

تأثير الإدارة المتخصصة في بناء الفريق وتطبيقها على شركة معادن

إعداد الطالب / هادي بن يحيى بن هادي معشي

الرقم / ٢٣٢٠٠٢٦٤٠

إشراف وإرشاد:

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

قال تعالى في كتابه العزيز :

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

التوبة (١٠٥)

"شكر وإهداء"

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً ، الحمد لله الذي بفضلله أدركت أسمى الغايات لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الحلم قريباً ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها . أتوجه بخالص شكري وتقديري وعظيم امتناني إلى -دكتورتي ومشرفتي الفاضلة الدكتورة / أسماء أبو عنزة لما أبدته من حسن رعاية ورعاية صدرها وروحها العلمية المخلصة وما قدمته لي من توجيهات ونصائح سديدة وملاحظات قيمة فدعائي لها بالخير والعافية .

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب ومن دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلحها العلم والمعرفة داعمي الأول وسندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى فخري واعتزازي (والدي العزيز) .

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي (والدتي العزيزة رحمها الله) .

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى ملهمي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قررة عيني (إخوتي) . إلى من كانوا عوناً وسنداً في هذا الطريق لرفقاء السنين وأصحاب الشدائد والأزمات (أصدقائي) .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة المتخصصة في بناء الفريق على شركة معادن ودور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين أداء العاملين في الشركة ، ودور فريق العمل في تحسين الجانب السلوكي للعاملين ، وتطوير بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الإدارة للمستفيدين ، وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة معادن من مختلف المستويات الإدارية .

وكانت أهم نتائج الدراسة : أنه تتوفر كوادر بشرية في شركة معادن قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية ، ويوجد تنوع في خبرات ومهارات أعضاء فرق العمل الحالية ، ومعظم العاملين في هذه الشركة سبق وأن شاركوا ضمن فرق العمل ، وأن العاملين يتطلعون للعمل الجماعي لكي يشاركوا زملاءهم ويستفيدوا من خبراتهم ، وأن العاملين موافقين بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي ، وأن أسلوب فرق العمل يقضي على العشوائية ويحسن بيئة العمل ، وأن تقديم الخدمة بشكل جماعي يساعد على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويطور الأفكار لتحسين الخدمات .

وجاءت أهم توصيات الدراسة ، بالعمل على تهيئة بيئة العمل التي تدعم ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل داخل الشركة ، وأهمية قيام الإدارات العليا بالشركة بتفعيل دور فرق العمل لخلق بيئة تساعد على تبادل الأفكار والخبرات وتقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين وضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بنشر ثقافة العمل بين الشركة والعاملين فيها ، وأن يتم اطلاعهم على دور فرق العمل الفعال في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف ، وربط الحوافز والمكافآت بمستوى أداء فرق العمل لخلق ثقافة تنافسية تحفز على الإبداع والابتكار ، والعمل على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة فرق العمل على طرق قيادة فرق والإمام بمنهجية بنائها وتكوينها .

Abstract

This study aimed to identify the impact of specialized management in team building on Ma'aden and the role of teamwork practice as a team and improve the performance of employees in the company, and the role of the work team in improving the behavioral aspect of employees, developing the work environment and improving the services provided by the administration to the beneficiaries, and the descriptive analytical approach was used in this study, and the study community consisted of employees working in Ma'aden from different administrative levels.

The most important results of the study were: that there are human cadres in Ma'aden Company capable of leading work teams with high skill, and there is a diversity in the experiences and skills of members of the current work teams, and most of the employees in this company have already participated within the work teams, and that workers are looking forward to teamwork in order to participate with their colleagues and benefit from their experiences, and that workers strongly agree on the relationship between the practice of teamwork as a team and the development of job performance, and that the method of work teams eliminates Randomness and improves the work environment, and that the provision of service collectively helps to improve the services provided to the beneficiaries and develops ideas to improve services.

The most important recommendations of the study came to work to create a work environment that supports the practice of teamwork as a team within the company, and the importance of the company's senior management activating the role of work teams to create an environment that helps to exchange ideas and experiences and strengthen social ties between employees and the need for the Human Resources Department to spread the culture of work between the company and its employees, and to be informed of the effective role of work teams in improving job performance and achieving goals, and linking incentives and rewards to the level of performance of teams Work to create a competitive culture that stimulates creativity and innovation, and work to qualify and train qualified human cadres to lead work teams on ways to lead teams and familiarity with the methodology of building and forming them.

"الفهرس"

م	العنوان	الصفحة
١	شكر وإهداء	٣
٢	المستخلص	٤
٣	المقدمة	٨
٤	مشكلة البحث	١٠
٥	أسئلة البحث	١٠
٦	أهداف البحث	١٠
٧	أهمية البحث	١١
٨	حدود البحث	١١
٩	منهج البحث	١١
١٠	مصطلحات البحث	١٢
١١	الدراسات السابقة	١٤
١٢	خطة البحث	٢١
١٣	المبحث الأول: مفهوم الإدارة وأهميتها ووظائفها المطلب الأول: مفهوم الإدارة . المطلب الثاني: أهمية الإدارة . المطلب الثالث : وظائف الإدارة . المطلب الرابع : المستويات الإدارية .	١٧
١٤	المبحث الثاني: الإدارة الناجحة المطلب الأول: تعريف ومواصفات الإدارة الناجحة المطلب الثاني: أهمية المهارات الإدارية في نجاح إدارة المؤسسة المطلب الثالث: مهارات المدير الناجح والاتجاهات الحديثة في الإدارة	٣٦
١٥	المبحث الثالث: إدارة فريق العمل المطلب الأول: المقصود بفريق العمل . المطلب الثاني: علاقة الإدارة بفريق العمل .	٤٤

	المطلب الثالث : عوامل نجاح فريق العمل . المطلب الرابع : أنواع فرق العمل . المطلب الخامس : منهجية بناء فريق العمل . المطلب السادس : أسباب فشل الإدارة .	
٧٨	النتائج	١٦
٨٠	التوصيات	١٧
٨١	الخاتمة	١٨
٨٢	المصادر والمراجع	١٩

" المقدمة "

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

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

ولاشك بأن العمل بروح الفريق الواحد وما يجسد من تضافر للجهود وتغليب للمصلحة العام سواء كان ذلك في مكان العمل أو في ملعب كرة قدم أو حتى بين أفراد المجتمع من أجل قضية معينة ، سوف يسفر عن نتائج مبهرة ورائعة لا يمكن أن تتحقق من خلال العمل الفردي مهما بلغ إنجازه .

ونظراً لتبني العديد من المنظمات العالمية الحديثة لأسلوب فرق العمل في تطوير خدماتها ورفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات ، وكذلك قلة الدراسات العربية في هذا الحقل ، جاءت هذه الدراسة لتسهم في إثراء هذا الجانب الإداري البالغ الأهمية .

وسنأخذ التجربة العملية لشركة معادن كنموذج لمعرفة تأثير الإدارة المتخصصة في بناء الفريق ومدى مساهمته في تطوير العمل وتلبية الأهداف ، ودور العاملين في النهوض بالشركة من خلال فريق العمل الواحد ، ومدى تأثيره على الانتاجية والتطور .

الفصل الأول

مشكلة البحث:

إن الإدارة الناجحة لها دور بارز في إدارة الفريق وكان من الضروري تسليط الضوء على مواصفات الإدارة الناجحة وأهميتها وضرورة تفعيلها في كافة المؤسسات في الدولة للنهوض بمختلف نواحي الاقتصاد ، وحوكمة الجانب الإداري وسن القوانين الضرورية للالتزام بها ومن واقع هذه الأهمية والترابط كان لابد من زيادة الدراسات والأبحاث للتحدث عن هذا الجانب وأهمية تطبيقه .

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن التساؤل التالي :

١- ما اتجاهات الإدارة نحو بناء وقيادة فرق العمل؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة وهي :

٢- ما اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين في شركة معادن ؟

٤- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة معادن ؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل في شركة معادن؟

أهداف البحث:

١-معرفة اتجاهات الإدارة نحو بناء وقيادة فريق العمل .

٢-شرح اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء .

٣-التعرف على العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين في شركة معادن .

٤-التعرف على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة معادن .

٥-معرفة العلاقة الارتباطية بين فريق العمل وتحسين بيئة العمل في شركة معادن .

أهمية البحث:

نظراً لكون البحث العلمي هو خط الدفاع الأول لمعالجة المشاكل التي تمر على البشرية ، تأتي أهمية هذه الدراسة بالتزامن مع انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، وينصب تركيزها على معرفة دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعالمين الذين اهتمت بهم المنظمات في الآونة الأخيرة ومن بينهم شركة معادن من خلال تطبيق الأساليب والمفاهيم التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي .

وقد جاء مفهوم فرق العمل الذي يعتبر جزءاً من النمط الياباني في تصميم الأعمال والوظائف ، وقامت أكبر الشركات الأمريكية والأوروبية بتطبيقه أكدت الدراسات أن هذا النمط سبب ارتفاعاً كبيراً في الروح المعنوية لدى الموارد البشرية في العمل ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية :

١- الرغبة في فتح المجال للباحثين والمهتمين في جانب تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وإضافة رؤية جديدة من خلال إجراء الدراسة الميدانية على العاملين .

٢- إثراء المكتبات العربية حول دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في ظل ندرة الدراسات العربية في هذا المجال وتكون هذه الدراسة عوناً للباحثين مستقبلاً .

حدود البحث:

الحدود المكانية: شركة معادن السعودية .

الحدود الموضوعية: دراسة تأثير الإدارة المتخصصة في بناء الفريق وتطبيقها على شركة معادن ومعايير الإدارة الناجحة ودورها في الرقي بمستوى الشركة ودورها في إدارة فريق العمل مما ينعكس إيجابياً على الدولة بوجه عام .

الحدود الزمانية: العام ٢٠٢٤م

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، والتحليل المقارن باستخدام وسائل التحليل المناسبة له ، وهو المنهج الاستقرائي الذي يقوم على قراءة وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة ، وعلى المنهج الاستنتاجي الذي يقوم على استنباط المفاهيم والأحكام من خلال المقارنة والتجريد النظري .

مصطلحات البحث:

١-الإدارة : وهي مجموعة المبادئ المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وآلية تطبيقها، وتسخير الموارد المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية لمؤسسة ما.

٢-الإدارة الناجحة^١ : هي القدرة على توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية بطريقة تحقق الأهداف المحددة للمنظمة بفعالية .

٣-المستويات الإدارية : هي مستويات رئيسة، لكل منها دور محدد وطبيعة عمل .

٤-بيئة العمل : هي المكان أو الموقع الذي يتواجد فيه العاملين أثناء تأدية أعمالهم ويؤثر بشكل مباشر على سلوكهم وأدائهم ، ويشمل جميع الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية والثقافية المحيطة بالعاملين .

٥-الجانب السلوكي : وهو الجانب الذي يختص في تصرفات الأفراد وسلوكهم البشري حيث يعتبر السلوك الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف ، فالسلوك ليس هدفاً في ذاته بمعنى لا يعمل الإنسان حياً في العمل ذاته ، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل .

^١ رضوان ، محمود عبدالفتاح ، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة :

الدراسات داخل المملكة:

١-دراسة ميدانية بعنوان " دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " تأليف أ. فاهد بن لويبان صلاح الرشيدي ، الحاصل على ماجستير إدارة عامة قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، ٢٠٢١م .

وقد تناولت الدراسة دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين أداء العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة ، ودور فرق العمل في تحسين الجانب السلوكي لعاملين ، وتطوير بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الإمارة للمستفيدين ، وقد استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة من مختلف المستويات الإدارية .

وكان أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- تتوفر كوادر بشرية في الإمارة قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية .
- يوجد تنوع في خبرات ومهارات أعضاء فرق العمل الحالية .
- معظم العاملين شاركوا في فرق عمل .

٢-دراسة عطاءالله بشير نويقة ، ٢٠١٤م :

وهذه الدراسة بعنوان : أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف . وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي ، وقد تم استخدام المنهج البحثي الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة فرق العمل المشكلة في جامعة الطائف ، وبلغت عينة الدراسة (١١٠) مفردة وكان من أهم النتائج :

- ١-وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي .
- ٢-وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي .
- ٣-بينت الدراسة أن الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقدراً لمستوى تمكين فرق العمل ، وذلك نظراً لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات .

٣- دراسة مكايي فريدة ومقراش فوزية، ٢٠٢٠م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان: " أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية ."وهدف هذه الدراسة للتعرف على فرق العمل الفعالة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء البشري وأبعاده المتمثلة في أداء المهمة. وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي في هذه الدراسة ، وتكون

مجتمع الدراسة من العاملين في أربع مؤسسات صناعية جزائرية على مستوى والية جيجل، وبلغ عدد العينة (١٢٧) مفردة. وقد وجاءت أهم نتائجها على النحو التالي:

- ١- إدارة الأداء البشري في المؤسسات الجزائرية واعداداً إدارياً .
- ٢- تعدد فرق العمل أسلوباً يساهم في تحسين الأداء البشري من خلال تحقيق المتطلبات الوظيفية والسياقية . وظهرت الدراسة وجود سلوكيات عمل غير مرغوب فيها كالتسكع الاجتماعي والانسحاب من العمل، وهو ما يرجح فرضية أن التعويض الاجتماعي مع مرور الوقت قد يزيد من درجة التسكع الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- وكانت هذه الدراسة ذات علاقة وثيقة بالدراسة الحالية كونها تبحث في مجال دور فرق العمل في تحسين الأداء الكوادر البشرية.

٤-دراسة عمر مصطفى محمد، هه ألت سعيد محمد صالح، جمال احمد كريم ٢٠٢٠ م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "إدارة فرق العمل ودورها في فعالية المنظمة ."وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر الذي تحدثه إدارة فرق العمل والفعالية التنظيمية لدى المدراء والموظفين في شركة آسيا سيل. وطبقت على عينة عددها (٤٥) ، وظهرت نتائج الدراسة التالي:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فرق العمل والفعالية التنظيمية
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية لفرق العمل في الفعالية التنظيمية وابعادها، حيث اظهر ذلك الأثر إلى أن موارد النظام كان لها تأثير إيجابي أكبر من خلال فرق العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى.
- قلة اهتمام المنظمة بتوضيح أهداف المؤسسة لكل العاملين .
- إن هذه المنظمة مدار البحث ال تمنح العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.
- أن هناك أثر ايجابي نسبياً مما يؤكد إن أسلوب فرق العمل وإدارتها الفعالة من التوجهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي لسعيها في معرفة دور فرق العمل في تحسين الأداء .
- وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية ارتباطاً وثيقاً.

٥-دراسة م. حسين يونس و م. باحث دعاء ، ٢٠١٩ م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أفضل نموذج لبناء فرق العمل من خلال توسيع دائرة التعاون بين العاملين من ذوي الاختصاصات المختلفة في المساهمة في صناعة القرارات داخل المؤسسة أو المنظمة للوصول الى المستوى المطلوب من الإنتاجية، وتحقيق أعلى درجات الجودة في العمل والإنتاجية.

وطبقت هذه الدراسة على معظم أقسام رئاسة جامعة البصرة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي : عينة عددها (٦١) فردا ومن أهم النتائج :

- ١- أن فريق العمل الجيد غالبا له نسبة كبيرة في تحسين كل ما يعيق المنتجات .
 - ٢- رغبة فرق العمل في إظهار مستوى عالٍ في التعاون مع الإدارة العليا ومع بقية الأقسام الوظيفية في المنظمة.
 - ٣- يقدم فريق العمل حلول التقليل من نسبة الهدر في المواد والوقت الفائض وتلف المنتجات وهذه غالبا لها دور اساسي في عملية الإنتاج .
 - ٤- يعبر فريق العمل عن شعورهم بالرضا عن الإدارة العليا، لأنها تحترم وتقدر عمل الفريق وإنجازاته وتدعمه وبالتالي ينعكس هذا على التزام اعضاء الفريق في أداء واجباتهم وتحسين وتطوير منتجاتهم .
 - ٥- لابد ان يكون هناك عدالة ومساواة بين الجهد المبذول من فريق العمل والمكافآت خاصة فيما يتعلق في تحسين جودة المنتج ورفع مستوى الانتاجية .
- وارتبطت هذه الدراسة بعلاقة وثيقة بالدراسة الحالية كونها تبحث في مجال دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجية المنظمات.

٦-دراسة د. راشد بن مسلط الشريف، ٢٠١٨م :

وقد جاءت هذه الدراسة بعنوان "تقييم تأثير تمكين فرق العمل على تحسين مستوى الأداء لتحقيق رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠". وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تمكين فرق العمل على تحسين أداء الموظفين في المنظمات العامة السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المنظمات العامة بمدينة الرياض والتي يبلغ عددها (١٤) منظمة، وقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة تتكون من (٢٢٢) موظف وموظفة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (١٤٢١) استبانة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي :

- ١- أن المستوى العام لتمكين فرق العمل في المنظمات التي شملتها الدراسة ليس بالمستوى المأمول .
- ٢- أن مستوى التمكين لفرق العمل في المنظمات يرتبط بمستواهم التعليمي وعدد دورات التدريب
- ٣- أن مستوى التمكين لفرق العمل في المنظمات ينخفض مع زيادة مدة الخدمة والترقي للوظائف القيادية
- ٤- اتضح من التحليل أن الخصائص الديمغرافية المعتمدة لهذه الدراسة وهي الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب، نوع الوظيفة جميعها لها تأثير على مستوى رضا أف ارد الفريق عن مستوى تمكين الفريق في المنظمات المشمولة بالدراسة 5. تبين أن مستوى تمكين فريق العمل له تأثير كبير على مستوى أداء الفريق بمختلف مؤشرات: الفاعلية والثقة والرضى لأعضاء الفريق. وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية ارتباطا وثيقاً .

٧-دراسة أ. جيجف زكية ، ٢٠١٨م :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين". وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين بمؤسسة Electronics Géant ، وقد تم استخدام منهج البحث الميداني على عينة حجمها (٤٠) فرد تمثل ١٦,٧٢% من حجم مجتمع الدراسة، وجاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي :

- ١-المؤسسة محل الدراسة تتبنى أسلوب فرق العمل في إدارة نشاطاتها بشكل مرتفع .
 - ٢-يوجد مرونة في انتقال المعلومات وسهولة الاتصال بين الأشخاص .
 - ٣-الأفراد العاملين بمؤسسة لطفي الكترونيكس يشعرون بالاندماج في مؤسستهم .
 - ٤-تركز المؤسسة على فرق العمل أكثر من تركيزها على مرونة الاتصال .
 - ٥-سياسة المؤسسة في تبني فرق العمل وجعل الاتصالات مرنة نفسها اتجاه كل العاملين على اختلاف مؤهلهم العلمي ومركزهم الوظيفي وخبرتهم، حيث لا يوجد فروقات في تقديراتهم .
 - ٦-فرق العمل أكثر تأثير من مرونة الاتصالات في اندماج العاملين .
- وترتبط هذه الدراسة بعلاقة مباشرة بالدراسة الحالية، كونها ترتبطان في بحث أثر ودور فرق العمل على العاملين.

٨-دراسة د. سميرة عبدالصمد و أ. سهام العقون، ٢٠١٧م :

وكانت الدراسة بعنوان "فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات". وقد هدفت هذه الدراسة " والتي كانت مبنية على دراسة اعدتها economics Oxford "بعنوان (القوى العاملة) وتتضمن بأن دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا MENA تفتقر إلى فرق عمل مرتفعة الأداء " الى إبراز أهمية ودور فرق العمل عالية الأداء، وجاءت نتائجها على النحو التالي:

- ١-إن الاهتمام بمفهوم أداء فرق العمل يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقد كبير من الاهتمام، حيث يتم تحقيق عدد من الأهداف منها إجراء مراجعة تقييمه شاملة ، وإنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع السياسات والخطط الاستراتيجية ، ومعرفة وتحديد نقاط الضعف بالمنظمة وتقاديبها .

- ٢-أن فرق العمل هي العمود الفقري لحياة العمل التي تساعد على تطوير كل شيء بالمنظمات .
 - ٣-أن فرق العمل وخاصة تلك العالية الأداء لها مكانة واضحة في التأثير على أداء ونجاح المنظمات .
 - ٤-أن العالم في تنافس شديد وتغير وتحول كبيرين فهل نحن على استعداد لدخول ميدان المنافسة .
- وهذه الدراسة ذات علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، كونها تتناول موضوع دور فرق العمل في تحسين الأداء، باستثناء عدم تطبيقها على عينة محددة كونها مبنية على دراسة أخرى.

٩-دراسة د. آمال محمد خليل ، ٢٠٢٣ :

وكانت الدراسة بعنوان (بناء فريق العمل) وقد تحدثت الدراسة عن أهمية فرق العمل ودورها الإيجابي في بناء المؤسسات واتخاذ القرارات الفعالة ، مع توضيح مراحل بناء الفريق وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تمكين فرق العمل على تحسين أداء الموظفين في المنظمات .

وذكرت الدراسة أن بناء فرق العمل هو عملية تشكيل وتطوير مجموعة من الأفراد للعمل معًا بشكل فعال ومنظم لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبر بناء الفريق أمرًا حيويًا في مجالات الأعمال والمؤسسات، حيث يتعاون الأفراد معًا لتحقيق النجاح والتفوق ، وبناء فرق العمل يتضمن تحديد الأهداف، واختيار الأعضاء المناسبين، وتعزيز التواصل وبناء الثقة، وتعيين الأدوار والمسؤوليات، وتشجيع التنوع، وتوفير التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتقييم الأداء لبناء فريق قوي وفعال ومع هذه المبادئ الأساسية والممارسات الجيدة، يمكن بناء فريق عمل قوي وفعال يعمل بشكل تكاملي نحو تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة. ولهذه الدراسة ارتباط وثيق بالدراسة الحالية كونها تتحدث عن بناء فريق العمل .

