

البحث الخامس

إدارة وبناء فرق العمل

إعداد

أحمد عبده عبدالغني

نائب رئيس اللجنة الوطنية للجودة

ملخص:

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد، ومجتمعات ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض : ارتفاع مستوى الهدر بموارد المنظمة ، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط ، ازدياد الشكاوى والتذمر من الأطراف ذات العلاقة ، مع انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة .

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتحقق العديد من المنظمات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إلمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة ، وكيف يمكن لهم كفاءة ومدراء أن يكونوا بناة فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد وصولاً الى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها .

ولأهمية موضوع إدارة وبناء فرق العمل بطريقة فعالة تحقق أهداف المنظمة والفرد تحاول هذه الورقة الإجابة على العديد من التساؤلات التي تطرح حول هذه المنهجية ومنها :

- مفهوم فرق العمل .
- أهداف وفوائد فرق العمل .
- مؤشرات الحاجة الى فرق العمل .
- خصائص فرق العمل الفعالة .
- منهجية بناء فرق العمل .
- أنواع فرق العمل .
- أثر القيادة في بناء فرق العمل .

هذه الأسئلة وغيرها تحاول هذه الورقة ان تجيب عليها وتتطرق في الأخير إلى فوائد بناء فرق العمل في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ومنها المنظمات التعليمية .

الكلمات المفتاحية : الإدارة - بناء فرق العمل.

Abstract:

Summary of the worksheet: Administrative development, starting from the middle of the last century, has contributed to focusing on the human element and its role in achieving the success and growth of organizations. Technical developments and numerous changes in the environment surrounding organizations have led to the emergence of a number of symptoms and problems that necessitate attention to the human element and focus on developing and paying attention to systems of material and moral incentives to create an environment. And a climate conducive to creativity and development in pursuit of customer and consumer satisfaction, both individuals and societies. Hence, many organizations in various countries of the world have sought to adopt the methodology of work teams by integrating individual capabilities and capabilities in cooperative activities and actions to mobilize these talents and potentials and employ them to continuously improve productivity and quality. It resulted in the events of change in the leadership and administrative roles of leaders and managers of organizations, their shift from control to delegation and the transfer of authority to workers, and the change of organizational structures from vertical to horizontal. There are a number of symptoms and problems that suggest the existence of an urgent need within the organization to adopt the methodology of work teams, and the most important of these symptoms are: the high level of waste of the organization's resources, the lack of conformity of the outputs to what is planned, the increase in complaints and complaints from the relevant parties, with a marked decrease in the morale of individuals within the organization . Contrary to the popular perception that the team building process is about gathering a number of people and making them work with each other, the team building process goes through several stages, in which growth and maturity takes place up to the integration stage, and many organizations fail to take advantage of this methodology due to lack of familiarity with Leaders and managers with the methods and foundations by which effective work teams are built, and how they, as leaders and managers, can be effective team builders through which the organization's goals are achieved and the needs of individuals are met, up to the stage of integration and integration through which organizations progress to their peers. Because of the importance of the issue of managing and building work teams in an effective manner that achieves the goals of the organization and the individual, this paper tries to answer many questions that arise about this methodology, including: • The concept of work teams. • The goals and benefits of the work teams. • Indicators of the need for work teams. • Characteristics of effective work teams. • Team building methodology. • Types of work teams. • The impact of leadership on building work teams. These and other questions, and this paper attempts to answer them and finally addresses the benefits of building work teams in public and private organizations alike, including educational organizations.

Keywords: management - team building.

لقد أدى التطور في الفكر الإداري الى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها : إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية ، وإدارة علاقات العملاء ، والتركيز على الكفاءة المحورية ، وكذلك إدارة الموارد البشرية وغيرها .

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحي يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك إنطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الإستقرار والنمو وصولاً الى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها ، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تحتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع ، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والإزدهار ، كما أن الإهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي .

ولقد أدى تطور الإتصالات وتقنية المعلومات الى الإسراع في عولمة البيئة ، وتبرز العولمة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية ، إقتصاد السوق ، إقتصاد المعلومات ، المنافسة ، التغيير التخصيص ، والديموقراطية وغيرها ، كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على إعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع .

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة الى بناء فرق عمل مكوّنة من العملاء ، والموردين والعاملين بالمنظمة إنطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها .

لم تكن العملية التعليمية في منأى عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم الى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية وذلك لتوائم مع متطلبات المراحل الحالية والمستقبلية والمدرسة لايمكن النظر اليها بشكل مختلف عن بقية منظمات المجتمع عندما يتطلب الأمر تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في ادارتها للتأثير في المخرجات النهائية لها ، فالطالب كـمخرج نهائي للمدرسة أو الجامعة يتأثر بعدة عوامل وينظر المجتمع وكذلك كافة الأسر الى المدرسة كموقع مهم لصقل مواهب الأبناء وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع متطلبات العصر الحديث بعد تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل ، وأن تكون المدرسة على درجة عالية من المرونة تمكنها من التوافق المستمر مع الطلبات والتوقعات والتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع .

٢ / نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها " استخدام فرق العمل في شكل تعاوي لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر " ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمينج.

