

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

إدارة فرق العمل  
الأستاذ نزار أشريفة  
الدكتور عبد الحميد الخليل



ISSN: 2617-989X



Books & References

## إدارة فرق العمل

الأستاذ نزار أشرفية - الدكتور عبد الحميد الخليل

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2021

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

أ. نزار أشرفية – د. عبد الحميد الخليل، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

## Teamwork Management

Nizar Ashrifa – Dr. Abdulhameed Alkhalil

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2021

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



## الفهرس

6	.....مقدمة
7	.....The concept and importance of the work team الفصل الأول: مفهوم وأهمية فريق العمل
8	.....مقدمة:
8	.....1-1 تعريف الفريق:
9	.....2-1 الفرق بين الفريق والمجموعة:
25	.....3-1 أهمية فريق العمل:
27	.....4-1 الأبعاد النفسية لعمل الفريق:
31	.....مراجع الفصل:
32	.....أسئلة الفصل
34	.....Team building operations الفصل الثاني: عمليات بناء فريق العمل
35	.....1-2 مفهوم بناء فريق العمل
35	.....2-2 أهداف بناء فرق العمل
36	.....3-2 مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل
36	.....4-2 فوائد إدارة وبناء فرق العمل
37	.....5-2 منهجية بناء فرق العمل
42	.....6-2 خصائص فريق العمل الفعال
42	.....7-2 النظريات السلوكية و الإدارية حول عن بناء و إدارة فرق العمل
43	.....8-2 دورة حياة فريق العمل
47	.....9-2 عوامل ومعايير اختيار أعضاء فريق العمل

51	.....مراجع الفصل
52	.....أسئلة الفصل:
54	..... <b>Types of Teams</b> أنواع فرق العمل الفصل الثالث: أنواع فرق العمل
55	.....مقدمة:
55	.....:Functional Teams فرق العمل الوظيفية 1-3
56	.....:Virtual Teams فرق العمل الافتراضية 2-3
65	.....:Problem Solving Teams فرق حل المشكلات 3-3
72	.....:project Teams فرق المشاريع 4-3
73	.....:Self-Managed Teams فرق العمل المدارة ذاتيا 5-3
76	.....Hot Teams فرق العمل الساخنة: 6-3
78	.....International Teams فرق العمل الدولية: 7-3
83	.....مراجع الفصل
85	.....أسئلة الفصل
	<b>The role of emotional intelligence in the effectiveness and creativity of the team</b> دور الذكاء العاطفي في فاعلية وإبداع الفريق الفصل الرابع:
87	.....effectiveness and creativity of the team
88	.....المقومات الثلاثة للفريق الفعال 1-4
89	.....التفكير الإبداعي لفريق العمل 2-4
90	.....بناء مناخ الإبداع لفريق العمل 3-4
93	.....دور الذكاء العاطفي في فاعلية الفريق والإبداع 4-4

94	5-4 عدوى العواطف والقيادة: <i>Contagion of Emotions and Leadership</i>
95	6-4 تأثير تناغم وتنافر القائد في أداء الفريق
97	7-4 تأثير الدعاية في فاعلية الفريق
97	8-4 تأثير الذكاء العاطفي للقائد التحويلي في أداء فرق العمل وفاعليتها
98	9-4 دور الذكاء العاطفي في إيقاظ إبداعية الموظف
99	10-4 دور الذكاء العاطفي في أداء فريق العمل وفاعليته
102	11-4 الشخصيات المعرقة لعمل الفريق وكيفية التعامل معها
104	مراجع الفصل:
105	أسئلة الفصل:
	<b>الفصل الخامس: تحفيز فريق العمل والتفويض ضمن الفريق</b> <i>Team motivation and delegation within the</i>
107	<b>team</b>
108	مقدمة:
109	1-5 تحفيز فريق العمل وطرق التحفيز:
116	2-5 التفويض داخل فريق العمل:
119	3-5 مهارات التواصل داخل الفريق:
121	4-5 التغيير ومتطلباته وكيفية الاستجابة له:
127	5-5 إدارة اجتماعات الفريق:
135	مراجع الفصل:
137	أسئلة الفصل:

<b>الفصل السادس: قيادة أداء الفريق، والبيئة الإيجابية لفاعلية الفريق</b>	<b>Team performance leadership and</b>
<b>139</b>	<b>.....Positive environment of team effectiveness</b>
140	1-6 دور القيادة في فاعلية فريق العمل.....
141	2-6 دور سلوكيات القيادة في فاعلية فريق العمل.....
141	3-6 الأدوار التي تمتع تحول المجموعة إلى فريق.....
142	4-6 تحول دور قائد الفريق من مدير ورئيس للفريق إلى منسق.....
143	5-6 تقييم وتطوير أداء الفريق من خلال مخرجات الفريق.....
145	6-6 تعزيز العمل الجماعي نحو الأهداف المشتركة.....
146	7-6 كيفية تقييم أداء أعضاء فريق العمل.....
148	8-6 تقييم أعضاء فريق العمل في ظل ظروف خاصة. (أبو حامد، 2015).....
150	9-6 مهارات قيادة الفريق اللازمة لضمان مساهمة جميع أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرار.....
152	10-6 الأخطاء الرئيسية في قيادة فريق العمل.....
154	11-6 بيئة العمل الإيجابية لنجاح الفريق.....
158	12-6 أمثلة لنماذج تقييم الأداء لفريق العمل.....
163	مراجع الفصل.....
165	أسئلة الفصل:.....
<b>167</b>	<b>..... Conflict management in the team</b>
168	مقدمة:.....
169	1-7 مفهوم الصراع:.....

170	2-7 أسباب الصراع ضمن العمل وضمن الفريق:
175	3-7 نتائج الصراع في الفريق:
179	4-7 استراتيجيات إدارة الصراع:
182	مراجع الفصل
185	أسئلة الفصل
<b>187</b>	<b>حالات عملية</b>
187	الحالة الأولى الصراعات داخل فرق العمل
190	الحالة الثانية مفهوم الفريق
192	الحالة الثالثة قيادة فرق العمل
<b>194</b>	<b>قائمة المراجع النهائية</b>
194	أولاً: المراجع العربية
199	ثانياً: المراجع الأجنبية



## مقدمة

تزايد اهتمام الإدارة الحديثة بفكرة فريق العمل، حيث احتلت فرق العمل دوراً متنامياً في حياة المنظمات المعاصرة، كما أن تشكيل فرق عمل متماسكة يؤدي إلى استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين وتقليص عددهم وتخفيض المستويات الهرمية وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، وتحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز على العميل.

ومن أبرز الدروس المستفادة من التجربة اليابانية وتجارب النمر الآسيوية والشركات العامة الرائدة أن فرق العمل الفعالة تمثل عاملاً مشتركاً يفرض وجوده في كل البيئات والثقافات التي كان النجاح حليفها.

إن استخدام أسلوب فرق العمل في المنظمات يحقق جملة من الفوائد من حيث خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل إضافة إلى الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، كما أنها تساعد على استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي وزيادة مرونة الأداء وتوقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول مبتكرة..... إلخ.

ولفريق العمل الفعال امكانيات هائلة. فقد وجد عدد متزايد من المنظمات أن التغيير للعمل المبني على الفريق تأثيرات أكثر مما يمكن أن يتنبأ به أي فرد.

في كل أنواع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو... ثبت جدوى العمل وفق منهج فرق العمل، كما ذكرت العديد من التقارير أن عمل الفرق تسبب في تحسين معنويات العاملين وتقليل دوران العمالة.

ولكل الأسباب السابقة التي تبرز أهمية فرق العمل في المنظمات قمنا بإعداد هذه الأملية ووضعها بين يدي طلابنا الأعزاء للإفادة ما أمكن منها في حياتهم الدراسية والعملية عند الانخراط في سوق العمل.

## الفصل الأول: مفهوم وأهمية فريق العمل

### *The concept and importance of the work team*

## الفصل الأول: مفهوم وأهمية فريق العمل

عنوان الموضوع: مفهوم وأهمية فريق العمل *The concept and importance of the work team*

### كلمات مفتاحية:

الفريق *the team*، المجموعة *the group*، الأبعاد النفسية *psychological dimensions*.

### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم التأسيسية في مفهوم وأهمية فريق العمل بما يمكن الطلبة لاحقاً من استيعاب مفهوم فريق العمل وجماعات العمل والفرق بينهما، وأهمية فريق العمل في المنظمات، والأبعاد النفسية لعمل الفريق، حيث يبدأ الفصل باستعراض تعريف فريق العمل، وتعريف مجموعة العمل، ثم الانتقال إلى التمييز بين فريق العمل ومجموعة العمل، وأهمية فريق العمل من حيث بيان الفرق بين مخرجات العمل الجماعي والعمل الفردي، ونختتم بالتعرف على الأبعاد النفسية لعمل الفريق.

### المخرجات والأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذا الفصل يصبح الطالب قادراً على أن:

- تزويد الطالب بالمعارف والمهارات حول مفهوم فريق العمل.
- تعريف الطالب بأهمية فريق العمل في المنظمات الحديثة مقارنة بالعمل الفردي.
- تمكين الطالب من إدراك الاختلافات بين فريق العمل ومجموعة العمل.
- تعريف الطالب بكيفية فهم نفسية عمل الفريق لتنفيذ العمل بصورة صحيحة في التنظيم.

## مقدمة:

إن التطور الذي ساد الفكر الإداري في السنوات الأخيرة أدى إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الاستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، بناء وإدارة فرق العمل، وكذلك التمكين الإداري ..... وغيرها.

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحى يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية:

التطور التقني السريع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والازدهار.

إن الاهتمام بالفعالية والكفاءة واستخدامها كمعايير لقياس الأداء والنجاح والنمو في المنظمات جعل من الضروري دراسة العوامل التي تؤثر فيها من أجل التحكم في هذه العوامل وخلق البيئة التي تساعد في تحقيق الإنتاجية، هذا فضلاً عن أن قياس أداء العاملين يمثل ركيزة أساسية للوصول للأداء الفعال.

من هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق عمل مكوّنة من العملاء، والموردين والعاملين بالمنظمة، مع وضع الاعتبار لكل الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق من أجل تحقيق الانسجام، والاندماج بين الأعضاء، وتحسين أدائهم حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضا العملاء، وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وعملية بناء فرق العمل ينبغي أن تكون حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

### 1-1 تعريف الفريق:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويعرف البعض الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. (بيل، 2003).

وفرق العمل هي: جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل

بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات (بامر، 2017)، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل. (عبد الرؤوف، 2015).

كما يعرف الفريق بأنه مجموعه من الافراد يتميزون بالمهارات المتكامله فيما بينهم، ولديهم اهداف مشتركه وغرض واحد، ويتم انشاء فرق العمل داخل المنظمات بغرض تحقيق هدف محدد او مهمه معينه تتطلب التنسيق والتكامل بين افراد الفريق والتي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، ويحظى فريق العمل بدعم المنظمة في اتخاذ القرارات وكيفية الوصول نحو الاهداف. وفريق العمل الاحترافي لا يقوم بمعرفه المعلومات فقط وانما يعمل على تطويرها والبناء عليها، وفي فريق العمل يحتاج كل عضو ان يبني معلوماته وقدراته على معلومات وقدرات زميله في الفريق لصناعه آفاق جديدة ومتكاملة للمنظمة.

## 2-1 الفرق بين الفريق والمجموعة:

تعتبر الجماعة من أهم المفاهيم الحديثة نسبياً والتي تناولها علم النفس الاجتماعي. والمتصفح لأدب الجماعة يجد تعريفات كثيرة حسب وجهة نظر كل عالم.

الجماعة: هي مجموعة تتكون من فردين أو أكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية واضحة تؤدي الى حدوث تفاعل اجتماعي متبادل عن طريق الأدوار الاجتماعية المختلفة التي تحددها المعايير والقيم المشتركة، لتحقيق أهداف الجماعة وإشباعاً لرغبات أفرادها. (Fritz, 2019)

إن الجماعة ليست مجرد تجمع للأفراد كما يبين التعريف، وسلوك الأفراد في ظل انتمائهم للجماعة يختلف عن سلوكهم خارج إطار الجماعة (فرادى)، والتفاعل الحاصل داخل أي جماعة يؤدي إلى تغير، وهذا التغير في جزء من الجماعة قد يؤثر على الأجزاء الأخرى، فخرج عنصر من الجماعة قد يغير من علاقة الأفراد فيها. (القريوتي، 2009).

## 1-2-1 معايير الجماعة:

هي مجموعة القواعد السلوكية التي يقبل بها أفراد الجماعة، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة من قواعد وإلا تعرضوا للعقاب. وهي أدوات تضمن انضباط المنتمين للجماعة، فاحترام الفرد لهذه المعايير يؤدي الى رضا الجماعة عنه.

والمعايير هي أحد الوسائل التي تستعملها الجماعات الغير رسمية كأداة للرقابة والتأثير على أفرادها وتتميز المعايير بأنها:

تحدد ما يجب عمله في مختلف المواقف.

تثبت للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.

يكفي الاجماع للوصول الى قرارات، مما يوزع المسؤولية على الجماعة ككل دون أن يتحمل أحد الأفراد هذه المسؤولية.

اعتبار الالتزام بها مصدراً لرضا العاملين. (القريوتي، 2009).

### 1-2-2 أسباب تكون الجماعات:

إن الانتماء الى جماعة ما يحقق للفرد أهداف قد تكون أهمها: إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية والتي جاء ذكرها في هرم ما سلو "الحاجة الى الانتماء والتقدير".

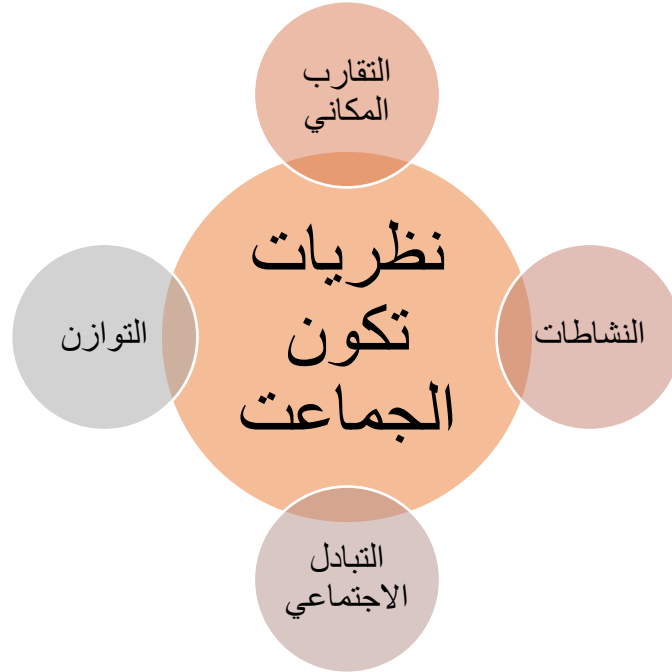
كما تمد الجماعة الفرد بالمساعدة والمساندة الجماعية، حيث يشعر الفرد عند الانتماء اليها بالأمان، كما يستمد الفرد منها معلومات خاصة بالجماعة غير الرسمية حين تكون المعلومات كمصدر للسلطة.

والأسباب التي تؤدي الى تكون الجماعة نلخصها في ما يلي: (Carton ,et al,2012)

- الزمالة: عند ممارسة أعمال متشابهة من نفس التخصص وعند حدوث تقارب شديد والذي ينشأ عن تبادل المعلومات في موضوع عملهم يؤدي الى خلق علاقات وطيدة بين هؤلاء الأفراد.

- التقارب المكاني: لمكان العمل دور كبير في انضمام الفرد الى جماعة معينة نتيجة للتقارب المكاني بين الافراد الذي ينتج عنه الاحتكاك وتبادل الأفكار. (القريوتي، 2003م).

### 1-2-3 نظريات تكون الجماعة:



الشكل [ 1-1 ]

#### أ- نظرية التقارب المكاني:

تعتقد هذه النظرية ان تكوين الجماعة يحدث بشكل آلي والسبب فيه يرجع الى تقارب الافراد في المكان، والفرد ينضم للجماعة الأقرب منه مكاناً.

#### ب- نظرية جورج هومانز George Homans :

تذهب هذه النظرية الى أن تكوين الجماعة يعود للنشاطات التي يقوم بها الافراد مما يولد علاقات فيما بينهم تتطور فيما بعد الى مشاعر تقود الى نشاطات جديدة في إطار جماعة.

#### ت- نظرية التبادل الاجتماعي:

ترى هذه النظرية أن تبادل المنفعة هو الأساس في تكون الجماعات، وانضمام الفرد للجماعة يقصد الفرد به تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة.

#### ث- نظرية التوازن:

تعتبر هذه النظرية كتلخيص للنظريات السابقة، وهي الأقرب لتفسير نشوء الجماعات وتتمثل هذه النظرية في النقاط التالية:

❖ الانتماء للجماعة يهدف من ورائه الافراد الى إيجاد توازن بين اتجاهات الافراد، وتحدث حالة التوازن في ظل توفر الشروط التالية:

1- وجود اتجاهات ايجابية بين الافراد ونحو أنفسهم ونحو موضوع أو شخص معين.

2- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع أو شخص معين.

❖ بالمقابل هناك حالات من عدم التوازن والتي يسعى الأفراد من خلالها الى إيجاد توازن عن طريق تكوين الجماعة في الحالات التالية:

1- توافق اتجاهات الأفراد تجاه بعضهم رغم تغايرها حول موضوع معين.

2- توافق الاتجاهات حول موضوع معين رغم اختلاف اتجاهاتهم الشخصية.

❖ وأسوأ حالات عدم التوازن هي عدم توافق في الاتجاهات الشخصية وكذلك حول مواضيع ومواقف معينة. (القريوتي، 2009م).

#### الفرق بين المجموعات وفرق العمل

مجموعات العمل التقليدية	فرق العمل
يقوم الرئيس بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها	يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق
يتم إعداد الأهداف من قبل المنظمة	يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق
يعمل الرئيس على تنظيم الاجتماعات واللقاءات، ويقوم بمتابعة العمل والإشراف عليه بنفسه	تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الأعضاء، وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة
يتم التركيز على أداء الفرد	يكون التركيز فيها على أداء الفريق
توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض	يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك
الاتصال يكون في اتجاه واحد من الرئيس الى المجموعة	يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد

تخزن المعلومات لدى العاملين	يتم اشراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق
يتم اتخاذ القرارات من قبل الرئيس بمفرده	تتخذ القرارات بناءً على رأي أعضاء الفريق

المصدر: عبد الناصر حافظ وحسين حسين (2012م)، الجدول [1-1]

#### 4-2-1 تماسك الجماعة: *Group Cohesiveness*

تمتاز بعض الجماعات بمناخ معين من التقارب أو الوحدة في أهداف وسلوك، واتجاهات أفرادها، ويطلق على هذا تماسك الجماعة، ويعبر تماسك الجماعة عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها، وتنشأ حالة تماسك الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة من ناحية، ونتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية أخرى. لقد تناولت دراسات الجماعات ظاهرة التماسك الجماعي من حيث معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة، والعوامل المؤثرة على زيادة تماسك أو إضعاف تماسك الجماعة، ومن حيث تأثير هذا التماسك على سلوك وإنتاجية هذه الجماعة، وهو ما سوف نتناوله في هذا القسم.

