليها كما يأتي:

1. تنتشر جماعات العمل في منظمات الاعمال جميعا باعتبارها جزء اساس في مكونات المنظمة ، وبالتالي فان احدى مطالب بناء الفريق متوفرة وليست بحاجة لان يفتش عنها او تكون ، وان عمليات الجماعة التي تجري تحتاج فقط الى تعديلات بسيطة يمكن احداثها عن طريق برامج نمذجة السلوك او بالتدريب.
2. يفضل ان لا يزيد اعضاء فريق العمل الواحد عن (9) اعضاء ضمن حدود وحدة اعمال معينة ، وكلما زاد عدد الاعضاء زادت احتمالية حدوث الاخطاء والمشاكل في الفريق.
3. نظريا ينبغي انتخاب قائد لفريق العمل ولكن ثبت للباحث عمليا بان قائد الفريق يحدد ويفرض من الادارة العليا وهذا يخالف قواعد بناء الفريق الكفوء.
4. يجري الاعتماد على الافراد ذوي المهارات المتعددة ليشكلون فرق العمل.
5. تشكل التكنولوجيا الحديثة للاتصالات احد الركائز الاساسية في فرق العمل الافتراضية والتي صارت تنتشر في العديد من مناطق العالم.
6. لا تميل معظم المنظمات الى استخدام استشاريين في بناء فرق عملها وتعتمد على الكوادر الوظيفية المتوفرة فيها لتشكيل الفريق.
7. ان غموض الدور وعدم المام اعضاء الفريق بطبيعة المهمة هما السبب الرئيس وراء فشل الفريق في تنفيذ مهمته.
8. تنتشر ظاهرة التواكل الاجتماعي واعتماد الفرد على زملائه بانجاز عمله في الغالب بين اعضاء جماعة العمل وقد تتفاقم وتزداد حدتها عند انتقال الافراد المصابين بها الى الفريق.

9. تتشكل فرق العمل من مجموعة احترافيين كل بمهنة او اختصاص معين وبالتالي فانهم يختلفون في وجهات النظر بسبب اختلافات مرجعياتهم التنظيمية المتناصلة في سلوكياتهم المهنية ، وبذلك يصعب الاتفاق فيما بينهم بشأن جدولة مهام الفريق واسس اختيار قائد الفريق.
10. تفنقر الشركات المحلية في العراق الى توعية العمل الفرقي وان اداراتها تعتقد بان تصميم وبناء الفريق عملية روتينية يمكن تشكيلها في اي وقت وفي اي عمل.
11. ان معيار اختيار الافراد في فرق العمل غير واضح ويكتنفه بعض الغموض وربما تبرز العلاقات غير الرسمية في هذا المجال.

ثانياً: التوصيات

يمكن إيجاز ابرز التوصيات التي يشير الباحث اليها كما يأتي:

1. ينبغي ان يتشكل فريق العمل في ضوء الاحتياجات الفعلية للعمل وليس في ضوء الروتين التنظيمي وذلك لضمان شرعية وموضوعية اعمال الفريق.
2. يمنح عضو الفريق صلاحيات تفوق صلاحياته التي كان يتمتع بها في وظيفته الاصلية وقبل انتمائه للفريق ، وبالتالي فان سحب تلك الصلاحيات منه بعد انتهاء مهمة الفريق وفضه تؤدي الى انخفاض معنوياته مما يؤثر سلبا على ادائه للعمل.
3. أن تستعين الشركات باستشاريين ومتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، ويفضل ان تتعاون الشركات مع كليات الإدارة وأساتذتها في مجال تدريب الافراد على العمل الفرقي ، وان تدرك الشركات بان عمليات التدريب والتأهيل هي أساس النجاح في تنفيذ الفرق لمهامها.
4. يفضل توثيق كل الاحداث التي ترتبط بتشكيل الفرق في الشركة ويفضل ايضاً ان يحتفظ قسم الموارد البشرية بتلك الوثائق ، وعلى كل الجهات الوظيفية التي تروم تشكيل فرق العمل ان تراجع تلك الوثائق قبل شروعها بتشكيل وبناء الفرق.
5. ان تصمم الشركات وتستخدم قواعد بيانات الموارد البشرية **human resource database** وتعتمد عليها في تحديد الخلفيات العلمية والفنية لافراد العاملين فيها.
6. ان يختار اعضاء الفريق على اساس المهارات الفردية والخبرات المتراكمة وليس على اساس العلاقات الشخصية او القدم في العمل او موقع وظائفهم التنظيمية.