١٠-دراسة د. كريم أحمد كريم ، ٢٠٢٠ م :

وكانت الدراسة بعنوان (إدارة فرق العمل ودورها في فعالية المنظمة) وهي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات وقد سعت الدراسة الحالية الى تحديد علاقة الارتباط والآخر الذي تحدثه ادارة فرق العمل و الفعالية التنظيمية لدى المدراء و الموظفين في شركة اسيا سيل، لتحقيق هذا الهدف.

وتم اختيار عينة من موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات في مدينة السليمانية، العراق و تصميم استمارة استبيان و توزيع (٦٠) نسخة منها على عينة البحث المكونة من(المدراء و الموظفين)، وبلغت الصالحة منها لجمع البيانات (٤٥) استمارة وأظهرت النتائج وجود اثر إيجابي بين متغيرات الدراسة الحالية، حيث اكدت تلك النتائج على انه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل و ادارتها بشكل سلمي كلما تأثر ذلك ايجابياً على تعزيز الفعالية التنظيمية. وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام المؤسسة بتشجيع المرونة والانفتاح في العلاقات التنظيمية بين أعضائها وتفعيله من خلال وضع برامج تدريبية تعمل على تأكيد مبدأ المشاركة في إنتاج الأفكار الجديدة .

ولهذه الدراسة ارتباط وثيقة بدراستنا كونها تتحدث عن فرق العمل .

١١- دراسة د . أنس عبدالرحمن سعيد الغامدي ، ٢٠٢٢ م :

وكانت الدراسة بعنوان (دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين) وهي دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين، وذلك من خلال التعرف على واقع بناء فرق العمل في مستشفيات وزارة

الصحة بمحافضة جدة. كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة بمحافضة جدة. وأيضاً هدفت إلى بيان نمط قيادة لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري، والتعرف على سلوكيات أعضاء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، وكذلك هدفت إلى التعرف على البيئة التنظيمية والاجتماعية لفرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري للموظفين في مستشفيات وزارة الصحة بمحافضة جدة. وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، حيث يتم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة . ولها ارتباط بالدراسة الحالية .

١٢-دراسة د. محمد الرويني ، ٢٠١٩ م :

دراسة بعنوان (القيادة التشاركية فرق العمل) هدفت الدراسة إلى إعداد إطار نظري للمرتكزات الفكرية والأساسيات المعرفية لممارسات منظومة عمل الأداء العالي بحسب الأطروحات المعاصرة في هذا الموضوع ، كما ويحاول التعرف على الدور الذي تلعبه ممارسات منظومة عمل الأداء العالي وهي : (التوظيف الفعال ، والتدريب المعمق ، وتهيئة فرص المسار الوظيفي ، ومشاركة العاملين) في تحسين فاعلية المنظمات، فضلاً عن التعرف على المبادئ الأساسية لمنظومة عمل الأداء العالي (مبدأ تقاسم المعلومات، ومبدأ تطوير المعرفة، ومبدأ ربط العائد بالأداء

١٣-دراسة د. أميمة فضل الدين ، ٢٠٢٢ م :

عنوان الدراسة (فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي) ، وهي دراسة تحليلية وتهدف إلى دراسة تأثير التطورات و التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال على مختلف نظريات التنظيم و بروز مفاهيم جديدة جعلت من المنظمات تتبنى أساليب إدارية حديثة كان لها الأثر الواضح على تحسين الأداء الوظيفي وتعتبر فرق العمل أحد هذه الأساليب التي ساهم الفكر التنظيمي في ظهورها و تطور استخدامها حيث فرضت نفسها كاستراتيجية ناجحة من خلال تشكل الأفراد ضمن فرق عمل منسجمة تتقاسم المهام وتتبادل الخبرات و تتكامل من حيث المهارات و تشجع العمل بشكل جماعي متجانس مما يتيح للعمال التعاون و المشاركة في صنع القرارات و المرونة في حل المشكلات و مواجهة التحديات و خلق فرص الإبداع و الابتكار بما يضمن فعالية هذه الفرق و قدرتها على تحقيق مختلف الأهداف . وترتبط الدراسة بالدراسة الحالية من حيث الهدف منها .

١٤-دراسة د. كنده ديب و د. علي البهلول ، ٢٠١٦ م :

وكانت الدراسة بعنوان (دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعليم التنظيمي) وهي دراسة ميدانية في جامعة تشرين ، وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين دور القيادة الفعالة لفرق العمل من

جهة، و بين تعزيز التعلم التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين بلغت (٢٤٠) استبانة تم استرداد (٢٣٠) استبانة منها. و لاختبار العلاقة قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، و كذلك معامل ارتباط بيرسون. توصل البحث من خلال الدراسة إلى أن هناك ارتفاع في مستوى القيادة الفعالة في الكليات محل الدراسة، و كذلك ارتفاع في مستوى كل من التعلم أحادي و ثنائي الحلقة في الكليات محل الدراسة. كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل، و التعلم التنظيمي في جامعة تشرين، و بالتالي وجود دور للقيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي في الكليات النظرية، و التطبيقية في جامعة تشرين. و خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات و المقترحات من شأنها أن تسهم بشكل إيجابي بدور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي.

١٥-دراسة د. سامر عبدالعزيز البشاشة ، ٢٠٠٥ م:

عنوان الدراسة (اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات) وهي دراسة ميدانية هدفت إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى. كما هدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على انفراد تعزى إلى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، و الحالة الاجتماعية، و المؤهل العلمي، و المستوى الوظيفي، و سنوات الخبرة، و العمر) .

خطة البحث:

ل للوصول لهدف دراسة هذا البحث تم تقسيمه إلى مباحث لكل مبحث مجموعة من المطالب مقسمة كالتالي:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة وأهميتها ووظائفها

المطلب الأول: مفهوم الإدارة .

المطلب الثاني: أهمية الإدارة .

المطلب الثالث : وظائف الإدارة .

المطلب الرابع : المستويات الإدارية .

المبحث الثاني: الإدارة الناجحة

المطلب الأول: تعريف ومواصفات الإدارة الناجحة .

المطلب الثاني: أهمية المهارات الإدارية في نجاح إدارة المؤسسة .

المطلب الثالث: مهارات المدير الناجح والاتجاهات الحديثة في الإدارة .

المبحث الثالث: إدارة فريق العمل

المطلب الأول: المقصود بفريق العمل .

المطلب الثاني: علاقة الإدارة بفريق العمل .

المطلب الثالث : عوامل نجاح فريق العمل .

المطلب الرابع : أنواع فرق العمل .

المطلب الخامس : منهجية بناء وتشكيل فرق العمل .

المطلب السادس : أسباب فشل الإدارة .

الفصل الثالث

المبحث الأول: مفهوم الإدارة وأهميتها ووظائفها

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

يُعبّر مصطلح الإدارة عن مجموعة المبادئ المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، وآلية تطبيقها، وتسخير الموارد المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية لمؤسسة ما، ويُمكن تعريف الإدارة أيضاً على أنها عملية إدارة ومراقبة شؤون المؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها، وهيكل المؤسسة، وحجمها، حيث تتمثل في تهيئة بيئة الأعمال والمحافظة عليها من خلال عمل أعضاء المؤسسة بروح الفريق وإنجاز الأهداف بفاعلية وكفاءة، وتعمل الإدارة كدليل إرشادي للعاملين في المؤسسة وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك والاستخدام الأمثل للعناصر الآتية وللإدارة أنواع منها :

- ١- الإدارة الاستراتيجية: تهتم بوضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتنفيذها بهدف زيادة التنافس واستدامته، كما تتمثل في إدارة موارد المؤسسة من أجل تحقيق غايتها وأهدافها.
- ٢- إدارة المبيعات: تتمثل بإدارة نقاط البيع والحسابات، وكيفية بيع المنتجات. إدارة التسويق: تُعنى بإدارة استراتيجيات التسويق، والمنتجات، والعلامات التجارية، والعروض الترويجية.
- ٣- إدارة العلاقات العامة: تتمثل بإدارة التواصل بين المؤسسة والجمهور بواسطة استخدام أدوات التواصل والإعلان المختلفة.
- ٤- إدارة العمليات: وهي إدارة عملية إنتاج البضائع والخدمات، وتهتم بوصف كل شيء بدءاً من إدارة التصنيع وصولاً إلى إدارة البيع بالتجزئة.
- ٥- إدارة سلسلة الإمدادات: تهتم بعملية نقل المنتج أو السلعة. إدارة المشتريات: تهتم بكيفية الحصول على السلع والخدمات من مصادر خارجية. الإدارة المالية والمحاسبية: تتمثل بإدارة العمليات المالية المختلفة.
- ٦- إدارة الموارد البشرية: تهتم بجذب وتوظيف الكوادر البشرية المناسبة للوظيفة، وتعويض الموظف، ومكافأته، بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين، كما تلعب دوراً مهماً في تشكيل ثقافة المؤسسة أو الشركة.
- ٧- إدارة تكنولوجيا المعلومات: تهتم بإدارة العمليات التكنولوجية في المؤسسة.
- ٨- إدارة البحث والتطوير: تهتم بإدارة عمليات البحث والتطوير على المنتجات.
- ٩- الإدارة الهندسية: تتمثل بتطبيق الهندسة في الأعمال، فعلى سبيل المثال تُستخدم الهندسة في تطوير منتجات جديدة، وفي عمليات التصنيع، وعمليات البناء.
- ١٠- إدارة البرنامج: تهتم بإدارة المشاريع المستمرة والموجودة في ملف المؤسسة.
- ١١- إدارة المشروع: تتمثل بتخطيط، وتنظيم، ومراقبة المشاريع. إدارة المخاطر: تهتم بضبط، وتحديد، وقياس المخاطر المتوقع حدوثها، بالإضافة إلى الآثار السلبية الممكن حدوثها في المستقبل والتقليل منها.

١٢- إدارة الجودة: تتمثل بكافة النشاطات المطلوبة لتحسين جودة المنتج، بالإضافة إلى الرقابة على هذه المنتجات وتحسينها.

١٣- إدارة الابتكار: تعني إدارة عمليات الابتكار، مثل: البحث والتطوير أو التغيير التنظيمي. إدارة التصميم: تتمثل في تصميم المنتجات الجديدة.

١٤- إدارة المرافق: تهتم في إدارة المكاتب ومراكز البيانات.

١٥- إدارة المعرفة: تكمن في تحديد، وإنشاء، وتمثيل، وتوزيع، واستخدام المعرفة في الاقتصاد والأعمال وهناك عدة أساليب للإدارة منها :

أ- أسلوب الإدارة الديمقراطي : في التعاون بين الموظف والمدير، حيث يسعى المدراء في الأسلوب الديمقراطي إلى الاستماع للموظفين قبل اتخاذ القرارات أو تقديم الحلول؛ وإشراكهم في عملية صنع القرار، ومنحهم حرية إبداء آرائهم، والانفتاح على الأفكار الجديدة والخبرات والتجارب مما يخلق روابط وعلاقات قوية بين المدراء والموظفين.

ب- أسلوب إدارة عدم التدخل : يتصف المدراء في هذا الأسلوب بعدم التدخل في أعمال الموظفين؛ إذ يتخلى المدير عن مسؤولياته في الإدارة للموظفين، ويمنحهم درجة عالية من الثقة والاستقلالية، ويُعدّ هذا الأسلوب خياراً مفضلاً عند الإدارة المهنية التي تمتلك خبرة طويلة، فعندما يُمنح الموظفون مزيداً من الاستقلالية والحرية فإنهم غالباً ما يُظهرون قدراً أكبر من المبادرة والمسؤولية في أداء المهام الموكلة إليهم.

ج- أسلوب الإدارة الاستبدادية يهتم أسلوب الإدارة الاستبدادي أو المسيطر على النتائج والكفاءة، وعادةً ما يخلو من التعاون بين المدراء والموظفين؛ إذ يؤمن الإداري الاستبدادي بالإدارة الدقيقة للموظف لضمان اتباع سياسات المؤسسة، وتنفيذ الأوامر، والعمل بقرارات الإدارة العليا.

د- أسلوب الإدارة الملهمة يتّصف المدراء الذين يتبعون أسلوب الإدارة الملهمة بقدرتهم الفائقة على الإقناع، وإيمانهم بقضاياهم وأفكارهم، حيث يهتمون ببناء علاقات شخصية مع الموظفين، بالإضافة إلى حشد الفريق حول الأهداف المشتركة للمؤسسة، ويُعدّ هذا الأسلوب مفيداً من أجل مساعدة الموظفين على الشعور بالتحفيز، ومدّهم بالدعم اللازم للانخراط بالعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

هـ- أسلوب إدارة المدرب يمتلك المدراء الذي يتبعون أسلوب المدرب صفات المدرب الرياضي من حيث قدرتهم على تحديد نقاط القوة والضعف لكل موظف، والعمل بجهد لمساعدتهم للوصول إلى مستوى عالٍ من الاحترافية، حيث يسعى المدير إلى دفع الموظفين لإنجاز المهام الأكثر صعوبة مما يُنمّي من موهبتهم.

و- أسلوب تنظيم السرعة يضع المدراء الذين يتبعون أسلوب تنظيم السرعة معايير عالية لفريقهم، حيث يهتمون بشكل خاص بالسرعة في إنجاز العمل بالإضافة إلى الكفاءة، ودائماً ما يسعون إلى إيجاد سبل وطرق جديدة لرفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة، ويُساعد هذا الأسلوب على بناء الثقة بين الموظف

والمدير وبثّ الطمأنينة بين الموظفين؛ لإدراكهم بأنّ المدير يلتزم بنفس المعايير التي وضعها للموظفين، ومع ذلك من الممكن أن يشعر الموظف بالإرهاق والضغط من كثرة المطالب والمسؤوليات التي تقع على عاتقه.

ح- أسلوب الإدارة البيروقراطي : يُركّز الإداري في الأسلوب البيروقراطي على إسناد مهام محددة للموظفين ضمن إطار تسلسلي هرمي، كما أنّه يكون أقل اهتماماً بالعمل الجماعي والتعاوني بين الموظفين، وأكثر اهتماماً باتباع القواعد والإجراءات بما يُسهّل إنجاز المهام بشكل انسيابي متسلسل من أعلى قمة الهرم إلى الأسفل، حيث يُعدّ هذا الأسلوب مفيداً في الصناعات دقيقة التنظيم، ولكنّه أقل فعالية في البيئات الإبداعية.

ط- أسلوب إدارة المعاملات أو الصفقات : يُعزّز مدير إدارة المعاملات أداء الموظف من خلال المكافآت والحوافز، والعقوبات تأديبية في حال التقصير، وغالباً ما يكون دور المدير في هذا الأسلوب كمُوجّه، حيث يُقدّم تعليمات واضحة للمساعدة على تحسين أداء الموظفين.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة

تعتبر الإدارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل، فالإدارة هي مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات داخل المجتمع بل ويتخطى دورها ليصل إلى مسؤولية تقدم أو تخلف الأمم، فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية يقع على عاتقها، فهناك الكثير من الدول التي تمتلك مقومات النجاح الاقتصادي من ناحية الموارد ولكن سوء الإدارة يبقيها في مواقع متأخرة اقتصادياً، وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الإدارة^٢:

١- تعمل الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إدارة عمليات الإنتاج، وجمع وتنظيم الموارد المتاحة، وتوجيه الجهود البشرية بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف، ففي ظل وجود الإدارة لن يكون هناك هدر للجهد والوقت والمال.

٢- تعمل الإدارة من أجل الحصول على أكبر درجة ممكنة من الإنتاجية مع أقل نسبة ممكنة من التكاليف.

٣- تعمل على إنشاء هيكل منظم وسليم داخل المنظمة أو الشركة، بحيث لا يكون هناك تداخل في العمل بين الموظفين.

٤- تكمن أهمية الإدارة في القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة.

٥- تؤدي الإدارة الفعّالة إلى تحسين الإنتاج الاقتصادي، وبالتالي زيادة نسبة الرفاهية لدى الناس.

^٢ رضوان ، محمود عبدالفتاح ، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢

إن نجاح المؤسسة أو المنظمة يتوقف على الأسلوب الذي تدار به ، مهما كان حجمها سواء كان صغير أو متوسط أو كبير فالإدارة له دور كبير غاية الأهمية يتمثل على النحو الآتي :

• القدرة على التوجيه والتركيز

فالمؤسسة التي تخطط فهي يكون لديها مقدرة على التركيز بالشكل الفردي له ، وعندما يكون هناك فشل في التخطيط فسيترتب عن ذلك الفوضى وعدم تحديد الرؤية.

كما أن القدرة على التخطيط تساعدك في مواجهة جميع المشكلات وتوقعها ، كما أن المؤسسة المنظمة هي تحدد الأدوار وتوزعها وتملك خطه نحو تحقيق أهدافها وذلك طبقاً ل مبادئ الإدارة.

• بلوغ الغاية والهدف

فأي مؤسسة من البداية تحدد الأهداف التي تسعى إليها، والهيكل الإداري الناجح هو الذي يمتلك الخطط والمقترحات التي تعينه على بلوغ تلك الأهداف.

• تحافظ على النظام والمسئولية

فأي مؤسسة يوجد بها فريق عمل يسعى للوصول للهدف المشترك ، وعلى الجميع أن يعرف ما يقوم به حتى يتحمل المسئولية الملقاة على عاتقه.

• استخدام الموارد بشكل أمثل

وتلك الموارد تتمثل في المواد التكنولوجية والموارد البشرية ، ووضع كل منها في الدور المناسب له وتحقيق أقصى استفادة منها، والاستغلال الأمثل له.

• إنجاز العمل وتخفيف الأعباء

فتوظيف الفرد في العمل المناسب له فيساعده في الانتهاء الأمثل له وبسرعة ، كما أن الموظف سيكون سعيد بذلك ويجب عمله دون أي ضغوط عليه.

• توفير الكوادر الأكثر كفاءة

فالتخطيط والإدارة الجيدة سيوضع الموظف في المكان المناسب داخل المؤسسة ، وسيتم استيفاء جميع المناصب الموجودة فيها مما يحسن الأداء ويزيد من الإنتاج ، والعدل والرضا بين أفراد العمل ويأتي كل ذلك عندما يتم إجراءات فحص مميزة على الأفراد الذين يلتحقون بالعمل.

• الحفاظ على حركة المؤسسة والبدء للعمل

حيث أن التحفيز والإشراف الجيد يساعد على بداية المشاريع ودوامها ، فلا يمكن أن تسير أي مؤسسة دون وجود القادة كما يوجد سلطة يتم سؤال الموظف أمامها ، وتحقيق المتابعة لجوانب العمل المتنوعة.

• القدرة على التواصل بشكل جيد

فالتوجيه المناسب يساعد على التواصل بين القادة والمرؤوسين ، ويستطيع الموظف أن يثبت نفسه ومعالجة أي أمر قد يطرأ على العمل والاتصال يساهم في أداء ونهوض المؤسسة.

• خضوع أفراد العمل للمحاسبة

فكل فرد يتم السيطرة عليه داخل العمل وتحديد من له الأهمية في فريق العمل وتقييم معدل الأداء ، وسوء الإدارة بالنسبة للمؤسسة قد يترتب عليه الفشل.

• السير للأمام وتحديد سبل التقدم

فلا بد من مراجعة سير العمل للمؤسسة وهي الطريقة الفعالة التي تعالج الخطأ وتدفعنا للتقدم والنهوض بمنظمة العمل وتحقيق المستقبل المنشود لجهة العمل.

مفاتيح الإدارة الناجحة^٢ :

• التركيز على الدقة والوضوح وشمول الاتصال :

التواصل مع فريق العمل سيصل بك إلى النجاح ، وعند تبليغك للتعليمات وحدوث الاجتماع فيجب أن تتحرى الوضوح والدقة مهما كانت وسيلة الاتصال مع غيرك.

• الاتساق :

وهي في مقدمة القواعد بل هي موجودة قبل أن يصبح للإدارة نهج فعال ، فلا بد أن تكون متسقا وأن يظهر ذلك في جميع السلوكيات وأن تعامل فريق العمل بنظرة متوازنة ومتساوية.

• تقدير العامل الجاد ومكافأته :

عندما يقوم أحد أفراد العمل بأمر استثنائي فيجب أن تكافئه مهما كان شكل التقدير سواء كان عن طريق الصوت أو التذكار الصغير.

وأن يكون ذلك أمام باقي فريق العمل وقد يشعر مستلم التكريم راضيا وتحفيز باقي أفراد العمل ، وأن يكون ذلك متسقا ولا تجامل أحد على غيره.

• تحديد الهدف الجماعي :

عندما تحتاج من فريق العمل التعاون فيما بينهم والعمل بصفة جماعية مع بعضهم البعض ، فيجب أن تطلب ذلك منهم وتحدد الهدف لهذا عندما تحدد لفرد ما أو قسم بعينه.

وذلك فقد يبقي ذلك باقي فريق العمل في عزله عن غيرهم ، ولكن منح الموظفين الهدف والتركيز الموحد سيوفر لهم الإلهام المناسب.

• عدم استخدام مقياس واحد ليناسب الجميع :

فكل فريق عمل سيكون فيه تفضيلات معينة ومجموعة من النقاط التي قد تمثل القوة والضعف ، لذا فلا تستخدم نفس النهج الخاص بالتحفيز أو التشجيع مع كلا منهم.

• القدوة الحسنة :

يجب أن تكون قدوة لباقي أفراد العمل فلا تحضر متأخرا إلى العمل ولا تفقد أعصابك بسهولة ، ويجب أن تسيطر على جميع الأمور وأن تكون مثالا يحتذى به بالنسبة لهم.