#### 1-4-2-1 أسباب تماسك الجماعة:

تؤدي رغبة أعضاء الجماعة في البقاء داخل الجماعة نفسها، وكذلك الضغوط التي تواجه الجماعة لزيادة قوة وارتباط الجماعة (أو تماسكها). وتتميز بعض الجماعات بقوة تماسكها بالمقارنة بجماعات أخرى، ويرجع ذلك إلى وجود عوامل تؤثر في زيادة جاذبية هذه الجماعات لأفرادها وللتقارب والوحدة في اتجاهاتهم وسلوكهم وأهدافهم، كما أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعات، وفقدانها لوحدة التجاذب والترابط بين أعضائها. نعرض فيما يلي أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة، وهي أيضاً العوامل التي تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعة:

(McIntyre, 2000)





الشكل [1-2]

- 1- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة: فكلما كان هناك إجماع واتفاق بين أفراد الجماعة على أهدافها، أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.
- 2- تناسب هدف الجماعة مع أهداف الأفراد: كلما كان هناك تناسب بين هدف الجماعة وأهداف الأفراد أدى ذلك إلى مزيد من التماسك.
- 3- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة: كلما زادت كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة.
- 4- جاذبية الأفراد: كلما كانت صفات الأفراد المشكّلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض، أدى ذلك إلى مزيد من التماسك الجماعي.
- 5- التنافس بين الجماعات: كلما كان هناك تنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة، أدى هذا إلى مزيد من التماسك بين أفراد الجماعة.
- 6- انعزال الجماعة: الجماعات التي يشعر أفرادها بأنهم منفصلون جغرافياً أو اجتماعياً يميلون لأن يتماسكوا في مواجهة الانعزال والغربة.
- 7- حجم الجماعة: الجماعات الصغيرة نسبياً في الحجم ذات تأثير في زيادة تماسك الجماعة عن الجماعات الكبيرة جداً في الحجم، فالجماعات الكبيرة تعاني من مشاكل الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها.

- 8- الضغوط الخارجية: كلما كان هناك ضغوط أو أخطار خارجية تواجه الجماعة، زاد تماسكهم، ومن ضمن الضغوط شعور أفراد الجماعة بالأخطار المهنية وعدم سلامة العمل، أو شعورهم بعدم عدالة ظروف العمل، أو ظهور رئيس جديد لهم.
- 9- استقرار الجماعة: كلما كانت الجماعة مستقرة وأقل تعرضاً للتغير في أهدافها أو في إجراءاتها وفي أعضائها أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضائها.
- 10- مركز الجماعة: كلما كانت الجماعة ذات أهمية كبيرة للمنظمة، أو أن الانتماء للجماعة يزيد من قوة ونفوذ أفرادها أدى هذا إلى تماسك الجماعة.
- 11- اعتمادية أفراد الجماعة: كلما زادت اعتمادية الأفراد على الجماعة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم أدى هذا إلى مزيد من التماسك.

#### 1-2-4-2 نتائج تماسك الجماعة:

تؤثر الجماعة المتماسكة أكثر من الجماعة المفككة على أعضائها بشكل ملحوظ، فالجماعة تحدد معايير العمل، وتؤثر في الأدوار التي يلعبها الأعضاء، وتؤثر في المكانة والنفوذ الذي يتمتع به الأعضاء، وهو ما سنشرحه في السطور التالية:

##### (1) معايير العمل:

تشير إلى أنماط العمل، والقواعد، ومؤشرات الأداء والتصرف، وتساعد هذه المعايير في تشكيل سلوك أعضاء الجماعة بشكل ثابت وقابل للتنبؤ. والمشفرون المتنبهون إلى أهمية هذه المعايير يستطيعون التأثير فيها، وبالتالي في سلوك أعضاء الجماعة التي يشرفون عليها. من أهم معايير العمل التي تقوم الجماعة بتحديد ما يلي:

##### أ- معايير الإنتاجية:

تحدد الجماعة المعايير التي يعمل بها باقي الأعضاء، فالجماعة المتماسكة تضع لنفسها معايير، وعادة تحققها، ولقد أثبتت الدراسات أن الجماعات المتماسكة ذات المعايير العالية في الأداء تميل إلى أن تكون ذات إنتاجية عالية، أما الجماعات المتماسكة ذات معايير العمل السلبية، أو المنخفضة، فتتميز بأنها ذات إنتاجية وفاعلية منخفضة.

هذا ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين معايير الإنتاجية للجماعة المتماسكة تتوقف على مدى قوة العلاقة بين الجماعة وبين إدارة المنظمة.

إن إنتاجية الجماعة تكون عالية كلما كانت درجة تماسك الجماعة عالية، وكلما كان هناك تأييد ودعم من الإدارة للجماعة. كما تكون إنتاجية الجماعة منخفضة، حتى ولو كانت درجة تماسكها عالية وذلك في ظل عدم تأييد الإدارة للجماعة أو في ظل

وجود عداوة بين الإدارة والجماعة.

ب- الملابس:

تحدد جماعات العمل نوع الملابس الواجب أن يرتديها الأعضاء، فمشرف ورشة العمل يلبس أفارولاً أبيضاً بينما يلبس العمال أفارولاً كحلياً، ويردتي عمال الصيانة أفارولاً برتقالياً. وأن المديرين فقط هم الذين لهم الحق في ارتداء بدلة كاملة وأربطة عنق، والأطباء يرتدون (البلاطي) وأعضاء هيئة التدريب يرتدون الروب الجامعي.

ج- ينادي أعضاء الجماعة الواحدة في المستوى التنظيمي الواحد بعضهم البعض بأسمائهم مباشرة ويطلب أعضاء التنظيم المستويات الأدنى عند مخاطبتهم لأعضاء التنظيم في المستوى الأعلى باستخدام ألقاب مثل السيد، السيدة، الكيميائي، الدكتور، وغيرهم.

د- مرونة الوقت: يمنح أعضاء التنظيم ذوو الأهمية العالية مرونة في وقت الحضور والانصراف أو عدم الالتزام بالتوقيع في الدفاتر، وقد تتطلب طبيعة العمل في بعض الوظائف أو الأقسام منح العاملين فيها مثل هذه الميزة.

(2) الأدوار:

تمثل الأدوار التصرفات والسلوك المتوقع من العضو في مركز وظيفي، وهي مثل هذه الأدوار التي يلعبها الممثلون، والدور الذي يلعبه مدير عام الشؤون المالية بإحدى الشركات يكون أوسع وأعم من الدور الذي يلعبه مدير التكاليف بالشركة نفسها، وهذا الأخير يكون دوره أوسع وأعم من رئيس قسم التكاليف الصناعية بالشركة نفسها.

ويمكن التفرقة هنا بين أنواع الأدوار فيبدأ الأمر بوجود ما يسمى بالدور المتوقع *Expected Role* وهو الدور الذي يحدد بواسطة بطاقة وصف الوظيفة، ومسمى ولقب الوظيفة، والوصف التنظيمي وغير ذلك من الطرق التنظيمية، وقد يتم توصيل المعلومات الخاصة بالدور والمتوقع إلى العاملين المختصين، وقد لا يتم ذلك. وفي حالة توصيل هذه المعلومات يختلف العاملون في إدراكها وفهمها وفي هذه الحالة نصل إلى ما يسمى (بالدور المدرك) *Perceived Role* أو ما يشعره وما يفهمه العاملون يجب أن يؤديه، من أعمال ومهام داخل وظائفهم. وما قد يحدث أن الفرد قد يتخلى عن بعض المهام الموجودة في وظيفته، ويؤدي مهاماً فعليه قد تختلف عما يجب أن يؤديها ويطلق على هذا (الدور المعمول به) *Enacted Role*.

قد يرى القارئ أن هناك اختلافاً بين الأدوار السابقة، بالشكل الذي قد يؤدي إلى مشاكل عمل. ويؤدي الفرق بين الأدوار السابقة إلى ظهور مصطلحين جديدين هما غموض الدور *Role Ambiguity*، وتعارض الدور *Role Conflict* ويشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات. أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم. وهناك مسببات لغموض الدور مثل عدم وجود بطاقة وصف وظيفة سليمة ودقيقة، أو عدم إطلاع شاغلها عليها، أو عدم

وجود تعليمات وتوجيهات عمل محددة، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي، كما تؤثر بعض الصفات الشخصية على الشعور بغموض الدور، فالشخص الواثق بنفسه أقل شعوراً بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه.

ويشير تعارض الدور إلى وجود حالة من الصراعات أو الاختلاف بين ما يشعر الفرد أنه يجب أن يؤديه، وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل. فقد يجبر الرئيس رؤوسه على أداء أعمال معينة، وقد يتلقى الرؤوس تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يشعر الفرد بأن عبء العمل أكثر مما يستطيع تحمله، أو أن الموارد والإمكانات لا تساعد على التنفيذ.

ويختلف تأثير غموض الدور عن تعارض الدور، فبينما يؤدي غموض الدور إلى عدم تأكد الفرد مما يجب أن يؤديه أو إلى ارتبائه أو عدم ارتياحه أو عدم رضاه، فإن تعارض الدور يكون أعمق تأثيراً من ذلك، فتعارض الدور قد يؤدي إلى الشعور بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل.

ويلقي ما سبق على مشرف الجماعة مسؤولية كبيرة في إزالة الفوارق بين المفاهيم المختلفة للدور، إن قيام مشرف أو رئيس الجماعة بتوضيح وظائف أعضاء الجماعة، وإعطائهم لتعليمات واضحة، ومراجعتهم من فترة لآخرى للمهام والاختصاصات التي يقوم بها الأعضاء، ومتابعته لأي تغيرات تحدث في تصميم العمل أو الأداء الفعلي، وتوفير الموارد والإمكانات، يمكنه من إزالة أي غموض أو تعارض في أدوار أعضاء الجماعة.

### (3) المرتبة:

تشير المرتبة إلى المركز النسبي أو المنزلة التي يتمتع بها الفرد داخل جماعته، كما تشير إلى القوة والنفوذ والمكانة النسبية التي يتمتع بها هذا الفرد. وتستطيع الجماعة أن تؤثر جزئياً على درجة المرتبة أو المكانة التي يحتلها الفرد داخل الجماعة من خلال التأثير في شكل المزايا والخدمات الخاصة التي تقدمها الجماعة (أو التنظيم) لأحد الأفراد مثل مكان العمل والألقاب والملابس والتجهيزات المكتبية وسكرتيرة، أو طاقم مساعدين، أو حسابات خاصة، أو علاوات، أو أي مزايا عينية أخرى.