7. استخدام الشركات لوسائل الاتصال الحديثة كالانترنت والانترانيت وبما يسهل من تشكيل الفرق الافتراضية والتي يلتقي اعضائها اليكترونيا ويتحاورون فيما بينهم ويناقشون مهمة معينة برغم البعد الجغرافي السحيق الذي قد يفصل بينهم ، وبذلك تتمكن اي شركة محلية ان تشكل فريق عمل يتضمن افراد مستقطبين من شركات دولية ومن اماكن متفرقة من العالم.
8. تحدد مسؤوليات كل فرد في الفريق بشكل واضح ودقيق ، ويحدث ذلك بعد ان يجري مناقشة الادوار وتوزيعها بين اعضاء الفريق والتعريف بطبيعة المهمة المطلوب تنفيذها والاتفاق الجماعي على تعاقب تنفيذ الادوار.
9. يبرز قائد الفريق من بين اعضائه حصرا وينبغي ان ينتخبه الاعضاء ويوافقون جميعاً على تنصيبه قائد لهم ، وعلى القائد ان يدرك بان دوره يقتصر على توجيه وتقييم مرؤوسيه من اعضاء الفريق.
10. الاهتمام بروح الفريق ونشر الوعي الفرقي بين العاملين عن طريق اقامة الشركة لمؤتمرات علمية انسانية تتناول اهم الجوانب النفسية للفرد والعمليات الجماعية المشتركة لدى العاملين فيها ، ويجري توزيع الجوائز والهدايا خلالها على الموظفين المتميزين في اداء ادوارهم ضمن فرق العمل المنتهية في الشركة.
11. ينبغي ان يتم تقييم اعضاء الفريق بعد اكمال انجاز المهمة وحل الفريق بمعيار مدى الجهد الذي بذله كل منهم ودرجة مساهمة ذلك الجهد في انجاز مهمة الفريق.

المصادر

1. Antipolis, Sophia, Management, 1st Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 2009.
2. Ciborra, Claudio U., and Patriotta, Gerardo, "*Groupware and Teamwork in R&D: Limits to Learning and Innovation*", R&D Management, Vol.(28), Issue (1), 2008.

3. Dennis, Alan R., and Valacich, Joseph S., "*Group, Sub-group, and Nominal Group Idea Generation: New Rules for a New Media*", Journal of Management, Vol.(20), Issue (4), Winter 2010.
4. Dobler, Moz J., Checklist for Successful Virtual Teamwork, 2nd Ed., England Publishing, London, 2009.
5. Eisner, Susan, "*Teamwork Checklist*", Perspectives of Business and Society, 7-3-2010.
6. Emmanuelle, Auriol, Guido, Friebel, and Lambros, Pechlivanos, "*Teamwork Management in an Era of Diminishing Commitment*", Society for Economic Dynamics, 16-6-2010.
7. Hellriegel, Don, Slocum, John W., and Woodman, Richard W., Organizational Behavior, 9th Ed., South-Western College Publishing, Thomson Learning, Australia, 2001.
8. Holland, Sarah, Gaston, Kevin, and Gomes, Jorge, "*Critical Success Factors for Cross-Functional Teamwork in New Product Development*", International Journal of Management Reviews, Vol.(2), Issue (3), 2009.
9. Huczynski, Andrzej and Buchanan, David, Organizational Behavior, An Introductory Text, 4th Ed., Prentice Hall, England, 2001.
10. Isabella, Lynn A., and Waddock, Sandra A., "*Top management Team Certainty: Environmental Assessment, Teamwork, and Performance Implications*", Journal of Management, Vol.(20), No.(4), 2009.
11. Jones, Gareth R., and George, Jennifer M., "*The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*", Academy of Management Review, Vol.(23), No.(3), 2008.
12. Knights, David, and McCabe, Darren, "*Governing Through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre*", Journal of Management Studies, Vol.(40), Issue (7), 2008.
13. Lembke, Savan, and Wilson, Marie G., "*Putting the Team into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice*", Journal of Human Relations, Vol.(51), No.(7), 2004.
14. Lindsey, Chad, "*Efficient Team Building Checklist*", VIP Team To Do List, Vol.(3), No.(7), 2008.
15. Oscar, Like, "*Promoting Teamwork*", Magazine BNP, 1 February 2010.

16. Pronovost, Peter J., How a Simple Checklist Can Help Improve Teamwork, 1st Ed., Today`s Hospitalist, London, 2009.
17. Richard, Hackman J., "*Groups That Work and Those That Don`t: Creating Conditions for Effective Teamwork*", Journal of Pour Commander, Vol.(2), 2010.
18. Salas, Eduardo, "*Teamwork: Emerging Principles*", International Journal of Management Reviews, Vol.(2), Issue (4), 2010.
19. Schermerhorn, John R., and Chappell, David S., Introducing Management, 1st Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000.
20. Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., Organizational Behavior, 7th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000.
21. Spector, Paul E., Industrial and Organizational Psychology, Research and Practice, 2nd Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000.
22. Stevens, Michael J., "*The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management*", Journal of Management, Vol.(20), No.(2), 2009.
23. Swezey, Robert W., and Llaneras, Robert E., Ensuring Teamwork: A Checklist for Use in Designing Team Training Programs, 3rd Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 2007.

.....

.....

.....