^٢ رضوان ، محمود عبدالفتاح ، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢

• تشجيع الأفكار والآراء:

عندما تناقش عدد كبير من الأفراد عن نشاط ما أو سبل تحسين العمل في المؤسسة فلا تغضب من الآراء التي تكون مخالفة لوجهة نظرك ، حتى وإن كان رأيك جانب الصواب أو غير مدروس فلا تجعلهم في استياء منك.

• الشفافية :

فهي التي تعني نزاهتك، وسيجعل أفراد العمل يثقون فيك ، ولكن عندما تقوم بالكذب أو لا تظهر المعلومات فقد تكون القيادة الخاصة بك في خطر .

المطلب الثالث: وظائف الإدارة

تشتمل الإدارة على ٥ وظائف وهي كما يأتي^٤:

***التخطيط:** حيث يُحدّد التخطيط مسار العمل في المستقبل، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات بشأن المسار الأنسب لتحقيق الأهداف.

عدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

١-ماذا نريد أن نفعل؟

٢-أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

٣-ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

٤-ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي)^٥.

^٤ رضوان ، محمود عبدالفتاح ، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ .
^٥ زيجلار ، زيج ، قمة الأداء - كيف تنمي التميز في نفسك والآخرين ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠١٦ .

-تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

أ- التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي :

-إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

-إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب-التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ج-التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات *التنظيم: هي عملية تجمع بين الموارد المادية، والمالية، والبشرية، بالإضافة إلى تطوير العلاقات الإنتاجية، وبما يُحقّق الأهداف التنظيمية حيث تشتمل على عدّة أمور منها ما يأتي:

تحديد الأنشطة.

تصنيف الأنشطة ضمن مجموعات.

تفويض السلطة وإحالة الواجبات.

تنسيق العلاقات العامة.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

١-احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا

قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

٢- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

٣- تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

٤- تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

٥- تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة

***التوظيف:** هي الوظيفة الإدارية التي تتمثل بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تعيين موظفين جدد وزيادة حجم الأعمال، كما تهدف وظيفة التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتشتمل على عدّة أعمال منها ما يأتي: إعداد القوى العاملة ، التعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء .

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين.

ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي :

١- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

٢- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

٣- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما:

١- مواصفات الوظيفة

٢- ومتطلباتها.

وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات.

خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة^٦.

رابعاً: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجته بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

• التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

• التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.^٧

سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

^٦ الصرايرة ، خالد أحمد ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ .

^٧ زيجلار ، زيج ، قمة الأداء - كيف تنمي التميز في نفسك والآخرين ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠١٦ .

***التوجيه:** هو الجزء الإداري الذي يحدّد على الأساليب التنظيمية للعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ وذلك لأنّ التخطيط، والتنظيم، والتوظيف هي مجرد استعدادات للقيام بالعمل أمّا التوجيه يُعدّ الجانب العملي الذي يُعنى مباشرةً بالإرشاد، والتوجيه، والإشراف، والتحفيز، ويحتوي على عدد من العناصر وهي كالآتي: الإشراف: إشراف المدراء على العاملين، ومراقبتهم، وتوجيههم. الدافع: إلهام وتحفيز العاملين على العمل بدافعية وحماس من خلال الحوافز الإيجابية، والحوافز المادية، والمكافآت.

أساس توجيهاتك لمروؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مروؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المروؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- ١- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
 - ٢- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
 - ٣- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
 - ٤- تأكد من أن القرار الذي تمّ اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك تفويض المهام الأولية لجميع العاملين وجعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- ٥- متابعة كل شخص تمّ تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.
- القيادة:** توجيه العاملين والتأثير فيهم لإنجاز المهام المطلوبة.
- التواصل:** نقل المعلومات وتبادل الخبرات والآراء بين الأفراد.
- الرقابة:** هي الوظيفة الإدارية التي تقيس الإنجاز، وتكون مسؤولةً عن تصحيح الانحراف إن وُجد من أجل ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُساعد نظام الرقابة الفعّال على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، وتمرّ الرقابة بعدّة خطوات وهي كما يأتي:
- وضع معايير الأداء.
 - قياس الأداء الفعلي.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومعرفة الخلل إن وجد.
 - الإجراء الإصلاحي.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١- إعداد معايير الأداء :المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التّقدّم، أو التّأخّر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أملت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢- متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

٣- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدّاً أو صارمة جدّاً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويمية الواجب اتخاذها.

المطلب الرابع: المستويات الإداريّة

توجد في العديد من المؤسسات مستويات إداريّة مختلفة، وذلك وفقاً لحجمها، وعادةً ما يكون هناك ٣ مستويات للإدارة وهي كما يأتي:

الإدارة الدنيا: يركّز فيها المدراء على الرقابة والتوجيه، حيث يُعتبر المدير أو المسؤول بمثابة قدوة يُحتذى بها، ويكون تواصل المدراء مع الموظفين في هذا المستوى بشكل مباشر.

الإدارة الوسطى: يقع على عاتق المدراء في الإدارة الوسطى تنفيذ الخطط التنظيمية التي تتوافق مع سياسات المؤسسة.

الإدارة العليا: يقع على عاتق الإدارة العليا الرقابة والإشراف على كافة أعمال المؤسسة.

إن التسلسل الهرمي في الإدارة أو الهرم الإداري هو نمط تنظيمي يقوم على تقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى مستويات متدرجة ومتصلة تشكل هرمًا. يتمثل هذا النمط في وجود طبقات من السلطة والمسؤوليات، حيث يكون هناك مستوى أعلى يضم القيادة ومستويات أدنى تشكلها الطبقات التدريجية للموظفين^٨.

في هذا السياق، يتولى القادة والمديرون في الطبقات العليا مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع السياسات، بينما يقوم الموظفون في الطبقات الأدنى بتنفيذ تلك السياسات والقرارات. يساعد هذا النمط على تحديد سلسلة واضحة من السلطة والتوجيه، مما يسهل تنظيم الأدوار والمسؤوليات. على الرغم من فعالية التسلسل الهرمي في تحديد الهيكل التنظيمي وتنظيم العمليات، إلا أنه قد يعاني من بعض العيوب مثل تباطؤ انتقال المعلومات بين الطبقات وصعوبة التكيف مع التغييرات السريعة.

التسلسل الهرمي في مستويات الإدارة



مهام الإدارة العليا والوسطى والدنيا :

تختلف مهام الإدارة حسب المستويات المختلفة في التنظيم، بما في ذلك الإدارة العليا والوسطى والدنيا، كما يمكن يكون هناك تداخل في مسؤوليات الإدارة بين المستويات المختلفة في بعض التنظيمات، وذلك حسب هيكلية التنظيم والحجم والطبيعة العامة للمؤسسة. ومن هذه المهام ما يلي:

١- الإدارة العليا :

- وضع الرؤية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تحديد الأهداف الرئيسية وتطوير الخطط الاستراتيجية لتحقيقها.
- اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة.

^٨ الصرايرة ، خالد أحمد ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ .

- تمثيل المؤسسة على المستوى التنفيذي والتنسيق مع الجهات الخارجية.
- إدارة الموارد الرئيسية مثل الميزانية والموظفين العليا.

٢- الإدارة الوسطى :

- تنفيذ استراتيجيات الإدارة العليا وتحويلها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.
- التواصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وتطبيق الرؤية والتوجيه.
- الإشراف على الأقسام الفرعية وضمان تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة.
- تنسيق التعاون وتبادل المعلومات بين الأقسام والفرق المختلفة.
- مراجعة وتقييم أداء الفرق والموظفين وتوفير التدريب والخطط التطويرية اللازمة.

٣- الإدارة الدنيا :

- تنفيذ الخطط والتوجيهات المحددة من الإدارة الوسطى.
- إدارة الفرق وتوزيع المهام وتحقيق الأهداف اليومية.
- مراقبة أداء الموظفين وتوفير التدريب والتوجيهات اللازمة.
- التعامل مع التحديات اليومية وحل المشكلات على المستوى الميداني.
- تبادل المعلومات وتقديم التقارير إلى الإدارة الوسطى^٩.

المبحث الثاني: الإدارة الناجحة

المطلب الأول: تعريف ومواصفات الإدارة الناجحة

الإدارة الناجحة هي القيام بكل ما يلزم لتحقيق غايات الشركة وأهدافها، بالتزامن مع تحقيق احتياجات الموظفين من الشركة، سواء على الصعيد المهني أو المالي أو غيرها؛ وذلك باتباع منهجية تم إعدادها سلفاً للخطوات والإجراءات الموضوعية من قبل الشركة، إضافةً إلى ترسيخ قواعد الإدارة الناجحة للوصول إلى هذه الغايات.

تعددت الآراء في الإدارة، هل هي فن أم علم، حيث تم تفسير الإدارة من قبل بعض الآراء على أنها فن يجمع مهارات وخبرات اكتسبها الأفراد في القيادة من واقع ممارساتهم اليومية للعمل الإداري والخبرات السابقة في التاريخ الوظيفي للمدير.

بينما عدت المجموعات الأخرى أن الإدارة هي علم تم وضعه استناداً إلى أسس وقوانين ونظريات خاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة الموظفين نحو تحقيق أهداف محددة للمؤسسة. يمكن القول بأن الإدارة فن

^٩ الصرايرة ، خالد أحمد ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ .

وعلم في آن واحد، وتختلف درجة اقترابها من الفن أو العلم باختلاف نوع وحجم المؤسسات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين في هذه المؤسسات^{١٠}.

مهارات الإدارة الناجحة :

تختلف مستويات الإدارة بين مشرفي الفرق والمدراء الفرعيين والمركزيين، إلا أن لكل منهم مسؤوليات في إتقان مهارات الإدارة الناجحة، حيث يتوجب على المدير إتقان المهارات الإدارية ليتمكن من تطبيق فن الإدارة الناجحة على موظفي وأنشطة الشركة، ويجب على مدير المكتب الخاص به على سبيل المثال إتقان هذه المهارات عند إدارة الاجتماعات الناجحة.

لنجاح المؤسسات والشركات في تقديم أعمالها، وتسهيل عمل الإدارات في إتقان فن الإدارة الناجحة، هناك أربع مهارات أساسية يجب الاهتمام بها، ووضع الرؤى والاستراتيجيات والقوانين اللازمة في الشركة لتسهيل اكتسابها والعمل من خلالها، ويطلق عليها 4Ps وهي على الشكل الآتي:

١- السلامة النفسية :

يتجلى فن الإدارة الناجحة بتكوين أسس داعمة للسلامة المهنية، والتي أصبحت ثقافة مهمة في الشركات الناجحة، حيث إن المدير الناجح يهتم بشكل كبير بمستويات الأمان ضمن الشركة، والتي يشعر بها كل موظف من موظفي الشركة. ويظهر الأمان المذكور جلياً بشعور الموظف بالثقة الدائمة في السلوك الذي يقوم به، مثل الاعتراف بالخطأ والتصريح عنه علناً لمعالجته، اقتراح أفكار جديدة دون الخوف من رأي المدير أو سخرية الزملاء، التوافق بين القيم والمبادئ لجميع موظفي الشركة، طلب المساعدة دون خوف عند عدم المعرفة وغيرها.

ويجب على جميع كوادر المؤسسة من إداريين وموظفين ترسيخ أسس ثقافة السلامة النفسية، إلا أن للقائد دور بالغ الأهمية في تأهيل الموظفين لزرع هذه الثقافة بعد ترسيخ الإيمان بها، وهنا تظهر أسس الإدارة الناجحة التي يمتلكها المدير في تأهيل الموظفين للعمل بهذه الثقافة.

٢ - الغاية :

تسعى الإدارة الناجحة في المؤسسات إلى تكوين الإحساس لدى كل موظف فيها بأهمية العمل الذي يقوم به مهما كان صغيراً، وأنه يصب في غاية ومصلحة المؤسسة أيًا كان نوع العمل الذي يتم تقديمه من قبل الموظف.

يشعر الموظفون بأهمية عملهم عندما تتضح الغاية من العمل بشكل كامل، وعندما يتم ربط إنجاز المهمة بهدف أعلى قريب المدى. يجب أن يتم تحديد هذا الهدف بشكل يظهر نتائج المهمة التي يقوم بها الموظف، مما يولد دافعاً داخلياً لدى الموظف لتسريع إنجاز المهمة للوصول للهدف بشكل أدق وأسرع، وهذا ما يعد من أهم قواعد الإدارة الناجحة.

^{١٠} رضوان ، محمود عبدالفتاح ، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ .

٣-المسار:

ينبغي على المدير توضيح الأدوار المرسومة للموظفين لمعرفة ما هو المطلوب منهم كمخرجات، وما يجب أن يراعوا وجوده كمدخلات قبل البدء بالمهمة التي تم توكيلهم لتنفيذها. ولضمان تنفيذ العمل بشكل جيد، يجب أن ينفذ المسؤول مهارات الإدارة الناجحة في تنظيم حرية الأسلوب الذي يتبعه الموظفون لتأدية المهمات الموكلة إليهم.

٤-التقدم :

تظهر عملية التقدم في فن الإدارة الناجحة بواسطة تنمية العلاقات بين الموظفين، وتحسين العلاقة بين الموظف وحبه للعمل الذي يقوم به، إضافةً إلى توضيح القيمة المضافة التي يقدمها هذا العمل من قبل الموظف.

يمكن دعم نمو عملية التقدم في الشركة بتشجيع السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تظهر من قبل الموظفين على الأصعدة المختلفة عن الصعيد المهني، دون إغفال أهمية المكافأة على الصعيد المهني في تحسين أداء الشركة.

يمكن إحداث نقطة تحول واضحة في سير التقدم في الشركة عند تقديم الامتتان للموظف في حال قيامه بعمل استثنائي، خاصةً في الأوقات الصعبة، وهذا ما يستند إليه المدير لتطوير الإدارة .

قواعد الإدارة الناجحة في الشركة:

لإثبات نجاح الأداء ضمن عمليات إدارة الشركة، لابد للمدير أو القائد من امتلاك مفاتيح الإدارة الناجحة للوصول بالشركة نحو أفضل أداء ممكن. تتجلى أهم خطوات الإدارة الناجحة بالعناصر الآتية:

أولاً: امتلاك الرؤية :

تمثل الرؤية أساس الإدارة الناجحة، حيث يتم توجيه الشركة والعاملين فيها بواسطة خطة تم وضعها استناداً للرؤية الموضوعية إضافةً إلى تحديد اتجاهات العمل، مع التأكيد على أن الرؤية الصحيحة تجنب الفشل في تنفيذ الخطة التي تعمل الشركة استناداً إليها؛ نظراً لتوفر آليات وإجراءات مخطط لها سلفاً، وجاهزة للتعامل مع الأخطاء وفق الرؤى والتوقعات الموضوعية.

ثانياً: مشاركة الرؤية مع الآخرين :

تساعد مشاركة الرؤية مع الآخرين على نمو وتطوير طرق القيادة في الشركة، حيث إن المشاركة تعزز قبول الكادر الوظيفي لتنفيذ القرار كونه جزءاً منه، كما تساعد هذه المشاركة في تذليل الصعاب، وإتاحة المجال لطرح المقترحات المفيدة.

ترتبط مشاركة الرؤية مع الآخرين بوضع خطط لتنفيذ رؤى المؤسسة وإدخالها حيز التنفيذ، سواءً كانت الخطط لتحسين العمل أو لمواجهة أزمة، مع التأكيد على أن فن الإدارة الناجحة مرتبط باتخاذ القرارات الحاسمة والسليمة ومتابعة سير عمليات تطبيق هذه القرارات.^{١١}

^{١١} السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غربي للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

ثالثاً: التخطيط ووضع أهداف واضحة قابلة للقياس :

التخطيط أهم خطوات الإدارة الناجحة، حيث يتم تحديد مدى إمكانية تحقيق الأهداف على المدى البعيد استناداً للتخطيط الاستراتيجي، كاستراتيجيات الشركة في تواجدتها بالأسواق خلال عدة سنوات. وعلى المدى القريب استناداً للخطط التشغيلية، كوضع الميزانية السنوية أو خطة العمل الشهرية. يعد وضع أهداف قابلة للقياس من أهم قواعد الإدارة الناجحة، حيث لا يمكن معرفة أداء الشركة دون وضوح الأهداف، والقدرة على قياس الوصول لهذه الأهداف، لتحديد الأخطاء وتصويبها في حال وجودها، بغاية الوصول إلى الأهداف المقصودة ضمن المدة التي تم التخطيط لها، وضمن التكاليف المالية المخصصة لتنفيذها.

رابعاً: إدارة الوقت :

عملية إدارة الوقت في تنفيذ مهام الشركة أحد أسس الإدارة الناجحة، وهي من المهارات الأساسية التي يجب على المدير امتلاكها، كونها تمثل جوهر نجاح المؤسسة. تظهر الإدارة الناجحة للوقت من خلال السعي الدائم لتسريع زمن الإنجاز، مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة. تدعم الإدارة الناجحة للوقت اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وهذا ما يوفر على المؤسسة تكاليف إضافية، ويتيح فرص الاستثمار بمشاريع جديدة خلال فترات أقصر زمنياً^{١٢}.

خامساً: تنفيذ السياسات والإجراءات :

يمتاز المدير الناجح بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب بما يتوافق مع قدرات الشركة، والوقت الذي تحتاجه الشركة للتنفيذ. حيث تتجلى وظائف وممارسات المدير تحت إطار فن الإدارة الناجحة بالقدرة على استخدام المعطيات المتوفرة بشكل سليم، والتنبؤ بالنتائج استناداً لهذه المعطيات. يوفر الالتزام اليومي بالسياسات والإرشادات الموضوعة فائدة كبيرة في اتخاذ القرارات ضمن الحدود الموضوعية من أجل ضبط حسن سير العمليات التشغيلية والإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة. لتقييم البيانات، إضافة إلى تنظيمها وإدارتها مكاناً مهماً ضمن خطوات الإدارة الناجحة، حيث يجب استعمال البيانات الداخلة أو الخارجة لتقييم أداء العاملين، المُعدّات وتقييم ما تم إنتاجه في المؤسسة، أو من أجل المقارنة مع الأهداف المطلوب تحقيقها. الموظف أحد أهم العناصر والأسس التي تقوم عليها الإدارة الناجحة. حيث يتم تطبيق مفهوم الإدارة الناجحة بواسطة توجيه وإرشاد الموظفين، ومحاولة سد احتياجاتهم المتعلقة بالعمل مثل توفير البيئة المناسبة، والتعامل معهم على أنهم المورد الأكثر أهمية في إطار العملية الإدارية، ومساعدتهم في أمورهم الشخصية في حال قدرة الشركة على ذلك^{١٣}.

^{١٢} رضوان ، محمود عبدالفتاح ، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ .

^{١٣} الشامي، نسرين محمد ، لياقة الأداء الوظيفي ، سبويه للطباعة والنشر ، جدة ، ٢٠١٤ .

المطلب الثاني: أهمية المهارات الإدارية في نجاح إدارة المؤسسة .

هناك علاقة بين الإدارة الصحيحة ونجاح الشركات؛ إذ إن هذه الإدارة تؤدي بعض المهام الحاسمة، والتي من شأنها تغيير مصير الشركة بشكل كلي ، ومن هذه المهام :

• توحيد الأهداف :

تتكون الشركة، بشكل عام، من مجموعة من الموظفين وأصحاب الشركة أنفسهم، ولكل طرف من هذه الأطراف مصالحه الخاصة التي يسعى إلى الحصول عليها وتحقيقها، وحين يحدث تضارب في هذه المصالح يكون مصير الشركة البوار والخسران.

وهنا يأتي دور الإدارة، وهو العمل على توحيد هذه الأهداف جميعًا، وربطها في إطار موحد، لكن المدراء الأكثر حنكة وبراعة هم الذين يرهنون حصول بعض الأطراف على هدف ما بحصول الطرف الآخر على هدف من أهدافه أيضًا.

ووفقًا لهذه الرؤية، ستعزز الشركة كلها سيمفونية واحدة، لن يشذ عنها أحد، ذاك هو أحد الأدوار المحورية للإدارة.

• الاستخدام الأمثل للموارد^{١٤} :

لو قلنا إن الإدارة الصحيحة في أحد جوانبها هي: وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب لما جاوزنا الصواب؛ حيث يعمل المدراء المحنكون على حسن استخدام موارد الشركة، وضمان عدم إهدارها، وأهم هذه الموارد هو المورد البشري.

ناهيك عن العمل على عدم إهدار موارد المؤسسة الأخرى، فهذه أيضًا تندرج تحت مهام الإدارة، حتى لا تتكبد الشركة نفقات من الممكن تفاديها.

• زيادة الكفاءة

تسعى الإدارة الصحيحة إلى الوصول بموظفيها إلى أقصى طاقاتهم، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المهارات التي يتوفرون عليها، يتعلق الأمر بـ «استنفاد الجوهر»، أي عدم تقويت أي فرصة للاستفادة. إن الهدف الرئيسي للشركة هو الحصول على النتيجة الأكثر كفاءة، أي تحقيق أقصى ربح من خلال زيادة الناتج إلى أقصى حد وتقليل المدخلات.

• معالجة المنافسة

لأن الشركة لا تعمل بعيدًا عن العالم، وإنما هناك منافسون يحاولون العثور على أكبر قدر من الحصة السوقية، وأكبر عدد من العملاء؛ لذلك فإن الإدارة الصحيحة تتعامل مع هذا المعطى أيضًا.

^{١٤} السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غربي للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

فهي تهدف إلى الوصول بالشركة، إلى الأداء الأمثل كي تتمكن من الفوز في معركة المنافسة حامية الوطيس، كما أن كل ما سقناه يندرج تحت فكرة رفع معدلات الأداء قبل الانطلاق إلى الخارج، والمنافسة الفعلية في السوق.