وإذا كانت السطور السابقة تركز على النتائج الإيجابية للتماسك، فإن هناك نتائج سلبية (وضارة) أحياناً لهذا التماسك، وبعبارة أخرى، يترتب على تماسك الجماعة بعض النتائج السلبية التي تؤثر على الفرد نفسه داخل الجماعة، أو على المنظمة. وأهم هذه النتائج السلبية ما يلي:

إن الفرد لا يستطيع أن يستقل بذاته، بل تمحى شخصيته في شخصية الجماعة، فرويته تكون قاصرة على أهداف الجماعة فقط، فهو لا يفكر في مصلحته الشخصية، ولا يكون لها أي أهمية بجانب مصلحة الجماعة، وذلك لأنه يفكر بأسلوب الجماعة

(Group Think) أي أن شخصيته تذوب في شخصية الجماعة، ولا يبقى غير شخصية الجماعة فقط.

إن الجماعة يمكن أن تعمل ضد مصلحة المنظمة، وتمارس أنشطة تتعارض مع تحقيق أهداف المنظمة، ويبدو هذا واضحاً في حالة الشلل والتحالفات التي تقوم بأنشطة تخالف قواعد وصالح العمل في المنظمة، ومن أمثلة ذلك أن نقابات العمال تعمل ضد الإدارة أحياناً فتتميل إلى تخفيض الإنتاجية، أو تنظيم بعض الإضرابات، كما أنه توجد في المنظمة أحياناً شلل من المرتشين الذين يهدفون إلى تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة المنظمة التي ينتمون إليها. (ماهر، 2014).

### 1-2-5 تماسك فريق العمل:

ترابط أو تماسك الفريق *Team Cohesion* هو: أن يبرز الأفراد مشاعر الانتماء والتوحد تجاه المجموعة الخاصة بهم، و لكي يتحقق التماسك بين الفريق يجب أن يكون هناك وحدة للهدف المشترك.

فبدون الهدف المشترك ينفرط عقد الفريق ويتحول في النهاية إلى أفراد يعمل كل منهم بحسب أجندته الشخصية بدلاً من أن يعمل الجميع تجاه هدف بعينه. فيجب أن يشعر أفراد الفريق بأنهم جزء لا يتجزأ من مجموعة تعمل معاً للوصول إلى حالة من الانسجام التام بينهم. ( <https://guides.himmelfarb.gwu.edu/teameffectiveness>, 2019 )

و هذا يشير إلى أن تحقق الالتزام من جهة الموظفين أمر مرهون بمعرفتهم ما هو الهدف و ما هو متوقعاً منهم. بمجرد الإعلان عن الهدف بوضوح يجب أن تحتفظ الإدارة برويتها و تبقي على الهدف حياً...بمعنى أن هناك الكثير من العقبات و الأزمات التي ستواجه الفريق و هنا يأتي دور الإدارة في المعالجة و في دعم و تجديد هدف الفريق. فالمسؤولية الرئيسية للإدارة هنا هي ضمان وصول الفريق لهدفه، لذا يجب عليها أيضاً تحسين بيئة العمل، ووضع توقعات و مهام واضحة و أخيراً أن تطلق يد الفريق ليصل إلى الهدف أي أن تقوم الإدارة ب: الابتعاد عن طريق الفريق بعد أن يتعرف على المهام المطلوبة منه و بعد الإعلان عن الهدف، يجب أن تأخذ الإدارة خطوة إلى الوراء و تدع الفريق وشأنه ليعمل.

و اجمالاً تم التوصل إلى خمس أفكار لبناء فريق عمل متماسك و هي كما يلي :

## عوامل تماسك الفريق

التقدير	التحفيز	الصلة	قياس الأداء	العلاقات بين الأشخاص
---------	---------	-------	-------------	----------------------

الشكل [1-3]

1- التقدير. *citation*.

2- التحفيز. *Incentive*.

3- الصلة. *Relevance*.

4- قياس الأداء. *Performance Measurement*.

5- العلاقات بين الأشخاص. *Interpersonal Relationships*.

### 1- التقدير:

قائد الفريق الناجح هو من يستخدم التقدير كأحدى الأدوات الهامة التي يُدار بها الفرد داخل المجموعة: الموظف الذي لا يشعر بالتقدير في عمله هو الموظف الذي يترك عمله بسهولة. فبدون أن يشعر الموظف بقيمته يكن عرضه لمشاعر سلبية مثل شعوره بأنه منعزل عن فريق العمل. فجميع الأفراد بحاجة للشعور بأن جهودهم محل اهتمام وتقدير من الجميع وإلا لن يشعروا بالارتباط مع الفريق ولن ينجح الفريق في تحقيق التماسك المطلوب. تقدير الأفراد والفرق:

التقدير مبدأ ينطبق على الأفراد بداخل الفريق و على الفريق نفسه كوحدة. و هذا يعنى أن القائد يجب أن يركز على النقطتين. فبدون تقدير الفرد يشعر الشخص وكأنه لا يمثل أهمية أو بالأحرى وكأنه غير مرئي...، و بدون تقدير الفريق لن يتم الحفاظ على التماسك فيه و كأن التركيز قد تحول بعيداً عن انجازات الفريق و تم اختزالها في شخص واحد. ايجاد التوازن بين تقدير الفرد و الفريق ليس علماً قائماً بذاته و يختلف في آلياته و لكنه على كل حال ضروري للتوصل إلى فريق عمل متماسك.

### التقدير في السر و العلانية:

الاقرار بالإنجاز يجب أن يتم في السر و في العلن. إن التعبير عن التقدير والعرفان يجب أن يتم بأشكال مختلفة وفي مناسبات مختلفة...فمثلاً ابداء الفريق استعداده بذل المزيد من الجهد لاستكمال مشروعه بحلول الموعد النهائي أمر يستحق الثناء والتقدير لكل فرد بالفريق على حدا. ويمكن مثلاً لقائد الفريق أن يرسل بريداً إلكترونياً إلى مجلس الإدارة يثنى فيه على عمل الفريق ويضع في خانة النسخة الغير مرئية أعضاء الفريق. هناك الكثير والكثير من الأشياء التي يمكن القيام بها، ولكن نعود إلى المغزى وهو ضرورة أن يتم تدعيم رسالة الثناء والتقدير بحيث تتم بشكل فيه خصوصية وشكل فيه علانية. الإخلاص في التقدير:

عندما ينتاب الشخص الإحساس بأن كلمات التقدير لا تنبع من القلب تتلاشى الثقة. فالثناء على شخص يجب أن يكون صريحاً ولا يجب أبداً على قائد الفريق أن يجامل أحدهم أولاً ثم يتحدث عن الأخطاء قائلاً له " ولكن أنت قمت بكذا وكذا، والفريق فعل وفعل.. " فليس هذا الوقت المناسب بكل تأكيد لأن التعبير عن التقدير و الامتنان لا يجب أن يخالطه كلمات سلبية.

## 2- التحفيز:

التحفيز في علم الاقتصاد و علم الاجتماع هو أي عمل أو فعل ( مادي أو غير مادي ) يحفز نسق معين من الأفعال أو الأداء ... أنواع التحفيز تتضمن المكافآت النقدية، المنح الشرفية، الترقيات، فرص القيادة... إلخ .

تحفيز الفريق أمر له أثر كبير على الإنتاجية و يدعم مفهوم فريق العمل.

وأحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح الحوافز و المكافآت و التي تدفع باتجاه تطوير تماسك الفريق هو التأثير المستمر للتحفيز على الفرد وعدم انقطاعه.

على سبيل المثال: إعطاء الفرصة للفريق كي يختار المشروعات المستقبلية أو أن يتخذ قرارات محددة فيما يتعلق بكيفية انجاز المشروعات، وحينها سيرى الجميع مدى التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق.

### 3- الصلة:

من أصعب التحديات المتعلقة بقيادة فريق من الأفراد هو جعل كل عضو بالفريق يشعر بالصلة ونعنى بذلك تحديداً. أن أعضاء الفريق قد يشعرون بأنهم غير متصلين بالهدف العام للفريق أو المؤسسة. وهذا الشعور هو مؤشر على أن الفرد يشعر باللبؤس داخل الفريق. كل شخص يحتاج معرفة أن وظيفته تعني شيئاً للمؤسسة، فبدون رؤية الصلة بين العمل وابداء رضا المؤسسة عن العمل لن يشعر الموظف بالإنجاز أبداً.

قد يعتقد المرء بأن قادة الفرق لديهم الوقت لمساعدة الفرق على تنسيق أهدافهم مع الأهداف العامة للمؤسسة، ولكن العديد من القادة و للأسف يتجاهلون توضيح الأهداف للفرق أو ينسون مشاركة الأهداف معهم على الرغم من أنها مسؤولية أساسية يمكن الوصول إليها كالتالي:

أ- من البداية:

كقائد لا تعلن عن أهداف المؤسسة إلى أن يتم وضعها بالفعل. واعلم أن تغيير الهدف في منتصف الطريق من الأمور التي تخل من توازن الفريق كلية، فبمجرد وضع الأهداف، عليك إعلانها بشكل واضح في مراحل مبكرة من تطور الفريق. وأخيراً عليك أن تتأكد من أنك تربط بالفعل بين العمل الذي يقوم به الفريق وبين أهداف المؤسسة. ب- خلق حوار:

طريقة توصيل الهدف إلى الفريق هامة للغاية. فلا يمكنك مثلاً ارسال أهداف المؤسسة للفريق في طرد بريدي أو عبر الرسائل الالكترونية. إذ يجب عليك أن تستعرض الأهداف أمام الفريق وفي حضور الجميع وأن تسأل عن رأي أعضاء الفريق وعن الكيفية التي سيعملون بها للوصول إلى هذه الأهداف المعلنة.

ت- احصل على مساعدة الفريق:

اترك المجال للفريق للتعامل مع هذه الأهداف بحرية، فهذا سيمنح الفريق شعوراً بملكية المؤسسة وسيسمح بحدوث حالة رائعة من التوافق بين أعضاء الفريق.

ث- الرابط:

الفرق تحتاج إلى شخص من خارج الفريق للعمل كرابط بين الفريق والمؤسسة. وعادة يأتي هذا الشخص الراعي للفريق ليس لشيء سوى دعم الفريق ولكي يضمن له بأنه وحدة لا تتجزأ من المؤسسة وبأنه على مرئ ومسمع من إدارتها.