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (١٩٤٩)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام ١٩٨١م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوي للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات،

وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

3 / مفهوم فريق العمل :

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل .

و تكون أغلب المجموعات التي - لاتعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر اليها على أنها اكثر اهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها " .

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها :

" جميع لعدد معقول من الافراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والاهداف المشتركة " .

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الإنسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

ومن هنا يتضح ان مايميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

٤ / مفهوم بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

٥ / أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- ١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ٢- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ع (٥٧)، مجلد (٣٩) ، ٢٠٢٠ م)

- ٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والجموعات.
 - ٥- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
 - ٦- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
 - ٧- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
 - ٨- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
 - ٩- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ٦ / مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- ١- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ٢- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- ٣- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- ٤- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- ٥- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- ٦- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ٧- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- ٨- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- ٩- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- ١٠- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

٧ / فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفاعلية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى

الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة

ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- ٧٦% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
- ٦٢% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- ٩٠% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- ٨٠% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- ٨١% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (١٩٨٥ م . ١٩٩٠ م)، أشارت النتائج إلى أن (٨٠%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (٦٠%) عن السنوات السابقة، وأن (٣٧%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (١٢%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (١٠.٤%) إلى (٠.٧%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (٧%) إلى أقل من (٣%) خلال نفس الفترة.

٨ / خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- ١- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- ٢- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- ٣- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- ٤- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- ٥- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

٦- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

٧- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

٨- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- ١- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- ٢- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- ٣- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- ٤- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- ٥- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- ٦- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- ٧- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- ٨- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- ١- اللارسمية.
- ٢- وضوح المهام والأهداف.
- ٣- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- ٤- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- ٦- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

٩ / أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

- ١- فرق عمل الإدارة العليا.
- ٢- فرق العمل الوظيفية.
- ٣- فرق العمل المتعددة الوظائف.
- ٤- دوائر مراقبة الجودة.
- ٥- فرق العمل الموجهة ذاتياً.
- ٦- فرق العمل المدارة ذاتياً.
- ٧- فرق العمل الافتراضية.

١- فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

- ١- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- ٢- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- ٣- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
- ٤- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

٢- فرق العمل الوظيفية:

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

٣- فرق العمل متعددة الوظائف:

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

٤- فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً 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. وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

٥- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

٦- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المدبرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

٧- فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

١٠ / منهجية بناء فرق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

١- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية الفردية.

٢- مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

٣- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

٤- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالترج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- ١- تحديد الحاجة للفريق.
- ٢- تعيين قائد للفريق.
- ٣- توضيح المهمة، والتوقعات.
- ٤- تشكيل الفريق.
- ٥- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- ٦- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- ٧- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- ٨- المحافظة على الأداء الفعال.
- ٩- الإنهاء والاحتفال.

١١ / أثر القيادة في بناء فرق العمل:

هنالك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب"، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، ويأتي هذا التغير الى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والإندماجات، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الإهتمام به من خلال التدريب والحاقه بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك ايضاً الى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل.

إسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الإتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة الى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء

وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الأنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات ، و في فرق العمل على القائد ان يدرك الأمور والمفاهيم التالية :

- فهم الطبيعة البشرية ، والإختلاف بين الأفراد وتنوع إحتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد الى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- حاجة الأفراد الى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- كل فرد في الفريق له إحتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق الناس بمحسبهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .
- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك & موتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي

الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي :

أولاً : النمط (١ ، ١) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل

ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى .

ثانياً : النمط (٩ ، ١) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته ، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الانسانية والاجتماعية .

ثالثاً : النمط (٩ ، ١) قيادة النادي الاجتماعي : يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي .

رابعاً : النمط (٥ ، ٥) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي .

خامساً : النمط (٩ ، ٩) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية . إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية .

لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية :

- ١ . ان يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أداءه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين .
- ٢ . التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين .
- ٣ . استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات .
- ٤ . المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء .
- ٥ . إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد .

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأهم أكثر إنصافاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي :

● المعوقات التنظيمية :

١. المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صنع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .
٢. التركيز على إنجاز العمل : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتتجزأ الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

٣. ضعف التفكير الإستراتيجي : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل .

٤. الهيكل التنظيمي : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

٥. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعبق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

● المعوقات الفردية :

١. معتقدات قائد الفريق : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق

حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والحفاظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

٢. المهارات : هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة

الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

٣. المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعدادهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

٤. عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعدده وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة "على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

١٣ / أهمية العمل بروح الفريق في المدرسة:

المدرسة مؤسسة اجتماعية تقدم للأفراد خدمات تعليمية تربوية تواكب استمرار وتطور الحياة وتدعم مسيرة المجتمع الإنسانية وتحقق للأفراد الرضا النفسي والعمل الشريف ، والمدرسة بهذا المفهوم شأن اجتماعي يهم الجميع ، قادة المجتمع ، أولياء الأمور ، المعلمين ، ويكون المدير مسئولاً أمام الجميع في تنفيذ سياسة التعليم وتحقيق أهدافها .