المطلب الثالث: مهارات المدير الناجح والاتجاهات الحديثة في الإدارة^{١٥}

المدير هو أحد العناصر الهامة لنجاح الشركة، إذ يتمتع المدير الناجح بالمهارات الادارية الاساسية لمعالجة وحل المشكلات التي يمكن أن تنشأ في يوم عمل نموذجي، ويتضمن حل المشكلات تحديد المشكلة ودراستها ثم الاعتماد على المهارات الادارية لإيجاد أفضل طريقة للتعامل مع المشكلة والحصول على أفضل حل.

أفضل وسيلة لتحقيق هذه الغاية هي أن تصبح مديراً، فالمديرون هم أساس نجاح أي شركة؛ لكنه ليس منصباً سهلاً لتشغله، حيث يبني المديرون المتميزون فرقاً سعيدة ومنتجة تحقق أهداف منظماتهم باستمرار.

لكي تصبح مديراً عالي الأداء، تحتاج إلى مجموعة متنوعة من المهارات الإدارية، وهي مهارات أساسية لبناء فريق مميز يثق بك لتقوده بفاعلية، وتديره وتتواصل مع أعضائه بوضوح، وتحفزهم كي يحققوا أهداف المنظمة؛ ولكن ما هي هذه المهارات الإدارية الأساسية؟ وهل تحتاجها جميعها لتتجح في عملك؟ رغم أنني لا أعتبر نفسي مديراً، لكنني عملت مع العديد من كبار المديرين في مهنتي الريادية؛ وبناء على تجاربي مع هؤلاء، وضعت قائمة تضم ثلاث عشرة مهارة إدارية يحتاجها كل مدير متميز لتحقيق النجاح؛ وهي كالتالي :

١-التواصل :

تعد القدرة على التواصل مهارة إدارية أساسية ، فالمدير هو صلة الوصل بين الفريق والإدارة العليا والموردين والعملاء وحتى عامة الناس ويجب أن يكون واثقاً عند التعامل مع كل منهم . ويمكن للمدير ان ينقل بوضوح وبشكل دقيق أهداف المؤسسة ، وتقارير العملاء ، والمهام المنجزة من المشاريع وغيرها من الأمور شفهيّاً وكتابياً .

فالمدير لابد أن يتمتع إلى جانب مهارة التواصل بأن يكون مصغٍ جيد ، ولابد للمدير أن يشعر الموظفين بالأمان سواء تعلق الأمر بمشاركة الأفكار أم التعامل مع لحظات القلق والصراعات أو مناقشة طرائق بديلة للقيام بالعمل .

^{١٥} رضوان ، محمود عبدالفتاح ، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ .

٢- اتخاذ القرارات:

سيُطلب منك اتخاذ القرارات كلَّ يوم؛ لذا تذكر أنَّك قد حصلت على هذا المنصب لأنَّ رئيسك يثق بك لتعطي الأولوية لأهداف المؤسسة ومهمَّاتها.

ستتضمن القرارات التي تتخذها: إعطاء الأولوية لأمر العمل، وتعيين موظفين جدد، وتوزيع المهام، ومعالجة شكاوى العملاء أو الموظفين؛ ورغم أنَّ بعضها سيكون سهلاً ويسيراً، إلَّا أنَّ هناك أموراً أخرى ستكافح لأجلها، ولن تتخذ القرار السليم دوماً.

٣. التفويض:

يدرك المدير الجيد أنَّ فريق العمل أشبه بفريق الرياضة؛ فإنَّ أراد أن يحقق الفريق أهدافه، فعليه أن يفوض أعضاء الفريق للقيام ببعض المهام؛ كما يدل التفويض على أنَّك تثق بفريقك لتوليه مهمَّة ما؛ فكما قال مات ديتون (Matt) Deighton، المدير الإداري لشركة تايملس تشيسترفيلدز (Timeless Chesterfields): "يشجع التفويض فريقك ويمكِّنه من إيجاد حلول للمشكلات".

أنت لست خارقاً، ولا يمكنك أن تفعل كل شيء بنفسك؛ لذا يسمح لك تفويض المهام بالتركيز على عمل آخر قد يكون أكثر إلحاحاً، ويساعد في تطوير فريقك؛ ممَّا يعود بالفائدة على الشركة ككل.

٤- القدرة على التكيف:

يدرك المديرون المتميزون أنَّهم لا يستطيعون الإحاطة بكل شيء، فهم على استعداد لتبني أساليب جديدة ومطورة والتكيف معها، وهي مهارة إدارية بالغة الأهمية. يجب أن يكون المديرون منفتحين على تجربة التقنيات الجديدة مع التغير المستمر في هذا العالم الرقمي، إذ لا يُشترط أن تتجح الأشياء التي كانت تعمل في السابق إن لم تكن مواكباً لتطورات العصر، فقد تعاني أنت وفريقك في كثير من المجالات.

٥- القدرة على التحفيز:

إنَّ لطاقتك وموقفك تجاه عملك -بالإضافة إلى شغفك- تأثير كبير على الأشخاص الذين تديرهم، كما تعدُّ عاملاً محفزاً لهم؛ فإن كنت تأتي للعمل متفائلاً ومستعداً لبدء اليوم بنشاط، فمن المرجح أن يتبعك فريقك في هذا.

عندما يواجه أعضاء فريقك مشكلات في أداء عمل ما أو مشكلات منزلية، فمن واجبك أن تعيد تركيزهم إلى العمل؛ حيث يعلم المدير الجيد كيف يفعل هذا، وكيف يجعل فريقه يقَدِّم أفضل ما لديه؛ فهو يدرك أهمية تشجيع الفريق وتحفيزه، فضلاً عن تقدير إنجازاته.

٦. التنظيم:

لا شك أنَّ التنظيم مهارة إدارية أساسية، ويجب عليك أن تكون منظماً، خاصة عندما يكون لديك مجموعة من الموظفين المسؤولين أمامك؛ إذ لا تقتصر مسؤولية المديرين على الموظفين فحسب، بل هم مسؤولون أيضاً عن الميزانيات، وأوقات تسليم المشاريع، وتوقعات العملاء، وغيرها الكثير.

يستطيع المدير المنظم تقدير ما يمكن للفريق تحقيقه في إطار زمني محدد، وما لا يمكن تحقيقه أيضاً؛ فهو يعرف كيف يرتب الأولويات على أساس يومي وأسبوعي وشهري، ويعرف بمن يضع ثقته لاستلام مشروع معين والعمل عليه، ومن يحتاج إلى مزيد من التوجيه؛ كما أنَّ عليه أن يكون على رأس عمله دوماً.

٧- حل المشكلات:

باعتباري صاحب شركة، فأنا أوظف مديرين ممتازين لأنني لا أملك الوقت أو الرغبة للتعامل مع كل مشكلة صغيرة تحصل.

تقع على عاتقك كمدير مسؤولية توقع الصعوبات وحلها قبل أن تتحول إلى مشكلة كبيرة، حيث يعرف المديرون الممتازون متى يمكن حل أي مسألة داخلياً، ومتى يجب إعلام الإدارة العليا للتدخل. تستطيع العمل بالتعاون مع فريقك على تقييم المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لها دون أن تتسبب بخلق جو من التوتر أنتم في غنى عنه.

٨- بناء العلاقات:

هذه مهارة إدارية أساسية أخرى تتمثل في القدرة على بناء علاقات جيدة مع الناس؛ فسواء أكنّا نتحدث عن فريقك أو عملائك، تشكل العلاقات الجيدة أهمية أساسية لنجاح الشركة.

تذكرنا مديرة قسم الزجاج الرقمي بريدي جالاغر (Bridie Gallagher) بما يأتي: "يعمل الأشخاص بشكل أفضل في بيئة سعيدة وداعمة؛ لذا فإنَّ المدير الجيد لا بد أن يكون ودوداً وجذاباً، ويستطيع المحافظة على هدوئه عندما تسوء الأمور؛" ويضيف مايك هاردمان (Mike Hardman)، مدير التسويق في شركة أليانس أونلاين (Alliance Online): "يقدِّر المدير العظيم أنَّ كل شخص مختلف عن الآخر، ويهدف إلى بناء علاقة جيدة مع كل عضو في الفريق؛ وهذا من شأنه أن يُشعرهم وكأنَّ مديريهم يتعامل معهم كأفراد، وليس مجرد اسم ضمن قائمته."

يتخذ المدير الجيد القرارات التي تصب في مصلحة فريقه؛ فهو يخلق بيئة لا يخشى فيها الناس من طرح الأسئلة، ويعلمون أنَّه متواجد دوماً ليسمعهم، وأنَّه يفكر ملياً في إجاباته؛ ممَّا يبني الثقة بينه وبين فريقه، ويجعل العمل معه أمراً ممتعاً.

٩- مهارات القيادة:

كي تكون مديراً ناجحاً، عليك أن تكون قائداً رائعاً؛ فالأمر يعود لك لتوحيد أفراد الفريق المختلفين وحثهم على العمل لبلوغ الرؤية المشتركة للمنظمة، ووحده القائد الناجح من يستطيع فعل ذلك.

يتضمن دورك كمدير: إدارة الاجتماعات، وتحديد الأهداف، ودعم أعضاء الفريق، وتفويض المهمات، وغيرها الكثير؛ فعندما تكون قدوة لفريقك، فإنَّك تحدد الأسلوب العام للفريق، وتضفي جواً من السعادة والإنتاجية على بيئة العمل.

١٠- إدارة الوقت:

غالباً ما نفكر في إدارة الوقت على أنها العمل على زيادة عدد ساعات العمل حتى تكون أنت أو فريقك منشغلين دائماً؛ ولكن الوقت يكلف المال، وقد تبدو مدة تنفيذ العمل سريعة نظرياً، في حين أنها أكثر تعقيداً في الواقع.

يأخذ المدير الجيد في اعتباره مقدار الوقت الذي يحتاجه التفكير في العصف الذهني وحل المشكلات والأداء، والوقت المناسب للتسليم قبل الاتفاق على جدول زمني؛ مما يساعده على إدراك التوقعات غير المنطقية التي قد يحددها أصحاب العمل أو العملاء فيتجنبها مسبقاً.

١١- القدرة على التوجيه:

قد يكون التوجيه والإرشاد أحد أعظم المهارات التي يمكن أن يتمتع بها المدير؛ فكل عضو في الفريق قادر على أن يكون أفضل، وأن يقدم أداء أفضل.

يدرك المدير الجديد الإمكانيات غير المستغلة لدى الموظفين، ويساعدهم على إطلاق العنان لها؛ فهو يعرف كيف يزرع الثقة في نفوس موظفيه، ويعرف متى يتحداهم، ومتى يعزز من مهاراتهم، ومتى يتراجع ويدعمهم يتولون زمام المسؤولية. كن واضحاً وشاركهم تجاربك وخبراتك برحابة صدر، وتذكر أن إنجازاتهم هي نتيجة عملية استثمار الوقت والطاقة فيهم.

١٢- التخطيط:

لبناء فريق ماهر، نحتاج شخصاً خبيراً بالتخطيط يمتلك مهارة التفكير الاستراتيجي. ويمكن التخطيط مسبقاً لكل مرحلة من مراحل المشروع الذي تديره، وتوقع العقبات وحالات التأخير المحتملة التي قد تنتج عن ذلك؛ كما عليك معرفة إن كنت بحاجة خبير استشاري مستقل، أو فيما إن كان لديك وقت لتعزيز مهارة العاملين عندك.

لا يمكن للمدير الممتاز تحديد أفضل طريقة للقيام بالأمر فحسب، بل أيضاً تحديد أعضاء الفريق الأكثر ملاءمة لمهمة معينة؛ ويساعد هذا كله في تحقيق أهداف الشركة فيما يتعلق بالميزانية والوقت المحدد دون التأثير سلباً في الفريق.

١٣- التعاطف:

لا يتمتع الجميع بمهارة التعاطف بصورة فطرية، ولكنها مهارة أساسية جداً؛ والأهم من ذلك أنه يمكن تعلمها. يقول خبير التكنولوجيا الرقمية والمستشار روب ويندر هيد (Rob Weatherhead): "إنه لمن الصعب إدارة الناس إن لم تكن قادراً على فهم موقفهم، ولا يعني هذا أن تتفق معهم دوماً؛ ولكن إن كان بوسعك أن تفهمهم، فبوسعك أن تديرهم بناء على ذلك". تذكر أن البشر كائنات عاطفية، وسيشكلون روابط أقوى مع المديرين الذين يتعاطفون معهم.

المبحث الثالث: إدارة فريق العمل

المطلب الأول : المقصود بفريق العمل

فريق العمل هو أساس أي نجاح. لكن بناء فريق عمل ناجح لا يعتمد فقط على اختيار الأفراد المناسبين بل لابد من وجود مراحل أساسية لبناء فريق العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة وتأثير، يبدأ التكوين بمرحلة التشكيل حيث يلتقي الأعضاء ويحددون الأهداف، يليها مرحلة الاقتحام حيث يحدث الصراع بين الأفراد بسبب عدم الفهم المتبادل، ثم تأتي مرحلة القياس التي تشهد تحقيق توافق وتقديم الأداء المناسب. بعد ذلك، يصل الفريق إلى مرحلة الأداء حيث يعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف. وأخيرًا، تأتي مرحلة الإنهاء حيث ينتهي الفريق بعد تحقيق الأهداف، مما قد يثير مشاعر الافتقاد لبعضهم البعض.

هذه المراحل تتطلب تعاونًا وفعالية في التواصل لتجاوز التحديات وتحقيق النجاح في المشاريع الجماعية، ومن خلال فهم هذه المراحل وتطبيقها بشكل صحيح، يمكن للفرق العمل بفاعلية وتحقيق النتائج المرجوة بنجاح.

تتبنى جميع المنظمات باختلاف أعمالها استراتيجية بناء الفريق والتي يستخدمها المسؤولون في كل منظمة لمساعدة الموظفين على العمل بشكل فعال، فتطوير العلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق يساهم في بناء الثقة بينهم، ويشعرهم بالراحة في مشاركة أفكارهم وحل مشكلات العمل بشكل إبداعي، فإذا كنت مسؤولاً عن بناء فريق العمل وترغب في معرفة الخطوات العلمية في ذلك؛ تابع معنا السطور التالية.

شير مصطلح قيادة فريق العمل إلى الأعمال التي يقوم بها القائد خلال إدارة وتوجيه فريق من الموظفين بنجاح. ويتولى قادة فرق العمل مسؤولية إنجاز المشاريع أو العمليات داخل الشركة وتحقيق أي أهداف ذات صلة، ولذلك فإن جزءاً من عملهم يتمثل في إسناد مختلف المهام لأعضاء الفريق، وإمدادهم بالدعم الذي يحتاجون إليه، ورصد التقدم الذي جرى إحرازه في المشروع.

ولأن الغالبية العظمى من المنظمات تطمح في تحسين أداء العمل، فهي تستعين بالعديد من قادة الفرق على مختلف الإدارات والمستويات.

من هو قائد فريق العمل:

قائد الفريق هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية الرئيسية عن توجيه وإدارة الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة. يقوم قائد الفريق بتحديد رؤية الفريق ووضع الأهداف الفرعية وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق. كما يسهل التواصل بين أفراد الفريق ويحفزهم لتحقيق الأداء الممتاز.

وظيفة قائد الفريق تشمل أيضاً حل المشكلات التي تنشأ خلال عمل الفريق وتحفيز الأعضاء وتشجيعهم على التعاون وبذل الجهد المشترك. يعمل قائد الفريق كنقطة اتصال رئيسية بين أعضاء الفريق والإدارة أو الجهة المسؤولة الأخرى، ويمثل الفريق في القرارات الهامة.

بشكل عام، يتميز قائد الفريق بمجموعة من المهارات القيادية مثل القدرة على التوجيه والتحفيز وإدارة الصراعات وتطوير مهارات الفريق. يعتمد نجاح الفريق بشكل كبير على قدرة قائده على استخدام هذه المهارات بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة.

صفات قائد فريق العمل:

قائد الفريق الناجح يتمتع بصفات مثل الاتصال الواضح، والتعاطف مع أعضاء الفريق، والرؤية الواضحة للأهداف، والمرونة في التكيف مع التغيرات، والمساءلة عن النتائج، وثقة في الفريق، وتفويض المهام بفعالية، والاستمرار في التعلم، والقدرة على تحفيز الآخرين، وتقديم النموذج الإيجابي، والاحترام للآخرين، والمصادقية في التعامل معهم. وهي كما يلي :

١ - الاتصال الواضح :

يجب أن يكون قائد الفريق الجيد قادرًا على التواصل مع أعضاء فريقه بوضوح وبشكل فعال، وأن تكون تعليماته لهم وتعليقاته عليهم واضحة، إلى جانب استماعه الجيد إلى أفكارهم واهتماماتهم.

٢ - التعاطف :

يجب أن يكون قائد الفريق الجيد متعاطفًا مع أعضاء فريقه، وأن يكون قادرًا على فهم احتياجاتهم واهتماماتهم، وإمدادهم بالدعم الذي يحتاجون إليه، وهو ما يساعد على بناء علاقات قوية معهم، وتحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي تقديم أداء أفضل.

٣ - الرؤية :

القائد الناجح يمتلك رؤية واضحة لأهدافه وأهداف فريقه، مع قدرته على توصيل هذه الرؤية إلى فريقه بطريقة ملهمة ومُحفزة.

٤ - المرونة :

يجب أن يكون قائد الفريق الجيد مرناً وقابلاً للتكيف مع الظروف المتغيرة، وبالتالي يستطيع تعديل خطته حسب الحاجة.

٥ - المساءلة :

قائد الفريق الناجح هو الذي يتحمل إخفاقات ونجاحات فريقه، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، ويحمل نفسه وكل عضو من أعضاء الفريق المسؤولية عن تحقيق الأهداف المرجوة.

٦ - الثقة :

قائد الفريق الناجح يتحلّى بالثقة في قدراته وقدرات أعضاء فريقه، ويستطيع تحفيز الأعضاء لتحقيق النجاح.

٧ - تفويض المهام :

من صفات قائد الفريق الناجح، قدرته على تفويض المهام وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء الفريق، بناء على نقاط قوة ونقاط ضعف كل عضو، وهو ما يزيد من كفاءة وإنتاجية الفريق ككل.

٨- التعلم المستمر :

يتميز قائد الفريق الناجح عن غيره برغبته في التعلم المستمر من أجل تطوير ذاته ومهاراته، واكتساب مهارات ومعارف جديدة تعزز من قدرته القيادية، والتي تنعكس على أداء الفريق.

مهارات قائد فريق العمل :

هناك مجموعة من المهارات المطلوبة في قائد فريق العمل حتى يصبح قائدًا فعالًا، ومهارات قائد فريق العمل تشمل: مهارات التواصل والخبرة في المجال وبناء العلاقات وحل المشكلات وإدارة الوقت واتخاذ القرارات الحاسمة والتعاون ومهارات التنظيم والتفكير النقدي والابتكار. يجب أن يكون القائد قادرًا على تطوير هذه المهارات لتحقيق النجاح في قيادة فريق العمل بنجاح وتحقيق أهدافه بفاعلية.

وهي كما يلي:

١- مهارات التواصل :

من الضروري امتلاك قائد الفريق مهارات التواصل اللفظية والمكتوبة، حتى يستطيع التواصل مع أعضاء فريقه بشكل فعال، من خلال شرح الأفكار ومهام كل عضو من الأعضاء، وفهم التعليقات. ومن مهارات التواصل مهارة الاستماع النشط، وهي من المهارات التي تساعد قائد الفريق على فهم أعضاء فريقه بشكل أفضل.

٢- الخبرة في مجال العمل :

قيادة فريق العمل بشكل ناجح، تتطلب امتلاك القائد مستوى معينًا من الخبرة وفهمًا شاملاً في مجال عمله، لأن أعضاء الفريق لا يبحثون في قائدهم عن القيادة فقط؛ بل يبحثون أيضًا عن التوجيه فيما يخص كيفية أداء المهام. كما أن امتلاك قائد فريق العمل خبرة في مجال عمله، يساعده على اتخاذ قرارات فعالة حسبما يحتاج الفريق.

٣- بناء العلاقات :

لن يستطيع قائد الفريق قيادة أعضاء فريقه بنجاح دون تكوين علاقات جيدة معهم، تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، ومن ثم تحسين الإنتاجية. ولا يقتصر بناء قادة الفرق العلاقات الفعالة مع أعضاء فرق العمل فقط؛ بل هي تشمل أيضًا العملاء والمديرين الآخرين، وهو ما يزيد من ثقة أعضاء الفريق.

٤- القدرة على حل المشكلات :

في أي مشروع قد تظهر مجموعة من المشكلات والتحديات التي تعوق عن إنجازها على النحو المطلوب، ولذلك من المهم امتلاك قائد الفريق مهارة القدرة على حل المشكلات، والتي تتضمن وضع إجراءات فعالة لأعضاء الفريق، ومساعدتهم على حل تلك المشكلات بطريقة مفيدة لهم وللشركة.

٥- إدارة الوقت :

قائد فريق العمل الناجح هو الذي يستطيع إدارة الوقت بشكل فعال، وهو ما يمكنه من تحديد أعضاء الفريق الذين يمكنهم تحقيق الأهداف الرئيسية.

٦- اتخاذ القرارات الحاسمة :

الحسم في اتخاذ القرارات المهمة هي مهارة مطلوبة في قادة فرق العمل، لأن قائد الفريق يفكر في جميع الخيارات والمعلومات لتبسيط وتسريع عملية صنع القرار، وهو ما يساعد على تحسين تقدم المشروع وإنجازه في الموعد المحدد.

وبخلاف ما سبق، فإن أعضاء الفريق يثقون بشدة في القدرات القيادية للقائد الذي يستطيع اتخاذ القرارات الحاسمة والصحيحة.