ج- اجعلهم مسؤولين:

بمجرد أن تتماشى أهداف الفريق مع أهداف المؤسسة، فسوف يكون من الأسهل على الفريق تحمل المسؤولية. وهذا لا



يحسن فقط من نتائج الفريق، ولكنه يمكن أن يحسن من الديناميكية العامة له.

أ- فكرة تحليل شخصيات الفريق ربما تعتبر وسيلة غير تقليدية لجعل الأفراد تشعر بصلتها بالفريق حيث يتم التعرف على الديناميكية التي يؤثر بها كل فرد وهنا يؤكد قائد الفريق أن حاجة الفريق ملحة لكل شخصية فيه وأن الفريق ينقص ولا يكتمل أبداً بغياب أحد من هذه الشخصيات.

ب- التركيز على المسؤوليات الفردية.

في كثير من الأحيان لا يملك قادة الفرق امكانية اختيار الأفراد التي سيتكون منها الفريق. وبغض النظر عن هذا إلا أن لكل فرد مسؤوليات يخصصها له قائد الفريق وفقاً لمعايير معينة مثل الخبرة والتمتع بنقاط قوة في بعض المواطن. في أحيان أخرى ربما يطلب قائد الفريق من أحد الأعضاء أن يكون مسؤولاً عن شيء إلى جانب اختصاصاته من أجل تعميق الرؤية والحصول على أفكار أفضل.

#### 4-قياس الأداء:

هناك عنصر أساسي للحفاظ على روح معنوية مرتفعة بالفريق ألا وهو قياس الأداء. ليس كافياً أن يتم القياس بالطريقة البسيطة التي فقط تحدد ما إن تم إنجاز المهمة أم لا؟ لأنه ببساطة سوف تأتي أوقات يبذل فيها الجميع قصارى جهده ومع ذلك لا يتم التوصل إلى الأهداف أو يتم إنجاز المهمة.

في مثل هذه الحالة إن تم الحكم على المجموعة بالإخفاق فتتبط عزيمتهم ولن يكن لديهم قدرة على المشاركة في أنشطة المستقبل. لهذا من المهم قياس أداء الأفراد داخل المجموعة لتحفيز كل فرد بها على أداء أقصى جهد ممكن. إن قياس أداء الفرد يفيد المؤسسة ككل في اكتشاف نقاط قوتها وضعفها وذلك أثناء عمل الفريق معاً.

أ-تحديد ما يتم قياسه:

فيما يتعلق بجودة عمل الفريق، ليس من الواضح دائماً أي النتائج التي يجب قياسها. غالبية الفرق سوف تستخدم القياسات الواضحة بدون أن تسأل ما هي النتائج التي ينبغي الحصول عليها وكيف يتعرفوا على أنهم قاموا بعمل جيد. أحياناً تعرف الفرق ما الذي تريد قياسه ولكن لا تعرف الكيفية التي سيتم بها هذا القياس. فليس كل شيء قابلاً للقياس بسهولة. وهذه بالضبط الصعوبة التي تواجهها الفرق عندما يتعلق الأمر بقياس أشياء مثل " الإبداع " أو " صداقة المستخدم " .

ب-أنواع الأداء التي يمكن قياسها:

- ❖ الهدف: بالطبع هذا الأمر هام للغاية ولكنه مع الأسف العنصر الوحيد الذي يتم قياسه فقط في كثير من الأحيان.
- ❖ الأهداف قصيرة الأجل: كثير من المشروعات تأخذ سنوات في التنفيذ و لهذا قياس الأهداف قصيرة الأجل لا يحفز أعضاء الفريق فحسب، بل يمددهم أيضاً بالمتابعة المطلوبة لتقييم مدى التقدم بالمشروع.
- ❖ جهد الفريق ككل: بلا شك سوف يتم تخصيص بعض المهام للمجموعات أو الفرق لن يتم التوصل فيها إلى نتائج شافية، مثل اسناد مهمة التوصل لعلاج أو مصل لمرض بعينه. ولتشجيع المشاركة المستقبلية في جهود أو أنشطة أخرى أو في نفس النشاط. تحتاج الإدارة إلى مكافأة المجموعة أو الفريق على الجهد المبذول حتى وإن لم يتم التوصل فيه إلى نتائج.
- ❖ بالإضافة إلى ذلك، مراقبة وقياس جهد المجموعات سوف يحدد الحكمة من استخدام أشخاص بعينهم أو المجموعة ككل للعمل في مشروعات مستقبلية.
- ❖ مساهمة الفرد في الفريق: المشاركة في اجتماعات الفريق، التطوع لعمل مشروعات، عدد الأفكار التي يساهم بها الفرد، رأى باقي أعضاء الفريق في الفرد وما إن كان يمثل جزءاً له قيمة في الفريق ...هذه نقاط يمكن قياسها.
- ❖ سلوك الفرد: كيف يعمل الفرد مع أعضاء الفريق الآخرين، كيف يتواصل معهم بطريقة بناءة، كيف يتعاون مع أعضاء الفريق ويساهم بمقترحاته في النقاشات وصنع القرار.
- ❖ سلوك المجموعة: هذا يتضمن إدارة اجتماعات فعالة، التواصل مع الآخر، السماح بمشاركة الآراء والمقترحات والموافقة بعد المناقشة على القرارات.
- ❖ الفهم من البداية:

من المهم استيعاب أعضاء الفريق من البداية ما يلي:

- 1- أن أدائهم سوف يتم قياسه.
- 2- لماذا قياس الأداء والتقييم مهمان؟
- 3- من سيقوم بقياس أدائهم؟
- 4- كيف سنتم عملية القياس؟

- 5- أي أنواع الأداء سوف يتم قياسها؟
- 6- المكافآت أو النتائج المترتبة على عملية القياس.
- 7- ما إن كان أي من أنواع الأداء له أولوية على الآخر.

## 5-العلاقات بين الأشخاص:

المجموعات أداة فاعلة للغاية في حل المشكلات وفي إنجاز المهام. إن الأفكار و الجهود مجتمعة توفر نتيجة أفضل من التي يمكن الحصول عليها من جهد فرد واحد أو حتى من جهود نفس الأشخاص الذين يعملون بمفردهم على نفس المهام. ومع هذا توجد مشكلات تواجه الفرق و المجموعات منها اختلاف الآراء التي قد تؤدي إلى نشوب صراعات. لذلك من المهم تشجيع الجوانب الإيجابية ونبذ الجوانب السلبية في بيئة العمل التي تقوم على عمل الفرق.

### أهمية العلاقات بين الأشخاص:

واحد من أهم الأصول التي قد يملكها فرد أو مجموعة أو فريق هي العلاقات بينه وبين الآخرين. الفريق الذي يشعر أفراداه بالراحة في التعامل معاً تتولد لديه طاقة إيجابية تخلق بيئة عمل صالحة.

هذه البيئة الصالحة تجعل فريق العمل قادراً على العمل بشكل جاد، وأكثر فاعلية وإنتاجية. لأن العلاقة بين أعضاء الفريق قائمة على الثقة وهذا ما يجعلهم قادرين على حل الصراعات بينهم. فهم قادرين على تكثيف جهودهم والتركيز على العمل حتى أن 100 % من طاقتهم توجه إلى المشروع وأهدافه فقط وليس على ما يتعلق بما يقوله الآخر أو يفعله في مسائل أخرى. تكوين مجموعة أو فريق مع الزعم بأن الصراعات لن تحدث أمر في منتهى السذاجة والخطورة. فقيادة الفرق وأعضائها يجب أن يكونوا متنبهين لشيء هام وهو أن الصراعات سوف تحدث في جميع الأحوال.

أعضاء الفريق أنفسهم لا يجب أبداً أن يتجاهلوا الصراعات داخل مجموعتهم ... فالصراعات و المشكلات التي يتم تجاهلها مع الادعاء بأنها ستحل من تلقاء ذاتها تتسبب في تفجير الموقف بالنهاية وفي توقيت غير مناسب.

لذلك من الأصلح حل المشكلات فور ولادتها و خاصة تلك التي تنشأ بين جزء من المجموعة حتى لا تتدمر المجموعة بأكملها .

هناك نوعين من الصراعات التي تنشأ داخل المجموعة كجزء من الفريق أو بين الفريق ككل ... الأولى هي (الصراعات بخصوص المهام) وهي تلك الصراعات التي تنشأ بسبب عدم الاتفاق على طريقة التنفيذ واختلاف الرؤى فيما يتعلق بذلك. أما النوع الآخر هو (الصراعات الشخصية) وهي نتيجة للخلافات الدائرة حول المسائل الشخصية بين الأفراد. وعموماً النوع الأول من الصراعات هو الأكثر فائدة لأنه يفتح نقاشاً عن " كيفية تحسين عملية الإنتاج وتوفير خدمة أفضل للعميل " ، فهي صراعات حميدة في معظمها تقود إلى نتائج مثمرة. حتى أن أفضل الحلول هي تلك التي تقدمها الفرق بعد هذا النوع من الصراعات.

و لضمان حوار بناء بين أعضاء الفرق يجب أن يتم التركيز على الأسئلة التالية وهي:

o هل الحوار يصب في اتجاه بناء و إيجابي؟

o هل الحوار أحدث فارقاً؟

o هل المشاركين في الحوار يستوعبون وجهات نظر بعضهم البعض؟

o هل الجميع التزم بعد الحوار بعمل المقترحات؟ (hrdiscussion, com).

### 3-1 أهمية فريق العمل:

يلعب تشكيل فريق العمل واستخدامه في المنظمة دوراً مهماً في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها، حيث أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للابتكار وتنوع الأفكار وأساليب التنفيذ. إن من أهم عقبات الإدارات الحكومية هو الافتقار إلى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق مما ينعكس سلباً على عملية الابتكار والتجديد، بل ويتولد بدلاً عن ذلك الغيرة والحقد والمنافسة غير الشريفة. وحسب ما ذكرت العديد من الدراسات فإنه توجد العديد من الأسباب لاستخدام فرق العمل والعمل الجماعي يمكن توضيحها فيما يلي: (Samuel M. Natale et al, 2004)

- 1- أن استخدام فرق العمل يحقق نتائج أفضل مما يحققه الأفراد.
- 2- إن الفرق تنتج قرارات أكثر جودة مما ينتجه الأفراد وذلك لأنهم يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات لحل المشكلات.
- 3- الكثير من المنظمات تفضل فرق العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة في العمل.
- 4- إن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي يفيد كلاً من صاحب العمل والعاملين: بزيادة الجودة، المرونة، التنسيق، تقليل الغياب، تحسين اتجاهات العاملين بالمنظمة.