يقصد بالإدارة المدرسية " كل نشاط منظم مقصود هادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة وهي بذلك ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية وبذلك تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بما على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول عن تنسيق الجهود وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف التعليمية المرسومة من قبل المخططين والمسئولين في الإدارة التعليمية .

المدرسة الناجحة هي تلك التي يؤمن إداريوها بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى المعلمين، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة على المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع بأسره ومن إيجابيات الأخذ بأسلوب فرق العمل في الإدارة التربوية ما يلي:

- تكون المدارس أكثر قرباً والتصاقاً في المجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.
- إتاحة الفرص للمديرين في تعلم مهارات جديدة جراء عملهم المباشر مع الآخرين.
- زيادة شعور المديرين بالمسؤولية حيث أنهم يعملون، ويخططون مع المعلمين، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عالي بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل وخارج المدرسة.
- تحسين عملية الاتصال داخل وخارج المدرسة.
- أداء العمل داخل المدرسة في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.
- تحسين مستوى الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب من خلال قرارات تعليمية جماعية، ويلتزم بها المعلمين تؤدي إلى نتائج أفضل.
- تحقيق النمو المهني لكافة العاملين بالإدارة التربوية وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة.

وللتحول الى العمل بأسلوب فرق العمل في المدرسة يتطلب ذلك العديد من الإجراءات والشروط اللازمة للنجاح وانطلاقاً مما تم التعرض له في الورقة من نقاط عدة عن منهجية بناء وإدارة فرق العمل يمكن أن ننصح إدارة المدرسة أن تضع في اعتبارها الأمور التالية :

١. ضرورة التزام مدير المدرسة وقائدها بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة والرفع من مهاراته الشخصية والإلمام بمتطلبات النجاح وتوفير الدعم اللازم لأعضاء المدرسة .

٢. أن يدرك مدير المدرسة إن التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة ولذلك من المهم تعلم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية .
٣. إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمدرسة إذا كان يوجد والحد من التسلسل الهرمي الغير مجدي لرفع مستوى التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق الإداري بالمدرسة .
٤. التسلح بسلاح الصبر وإعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يتعودوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي .
٥. الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفاً .
٦. وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي ، وكذا تحديد المهام والمسئوليات والنشاطات المختلفة في بيئة المدرسة على أسس ومعايير تدعم العمل الجماعي .
٧. العمل على حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق .

المراجع :

- (١) إيهاب زريق: الإدارة - الأصول والنظريات، دار الكتب العلمية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٠١ - ١٠٣.
- مجتمع اللغة العربية، المعجز الوجيز، مطبعة دار الشعب: ٢٠٠٦، ٥٢١ .
- (١) حسين عبد الفتاح: الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٧١ - ٧٢.
- (١) خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٠، ص ص ٢١ - ٢٣.
- (١) عارف حسين ناجي: السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ١٣ - ١٥.
- (١) عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجيلوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ص ٢٥ - ٢٦.
- (١) عبدالرحمن محمد: الإدارة فى عصر العولمة، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٧-١٣٨.
- (١) موسى اللوزى: التطوير التنظيمى - مفاهيم حديثة وأساسيات، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١١٣-١١٤.
- (١) خضير كاظم حمود: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ص ١١١-١١٣.
- (1) Allan Carnal: Managing Change in Organizations, Prentice Hall, New York, 2005, PP. 145-146.
- (١) صلاح عبدالقادر: الإدارة فى المؤسسة العصرية: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ١١٤-١١٥.
- (1) Grold Gaideny: Administrative Dilemma, The Penguin Press, Chicago, 2005, PP. 421 - 422.
- (١) على السلمى: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب ، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٢٧-٢٨.
- (١) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ١١٣-١١٥.
- (١) محمد فهمى جوهر: إدارة الموارد البشرية- رؤية معاصرة، دار الشروق، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ١١٧-١١٨.
- (١) منال رشاد عبدالفتاح: إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية ونظرة تربوية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٨٧-١٨٨.

- (١) منال رشاد عبدالفتاح: المستجدات العصرية فى المؤسسة التربوية، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٣ ، ص ص ١٣٣-١٣٤ .
- (١) على عباس صالح: أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٠٤-١٠٥ .
- (١) مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار الشروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥ ، ص ص ٨٧-٨٨ .
- (١) صلاح عبدالباقي: الإتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢ ، ص ص ١٩٢-١٩٤ .
- (١) إبراهيم محمد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٨٣-١٨٤ .
- (١) سيد إسماعيل محمد: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨ ، ص ص ٤٧-٤٨ .
- (١) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنسانى فى المنظمات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٥٧-١٥٨ .
- (١) طاهر محمد محسن: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٣٥-١٣٧ .
- (١) عمر وصفى: إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥ ، ص ص ٩٧-٩٨ .
- (١) مصطفى كامل عطية: مقدمة فى السلوك التنظيمى، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٢٣-١٢٥ .

(1) Harper Sally: Personnel management Handbook, Gower Publishing. Company, England, 2006, pp: 117-123.

(1) Stewart Dorothy, Handbook of management Skills, a Gower Hand book England, 209,pp: 107-123.