٧- التعاون :

من المهارات المطلوبة في قائد الفريق الناجح، جعل فريق العمل متعاوناً، من خلال مساعدة الأعضاء على الشعور بالمشاركة في الأهداف المشتركة، وزيادة الحافز والإنتاجية بشكل عام، ويحدث ذلك من خلال نجاحه في تحديد مهارات كل عضو ونقاط قوته، وعليها يحدد الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق.

٨- مهارات التنظيم :

يجب أن يمتلك قائد الفريق المهارات التنظيمية التي تساعد على وضع خطط مشروع شاملة، وتنظيم تعليماته لأعضاء الفريق لفهمها خلال مراحل التنفيذ، كما أن هذا التنظيم يساعد على تتبع التقدم المحرز، وبعد انتهاء المشروع ينظم القائد سجلاته للاحتفاظ بها كمراجع للأهداف المستقبلية.

مهام قائد فريق العمل:

- يجب أن يقوم قائد فريق العمل بمجموعة من الأدوار والمسؤوليات وهي كما يلي:
- **تحديد الأهداف** : يتولى قائد فريق العمل مهمة تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، من أجل خلق مسار يتفاعل فيه جميع أعضاء الفريق لبلوغ تلك الأهداف.
- **تحديد الأدوار والمسؤوليات** : يحدد قائد الفريق دور ومسؤولية كل عضو من الأعضاء بناءً على نقاط القوة ونقاط الضعف في كلاً منهم، حتى يتمكن الأعضاء من معرفة المهام أو الواجبات المطلوبة منهم.
- **التواصل مع أعضاء الفريق** : يتواصل القائد مع أعضاء فريقه لإعطائهم التعليمات الخاصة بالعمل وجميع المعلومات التي يحتاجون إليها، فضلاً عن استماعه لأفكارهم ومقترحاتهم.
- **إدارة الأداء** : يتولى قائد الفريق مهمة إدارة أداء أعضاء الفريق من خلال مراقبة النتائج وتقييم مدى جودة قيامهم بعملهم.
- **تطوير نقاط القوة** : من مهام قائد الفريق التركيز على نقاط القوة في أعضاء فريقه والعمل على تطويرها، من أجل زيادة ثقتهم في أنفسهم.

• **حل المشكلات:** قائد الفريق مسؤول عن منع حدوث المشكلات، أو حلها في حال وقوعها وقبل أن تتصاعد.

• **مكافأة العمل الجيد:** يقدر قائد الفريق أعضاء فريقه مادياً أو معنوياً عند قيامهم بعمل جيد.

الفرق بين المسير في فريق العمل والقائد

يمكن توضيح الفرق بين المدير والقائد من خلال ما يلي:

• **المدير:** هو الشخص الذي يتولى إدارة المنظمة أو المشروع من خلال التخطيط، وإعطاء التوجيه، والحفاظ على التنسيق والمراقبة، ويتولى الإشراف على الفريق.

• **القائد:** هو الشخص الذي يتولى قيادة أحد الفرق، وله تأثير كبير على أعضاءه عن طريق تحفيزهم وإلهامهم، لتقديم أفضل أداء وبلوغ الأهداف المحددة، إضافة إلى عنايته الدائمة بالفريق.

تطوير مهارات القيادة :

تحتاج عملية تطوير مهارات القيادة إلى القيام بمجموعة من الخطوات نشرحها فيما يلي:

١ - تحديد نقاط القوة القيادية ومجالات التحسين:

حتى يستطيع القائد تطوير مهاراته القيادية؛ يتعين عليه تحديد مهاراته القيادية القوية والمجالات التي تتطلب التحسين. كما يمكن للقائد سؤال شخصاً يثق فيه مثل زميل أو صديق، ليحصل على رأيه في نقاط قوته، والمهارات التي تحتاج إلى تطوير.

٢ - اكتشاف أسلوب القيادة:

عندما يكتشف القائد أسلوب قيادته الشخصي؛ فهو يستطيع اختيار المهارات التي يمكنه العمل عليها لتحسينها، وهناك بعض أنماط القيادة المشتركة التي يمكن الاستفادة منها في ذلك وهي:

• **التدريب:** ويعني نجاح القائد في خلق بيئة عمل تتيح لأعضاء الفريق تطوير مهاراتهم تحت إدارته.

• **الموثوقية:** القائد الموثوق هو الذي يستطيع اتخاذ قرارات دون استشارة أعضاء الفريق الآخرين، على أن يمثلون لتلك القرارات بالكامل.

• **الديمقراطية:** يعتمد القائد الديمقراطي على أعضاء فريقه للمساعدة في صنع القرار من خلال مشاركة المعلومات، والحصول على آرائهم وأخذها في الاعتبار قبل اتخاذ القرار النهائي.

• **البيروقراطية:** في هذا النمط يتبع القائد القواعد والإجراءات التنظيمية الحالية بدقة شديدة عند توجيه أعضاء الفريق، متوقعاً منهم فعل نفس الشيء في أنشطتهم.

وتحديد أسلوب القيادة الذي يناسب القائد، يمكنه من البحث عن الفرص المناسبة لنقاط قوته، والقدرات القيادية التي تحتاج إلى تحسين.

٣- تحديد أهداف واقعية:

عندما يحدد القائد نقاط قوته القيادية والأسلوب القيادي الذي ينوي اتباعه، تأتي خطوة تحديد أهداف واضحة ومفصلة لتطوير مهاراته، ولذلك يجب أن يضع في اعتباره التخطيط لأهداف قصيرة الأجل لمساعدته على تقييم تقدمه ومعدل التحسين، مع مراعاة أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.

٤- استشارة القادة الآخرين:

من أجل تطوير القائد مهاراته القيادية، يمكنه استشارة القادة الناجحين وذوي الخبرة حول الوسائل التي تساعد على تطوير تلك المهارات، وما هي المهارات التي تحتاج إلى تطوير، من أجل تحسين العمل كقائد داخل المؤسسة.

٥- البحث عن أدوار قيادية خارج العمل:

يمكن تحسين المهارات القيادية بعيداً عن مكان العمل والضغط الذي يشهده، إذ يمكن للقائد أن يتطوع في أي نشاط خارجي مثل إدارة فريق رياضي محلي، بهدف الحصول على خبرة قيمة من خلال هذا الدور، وبالتالي يصبح مؤهلاً لتولي أدوار مماثلة في مكان العمل.

٦- البحث عن أدوار قيادية في العمل:

حتى يستطيع القائد تطوير مهاراته القيادية، يتعين عليه أخذ زمام المبادرة في تولي أدوار متقدمة في العمل، فيمكنه عرض تولي قيادة مشروع أو طلب الحصول على فرصة لتعلم أصول القيادة أو اقتراح تحسين يرغب في تنفيذه، إذ أن هذه الخطوة تساعد على تحديد المستوى الحالي لقيادته وما الذي يحتاج إلى تطوير.

كيف تصبح قائد فريق ناجح^{١٦}:

إذا أردت أن تصبح قائد فريق ناجح؛ عليك اتباع النصائح والإرشادات التالية:

- احرص على الإعلان عن مدى تقديرك لجهود ومساهمات أعضاء الفريق، وقدم لهم ملاحظات إيجابية، إذ يحفزهم ذلك لتقديم أفضل ما لديهم مستقبلاً.
- كن مستمعاً نشطاً لأعضاء الفريق، وحافظ دائماً على التواصل معهم بصرياً ولفظياً، واستخدم الإشارات المرئية مثل الإيماءة لتظهر أنك تستمع باهتمام.
- تواصل مع أعضاء الفريق بشكل فعال، من خلال مشاركة المعلومات القيمة، وطرح الأسئلة الذكية، وطلب المدخلات والأفكار الجديدة.
- التزم في عملك وحرص على إظهار هذا الالتزام، لأنه سيساعدك على كسب ثقة فريقك وتعزيز روح الفريق داخله.

^{١٦} الرشيدى ، صالح بشير ، كيف تصنع فريقاً مميزاً ؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز ، إنجاز العالمية للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٢ .

- تفهم لحظات الفشل بين أعضاء الفريق، واعمل على تحويلها إلى نجاح باحتوائها ومعرفة أوجه القصور لتطويرها.
- استثمر في مستقبل فريقك من خلال خلق فرص للنمو والتطوير الوظيفي لكل عضو، واجعل منهم قادة مبتدئين بالسماح لهم بممارسة القيادة دون الكثير من الضغط، وضع أمامهم أهداف محددة ومواعيد نهائية واترك لهم الاستقلالية والسلطة لتقرير كيفية إنجاز العمل.
- كن متعاطفًا مع أعضاء الفريق، حتى ترى المواقف وتفهمها من وجهات نظر مختلفة.
- تحلى بالموضوعية حتى تستطيع اتخاذ قرارات عادلة تتناسب مع الفريق بأكمله.

المطلب الثاني: علاقة الإدارة بفريق العمل

يشير مصطلح بناء الفريق إلى العمليات أو الأنشطة التي تقوم بها الإدارة المنظمة لتقوية الروابط بين أعضاء المجموعة والثقة المتبادلة بينهم وتشجيعهم على العمل معًا وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة. وتتم عملية بناء الفريق على هيئة مجموعة من التفاعلات والأنشطة والتمارين اليومية، تحدث خارج يوم العمل المعتاد، والتي يتعرف خلالها الموظفون على زملائهم في الفريق، فيتفاعلون مع بعضهم البعض ويتعاونون في تطوير مهاراتهم، إذ يرى الجميع أنهم أعضاء في فرق مترابطة، وأن التعاون يجعلهم يفهمون ويعتقدون أن التفكير والتخطيط واتخاذ القرار يتم بشكل أفضل.

الفريق: هو مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاث أفراد إلى اثني عشر فردًا. كذلك يعرف بأنه عبارة عن مجموعة مشاركة وليس فقط أشخاص يأخذون الأوامر لتنفيذها فعندما يشارك أعضاء الفريق في اعداد الهدف فان هؤلاء الأعضاء لا يسعون الا لتحقيق هذا الهدف والجماعة بهذا المعنى لها سلطة اتخاذ قرارات تنفيذية وهي تتميز بالديمومة طيلة حياة المشروع وأفرادها متجانسون من حيث المنصب الاداري وطابع الأعمال هنا يغلب عليه الطابع الاداري غير أنها تكلف مهمة كاملة من خلال العمل الجماعي.

فريق 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 اتخاذ القرارات."

بناء فريق العمل: تعرف عملية بناء الفرق بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية الأعمال الجماعية الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وهي سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. وينظر إلى أنشطة بناء الفريق على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع

أدأؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.^{١٧}

كيفية تكوين وبناء فريق عمل ناجح:

فريق العمل الناجح هو الفريق القادر على تحقيق أهداف المنظمة، وإنجاز المشروع على النحو الأمثل ووفقاً لموعده المحدد سلفاً، ولتكوين هذا الفريق لا بد من اتباع الآتي:

١- توضيح أهداف الفريق :

عندما تصبح أهداف الفريق واضحة، يستطيع أعضاء الفريق فهم الغرض من تكوينه، وهو ما يساعدهم على القيام بأدوارهم الفردية لأجل تحقيق الهدف العام.

٢- تحديد أدوار أعضاء الفريق :

يجب أن يدرك كل عضو من أعضاء الفريق الدور المنوط به، إذ يساعد ذلك على تحكم أعضاء الفريق في سير العمل، ويزيد من الانسجام في مكان العمل، لأن جميع الأعضاء مدركين تفضيلات بعضهم البعض.

٣- تحديد هيكل القيادة :

لن يتكون فريق العمل الناجح دون وجود هيكل قيادة واضح، من خلال استخدام أكثر أساليب القيادة فاعلية. وعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم الفرق إلى مجموعات ويُعين قائد على كل مجموعة، ويرفع القادة تقاريرهم لمدير الفرق.

٤- تشجيع التواصل المفتوح :

من أبرز محاول تشكيل فريق العمل التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق وتبادلهم الآراء والأفكار الجيدة من خلاله، إذ أنه يساعد على شعورهم بالتقدير. ويمكن لقائد الفريق تحقيق هذا التواصل من خلال تشجيع أعضاء الفريق على طرح الأسئلة، كما يجب أن يمتلك القائد رحابة صدر تمكنه من تلقي الانتقادات والرد عليها بشكل إيجابي، حتى يستطيع أعضاء الفريق التحدث بحرية.

٥- تشجيع التنوع والشمول :

على قائد الفريق تشجيع التنوع والشمول في فريق العمل من خلال التعرف على الأقليات داخله وتشجيعهم على المشاركة بآرائهم، إذ يؤدي ذلك إلى ظهور وجهات نظر جديدة حول مختلف القضايا، وبالتالي تظهر أفكار أفضل وإنتاجية أكبر.

٦- تنظيم أنشطة بناء الفرق :

^{١٧} الرشيدى ، صالح بشير ، كيف تصنع فريقاً مميزاً ؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز ، إنجاز العالمية للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٢ .

يمكن أن يلجأ قائد الفريق لتنظيم مختلف الأنشطة التي يشارك فيها أعضاء الفريق، مثل الألعاب الداخلية أو حفلات العشاء أو دعوتهم لمناسبة غير رسمية بغرض زيادة التعارف. ولتلك الأنشطة مفعول السحر في تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق ومن ثم بناء علاقات عمل أكثر صحة.

٧- تنفيذ مشاريع مشتركة :

يتعين على القائد تحفيز أعضاء فريقه على المشاركة في تنفيذ مشروع ما، إذ يساعد ذلك على انسجامهم مع بعضهم البعض، كما يتعرفون على حدودهم وأساليب عملهم ومهاراتهم ومواهبهم.

٨- تقييم التقدم :

من الضروري تقييم القائد أعضاء فريقه باستمرار ومراقبة مدى تقدمهم وتعاونهم مع بعضهم البعض، وملاحظة عدد مرات نشوب صراعات بينهم، وهل نجحوا في تحقيق أهداف الفريق أم لا. عند بناء فريق العمل، لا بد من اتباع إدارة المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات التي تضمن فاعلية هذا الفريق، والتي تتمثل فيما يلي:

١- اختيار قائد الفريق :

يتعين على إدارة المنظمة اختيار قائد الفريق، والذي يتولى عدة مهام منها إبقاء كل عضو في المجموعة متحمسًا وعلى المسار الصحيح، مع فتح خطوط الاتصال والتحقق من استخدام الجميع الوقت والموارد بفاعلية. هناك عدة معايير تتحكم في اختيار قائد الفريق أبرزها قدرته على الإدارة والتواصل وخبراته الفنية.

٢- تحديد هدفًا واضحًا :

لا يحقق أي فريق عمل نجاحًا دون وضوح الهدف الذي تكوّن من أجله، لذلك لا بد من الاتفاق مع أعضاء الفريق على الهدف المشترك، حتى يعمل من أجله بكامل تركيزه.

٣- وضع جدولًا زمنيًا ومواعيد نهائية :

الاستراتيجية الأهم في بناء فريق العمل هو وضع جدولًا زمنيًا يتضمن مواعيد نهائية وقابلة للتحقيق، إذ تساعد هذه الخطوة على إدارة الوقت، ورصد مدى التقدم المُحرز والمهام المُنجزة بكفاءة عالية.

٤- إنشاء خطوط اتصال مفتوحة :

من استراتيجيات بناء فريق عمل ناجح فتح خطوط الاتصال بين المجموعات، حتى يستطيع الأعضاء التواصل مع بعضهم البعض، وحتى لا يحدث أي ارتباك يعطل من سير العمل.

٥- اختيار الأعضاء :

لا بد من اختيار أعضاء الفريق المؤهلين للقيام بالمهام المطلوبة، ويتم هذا الاختيار وفقًا لخبرة كل شخص ومهاراته وشخصيته، فكل تلك العوامل تحدد الشخص المناسب للمهمة المناسبة.

تكوين فريق العمل يتبع خمس مراحل أساسية كما يلي :

١- مرحلة التشكيل :

في مرحلة تشكيل الفريق، يجتمع أعضاء المجموعة بهدف تعارفهم على بعضهم البعض، ومن خلال هذا التعارف يكتشفون نقاط القوة والضعف في المجموعة، ويعرفون ما هي أساسيات المشروع، ومن ثم يشكلون أهدافاً جماعية. ويساعد القادة أعضاء المجموعة على تحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد، وتشهد هذه المرحلة نمواً في العلاقات عندما تتجلى الشخصيات بالتدرج.

وفي مرحلة التشكيل، تنتاب أعضاء الفريق حالة من عدم اليقين عن كيفية تفاعلهم معاً، كما يشعرون بمزيج من المشاعر، إذ يشعر البعض بالحماس والتفاؤل، بينما يشعر البعض الآخر بالقلق والتشكك بشأن أدوارهم، ويعود سبب هذا الاضطراب إلى عدم وجود عملية جماعية بعد، وهو ما يجعلهم أكثر تحفظاً خاصة عندما يتعلمون المزيد عن مهارات واهتمامات وخلفيات بعضهم البعض، وبالتالي يمكن اعتبار مرحلة التشكيل ليست مثمرة.^{١٨}

ويقوم قائد الفريق في هذه المرحلة بوضع معايير العمل وقواعده الأساسية عن طريق توضيح الجدول الزمني للمشروع والتوقعات وأهداف الفريق التي يتعين على كل عضو العمل من أجل تحقيقها، مع مساعدة أعضاء الفريق على تحديد الأهداف الشخصية حتى يتمكنوا من معرفة كيف سيتناسب عملهم مع الهدف الأكبر.

٢- مرحلة الاقتحام :

يُطلق على المرحلة الثانية من مراحل بناء فريق العمل اسم مرحلة الاقتحام أو الصراع، وسُميت بهذا الاسم لأنها تشهد صراعاً بين أعضاء الفريق، والذي ينشأ نتيجة عدم درايتهم بنفضيات بعضهم البعض وسلوكياتهم، وينتج عنه عدم مبالاة أعضاء الفريق بأهدافهم. الصراع الذي ينشأ بين أعضاء الفريق قد يلقي بظلاله على أعضاء الفريق الآخرين فيتأثر أدائهم بالسلب.

وفي مرحلة الاقتحام، قد تنشأ الصراعات والتوترات بين أعضاء الفريق بسبب اختلافهم في عادات العمل الفردية أو طريقة التواصل أو في طبيعة القرارات المتخذة، وعندما يعرف الأعضاء أسباب هذا الخلل؛ يتمكنون من وضع ديناميكية فريق أفضل، ولذلك يمكن اعتبار هذه المرحلة فرصة لزيادة تماسك الفريق ومن ثم زيادة استعدادهم للمرحلة التالية.

ويتعين على قائد الفريق في هذه المرحلة العمل على حل النزاعات التي تنشأ بين أعضاء الفريق في أسرع وقت ممكن حتى لا تتفاقم ويمتد تأثيرها إلى المراحل التالية. ويجدر التنويه إلى أن مرحلة الصراع تُعد من أصعب مراحل بناء الفريق، وهي تحتاج إلى عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض من أجل حل هذا الصراع.

٣- مرحلة القياس :

^{١٨} الرشيدى ، صالح بشير ، كيف تصنع فريقاً مميزاً ؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز ، إنجاز العالمية للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٢ .

تنتهي الصراعات بين أعضاء الفريق في المرحلة السابقة إلى حلول وسط أدت إلى حدوث تفاهم بينهم واحترامهم لبعضهم البعض، وأصبح كل عضو يرى نقاط القوة في الآخرين، وبالتالي باتت أساليب العمل واضحة أمامهم. تشهد مرحلة القياس سرعة في إنجاز المهام والانتقال إلى مهام أخرى، مع تعاون أعضاء الفريق وتبادلهم النقد البناء، وفي حال نشوب أي صراع آخر؛ سيكون لديهم القدرة على حله بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

وتشهد مرحلة القياس تطويراً للمعايير والقواعد والمبادئ التوجيهية التي توضح كيفية تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، وهي المعايير الواضحة الصريحة مثل اللوائح الرسمية والقواعد، وكذلك التوقعات غير المعلنة، وجميعها ترسخ النظام داخل الفريق. ويتمثل دور قائد الفريق في هذه المرحلة في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق والتأكد تواصلهم بشكل فعال وتسهيل الحوار المفتوح وتشجيع تنوع الآراء والمعارضة الإيجابية المثمرة.

٤- مرحلة الأداء :

في هذه المرحلة يبذل أعضاء الفريق كل ما في وسعهم بالعمل، كما تشهد زيادة التعاون بينهم في أداء المهام، وبالتالي فمن المنتظر أن يحقق الفريق أفضل النتائج. وفي مرحلة الأداء، تتطور المهام الفردية والجماعية، ويمتد هذا التطور إلى مهارات جميع الأعضاء، فلا تكون هناك حاجة إلى الإشراف نتيجة شعور الأعضاء في الثقة ببعضهم البعض وعملهم بجد من أجل تحقيق الأهداف الجماعية. وينتج عن مرحلة الأداء عملية سلوكية تُسمى التعلم الجماعي، إذ يبحث أعضاء الفريق عن سبل النجاح ويعملون على تنفيذها عن طريق التدريب أو القيادة المُبتكرة أو مبادرة المجموعة، وبالتالي يتطور فريق العمل بصورة صحية.

٥- مرحلة الإنهاء :

المرحلة الأخيرة من مراحل بناء الفريق هي مرحلة الإنهاء، والتي تشهد حل الفرق بعد تحقيقها الأهداف التي تكونت من أجلها، وقد يشعر بعض أعضاء الفريق بافتقاد بعضهم البعض عند انتهاء المشروع. وقد يتم حل فريق العمل في صمت أو عن طريق الاحتفال أو في حزن يشعر به الأعضاء لانتهاء التجربة ولأنهم يشعرون بوجود صعوبة في حال العمل مع مجموعات أخرى، مع ضرورة تنفيذ هذا الحل بشكل رسمي عن طريق مناقشة الدروس المستفادة بعد استخلاص المعلومات اللازمة، لمعرفة ما الذي جرى تنفيذه على النحو الأمثل وما يحتاج إلى تحسين.