المزايا الأعظم لاستخدام فرق العمل والعمل الجماعي تتمثل في تعدد الأفكار ووجهات النظر وكذلك مدخلات المعلومات للعمل، فضلاً عن الترابط والتركيز على حل المشكلات مما يولد حلولاً ممتازة للمشكلة أو المشكلات المطروحة للحل من خلال تكامل المعرفة، الخبرة، والابتكار. هذا بالإضافة إلى أن العمل عن طريق فرق العمل يساعد الأفراد خاصة - الذين يتهبون منها، كما يزيد من قدرتهم وتقييم أفكارهم قبل التطبيق - في تحمل المسؤولية مما يقلل من تكاليف الأخطاء، وبالنتيجة فإن أعضاء الفريق يظهرون التزاماً أكثر من أجل الوصول للقرار الجماعي الصائب.

إن استخدام فرق العمل/العمل الجماعي مهم لأنه يزيد من معدل الإنتاجية استناداً إلى مقولة أن "مجموع الكل أكبر من الأجزاء". حيث أن المنظمات التي تبنت هذا المفهوم حققت الفوائد والمزايا التالية:

- 1- مشاركة عبء العمل بين العاملين: حيث أن استخدام فرق العمل/العمل الجماعي يساعد على توزيع عبء العمل بين

- أعضاء الفريق مما يجنبهم ضغوط العمل من خلال قيام كل فرد بالمهمة التي تليه بصورة فعالة.
- 2- بناء الارتباطات المتبادلة: فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم طوال اليوم يبني ارتباطات متبادلة فيما بينهم مما يجعلهم وحدة أسرية متكاملة.
- 3- زيادة سرعة انجاز العمل: مما لاشك فيه أن عمل الأفراد المحترفين مع بعض في فريق واحد وبتنسيق تام يسارع من انجاز العمل في الوقت المحدد.
- 4- دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالفريق: حيث أن عمل الأفراد في فريق واحد يمكنهم من تبادل المعارف والخبرات وبالتالي يستطيعون دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لاصطيادها.
- 5- دراسة المخاطر: كذلك من فوائد استخدام فرق العمل المساعدة على دراسة المخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال تبادل الخبرات وبالتالي العمل على تجنبها.
- 6- زيادة مستوى جودة النتائج/المخرجات: فالعمل الجماعي إذا كان منسقاً ومنسجماً يساعد على إنتاج مخرجات بجودة عالية وفي الوقت المناسب.
- 7- خلق المنافسة الشريفة بين العاملين بالفريق: حيث أنه وبالرغم من أن أعضاء الفريق يعملون مع بعضهم البعض إلا أنهم يتنافسون في أداء المهام بصورة فيها نوع من الانسجام والتفاهم بحيث لا يكون فيها نوع من التعطيل للآخر لأن الهدف الأخير في النهاية واحد.
- 8- خلق الابتكار المتبادل: فأعضاء الفريق- وفي ظل التعاون فيما بينهم – يبتكرون ويدلون للأعضاء الآخرين بالأفكار الجديدة التي تساعد في انجاز العمل بطريقة أفضل.
- 9- خلق الإشباع والرضا الوظيفي: يمثل استخدام فرق العمل مصدر جيد لخلق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال زيادة الأداء وزيادة المتعة في العمل.
- 10- خلق الاهتمامات التنظيمية المتبادلة: فعندما يعمل الأفراد في شكل فريق يتجهون نحو خلق ثقافة تنظيمية متبادلة وتصبح اهتماماتهم الشخصية منسجمة مع الثقافة التنظيمية وهذا يؤدي إلى توحيد جهودهم نحو الانجاز وتحقيق الأهداف الموضوعة بالجودة المطلوبة.
- 12- تحسين السمعة الكلية للمنظمة: فاستخدام فرق العمل يساعد على خلق البيئة الحسنة بين العاملين وبالتالي خلق سمعة حسنة للمنظمة ككل. (Saari،2006: pp274).

## 1-4 الأبعاد النفسية لعمل الفريق:

أياً كان نوع الفريق، فهو يتكون من عدد من الأفراد يعملون مع بعضهم بعضاً لتحقيق هدف مشترك، ولكونهم بشراً فهذا يعني أن عمل الفريق يشمل علم النفس. (Hayes, 2005)

هناك آليتان نفسيتان مفيدتان عندما نحاول فهم نفسية عمل الفريق هما: التعريف الاجتماعي، التمثيلات الاجتماعية. إن التعريف الاجتماعي *Social identification* هو الميل البشري لرؤية العالم بمصطلحات: هم، ونحن *them-and-us* أي رؤية أنفسنا موجودين في مجموعات والتي تختلف عن الآخرين.

أم التمثيلات الاجتماعية *Social Representations* فهي المعتقدات المشتركة التي نلتقطها من الآخرين ونضبطها حتى تتفق مع معتقداتنا وآرائنا الشخصية.

### مفهوم التعريف الاجتماعي:

يتكون البشر من الكثير من المجموعات المختلفة فينتهي كل منهم إلى عدد من المجموعات الاجتماعية (كبيرة الحجم كالفئات العرقية والطبقات الاجتماعية، متوسطة الحجم مثل المهن والأعمال، صغيرة الحجم مثل النوادي والعائلات)، ويختلف الانتماء باختلاف الأوقات، حيث يمكن أن يصبح الانتماء إلى إحدى الفئات بدلاً من الانتماء لغيرها جزءاً هاماً لكيفية رؤيتنا أنفسنا ومثال ذلك: يمكن أن تصف نفسك بأنك أب وفي إطار آخر أنك مدير أو متزج جليد... إلخ.

إن لكل من هذه التسميات مجموعة اجتماعية ويوفر تعريفاً اجتماعياً وبسبب أنها الأجزاء الحقيقية لكيونة البشر وليست إجراءات فلكل فئة اهتمامات، وأفكار ومواقف خاصة، ويمكن أن يتحول بسرعة من واحد لآخر (عادة كل ما يحتاج أن يقوله أحد الأفراد هو مثل: أنتم لاعبو الجولف أثناء الكلام، ويتحول فوراً الفرد الآخر إلى حالة لاعب الجولف أي يتحول الكلام من مناقشة شخصية بسيطة إلى مواجهة بين مجموعتين مميزتين- هم، نحن- أي لاعبي الجولف وغير لاعبي الجولف).

إن الانتماء إلى مجموعات اجتماعية جزء هام من كيف نرى أنفسنا مثل احترام الذات.

في الحقيقة يبدو تقسيم العالم إلى هم، نحن، هي آلية أساسية في النفس البشرية وهذا شيء يفعله الناس طوال الوقت ومن دون إدراك أنهم يفعلوه.

عندما كان علماء النفس يبحثون في عمليات الكيونة الاجتماعية، في البداية كان هناك افتراض أن مجموعات "هم، نحن" ستقع في خلاف تلقائياً مع بعضها البعض، وجد علماء النفس حديثاً أن مثل هذا الخلاف ليس حتمياً فيمكن أن تعمل المجموعات والفرق المختلفة جنباً إلى جنب دون أن ترى بعضها في المعارضة ويعتمد الأمر على كيفية إدارة الفرق.

يكون التنافس على الموارد فإذا لم تر مجموعتان نفسيهما على أنهما متنافستين على الموارد يصبح من السهل لهما أن يعملوا ويتعاونوا مع بعضهما البعض، أما إذا كانت هناك منافسة ملموسة فعند ذلك ترى كل مجموعة الآخرين بأنهم المعارضة وهنا تبرز "هم، ونحن" إلى الظهور.

## آليات التعريف الاجتماعي:

تتبع آليات التعريف الاجتماعي من عمليتين نفسييتين أولهما هي التصنيف وتعني أن الانسان يصنف الأشياء، فنحن نرى العالم مكون من مباني ومركبات وناس.... إلخ كما أننا نصنف الناس إلى أنواع: مديرين، مراهقين، سائقي BMW وسيدات أعمال.... إلخ، وتجمع الناس تلقائياً مع بعضهم البعض بطرق تعطينا معنى معين، إن فهمنا لكيفية عمل العالم يحمل أن الانتماء إلى بعض الجماعات الاجتماعية له مكانة اجتماعية أو شهرة معينة أكثر من الانتماء لغيرها.

أما العملية النفسية الثانية المشمولة في التعريف الاجتماعي فهي أننا نحس أن نكون قادرين على التفكير جيداً في أنفسنا فنحن محفزون بصورة كبيرة للحصول على احترام ذاتي ايجابي، لذلك من المهم أن نشعر بالفخر أو الطيب من انتمائنا إلى مجموعتنا الخاصة التي ننتمي إليها.

عندما لا توفر المجموعة التي ننتمي إليها أي نوع من احترام الذات الإيجابي، فيمكننا أن نترك المجموعة أو نبعد أنفسنا عنها ونحاول تغيير كيفية النظر للمجموعة (الشركات التي فيها معدل دوران عمالة مرتفعة جداً تفشل في توفير أي فرصة لأعضائها للتعريف الاجتماعي الإيجابي فيحب الناس الشعور بالفخر بالمنظمة التي يعملون فيها ويشعروا أنهم يساهموا بالفعل في تنظيمهم).

## نظرية التمثيل الاجتماعي Social Representation theory:

لدى الناس ميل لرؤية وجهات نظر وآراء اناس موجودين في مجموعاتهم الخاصة بأنها صحيحة أكثر من وجهة نظر الخارجيين، وبمرور الوقت يعرف أعضاء مجموعات العمل المتسقة بعضهم بعضاً رغم أن لديهم أفكاراً وآراء مختلفة وعادة يشتركوا في الكثير من المعتقدات وحياة العمل، ان هذه المعتقدات تعرف بأنها تمثيلات اجتماعية.