ويتعين على قائد الفريق في مرحلة الإنهاء الاحتفال بإنجازات فريقه والثناء على مهارات كل عضو من أعضاء الفريق التي لعبت دوراً في تحقيق كل ما هو مطلوب. وبوسع القادة الطامحين إلى التميز أن يثبتوا كفاءتهم من خلال الحصول على شهادة PMP®، التي تؤكد على فهمهم العميق لمبادئ القيادة وإدارة الفرق.

تحرص جميع المنظمات على بناء فرق العمل لتحقيق الأهداف التالية:

١- تعزيز التواصل:

لبناء الفريق دورًا فعالًا في زيادة التواصل بين أعضاء الفريق وفهم بعضهم البعض وتطوير العلاقات فيما بينهم، وهو ما ينعكس بالإيجاب على سير العمل.

اقرأ أيضًا عن منهجية أجايل في إدارة المشاريع وكيف يتعامل الفريق فيها.

٢- زيادة الإنتاجية:

يساعد بناء الفريق على زيادة إنتاجية الشركة، لأن مدير الفريق يضع هدفًا مشترك يسعى الجميع لتحقيقه ببذل قصارى جهودهم.

٣- تشجيع الإبداع :

عندما تتعزل فرق العمل عن بيئة عملهم العادية؛ فإن ذلك يساعد على ورود الأفكار الإبداعية لدى الأعضاء ومناقشتها مع زملائهم في العمل، وبالتالي يتبنى الجميع منظورًا جديدًا في حل المشكلات والتعامل مع مختلف المواقف.

٤- تشجيع التعاون :

تواصل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض يساعد على زيادة التعاون بينهم وتبادل الأفكار وتحديد الأهداف معًا، وبالتالي تزداد إنتاجيتهم في العمل.

٥- تحسين الروح المعنوية :

يحسن بناء الفريق من معنويات الأعضاء، نظرًا لما يشهده من أنشطة وألعاب ممتعة، وهو ما يخلق بيئة عمل إيجابية.

٦- بناء الثقة :

تلجأ الشركات لبناء فرق العمل كوسيلة لبناء الثقة بين زملاء العمل، لأن أنشطة العمل الجماعي التي يشتركون فيها تعلمهم الاعتماد على بعضهم البعض.

٧- اكتشاف نقاط القوة والضعف :

يستطيع القادة من خلال بناء الفريق تقييم أداء الموظفين ومن ثم تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وبالتالي يتمكنون من تكوين فرق أكثر فاعلية مستقبلًا.

٨- تحديد القادة :

العديد من الجوانب الخفية في شخصية الموظف تظهر خلال أنشطة بناء الفريق مثل الإشراف على مهمة بناء الفريق أو تشجيع الزملاء، وهو ما يفيد إدارات المنظمات في تحديد الموظفين الذين يمتلكون صفات قيادية.

٩- تعزيز الدافع :

بيئة العمل الإيجابية الناتجة عن أنشطة بناء الفريق تخلق الدافع داخل الموظفين للعمل بجد لتحقيق النجاح، وهو ما يحسن من إنتاجيتهم.

مهارات بناء فرق العمل

يجدر التنويه إلى ضرورة امتلاك المدير المسؤول عن بناء الفريق القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف لأعضاء الفريق، وما هي المهارات التي يتمتعون بها، حتى ينشأ مزيجاً مناسباً منهم. وعند قيام القائد ببناء فريق العمل؛ فهو يحتاج إلى التمتع بمجموعة من المهارات، والتي تُعد عناصر مهمة في إدارة فريق العمل الناجح وتتمثل فيما يلي:

١- مهارة التفويض :

يجب أن يكون مدير الفريق قادراً على تفويض أعضاء الفريق بالقيام بمهام العمل، وفقاً لقدرة كل موظف، فيحدد دور ومسؤوليات كل عضو بما يتماشى مع خبرته أو اهتماماته، وإبلاغ جميع الأعضاء بالتوقعات، مع وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق.

٢- مهارة خلق الدوافع :

من الضروري امتلاك قائد الفريق مهارة خلق الدوافع في أعضاء فريقه بتقديم حوافز للعمل المميز أو دعمهم بالتعليقات الإيجابية، فزيادة حماسهم في مشروع ما يجعلهم أكثر انخراطاً في العملية، وهو ما يزيد ويحسن من إنتاجهم.

٣- مهارة العمل الجماعي :

لا بد من تمتع قائد الفريق بمهارات العمل الجماعي والتي تشمل التعاون والاستباقية والموثوقية والمرونة، فتلك المهارات تنعكس على عمل أعضاء الفريق بالإيجاب وتحفزهم لتحقيق الأهداف.

٤- مهارات القيادة:

تمتع مدير الفريق بصفة القيادة يعني قدرته على تحديد أهداف الفريق واتخاذ القرارات حيال المشكلات التي تظهر فجأة، مع إرشاد الأعضاء كيف يتعاملون مع التحديات التي يواجهونها.

٥- مهارة حل المشكلات :

المشكلات التي تظهر خلال العمل سواء كانت بين أعضاء الفريق وبعضهم البعض أو التي تتعلق بالعمل ذاته، تشكل تحدياً أمام قائد الفريق، لذلك يجب أن يمتلك القدرة على حل النوعين من المشكلات حتى يستطيع الفريق إتمام العمل على النحو الأمثل.

٦- مهارة التواصل :

امتلاك قائد الفريق مهارة التواصل اللفظية والمكتوبة أمراً هاماً، لأنها تمكنه من التعبير عن مفاهيمه بطريقة واضحة يستطيع الجميع فهمها. كما يتعين على قائد الفريق أن يكون مستمعاً ممتازاً، أي يركز على المتحدث وإشاراته غير اللفظية، مع الاستجابة لها بصورة مناسبة.

٧- مهارة الموثوقية :

يجب أن يكون هناك مستوى عالٍ من الموثوقية المتبادلة بين قائد الفريق وأعضاءه، فيثق الأعضاء في قدرة قائدهم على إرشادهم، وبالتالي يردون على ذلك بالمثل.

٨- مهارة التعاطف :

تمتع القائد بصفة التعاطف يمكنه من فهم مشاعر أعضاء الفريق ودوافعهم، ومعرفة احتياجاتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، وبالتالي تزداد فاعلية التواصل بينه وبينهم.

المطلب الثالث : عوامل نجاح فريق العمل^{١٩} .

هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً فعالاً في نجاح فريق العمل وهي:

١- المهارات :

يتوقف نجاح الفريق على عدة عوامل أبرزها المهارات التي يتمتع بها أعضاءه، فهي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النتائج المرجوة.

٢- مستويات عالية من الثقة :

يجب على القائد زرع الثقة في نفوس أعضاء الفريق، وذلك من خلال إخبارهم أنه يمكن الاعتماد عليهم في أداء المهام المكلفين بها.

٣- المساءلة المتبادلة :

من الأمور الإيجابية التي تحدث بين أعضاء الفريق، مساءلة بعضهم البعض عما فعلوه للتقدم في المهام المكلفين بها، فهذا نوع من الالتزام يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

٤- التركيز على النتائج :

لا بد من تركيز أعضاء الفريق على النتائج النهائية للمهام، وليس على الأمور التي تشتت الانتباه.

٥- التفاؤل :

تقاؤل أعضاء الفريق مطلوباً خاصة عندما يواجهون تحديات خلال تنفيذ المهام المطلوبة، فعدم تحليهم بالتفاؤل سيجعلهم فريسة لدوامة الإحباط.

٦- الاستباقية :

الفريق الناجح لا ينتظر أن يفعل الآخرون شيئاً، بل يبادر هو بالفعل دائماً، فصفة الاستباقية أو المبادرة يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق إذا أرادوا تحقيق النجاح.

^{١٩} خواجي ، نجلاء بنت الحسين إبراهيم ، الميسر في تطبيق منهجيات فرق العمل ، دار المفردات للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠١٨ .

مؤشرات الحاجة لفرق العمل :

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

فوائد فرق العمل :

- تكوين بيئة عملية محفزة للأداء المهام والتعاون والمشاركة.
- امداد العاملين بمشاعر الفخر والانجاز الجماعي.
- وضع حد للصراعات في البيئة العملية.
- نشر شعور المسؤولية في إنجاز الأعمال.
- زيادة قابلية العاملين على المبادرة بالأفكار والاقتراحات وتنميتها.
- حُسن القيادة من قبل المدراء.
- تطوير مهارات حل المشكلات والعصف الذهني.
- تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين.

أشكال فرق العمل:

١. فرق الادارة الذاتية. وهنا يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه وتحقيق أهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب أفرادهِ وتعيين اختبار الأفراد وهذه الفرق ليس لها قائد .
٢. الفرق المتعددة الوظائف. تتشكل هذه الفرق من مختلف الإدارات داخل المنظمة الادارية حيث يختص كل فرد في مجال عمله الذي كان يقوم به في وظيفته السابقة وهنا يتم التركيز على عنصر التخصص للاستفادة منه في عمل الفريق
٣. الفرق الوظيفية. تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا

٤. فرق الادارة العليا. يتم تشكيل هذا الفريق من المديرين العاملين في التنظيم ومن مختلف المستويات الادارية حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات أعضائه وباستمرارية لعدم ارتباطه بمشروع أو بمشكلة معينة وتوكل لهذه الفرق مهمة اتخاذ القرارات الادارية

٥. فرق حل مشكلات. يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الادارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق وأحياناً يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية أو الفرق المتعددة الوظائف وهنا تكون الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة أي تعتمد على العمل رغبة وطوعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالإنتاج.

أنشطة تفاعلية لفريق للعمل:

يستعين قائد الفريق بمجموعة من الأنشطة التي تحفز من عمل الأعضاء معاً لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن تلك الأنشطة نرشد لك ما يلي:

١- العد إلى ٢٠ :

في هذا النشاط، يجلس جميع أعضاء الفريق في دائرة ويبدأ أي شخص منهم العد إلى ٢٠ وفي أي وقت، وإذا قال شخصان رقماً في نفس الوقت؛ يبدأ العد من جديد. ويهدف هذا النشاط إلى إدراك أعضاء الفريق لديناميكية المجموعة، وعملهم معاً للوصول إلى النهاية.

٢- إعطاء توجيهات عمياء :

في هذا النشاط يقوم أحد الأعضاء معصوب العينين بتوجيه الأعضاء للتحرك سواء بنقلهم إلى الجانب الآخر من المكتب أو جعلهم يكملون مهمة مثل تحريك كائن أو رسم صورة، إذ يهدف هذا النشاط إلى بناء الثقة وزيادة التواصل.

٣- أنشطة استراحة منتصف النهار :

يمكن استغلال فترة استراحة منتصف النهار في قيام أعضاء الفريق الموهوبون بتعليم بقية المجموعة ما يجيدونه، مثل التحدث بلغة أخرى أو استخدام Excel، إذ يساعد هذا النشاط على معرفة أعضاء الفريق المواهب غير المعلنه لأقرانهم.

أهمية أنشطة بناء الفريق للعمل :

تُعد أنشطة بناء فريق العمل مهمة للأسباب التالية:

- ١-تسمح تلك الأنشطة بتعارف أعضاء الفريق على بعضهم البعض، فيتعرفون على أفضل الطرق لتواصلهم، كما يكتشفون نقاط قوتهم وضعفهم.
- ٢-من خلال أنشطة بناء الفريق، يستطيع الأعضاء بناء علاقات صداقة قائمة على الثقة المتبادلة، والتي تُعد من أهم عوامل بناء فريقاً ناجحاً.

٣- تلك الأنشطة تذكر الأعضاء أن العمل لا يتعلق بهم فقط، بل يتعلق بالمجموعة بأكملها، أي أن العمل لا يتم بشكل فردي ولكن بشكل جماعي، وهو ما يعزز من فكرة العمل الجماعي.

٤- تشجع من التفكير الإبداعي، إضافة إلى دورها في تطوير مهارات حل المشكلات لدى أعضاء الفريق.

٥- تقلل من الصراعات التي تنشب بين أعضاء الفريق، وتزيد من رضا الموظفين.
وعلى من يتولى قيادة أحد فرق العمل، فإنه يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التي تساعد على تطوير مستوى أعضاء الفريق وهي كما يلي:

١- تحديد أسلوب العمل والقيادة :

في بداية عملك كقائد للفريق، من الضروري أن تحدد أسلوب عملك وقيادتك، والذي ينبع من التعليقات التي تلقيتها سابقاً، وأسلوب العمل الذي اتبعته من قبل وجعلك أكثر إنتاجية.

٢- تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق :

عليك التأكد من فهم جميع أعضاء فريقك أدوارهم ومسؤولياتهم، ولن يتحقق هذا الفهم إلا إذا كنت واضحاً معهم منذ البداية، مع نقل توقعاتك بوضوح لهم.

٣- تمكين الفريق من اتخاذ قرارات ذكية :

من العوامل التي تطور من مهارات أعضاء فريقك، تركهم يتخذون قرارات مهمة في العمل، أي تفويضهم في صنع القرار بشأن جوانب مختلفة من المشروع.

٤- شجع الاستماع وتلقي التعليقات :

إذا كنت مستمعاً جيداً لأعضاء فريقك؛ فاعلم أن مستواهم في تطور مستمر، فهذا الاستماع يعني أنك مهتماً بهم ومتعاطفاً معهم وتعمل على فهمهم ودعمهم أمام التحديات التي يواجهونها. كما أن فتح الحوار وتلقي التعليقات يخلق ثقافة تبادل الآراء ومناقشتها، ويزيل من الشعور بالرهبة، ويعزز من الوعي الذاتي.

٥- تشجيع عقلية النمو :

المقصود بعقلية النمو هي القدرة على تحسين القدرات من خلال التقاني والعمل الجاد، لذلك عليك تشجيع أعضاء الفريق الذين يمتلكون هذه الصفة.

٦- توفير التدريب المناسب :

أكثر ما يساعدك على تطوير مهارات أعضاء فريقك هو إلحاقهم بالتدريب الشخصي الفعال في بناء لياقتهم العقلية، هذه اللياقة التي تزيد من مستوى إنتاجيتهم. كما أن هذا التدريب يعزز من الوعي الذاتي لأعضاء الفريق، ويزيد من مستوى التعاون والمرونة لديهم^{٢٠}.

^{٢٠} الصرايرة ، خالد أحمد ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ .

تقييم نجاح الفريق :

يقوم المشرف أو القائد أو مدير الفريق بتقييم نجاح الفريق، من حيث الأداء والمهارات والجودة بشكل عام، إذ يتم قياس مستويات الإنتاج، لتقديم الدعم اللازم للفريق من أجل تحسين أساليبه وعملياته مستقبلاً. في تقييم الفريق يتم استخدام أي نوع من نظام التصنيف، وتُطرح أسئلة حول مدى جودة أداء الفريق كوحدة ومدى جودة عمل أعضاء الفريق الفردي، والغالبية من التقييمات تتضمن تعليقات محدودة من موظفي المنظمة حول الأسئلة المطروحة.

كما يمكن تقييم نجاح الفريق من خلال التقارير الواردة من العملاء والتي تحتوي على ملاحظات حول رضا العملاء، إذ تُعد بمثابة مؤشر لمدى جودة فريق العمل. يعد بناء فريق عمل متكامل وفعال أحد أهم عوامل نجاح أي مشروع أو مؤسسة. يتطلب ذلك فهماً عميقاً لمراحل تكوين الفريق، والمهارات اللازمة لكل عضو، بالإضافة إلى القدرة على إدارة المشاريع والبرامج بفعالية.

عوامل تجعل فرق العمل ناجحة^{٢١}

هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً فعالاً في نجاح فريق العمل وهي^{٢٢}:

١- المهارات :

يتوقف نجاح الفريق على عدة عوامل أبرزها المهارات التي يتمتع بها أعضاءه، فهي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النتائج المرجوة. اقرأ أكثر عن الدورات التدريبية للموظفين.

٢- مستويات عالية من الثقة :

يجب على القائد زرع الثقة في نفوس أعضاء الفريق، وذلك من خلال إخبارهم أنه يمكن الاعتماد عليهم في أداء المهام المكلفين بها.

٣- المساءلة المتبادلة :

من الأمور الإيجابية التي تحدث بين أعضاء الفريق، مساءلة بعضهم البعض عما فعلوه للتقدم في المهام المكلفين بها، فهذا نوع من الالتزام يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

٤- التركيز على النتائج :

لا بد من تركيز أعضاء الفريق على النتائج النهائية للمهام، وليس على الأمور التي تشتت الانتباه.

٥- التفاؤل :

^{٢١} خواجي ، نجلاء بنت الحسين إبراهيم ، الميسر في تطبيق منهجيات فرق العمل ، دار المفردات للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠١٨ .

^{٢٢} الرشيد ، صالح بشير ، كيف تصنع فريقاً مميزاً ؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز ، إنجاز العالمية للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٢ .

تقاؤل أعضاء الفريق مطلوبًا خاصة عندما يواجهون تحديات خلال تنفيذ المهام المطلوبة، فعدم تحليهم بالتقاؤل سيجعلهم فريسة لدوامة الإحباط.

٦ - الاستباقية :

الفريق الناجح لا ينتظر أن يفعل الآخرون شيئًا، بل يبادر هو بالفعل دائمًا، فصفة الاستباقية أو المبادرة يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق إذا أرادوا تحقيق النجاح.

أنشطة تفاعلية لفريق للعمل^{٢٣}:

يستعين قائد الفريق بمجموعة من الأنشطة التي تحفز من عمل الأعضاء معًا لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن تلك الأنشطة نرشح لك ما يلي:

١ - التطوع :

يُعد التطوع من الأنشطة الفعالة في تقوية العلاقات بين أعضاء الفريق، لذلك يُنصح بقضاء يومًا للقيام ببعض الخدمات تجاه قضية أو مبادرة معينة.

أهمية أنشطة بناء الفريق للعمل

تُعد أنشطة بناء فريق العمل مهمة للأسباب التالية:

- تسمح تلك الأنشطة بتعارف أعضاء الفريق على بعضهم البعض، فيتعرفون على أفضل الطرق لتواصلهم، كما يكتشفون نقاط قوتهم وضعفهم.
- من خلال أنشطة بناء الفريق، يستطيع الأعضاء بناء علاقات صداقة قائمة على الثقة المتبادلة، والتي تُعد من أهم عوامل بناء فريقًا ناجحًا.
- تلك الأنشطة تذكر الأعضاء أن العمل لا يتعلق بهم فقط، بل يتعلق بالمجموعة بأكملها، أي أن العمل لا يتم بشكل فردي ولكن بشكل جماعي، وهو ما يعزز من فكرة العمل الجماعي.
- تشجع من التفكير الإبداعي، إضافة إلى دورها في تطوير مهارات حل المشكلات لدى أعضاء الفريق.

- تقلل من الصراعات التي تنشب بين أعضاء الفريق، وتزيد من رضا الموظفين.

كيف ترفع من مستوى أعضاء الفريق :

إذا كنت تتولى قيادة أحد فرق العمل، فإنك تحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التي تساعد على تطوير مستوى أعضاء الفريق وهي كما يلي:

١ - تحديد أسلوب العمل والقيادة :

في بداية عملك كقائد للفريق، من الضروري أن تحدد أسلوب عملك وقيادتك، والذي ينبع من التعليقات التي تلقيتها سابقًا، وأسلوب العمل الذي اتبعته من قبل وجعلك أكثر إنتاجية.

^{٢٣} الرشيدى ، صالح بشير ، كيف تصنع فريقاً مميزاً ؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز ، إنجاز العالمية للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٢ .

٢- تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق :

عليك التأكد من فهم جميع أعضاء فريقك أدوارهم ومسؤولياتهم، ولن يتحقق هذا الفهم إلا إذا كنت واضحًا معهم منذ البداية، مع نقل توقعاتك بوضوح لهم.

٣- تمكين الفريق من اتخاذ قرارات ذكية :

من العوامل التي تطور من مهارات أعضاء فريقك، تركهم يتخذون قرارات مهمة في العمل، أي تفويضهم في صنع القرار بشأن جوانب مختلفة من المشروع.

٤- تشجيع الاستماع وتلقي التعليقات :

إذا كنت مستمعًا جيدًا لأعضاء فريقك؛ فاعلم أن مستواهم في تطور مستمر، فهذا الاستماع يعني أنك مهتمًا بهم ومتعاطفًا معهم وتعمل على فهمهم ودعمهم أمام التحديات التي يواجهونها . كما أن فتح الحوار وتلقي التعليقات يخلق ثقافة تبادل الآراء ومناقشتها، ويزيل من الشعور بالرهبة، ويعزز من الوعي الذاتي.

٥- تشجيع عقلية النمو :

المقصود بعقلية النمو هي القدرة على تحسين القدرات من خلال التفاني والعمل الجاد، لذلك عليك تشجيع أعضاء الفريق الذين يمتلكون هذه الصفة.

٦- توفير التدريب المناسب :

أكثر ما يساعدك على تطوير مهارات أعضاء فريقك هو إلحاقهم بالتدريب الشخصي الفعال في بناء لياقتهم العقلية، هذه اللياقة التي تزيد من مستوى إنتاجيتهم. كما أن هذا التدريب يعزز من الوعي الذاتي لأعضاء الفريق، ويزيد من مستوى التعاون والمرونة لديهم.

المطلب الرابع : أنواع فرق العمل

تنقسم فرق العمل إلى عدة أنواع متميزة، مثل فريق العمل الوظيفي الذي يتكون من أعضاء يشتركون في تحقيق أهداف محددة تتعلق بمجالات وظيفية محددة، ويشمل ذلك إدارات المالية والمبيعات والتسويق. بالإضافة إلى ذلك، هناك فريق العمل متعدد الوظائف الذي يتألف من أعضاء يمتلكون خبرات ومهارات متنوعة ويعملون على حل مشاكل معقدة من خلال تبادل المعلومات وتطوير الأفكار.

فيما يتعلق بأنواع أخرى من الفرق، يوجد فريق العمل الموجه ذاتيًا الذي يتكون من موظفين يعملون معًا بشكل مستقل ويتحملون المسؤولية الكاملة عن عملياتهم ونتائجهم. وهناك أيضًا فريق عمل الإدارة الذي يضم كبار المسؤولين التنفيذيين ويعمل على اتخاذ القرارات الحاسمة لضمان نجاح المنظمة، بينما يشمل

فريق حل المشكلات أعضاء متخصصين يعملون على استكشاف الأخطاء وإصلاحها لتحسين عمليات المنظمة. وهي كما يلي:

١ - فريق العمل الوظيفي:

فريق العمل الوظيفي هو الذي يتكون من مدير ومرؤوسيه الذين يتم تشكيلهم لمجالات وظيفية معينة، وأهداف محددة ترغب المنظمة في تحقيقها، وأعضاء هذا الفريق يمتلكون خبرة مهنية واحدة، وهذا يعني أن هذا الفريق متجانس.

ويتم تعيين قائدًا على رأس فريق العمل الوظيفي، لتولي مهام تحديد الأدوار والمسؤوليات، ويقدم إليه الأعضاء التقارير المطلوبة. ومن الأمثلة على فرق العمل الوظيفية: إدارات المالية والمحاسبة والمبيعات والتسويق.

يتميز فريق العمل الوظيفي بعدة خصائص وهي:

- **سرعة التشغيل:** يمتلك أعضاء الفريق المعرفة والخبرة التي تمكنهم من التعامل مع المشاكل المتخصصة بسرعة.
- **تخصيص مهام أسهل:** إذ تتمكن الإدارة من تعيين المهام عندما يتم تنظيم أعضاء الفريق حسب تخصصهم.
- **نمو المهارات:** هناك فرص للتطوير الوظيفي والتحسين المستمر متاحة لجميع أعضاء الفريق.
- **التنسيق:** كل عضو من أعضاء الفريق يخضع لرقابة وتنسيق صارمين من قبل المدير.

٢ - فريق العمل متعدد الوظائف:

يتكون فريق العمل متعدد الوظائف من ممثلي إدارات المنظمة، ممن يمتلكون الخبرات والمهارات الوظيفية المتنوعة. الهدف من إنشاء فريق العمل متعدد الوظائف هو وجود فريق يحتوي على أعضاء ذوي وجهات نظر مختلفة يعملون على حل مجموعة معقدة من المشاكل، من خلال مناقشتهم مع بعضهم البعض لتبادل المعلومات وتطوير أفكار جديدة وحل المشكلات وتنسيق المشاريع المعقدة.

يتميز فريق العمل متعدد الوظائف بعدة خصائص وهي:

- **تنوع وجهات النظر:** يستطيع الفريق رؤية جوانب مختلفة من المشكلة وحلها بشكل غير تقليدي، بفضل امتلاك أعضاءه وجهات نظر مختلفة.
- **المواءمة التنظيمية:** يستطيع كل موظف من خلال العمل الوظيفي فهم كيفية ارتباط الأقسام والتأثير على بعضها البعض، وهو ما يمكن الموظفون من مشاركة نفس الرؤية.
- **المساءلة:** عند حدوث المشكلة، لا يلقي الفريق متعدد الوظائف المسؤولية واللوم على الأقسام الأخرى.
- **تنوع القدرات:** يمتلك الفريق متعدد الوظائف قدرات متنوعة، تمكنه من التعامل مع مختلف أنواع المشاريع.

٣- فريق العمل الموجه ذاتيًا :

يتكون فريق العمل الموجه ذاتيًا من مجموعة من الموظفين يتعاونون مع بعضهم البعض بشكل مستقل دون إشراف أو توجيه من أي مدير، ويتحملون المسؤولية الكاملة عن عمليات العمل والنتيجة النهائية. تنشأ المنظمات فرق العمل الموجهة أو المُدارة ذاتيًا بهدف إنشاء الخدمات والمنتجات، إضافة إلى تأدية أهم الوظائف الإدارية مثل التنظيم والتخطيط والقيادة والتحكم.. ولأن فريق العمل المُدار ذاتيًا ليس له قائد، فإن سلطة صنع القرار توزع أفقيًا بين أعضاء الفريق، مع التزام كل عضو بدوره.

يتميز فريق العمل المُدار ذاتيًا بعدة خصائص وهي:

وجود الدافع: تقدم فرق العمل المُدارة ذاتيًا أداءً عاليًا بفضل تميزها باستقلالية صنع القرار، والتي تمكن الأعضاء من المشاركة النشطة في تنمية الأعمال التجارية، وهو ما يحفزهم على المساهمة بشكل أكبر وأفضل.

توفير التكاليف: إنشاء تلك الفرق يوفر الأموال التي تُنفق على تعيين مديرين، لأنها قائمة دون أي توجيه إداري.

التركيز على العملاء: دومًا ما يبحث أعضاء تلك الفرق عن كيفية تحسين منتجاتهم أو خدماتهم، لأن هدفهم الأساسي هو إرضاء العملاء وليس القادة.

القدرة على التكيف: الفريق الموجه ذاتيًا أكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، نظرًا لعدم وجود تسلسل هرمي تنظيمي تقليدي.

٤- فريق العمل الافتراضي :

يتكون فريق العمل الافتراضي من أعضاء يعملون جميعًا عن بُعد وليس من مقر المنظمة، ولكن عملهم يتم من أماكن مختلفة وفترات زمنية مختلفة. وعلى الرغم من أن بيانات عمل فرق العمل الافتراضية ليست متزامنة؛ لكنها يمكن أن تكون مثمرة للغاية في حال تنظيمها بشكل صحيح.

يتميز فريق العمل الافتراضي بعدة خصائص وهي:

• **انخفاض التكاليف:** عمل الموظفون عن بُعد يوفر من الأموال التي ينفقها أصحاب الأعمال في

استئجار مباني المكاتب والمرافق.

• **سهولة العثور على المواهب:** عندما لا يكون اختيار أصحاب الأعمال محدودًا جغرافيًا؛

يستطيعون العثور على الموظفين الموهوبين والمؤهلين من أي مكان.

• **تحقيق التوازن بين الحياة والعمل:** الموظف الذي يعمل عن بُعد يستطيع تحقيق التوازن بين

الحياة والعمل، لأن عمله لا يضطره لقضاء الوقت في الذهاب إلى العمل والعودة إلى المنزل،

وبالتالي يحصل على فرصة لقضاء هذا الوقت بالطريقة التي يريدها.

٥- فريق عمل الإدارة :

يتكون فريق عمل الإدارة من كبار المسؤولين التنفيذيين، ممن تقع على عاتقهم مهام محددة مثل التمويل والعمليات والتسويق والموارد البشرية، ويتم تكوين هذا الفريق لاتخاذ القرارات الحاسمة التي تضمن نجاح المنظمة وتتمثل وظائف فريق عمل الإدارة في: التخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة والتوظيف والتوجيه واتخاذ القرارات.

يتميز فريق عمل الإدارة بعدة خصائص وهي:

-إدارة العمليات بكفاءة: ينطوي عمل الفريق على التعامل مع العمليات والنظم والأشخاص لضمان عمل المنظمة بكفاءة.

-كفاءة تخصيص الموارد: إذ يتخذ الفريق قرارات مستنيرة بشأن الاستثمارات والنفقات وتخصيص الموارد للاستخدام الأمثل لها، وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

-بناء ثقافة تنظيمية قوية: يعمل الفريق على خلق ثقافة مؤسسية قوية تدعم أهدافه وقيمه، من خلال بناء علاقات فعالة مع الموظفين، وإنشاء بيئة عمل إيجابية.

-تحديد التوجه الاستراتيجي: قائد الفريق مسؤولاً عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة توضح أهدافها ونقاط قوتها وضعفها.

٦- فريق حل المشكلات :

يتكون فريق حل المشكلات من أجل حل المشكلات التي تنشأ داخل المنظمة، إذ أن أعضاء هذا الفريق يعملون على استكشاف الأخطاء وإصلاحها، بفضل امتلاكهم مهارات اتصال قوية لاكتشاف حلول للعقبات المعقدة، وهو ما يساعد على تحسين عمليات المنظمة.

وبعد وصول فريق حل المشكلات للحل الأمثل للمشكلة، يقدم توصيات إلى الإدارات المتضررة التي تنفذ بعد ذلك توصياته.

يتميز فريق حل المشكلات بعدة خصائص وهي:

- **التعامل مع المشكلات بشكل أفضل:** مع تعدد وجهات نظر أعضاء الفريق، تزداد قدرته على تحديد المخاطر والتخفيف منها مسبقاً.

- **تقليل احتمالية التحيز:** عندما يعمل الفريق بأكمله معاً لحل المشكلة، يمكن دمج المعرفة الجماعية لخلق فهم أكبر لكل من المشكلة والحل، وهو ما يقلل من احتمالات التحيز.

- **زيادة الفهم:** يعالج الفريق المشكلات المعقدة غالباً، وهو ما يتيح فهم أكبر للسياق الذي يعمل فيه الفريق وأدوار ومسؤوليات الأعضاء.

- **زيادة الالتزام:** يتعين على أعضاء فريق حل المشكلات التمتع بأعلى مستوى من الالتزام عندما تظهر المشكلات التي تحتاج إلى حلاً جماعياً، إذ يعمل الأعضاء على حلها معاً، ويشاركون الأفكار والحلول.

٧- فريق عمل المشروع

تنشأ المنظمات فرق عمل المشاريع، عندما تكون هناك مشاريع جديدة ترغب في تنفيذها، إذ توكل إلى الفريق هذه المهمة. يتكون فريق عمل المشروع من أعضاء من مختلف الإدارات، ويؤدي كلاً منه المهام المطلوبة منه وفقاً لقدراته من أجل تحقيق هدف مشترك، وذلك تحت إشراف قائد يوزع الأدوار والمسؤوليات ويرصد العمل.

يتميز فريق عمل المشروع بعدة خصائص وهي:

- **تحديد الأهداف بوضوح:** قبل بدء العمل في المشروع، يجب أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضاء الفريق، حتى يفهم الجميع مهمة الفريق ورؤيته.
- **أدوار محددة بشكل واضح:** كل عضو من أعضاء الفريق يعرف أدواره ومسؤولياته التي يحددها القائد، وفقاً للمهارات الفردية للموظف.
- **التواصل المفتوح:** يشجع التواصل المفتوح أعضاء الفريق على مشاركة آرائهم وأفكارهم وتقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات من أجل تحسين أداء الفريق ككل.
- **اتخاذ قرارات فعالة:** يتخذ فريق عمل المشروع قرارات فعالة عند فهم العديد من استراتيجيات صنع القرار، وفوائدها وعيوبها وكيف ومتى يمكن تطبيقها.

المطلب الخامس : منهجية بناء فرق العمل^{٢٤}

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 ويظهر 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):

^{٢٤} خواجي ، نجلاء بنت الحسين إبراهيم ، الميسر في تطبيق منهجيات فرق العمل ، دار المفردات للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠١٨ .

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء وجهات 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 بالتدرج 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.

المطلب السادس : أسباب فشل الإدارة^{٢٥}

^{٢٥} الرشيدى ، صالح بشير ، كيف تصنع فريقاً مميزاً ؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز ، إنجاز العالمية للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٢ .

هناك العديد من المعوقات التي تواجه فريق العمل وتؤثر بشكل سلبي على أداء الأعضاء، وتتمثل فيما يلي:

١ - عدم الوضوح :

المقصود بعدم الوضوح عدم إدراك الموظف ما هو الهدف المُراد تحقيقه من المشروع وما هو المتوقع منه، وهو ما يؤدي إلى نقص التركيز لدى الموظف، أو قيامه بأعمال لا تتوافق مع الأهداف الأكبر للمشروع. ولحل هذه المشكلة، يتعين على قائد الفريق الاجتماع بكل عضو من أعضاء الفريق قبل البدء في القيام بأي مهام، وتوضيح التوقعات المطلوبة من أدائه وما هي احتياجات المشروع. ومن الأفضل تسجيل هذه الجلسة كتابيًا حتى تكون مرجعًا للموظف عند الحاجة، ومن أجل إزالة أي حالة من عدم اليقين.^{٢٦}

٢ - انعدام الثقة :

تتأثر إنتاجية الفريق عندما تنعدم الثقة بين الأعضاء، إذ لا يستطيع كل عضو طلب المساعدة أو تقديم المساعدة للآخرين، وهو ما يؤخر من حل المشكلات. ولبناء الثقة بين أعضاء الفريق؛ يمكن لقائد الفريق القيام بأنشطة التي تساعد على إنشاء الروابط بين الموظفين، وبالتالي يصبحوا مستعدين بشكل أفضل للعمل بطريقة أكثر تماسكًا.

٣ - تضارب الشخصيات :

يُعد تضارب الشخصيات من أبرز أسباب فشل فريق العمل، إذ يضم الفريق مجموعة من الأفراد ممن لديهم تفضيلاتهم وشخصياتهم الخاصة، وهو ما يؤدي إلى نشوب النزاعات في بيئة العمل ووقوع الخلافات بينهم، وبالتالي تتخفف الروح المعنوية للفريق ويقل التعاون بين أعضاءه. وللحد من وقوع النزاعات الناتجة عن تضارب واختلاف الشخصيات؛ يُفضل حل المشكلات التي تنشأ بين الأعضاء من خلال تعديل المهام لتقليل تفاعلهم، أو حلها بالوساطة، وعند تعيين موظفين جدد؛ يجب مراعاة الثقافة التي تتبناها المنظمة والتي يتبناها الموظفون الحاليين.

٤ - حجب المعلومات :

من أهم معوقات العمل الجماعي، احتفاظ موظف أو أكثر بالمعلومات بعيدًا عن زملاء العمل، فيضطرون للعمل بمعلومات ناقصة، وبالتالي يتأثر أداء الفريق بالسلب. وللتغلب على هذه المشكلة؛ يجب على قائد الفريق التأكيد على أعضاء فريقه أهمية مشاركة المعلومات القيمة وتداولها، وبالتالي يدرك الجميع أن مصالح الفريق أهم من دوافعهم الشخصية أو المهنية.

٥ - ضعف التواصل :

^{٢٦} أبو النصر ، مدحت ، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .

عندما يفتقر أعضاء فريق العمل التواصل الفعال بين بعضهم البعض؛ فإن ذلك يؤدي إلى عدم معرفة كل موظف ما يمكن توقعه من زملائه في العمل، وما يتوقعه زملائه في العمل منه، وينتج عن ذلك تكرار العمل أو تأخيره ومن ثم ضعف الإنتاجية.

يمكن معالجة هذا التحدي من خلال عمل قائد الفريق على التأكد من أن الموظفين لديهم عدة طرق للتواصل والتنسيق مع بعضهم البعض، إضافة إلى القيام بأنشطة تساعد على تعزيز هذا التواصل مثل تنظيم الاجتماعات الدورية، وتسهيل المحادثات بإجرائها عبر برنامج مراسلة جماعي.

٦- تقليل المشاركة :

من التحديات التي تواجه العمل الجماعي في المنظمات، عدم مشاركة الموظفون في عمليات المنظمة، وبالتالي يقل التركيز والحماس لديهم، وتتأثر إنتاجيتهم بالسلب من حيث الكمية والنوعية. يمكن مواجهة هذا التحدي عن طريق اجتماع قائد الفريق مع الأعضاء وتوضيح كيفية قيامهم بالعمل بشكل جيد والتأكيد على أهمية الأعمال التي يقدمونها.

وحتى يشعر الموظف أن لعمله معنى وقيمة؛ يتعين على المدير إظهار النتائج وتقييم الأعضاء.

٧- زيادة أعداد الموظفين :

يعتقد البعض أنه كلما ازدادت أعداد الموظفين في فريق العمل؛ زادت إنتاجيته، ولكن في الحقيقة قد تنخفض الكفاءة الإجمالية للفريق إذا زاد عدد أعضاء الفريق عن حاجة المشروع، فقد لا يجد البعض منهم أعمالاً يقوم بها، وهو ما يزيد من التوترات في الفريق، أو يؤدي إلى إنتاج أعمالاً متكررة. وحل هذه المشكلة يكمن في إعادة تعيين الموظفين وتكليفهم بأعمال أخرى، من أجل الحفاظ على أهداف المشاريع. توفر لك منصة بكة العديد من الدورات التدريبية المعتمدة في إدارة المشاريع، والتي تمكنك من تعزيز مهاراتك وصقل خبراتك وتطوير معارفك في هذا المجال.

٨- التنافس الداخلي :

عندما تشتد المنافسة الداخلية بين الموظفين لفريق العمل؛ فقد يضرهم ذلك أكثر مما يفيدهم ويفيد المشروع، لأن التنافس الشديد يقلل من تواصل الموظفين مع بعضهم البعض، وينمي داخلهم عدم الرغبة في تقديم المساعدة، وبالتالي تزداد فرص ارتكاب الأخطاء.

ولذلك، يجب على قائد الفريق التأكيد على أهمية العمل التعاوني، وتحفيز الأعضاء على تحقيق الأهداف معاً ورصد المكافآت لذلك، مع الإشارة إلى مجهودات كل موظف.

٩- تباين طرق العمل :

تنتج عدم الكفاءة في العمل عن اتباع الموظفون طرقاً مختلفة في تنفيذ أعمالهم، إذ يعمل كل موظف طبقاً للطريقة التي يراها. وللتقليل من التباين في الطرق التي يتبعها الموظفون في العمل وتبعاته؛ يجب على القائد الاجتماع مع الفريق، والسماح لكل عضو بالتعبير عن تفضيلاته وأفكاره، ومن ثم الاتفاق على نهج موحد يلتزم به الجميع.

١٠ - الاشتباكات المتكررة :

تتكرر الاشتباكات بين أعضاء فريق العمل، نتيجة تأثير العادات الشخصية لكل موظف على سلوكه في مكان العمل، مثل عاداته التنظيمية والصحية وطريقة تناوله الطعام، وهو ما قد يتعارض مع بقية الزملاء. لتجاوز هذه المشكلة، يجب على قائد الفريق إنشاء مدونة سلوك واضحة وفعالة تحدد السلوكيات التي يُحتمل أن تكون غير مرغوبة، وأن توازن المدونة بين الحرية الشخصية والقواعد التي يتعين على الموظفين الالتزام بها.

اقرأ أيضًا: مهارات العمل في فريق وأهميتها وكيفية تطويرها

١١ - تعارض الأهداف :

قد يقدم أعضاء فريق العمل أعمالاً متناقضة أو غير متوافقة، إذا كانت الأهداف التي يسعون لتحقيقها متعارضة. وهنا تأتي مهمة قائد الفريق، والذي يتعين عليه الإشراف على الموظفين بشكل منتظم، والتأكد من أن لديهم أهدافاً موحدة تتوافق مع الهدف الأساسي للمشروع.

١٢ - العمل في عزلة :

عندما يركز أعضاء الفريق على القيام بمهام فردية تقلل من التفاعل المباشر بينهم، فقد يؤدي ذلك إلى عدم تناسق أعمالهم بسهولة ودمجها بمجرد الانتهاء منها. ويمكن تجاوز هذه المشكلة من خلال رصد الإدارة علامات عدم التوافق في أعمال الموظفين، إضافة إلى عقد اجتماعات منتظمة خلال فترة تنفيذ المشروع، تتيح لكل موظف سماع المزيد عن عمل زملائه، ومن ثم إجراء التعديلات سريعاً.

١٣ - قلة الوعي الذاتي :

إذا كان الموظف داخل الفريق يعاني من نقص الوعي الذاتي؛ فقد يؤدي ذلك إلى وقوع صراعات ومشكلات بين بقية الأعضاء وزيادة الاستياء المرتبط بالعمل، وذلك لعدم قدرته على تحديد ما فعله للتسبب في تلك المشكلات.

والحل الأمثل لهذه المشكلة، يتمثل في عقد مدير الفريق اجتماعاً خاصاً مع الموظف الذي يعاني من ضعف الوعي الذاتي، حتى يعالج مخاوفه بشكل مباشر، ويرفع من معنوياته بتقديم الدعم والتشجيع له.

١٤ - تداخل المهارات :

قد تنشأ النزاعات بين أعضاء الفريق وتقل كفاءة أعمالهم، إذا تقاسم عدد كبير منهم المهارات أو التخصصات، فلا يتحقق أحد أهداف إنشاء الفريق وهو سد الاحتياجات في المهارات. ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق مراعاة التوازن بين مهارات الموظفين عند ضمهم للفريق من أجل تنويعه.

١٥ - تداخل الأدوار والمسؤوليات :

أكثر ما يهدد تماسك الفريق وقدرته على العمل؛ تداخل الأدوار والمسؤوليات التي يُكلف بها أعضاء الفريق، إذ يؤدي ذلك إلى انتشار الفوضى والارتباك. ولذلك، يجب على قائد الفريق توزيع الأدوار والمسؤوليات على كل عضو، وشرح كل وظيفة بالتفصيل ومشاركتها مع الفريق بالكامل.

١٦ - بيئة العمل السيئة :

تُعد بيئة العمل السيئة من العوامل التي تقلل من فاعلية فريق العمل، إذ لا يستطيع الموظف العمل في بيئة لا توفر له أدنى متطلبات العمل. ولذلك، يجب على قائد الفريق التأكد من توفير ظروف العمل المثلى، من خلال وضع بروتوكولات واضحة لدعم التعاون، إضافة إلى تزويد الموظفين بجميع الأدوات التي يحتاجون إليها لإتمام مهامهم.

١٧ - الاعتماد الزائد على قائد الفريق :

يحرص بعض قادة الفرق على السيطرة على أصغر التفاصيل التي تخص الفريق، وهو ما يجعلهم يقومون بكل شيء بأنفسهم، فيعتمد الأعضاء عليهم بشكل مفرط. ولحل هذه المشكلة، يجب على قائد الفريق تحديد المسؤوليات التي يمكن تفويضها للآخرين، وتشجيع الفريق على التوصل إلى حلول للتحديات بدلاً من إملاء ما يجب أن يحدث.

أسباب فشل الإدارة بشكل عام يتلخص في التالي:

-قيام الفكر الإداري على التقليد والبعد عن الأصالة :

حيث أن بعض السياسات الخاصة في نجاح منظمات ما قد تم بناؤها في مجتمعات وبيئات مختلفة عن البيئة الحقيقية للمنظمات الأخرى، وهذا لا يقتصر على البيئة الخارجة عن النطاق الجغرافي بل وعلى المنظمات الأخرى الواقعة في داخل النطاق الجغرافي، فليس من الشرط في أن تتجح إحدى المنظمات التي تعمل في نفس المجال أن تؤخذ سياساتها وأنظمتها لتطبيقها في منظمة أخرى سعياً للنجاح.. فهناك أمور أخرى ساعدت تلك المنظمات في النجاح.

-التضخم التنظيمي والوظيفي :

حيث اتسعت نشاطات الإدارة نتيجة السرعة في عمليات التنمية في الوقت الراهن مع ضعف الرقابة وغياب مبدأ التخصص في التوظيف، حيث نجد أن وجود كثرة الروتين تنعكس سلباً في الأداء العام للمنظمة وبالتالي تقلل من عملية الإنجاز على كل المستويات وإهدار للوقت والجهد والمال، وخاصة نحن في عصر السرعة وأن العميل في النهاية لا يستطيع أن ينتظر كثيراً في إنجاز متطلباته بتلك السياسة العقيمة مما يجعل العميل في أن يتجه إلى منظمة أخرى قد يجد فيها ما يحتاجه ويرضيه من خدمات مميزة التي تتجسد في عملية السعر وجودة المنتج ومكان وتوقيت تسليم البضاعة وخدمات ما بعد البيع.

-المركزية الشديدة للإدارة :

حيث تؤدي المركزية الشديدة إلى انشغال القيادات بالروتين والعمل اليومي على حساب التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات مما يؤدي إلى التأخر في جميع الاتجاهات، حيث أننا نجد المدير لا يعطي أو يفوض صلاحيات للآخرين لإنجاز مهامهم بالشكل المثالي، حيث أن هذه السياسة تعتبر مشكلة كبيرة خاصة حينما يكون المخول بالصلاحيات غير متواجد، قد ينتج عن ذلك تأخر وعدم سير العمل بالشكل المطلوب، فلا بد أن يعطى الصلاحيات بشكل مناسب ومقتن كلاً على حسب وظيفته حتى يتم إنجاز العمل بشكل انسيابي ومرضي للجميع.^{٢٧}

- الغموض في مفهوم الإدارة ومهنتها :

نتيجة كثرة الخريجين تم تعيين الكثيرين ممن ليس عندهم تخصصات إدارية في وظائف إدارية مهمة وتسبب ذلك في حدوث العديد من الأخطاء الإدارية نتيجة اعتمادهم على مبدأ الخطأ والصواب، وهذه مشكلة في حد ذاتها، وذلك بتسليم زمام إدارة منظمة كاملة لمن لا يحمل أي مؤهل إداري يؤهله لذلك المنصب فبالتالي تسير أمور الإدارة بشكل عشوائي مما قد يؤدي إلى فشل الإدارة في وقت قياسي، لأننا كما نعرف أن الإدارة علم وفن وقيادة.. فلأسف نجد في مجتمعاتنا الكثير من هذه الأمثلة حيث نجد الطبيب الذي يدير المستشفى وليس لديه أي دراية بأبجديات الإدارة، والمهندس يدير منظمة تجارية ولا يحمل أي فكر أو مهارة عن الإدارة وهناك الكثير والكثير من ذلك، فيجب أن يضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذا ما أردنا النجاح.

- تسرب الكوادر والكفاءات المميزة^{٢٨} :

ويرجع ذلك لأسباب مختلفة منها المادية أو السياسية وذلك من خلال توجهات وسياسات المنظمة حيث يمثل ذلك خسارة مضاعفة لهذه المنظمات نتيجة للاستثمار المالي للمنظمة لمواردها البشرية وذلك من خلال برامج التدريب والتأهيل لعاملها، وحيث أن ترك المنظمة لهذه الكفاءات في أن تتسرب منها أو يتم تسريحها بدون أي سبب مقنع، وعدم إعطاء المنظمة لتلك الكفاءات الفرصة الكاملة لعملية المشاركة في تنمية المنظمات التي ينتمون إليها قد يخلق فجوة كبيرة في إمكانيات وقدرات المنظمة في تقديم خدماتها بشكل ملائم لمتطلبات بيئة الأعمال حيث تسرب هذه الكفاءات تعتبر خسارة كبيرة للمنظمة لأن أولئك يعتبرون عمال معرفة وهم الكفاءات التي تستطيع أن تتعامل مع الموارد المتاحة في المنظمة بكفاءة وفعالية، فيجب على المنظمات أن لا تفرط في الكفاءات الموجودة لديها حيث أن تلك الكفاءات لا تقدر بثمن، فينبغي على المنظمات أن تدعم أولئك بكل ما لديها حتى يتم الاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية والمعرفية بالطريقة المثلى حتى تستطيع أن تصل المنظمات إلى الأهداف المرجوة بشكل مثالي.

- ضعف المعلومات والدراسات حول الإدارة ، حيث تفتقد معظم المنظمات إلى الدراسات والأبحاث والاهتمامات حول الإدارة وتطورها، مما يخلق مشكلة حقيقية تحد من كفاءتها في تنمية ذاتها، وخاصة

^{٢٧} أبو النصر ، مدحت ، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
^{٢٨} الشامي، نسرین محمد ، لياقة الأداء الوظيفي ، سبويه للطباعة والنشر ، جدة ، ٢٠١٤ .

إننا الآن في عصر العولمة وإننا بكل تأكيد مقبلين على تحديات كبيرة في هذا العصر الذي يتميز في استخدام التكنولوجيا في أعماله وإدارته وبالتالي يجب على المنظمات أن تعد لها العدة بشكل ملائم من خلال الاستعداد في عملية التطوير والتحديث في كامل هيكل المنظمة حتى تستطيع أن تواكب وتساير كل المتغيرات المقبلة على الساحة العالمية، ولهذا نكرر بأن عملية التطوير لا بد منه وإلا قد تفشل الإدارات القديمة في المضي قدما نحو تحقيق أهدافها المرسومة لها مسبقا وبالتالي ينعكس ذلك الفشل على المنظمة ككل والأجدر لكل منظمة تريد أن تكون بداياتها قوية في هذا العالم الاقتصادي المتغير بأن تنشئ إدارة خاصة تسمى بإدارة البحوث والتطوير، فيتجسد مهام هذه الإدارة في عملية البحوث والتطوير للمنظمة بشكل مستمر ومتناغم حتى تتمكن من مسايرة ومواكبة التطور السريع في الاقتصاد العالمي.

- غياب المسؤولية والرقابة الذاتية والانتماء^{٢٩} :

حيث أصبح العمل الإداري لدى الكثيرين مصدرا للتكسب والجاه دون أدنى انتماء حقيقي لأهداف المنظمة وتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، ويتبلور ذلك المفهوم في عملية عدم الولاء والانتماء للمنظمة بالطريقة التي يجب أن يكون عليها كل فرد منتما لتلك المنظمة، حيث أن جعل المادة والجاه كهدف أساسي وشخصي دون النظر للأهداف الرئيسية للمنظمة التي يجب أن يسعى إليها كل فرد في تحقيقها من خلال أداء وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، ولا ننسى عملية العواطف الإدارية من خلال المجاملات في عملية التعيينات والمميزات التي تمنح للمعارف والأقرباء دون النظر في المؤهلات العلمية والقدرات والمهارات اللازمة لمن يتم تعيينهم في المنظمة، حيث أن عملية صرف الرواتب لما فيها من الحساسية والسرية إلا أنه يجب أن يتعامل معها بطريقة منصفة وعادلة من قبل الإدارة، فعلى سبيل المثال الواقعي نجد أن في بعض الأقسام بأن الرئيس يحصل على راتب أقل من مرؤوسيه، فبكل تأكيد نجد في هذا المثال الواقعي تجسيد فكرة الفساد الإداري من خلال تقديم العاطفة على المنطق مما أدى إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة خاطئة وغير عادلة، وهذه السياسة تنعكس سلبا على نفوس العاملين مما يجعلهم يشعرون بسلب حقوقهم بطريقة غير مشروعة، وبالتالي ينعكس كل ذلك سلبا في الأداء بشكل عام على المنظمة، فيجب على المدير أن يكون لديه العدالة والإنصاف في التعامل مع موظفيه، وقبل كل ذلك يجب على المدير أن يحافظ على أموال وممتلكات المنظمة التي أؤتمن عليها من قبل أصحاب المنظمة، فنقول لا للمجاملات الشخصية على حساب المصلحة العامة للمنظمة، فيجب على كل فرد في المنظمة أن يؤدي الأمانة التي أؤتمن عليها بكفاءة وفعالية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة.

^{٢٩} السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غربي للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

الأخطاء الشائعة في إدارة فريق العمل^{٣٠}

- التعرف على أساليب وطرق إدارة فريق العمل بنجاح وحدها لا تكفي! إذ عليك أن تتعرف أيضًا على الأخطاء الشائعة والتي من المحتمل أن تكون قد وقعت معك أو ستحدث مستقبلاً لتلافيها:
- إهمال تقديم ملاحظات بشكل مستمر تساعد الموظف على تحسين أدائه ومهاراته.
 - التعامل دون ثقة في الموظف بقدرته على تقديم أداء أفضل وإنجاز عمله بالشكل المطلوب.
 - عدم الاستماع إلى تعليقات الموظفين لمعرفة المشكلات والصعوبات التي يواجهونها التي تعيق تحسين أدائهم.
 - الإفراط في تقديم الملاحظات والتعليقات على الأداء بطريقة توهي بعدم وجود ثقة في مهارات وقدرات الموظف.
 - التعامل مع الموظفين على أنهم آلات وليسوا بشر ودون الأخذ في الاعتبار أن صحتهم النفسية والجسدية لها الأولوية.
 - التعامل بكبر وغرور مع فريق العمل.
 - إهمال مشكلات فريق العمل التي يمكن أن تتحول إلى أزمات تعرقل من تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - زيادة الضغط على الموظفين مثل طلب العمل منهم لساعات عمل إضافية.
 - التعامل بتحيز واضح سواء إيجابي أو سلبي مع بعض أفراد فريق العمل.

^{٣٠} أبو النصر ، مدحت ، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .

Form Sheet title:	إدارة المعرفة	اسم النموذج:
Form Sheet title:	نموذج التقييم لأداء فريق العمل/لجنة على المستوى المؤسسي	اسم النموذج:
Doc. Ref.	DM- KM-P ₀ F ₂	رقم النموذج:

الجزء الأول: يملأ من قبل رئيس الفريق		
تاريخ تنفيذ التقييم الذاتي	قرار التشكيل (الرقم وتاريخ الإصدار)	مسمى فريق العمل/اللجنة

م	العبارات	ممتاز %100-90	جيد جداً %89-80	جيد %79-70	متوسط %69-60	ضعيف أقل من %60
اجتماعات فريق العمل/اللجنة:						
1	الاجتماعات تبدأ وتنتهي في الموعد المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم العمل بجدول الأعمال	☐	☐	☐	☐	☐
3	معظم وقت الاجتماع يسخر للمناقشات الهامة	☐	☐	☐	☐	☐
4	يجتمع أعضاء فريق العمل/اللجنة في أوقات أخرى كلما دعت الحاجة	☐	☐	☐	☐	☐
5	الغياب لا يمثل ظاهرة أو مشكلة	☐	☐	☐	☐	☐
6	هناك متابعة لما تم الاتفاق عليه في الاجتماعات السابقة	☐	☐	☐	☐	☐
المهام والمسؤوليات:						
7	قائد فريق العمل/رئيس اللجنة فعال	☐	☐	☐	☐	☐
8	فريق العمل/اللجنة فعال ويتم التركيز على المهام المناطة بالفريق/اللجنة	☐	☐	☐	☐	☐
9	جميع الأفراد المشاركون في الاجتماعات	☐	☐	☐	☐	☐
10	المسؤوليات توزع بالتساوي على أعضاء فريق العمل/اللجنة	☐	☐	☐	☐	☐
مهارات الاتصالات والتواصل:						
11	هناك اتصال فعال بين أعضاء فريق العمل/اللجنة	☐	☐	☐	☐	☐
12	مناقشات أعضاء فريق العمل/اللجنة دائماً بناءة	☐	☐	☐	☐	☐
اتخاذ القرارات:						
13	هناك آلية فعالة لاتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
14	تستخدم البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
15	دائماً القرارات تؤخذ بالإجماع	☐	☐	☐	☐	☐
فعالية المشاركة:						
16	الأفكار الجديدة يتم الترحيب بها من أعضاء فريق العمل/اللجنة	☐	☐	☐	☐	☐
17	هناك جو عام من الثقة والاحترام يساعد على العمل معاً كأعضاء في فريق العمل/اللجنة	☐	☐	☐	☐	☐
18	الأعضاء مدربون على أساليب العمل الجماعي ضمن فريق					
فاعلية الفريق بصفة عامة:						
19	فريق العمل/اللجنة يلجأ ما يكلف به	☐	☐	☐	☐	☐
20	لدي من الحافز مما يجعلني أعمل قصي ما أستطيع ضمن أعمال فريق العمل/اللجنة	☐	☐	☐	☐	☐
21	نحن أعضاء فريق العمل/اللجنة لدينا الوسائل والقدرة على إنجاز المهام	☐	☐	☐	☐	☐

المعدل (من 100)

اسم رئيس الفريق	المسمى الوظيفي
التوقيع	التاريخ

الفصل الرابع

النتائج :

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها الآتي :

إجابة السؤال لأول : ما اتجاهات الإدارة نحو بناء وقيادة فرق العمل؟

- أفراد عينة الدراسة موافقون على اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل .
- أفراد عينة الدراسة موافقون على أربعة من اتجاهات مجتمع البحث نحو بناء وقيادة فرق العمل وهي :
 - ١- تتوفر كوادر بشرية قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية .
 - ٢- يتم تدريب الموظفين على طريقة ومنهجية تشكيل فرق العمل .
 - ٣-يوجد تنوع في خبرات ومهارات اعضاء فرق العمل الحالية .
 - ٤-هناك تشجيع للإدارة على اتباع أسلوب فرق العمل- .

إجابة السؤال الثاني: ما اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء؟

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء .
- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أربعة من اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء تتمثل في :

- ١-العمل الجماعي يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة .
 - ٢-العمل الجماعي يساعد في تحسين الأداء والقدرات المعرفية للموظفين .
 - ٣-استخدام أسلوب فرق العمل يحسن جودة العمل والانتاجية .
 - ٤-سبق وأن شاركت وعملت ضمن فريق عمل-> .
- أفراد عينة الدراسة محايدون حول واحدة من اتجاهات مجتمع البحث نحو أثر فرق العمل على تحسين الأداء تتمثل في:" انجاز المهام بشكل فردي أفضل من أنجاز المهام مع فريق عمل" .
- إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين في شركة معادن ؟
- أفراد عينة الدراسة موافقون على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين .

- .أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ثلاثة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين تتمثل في :

- ١-تبادل الموظفين للأفكار والآراء ضمن فريق العمل يساعد في تقريب وجهات النظر .
- ٢-اتطلع للعمل الجماعي لكي اشارك زملائي واستفيد من خبراتهم .
- ٣-العمل الجماعي يقوي العلاقات الاجتماعية ويحد من الخلافات .

-أفراد عينة الدراسة موافقون على واحدة من عبارات العالقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين تتمثل في : " بعض الموظفين لا يبذل أي مجهود عند العمل مع الفريق .

-أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الجانب السلوكي للعاملين تتمثل في : " يتسبب العمل الجماعي في صراعات وخلافات بين الموظفين .

إجابة السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة معادن ؟

أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي .

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على خمسة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي تتمثل في :

- ١-العمل الجماعي يحفز الموظفين ويساعدهم على اظهار مهاراتهم .
- ٢-فريق العمل يطور قدرات الموظفين ويساعدهم على الإبداع .
- ٣-العمل ضمن فريق العمل يساعد الموظف في تحقيق الأهداف المطلوبة منه في المدة الزمنية المطلوبة .

- ٤-العمل ضمن فريق عمل يشعر الموظف بالمسؤولية والأهمية .
- ٥-أعضاء فرق العمل يشاركون في اتخاذ القرارات .

إجابة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل في شركة معادن؟

-أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل .

-أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أربعة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل تتمثل في :

- ١-أسلوب فرق العمل يحسن من أداء الموظفين ويطور بيئة العمل .
- ٢-يتبادل الموظفون أثناء العمل الجماعي الأفكار والآراء لتطوير بيئة العمل وحل المشكلات .
- ٣-إنجاز الإدارات التي تعتمد على العمل الجماعي أفضل من الإدارات الأخرى التي ال تعتمد على أسلوب فرق العمل .
- ٤-أسلوب فرق العمل ينظم العمل ويقضي على العشوائية>- .

-أفراد عينة الدراسة موافقون على واحدة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين بيئة العمل تتمثل في: " ممارسة العمل الجماعي ضمن فرق العمل يخلق بيئة عمل صحية خالية من المشاحنات والمشاكل بين الموظفين " .

إجابة السؤال السادس: هل توجد عالقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين في شركة معادن ؟

-أفراد عينة الدراسة موافقون على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين .

-أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أربعة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين تتمثل في :

١-تقديم الخدمة في شكل جماعي يساعد في تطوير الأفكار لتحسين الخدمة .

٢-تساعد فرق العمل في سرعة معالجة شكاوى المستفيدين .

٣-العمل الجماعي ينقل صورة وانطباع جيد للمستفيدين أكثر مما ينقلها العمل الفردي .

٤-الخدمات التي تقدمها فرق العمل تحظى برضى المستفيدين .

-أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من عبارات العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين تتمثل في: " ترتفع شكاوى المستفيدين أثناء تقديم الخدمات بشكل جماعي " .

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١-العمل على تهيئة بيئة العمل التي تدعم ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل داخل كافة الوكالات والإدارات بالشركة .

٢-أهمية أن تقوم القيادات العليا في الشركة بحث الإدارات على تفعيل دور فرق العمل لخلق بيئة تساعد على تبادل الأفكار والخبرات وتقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين .

٣-ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بنشر ثقافة فرق العمل بين المديرين والعاملين، وأن يتم اطلالهم على دور فرق العمل الفعال في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف .

٤-توجيه المديرين بالتخلي عن الفكر التقليدي الذي يرسخ العمل الفردي ويتسبب في ضعف أداء الموظفين وتدني مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين .

٥-تشجيع المديرين على تكوين فرق العمل والاهتمام بمقترحات الأعضاء وتحفيزهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات .

- ٦-إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية بالشركة على فهم الطريقة الصحيحة لمنهجية لعمل وبناء وتكوين فرق العمل وحل مشاكلها .
- ٧-ربط الحوافز والمكافآت بمستوى أداء فرق العمل لخلق ثقافة تنافسية تحفز على الإبداع والابتكار .٨-
- إجراء تقويم مستمر لواقع ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل في الشركة .
- ٩-أن يكون هناك اهتمام ومتابعة وإطالع بشكل دوري من قبل الإدارات العليا بالشركة على إنجازات فرق العمل، والعمل على تحفيزها .
- ١٠-العمل على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المؤهلة بالشركة لقيادة فرق العمل على طرق قيادة فرق العمل والإلمام بمنهجية بنائها وتكوينها.

خاتمة :

الحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة وأتم التسليم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، الحمد لله الذي وفقنا لنهاية هذا البحث الطويل، والحمد لله في بدايته ونهايته، نسأل الله رب العالمين أن ييسر لنا الخير والهداية لكتابة المزيد من الأبحاث المميزة في هذا المجال وفي غير مجالات، وأتمنى أن أكون في هذا البحث قد أوصلت المعلومة ، وأن يكون هذا البحث نافعا لجميع القراء الذين يمرون عليه، وأسأل الله تعالى أن يبارك لي لكم في الجهود المبذولة في هذا البحث وان يمدنا بالقوة والجهد لكتابة غيره من الأبحاث النافعة.

المصادر والمراجع:

- ١- أبو النصر ، مدحت ، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
- ٢- خواجي ، نجلاء بنت الحسين إبراهيم ، الميسر في تطبيق منهجيات فرق العمل ، دار المفردات للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠١٨ .
- ٣- الرشيد ، صالح بشير ، كيف تصنع فريقاً مميزاً ؟ ١٣ خطوة لقيادة فريق مميز ، إنجاز العالمية للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠١٢ .
- ٤- رضوان ، محمود عبدالفتاح ، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ .
- ٥- زيجلار ، زيج ، قمة الأداء - كيف تنمي التميز في نفسك والآخرين ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠١٦ .
- ٦- السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غربي للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٧- شمسة ، آمال ، الأداء البشري في الإدارة المحلية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٨ .
- ٨- الشامي ، نسرين محمد ، لياقة الأداء الوظيفي ، سبويه للطباعة والنشر ، جدة ، ٢٠١٤ .
- ٩- الصرايرة ، خالد أحمد ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ .
- ١٠- الطائي ، يوسف حجيم ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٥ .

**The impact of specialized management in
team building
And apply it to Ma'aden**

Prepared by:

Hadi Yehia Hadi Moashi
232002640

Supervised by:

Dr. Asmaa Abo Anza

Year:2024