طوّر عالم النفس الفرنسي سيرجي موسكوفيشي 1984 نظرية التمثيل الاجتماعي التي تهتم بالمعتقدات المشتركة لدى المجموعات والثقافات والوظائف التي تخدمها هذه المعتقدات المشتركة في الحياة اليومية.

إن حالات التمثيل الاجتماعي تمثل نظريات مصغرة عما يكون عليه العالم وعن طبيعة البشر وكيف تتغير أو لا تتغير ولماذا؟ كما تستخدم النظرية في تبرير إجراءاتنا الاجتماعية، وتوضح لماذا تحدث الأشياء بالطريقة التي تحدث بها، كما أن أي قادم جديد للتنظيم يمكن أن تكون مثل هذه المعتقدات المشتركة محدداً قوياً لتحديد الإجراء أو التراخي.

نحن نتفاوض على التمثيلات الاجتماعية من خلال المحادثات والمناقشات حتى يصبح لدينا صيغة يمكن قبولها أو نرفضها، لكن عادة نقبل جزءاً من التمثيل الاجتماعي ونبني أجزاء أخرى منه، فمع كلامنا مع الناس نجرب أفكاراً وتوضيحات مختلفة ونحصل على وجهات نظر الناس الآخرين ويمكن أن ندخل هذا في أفكارنا الخاصة.

تظهر التمثيلات الاجتماعية في السلوك وليس في الكلمات وأحياناً تكون ضمنية وتكشفها أنماط النشاط بدلاً مما يقوله الناس فعلاً (مثال: تحتفظ العائلة التي تؤوي أحد الأفراد الذي تمّ تشخيصه بأنه مصاب بالانفصام بأوعية طعام في مكان مستقل،

وتقوم العائلة بغسلها مستقلة عن الأوعية الأخرى الخاصة بالمريض، وتكشف إجراءاتهم عن تمثيل اجتماعي للجنون على أنه يمكن أن يكون معدياً بينما كلماتهم لا توحى بذلك).

كذلك يمكن أن يحدث نفس الشيء في العمل أي الأقوال غير الأفعال، كتشجيع المديرين عمليات الاتصال المفتوحة إلا أن العاملين يعرفوا تماماً أن الكلام يجلب لهم المشاكل أو حتى فصلهم من العمل.

يمكن أن تظهر التمثيلات الاجتماعية من خلال الصور أو الرموز أو الإجراءات أو الأفعال.... إلخ.

### التمثيلات الاجتماعية وعمل الفريق:

تعتبر التمثيلات الاجتماعية أساسية لتنفيذ عمل الفريق بصورة صحيحة في التنظيم، والمقصود به هنا التنظيم القائم على أساس فرق العمل وليس التنظيم الهرمي التقليدي، ففي النظام الهرمي التقليدي المركزي يكون دور المكتب الرئيس *Head office* انه يحدد سياسات الأفراد وإجراءات العمل وقرارات الشراء والعلاقات الصناعية. بينما الأشخاص الموجودين في المستويات الهرمية الأقل ينفذون تلك السياسات حتى عند منح السلطة لبعض من مسؤولي اتخاذ القرار في ظل الهيكل الهرمي (يعني أن القرار يجب أن يتخذه هؤلاء الأعلى في السلطة بدلاً من الذين يؤدون العمل فعلاً).

لذلك فإن الانتقال من الهيكل الهرمي إلى التنظيم المبني على أساس فرق العمل يعتبر خطوة ثورية لأنه يذهب إلى إعادة ترتيب السلطة. مثل تبني هيكل إدارة المصفوفة أو نظام تقويم جديد لعمل الأفراد فهو يعني تغيير فعلي لكيفية عمل القوى داخل التنظيم.

يمثل الاحترام حجر الزاوية في إدارة الفرق الناجحة فلا يمكن أن يعمل الفريق إلا إذا احترمت أعضاء الفريق بعضهم بعضاً ولا يمكن أن يعمل جيداً إلا إذا كان ما يفعله الفريق يحظى باحترام الإدارة.

كما يحتاج أعضاء الفريق أن يحترموا مهارات ومقدرات بعضهم البعض ويحترموا آراءهم ووجهات نظرهم.

### النظرية Y وليست النظرية X:

وجد مكجورجور *McGregor* منذ عام 1960 عندما ناقش نوعين من الاعتقاد بالطبيعة البشرية لدى المديرين المختلفين. وبين أن مديري النظرية X لديهم وجهة النظر أن الناس غير قابلين للتغيير، وكسولين ويجب دفعهم للعمل. إلا أن مديري النظرية Y يروا الناس على أنهم يعملون بجدية أساساً، ومحفزين ذاتياً، ويحتاجون إلى وضعهم فقط في المكان الذي يقدررون فيه لتظهر ميولهم هذه.

الأكثر أهمية هو أن مكجورجور بين كيف تصبح هذه النظريات عن الطبيعة البشرية مطبقة تماماً في موقع العمل. فقد عامل مديرو النظرية X الناس كما لو كانوا كسالى، وغير قابلين للتغيير أساساً، وعمل العاملون لديهم بدورهم- أو على الأقل بعض منهم- بهذه الطريقة.

أما مديرو النظرية Y فقد عاملو العاملين لديهم بطريقة صممت لتوصيل الاحترام، والاعتقاد في امكانياتهم، ووجدوا بدورهم



أنفسهم يديرون أناساً ملتزمين، ويعملون باجتهاد.

## مراجع الفصل:

1. إدارة الفريق – إستراتيجية النجاح، Nicky، Hayes (2005). ترجمة: سرور علي، (الرياض، دار المريخ للنشر).
2. باعمر، محسن. (2017). منهجية كايزن اليابانية. (الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع).
3. بيل، آرثر. (2003). بناء فريق العمل. ترجمة: تيب توب لخدمات التعريف والترجمة (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع) ص16.
4. عبد الرؤوف، طارق. (2015). القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي. ( مصر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر).
5. علك، عبد الناصر. وآخرون. (2012). أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي. ( دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18).
6. القريوتي، محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي. (الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع).
7. القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي. (الأردن، دار وائل للطباعة والنشر).
8. ماهر، أحمد. (2014). السلوك التنظيمي. (مصر، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر)، ص247.
9. Saari, S., (2006) Productivity. Theory and Measurement in Business, Productivity Handbook (In Finnish), MIDO OY.
10. Samuel M. Natale, et al. Leadership in teams: managerial responses, Team Performance Management, Vol.10, No. 3/4. (2004).
11. Hrdiscussion.com/hr119214.html.
12. <https://guides.himmelfarb.gwu.edu/teameffectiveness> (2019), Team Effectiveness: Assessment of Team Performance and Learning URL.
13. Fritz Robin Updated, (2019) Differences Between Group Work & Team Work [www.dummies.com](http://www.dummies.com) > human-resources, Differences between Work Groups and Teams.
14. Carton , Andrew M. and Jonathon N. Cummings A Theory of Subgroups in Work Teams Published Online:1 Jul (2012) <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0322>
15. McIntyre ,Sundstrom, E. M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 الفريق مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متساوية فيما بينهم		✓
2 نظرية جورج هومانز George Homans هي من نظريات تكوين جماعات العمل	✓	
3 تم التوصل إلى 3 أفكار فقط لبناء فريق عمل متماسك و هي كما يلي : التقدير . التحفيز . الصلة.	✓	
4 الكثير من المنظمات تفضل فرق العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة في العمل.	✓	
5 إن التعريف الاجتماعي Social identikification هو الميل البشري لرؤية العالم بمصطلحات : أنا، وأنت.	✓	
6 التقدير مبدأ ينطبق على الأفراد بداخل الفريق و على الفريق نفسه كوحدة.	✓	
7 العلاقة بين معايير الإنتاجية للجماعة المتماسكة تتوقف على مدى قوة العلاقة بين الجماعة وبين إدارة المنظمة.	✓	
8 كل جماعة عمل يمكن أن تكون فريق عمل.	✓	

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1-أنواع الأداء التي يمكن قياسها في فريق العمل:

- (أ) الهدف العام  
(ب) الأهداف قصيرة الأجل  
(ج) جهد الفريق ككل  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

2-من أهم معايير العمل التي تقوم الجماعة بتحديددها هي:

- (أ) معيار الكفاءة ض  
(ب) معيار الفاعلية  
(ج) معايير الانتاجية  
(د) كل ما سبق خطأ

3-تتخذ القرارات داخل فريق العمل:

- (أ) من قبل الرئيس بمفرده  
(ب) بناءً على رأي أعضاء الفريق  
(ج) بناءً على رأي ميسر الفريق  
(د) أ+ج

4-نظريات تكوين الجماعة هي:

(أ) التقارب المكاني

(ج) التبادل الاجتماعي+ التوازن

(ب) جورج هومانز

(د) جميع الأجوبة صحيحة

### (3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) :

تحدث باختصار عن أهمية فرق العمل.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. }

السؤال (2) :

بعض التعاريف. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:  
فريق العمل، جماعة العمل، التعريف الاجتماعي، التمثيلات الاجتماعية.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. }

السؤال (3) :

أشرح الفرق بين مجموعات العمل وفريق العمل.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. }

## الفصل الثاني: عمليات بناء فريق العمل

### **Team building operations**

#### الفصل الثاني: عمليات بناء فريق العمل

عنوان الموضوع: عمليات بناء الفريق *Team building operations*

#### كلمات مفتاحية:

بناء الفريق: *Team building* ، منهجية بناء الفريق: *team building methodology* ، منهج ما بين الأشخاص: *Interpersonal approach* ، منهج تعريف الدور: *role identification approach* ، المنهج الموجه للمهمة *The task oriented approach* ، منهج إعداد الهدف *Goal Preparation Approach* ، أدوار اجتماعية عاطفية *Socio emotional roles*

#### ملخص الفصل:

إن نجاح الفريق يرتبط بشكل كبير ببنائه وكيفية اختيار أعضائه، وإن طريقة إدارة فريق العمل تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها، وسيعرض هذا الفصل مفهوم بناء الفريق وعمليات بنائه، وكذلك مراحل بناء الفريق وخصائص كل مرحلة وكيفية التعامل مع أعضاء الفريق فيها.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذا الفصل يصبح الطالب قادراً على أن:

- يتعرف على مفهوم بناء الفريق
- يدرك أهمية البناء الفعال للفريق على مستوى المنظمة
- يميز بين خصائص الفريق الفعال وغير الفعال
- يتعرف على المراحل التي يمر بها تشكيل فريق العمل
- يدرك آليات وعوامل اختيار أعضاء الفريق بشكل فعال

## 2-1 مفهوم بناء فريق العمل

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

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

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

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

## 2-2 أهداف بناء فرق العمل

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في الآتي:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- 9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

## 2-3 مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

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

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

## 2-4 فوائد إدارة وبناء فرق العمل

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

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

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

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.

- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
  - الحد من الصراعات.
  - الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
  - تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
  - استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
  - تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
  - التفويض الفعال من قبل المدراء.
  - توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
  - زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:
- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
  - 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
  - 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
  - 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
  - 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

## 2-5 منهجية بناء فرق العمل

استناداً إلى البحوث العلمية التي أجريت في مجال بناء فرق العمل والنظريات التي صيغت في هذا المجال فإن بناء فرق العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية والرضا الوظيفي لأعضاء الفريق فإن عملية بناء فريق العمل يقصد بها تلك العملية التنظيمية الإدارية لخلق جماعة متجانسة، متماسكة ومتفاعلة لتحقيق مهام وأهداف محددة. كما يمكن تعريفها علي أنها طريق أو منهج لربط المهام، المسؤوليات والسلطات في المنظمة بأعضاء الفريق.

يوجد خمسة مناهج لبناء فرق العمل لكل منها سماته وخصائصه التي تجعله يتناسب مع ظروف المنظمات في الواقع العملي. وتتمثل هذه المناهج في:

- 1- منهج ما بين الأشخاص: يركز هذا المنهج علي تطوير مستويات التفاعل الشخصي والاجتماعي بين أعضاء الفريق، أي علي طبيعة تداخل الأشخاص في العمل، ويأخذ النظرة الضمنية أنه إذا فهم الناس بعضهم بعضاً بصورة جيدة فسوف



يعملون بعضهم بكفاءة. ويستند في ذلك إلى نظريات علم النفس البشري خاصة القاعدة التي تقول أن المناقشة المفتوحة والصريحة للعلاقات الخلافات و "النوايا الكامنة" في المجموعة ينتج عنها جو من الثقة المتبادلة مما يتسبب في بناء فريق عمل فعال. وتستند هذه القاعدة إلى أن كل شخص في الحياة العملية يسعى إلى تحقيق الاعتبار الإيجابي (الحب، العطف والاحترام) لنفسه وتحقيق الذات وتطوير القدرات الذاتية في واقعه، فإذا روعي إشباع هاتين الحاجتين في بناء فريق العمل فإنه يصبح فعالاً. فلا يمكن أن يعمل فريق العمل إذا كان بعض أعضائه مستعدين لأن يصبحوا مستاءين بسبب شعورهم بعدم الاهتمام، كما لا يمكن أن يعمل أيضاً إذا كان أعضاؤه ديكتاتوريون ومسيطرون مع بعضهم بعضاً. ويناسب هذا المنهج أكثر في البيئات التنظيمية للقطاع العام والطوعي ((Campion et al, 1995

2- منهج تعريف الدور: يميل هذا المنهج في بناء فرق العمل إلى التركيز القوي على توضيح الأدوار وتوقعات أدوار أعضاء المجموعة. وحسب منهج تفاوض الدور فإنه يجب في الأيام الأولى لعمل الفريق أن يقوم كل عضو في الفريق بإجراء تقويم مباشر لموقف عملهم ويعرف بعد ذلك ما يمكن أن يعمل به الناس الآخرون والذي يمكن أن يساعد على زيادة فعاليتهم الشخصية، حيث يسرد كل عضو في الفريق ما يشعر أنه في حاجة إليه من أعضاء الفريق الآخر ين، باستخدام ثلاث فئات: أشياء يجب أن يؤديها الفرد الآخر أكثر، وأشياء يجب أن يؤديها أقل أو يتوقف عن تأديتها، وأشياء يجب تأديتها. ثم يجتمع أعضاء الفريق لمناقشة هذه للاتفاق على خطة أو برنامج عمل موحد.

ويختلف هذا المنهج عن سابقه فإنه يركز على ما يفعله الناس وما يحتاجونه من الآخر ين وليس مشاعرهم ومعتقداتهم وخلافاتهم المخبأة. وتكمن القيمة الرئيسة لمنهج تعريف الدور في أنه وبالتالي يمثل الطريقة الفعالة التي تسمح لأعضاء الفريق برؤية أنفسهم من الخارج تعطيهم الفرصة في أن يركزوا على أنماط تداخلهم الخاص بهم ويتعلموا كيف يضبطوا أنماطهم الشخصية بطرق تساعد الفريق ككل للعمل بفعالية. ويتناسب هذا النوع من المناهج مع فرق اتخاذ القرار والفرق الاستشارية واللجان.

3) منهج القيم: يركز هذا المنهج على الموقف الشامل الذي يتخذه الفريق تجاه ما يؤديه أعضاؤه من عمل والقيم التي يتبنوها، بدلاً عن التركيز على سمات الأفراد المكون منهم الفريق أو الأدوار التي يؤديونها. حيث يتم التركيز في بناء الفريق على الإجماع بين أعضاء الفريق على القيم والمبادئ المشتركة التي يطبقونها في العمل. ويبدأ بناء الفريق هنا بمناقشة وجدال وتوضيح للأفكار مع بدء معرفة الأعضاء بما يشعرون أنه مهم بالنسبة للعمل الذي يقومون به، حيث أن البدء بهذه الطريقة يقلل المشكلات، أو الخلافات اللاحقة التي تنتج من الأهداف غير المتوافقة من جانب أعضاء الفريق.

وبناء على هذا المنهج يوجد خمسة أبعاد لرؤية الفريق هي: الوضوح، التحفيز، إمكانية التحقيق، المشاركة والإمكانية المستقبلية) وهذا النوع من الفرق يتناسب في الغالب مع الفرق ذات العمل المستمر وليس فرق المهام أو الفرق المؤقتة.

#### (4) المنهج الموجه للمهمة

يركّز هذا المنهج علي المهمة التي علي الفريق تأديتها والطريقة الفريدة التي يمكن أن يساهم كل عضو في الفريق في انجاز هذه المهمة .ففي هذا تلم الفرق بالتحديات التي تحتويها المهمة و يتم تشجيع الأعضاء للتعرف علي مضامين تلك التحديات بوضوح .و لابد أن يحصلوا مسبقاً علي خبرات تعلّم تسمح لهم بتنقية المهارات التي يتطلبها أداء المهمة و يتم تشجيعهم لتحديد أهداف محددة تسمح لهم بتعريف تقدمهم تجاه انجاز مهمة الفريق. وفي هذا المنهج تؤخذ المهمة التي يؤديها الفريق علي أنها أمر سامي و يجب أن يشترك كل أعضاء الفريق في هذا الافتراض. و لا تؤخذ المشاعر الشخصية و "النوايا المبيتة " و ما شابه ذلك في الاعتبار بأنها جزء من نشاط الفريق .فيكون تحقيق هدف العمل هو *agendas* الشيء الوحيد المهم .لذلك تركز أنشطة بناء الفريق علي مهام مثل :الجدول الزمنية، المهام الفرعية، التدريب علي مهارات اتخاذ القرار، و تطوير الإستراتيجيات للتغلب علي العقبات .و يناسب هذا المنهج الفرق التنفيذية في الإدارة العليا.

#### (5) منهج إعداد الهدف

تتجسد مهام بناء الفريق في مجموعتين هما: الوضوح فيما يؤديه مع الفريق و ما مدى بعدهم عن انجاز المهمة. حيث يركز هذا المنهج على تجزئة المهمة الشاملة إلى أهداف طويلة المدى و قصيرة المدى، ثم يطور فريق العمل جدولاً زمنياً واضحاً يحدد فيه متى يجب أن يتحقق كل هدف فرعي مع وضع صيغ للتغذية المرتجعة و تقييم الأداء . (هايبس، 2005)

و على الرغم من أن كل منهج من المناهج السابقة الذكر في بناء فرق العمل أثبت مناسبتها مع موقف أو ظرف معين إلا أنه في الواقع العملي يلجأ الاستشاريون في المنظمات إلى استخدام خليط من هذه المناهج لتحقيق أعلي نسبة كفاءة ممكنة في فرق العمل .حيث تم تطوير منهج سادس يجمع بين كل هذه المناهج سمي بمنهج الكينونة الاجتماعية لبناء الفريق و له ثلاثة أهداف رئيسية هي:

أولاً، إنتاج إحساس قوي بالوحدة و الانتماء لدى أعضاء الفريق و الذي يحفزهم للعمل مع بعضهم البعض و التعاون لتحقيق أهداف الفريق.

ثانياً، إنتاج جو الفهم المتبادل بحيث يلم كل عضو في الفريق بمساهمات الآخر ين، و يمكن أن يري كيف تساهم مهاراتهم وقدراتهم و مهامهم المختلفة في نجاح الفريق .

ثالثاً، شد الانتباه إلي كيف يمكن أن يشعر الناس بالفخر من انتمائهم لفريقهم المحدد ولمساهماتهم في عمل الشركة ككل ولماذا.

وتعتبر هذه الأهداف الثلاثة عن الآليات النفسية الواقعة وراء التعريف الاجتماعي و هي أساسية لبناء فرق عمل قوية و متماسكة و ثابتة مما يقودها للنجاح. و يلاحظ أن جميع المناهج السابقة في بناء فرق العمل يتم استخدامها مع وضع

## الاعتبارات التالية:

1- تنويع أعضاء الفريق حيث أن الفريق ذو الأعضاء مختلفي المهارات والذين يكملون بعضهم البعض يقودون إلى أداء أفضل للمهام من غيرهم، و لكن علي الرغم من ذلك فإن الفرق المتنوعة الأعضاء قد تظهر فيها العديد من الصراعات و كذلك سوء التواصل.

1- حجم الفريق: لابد من بناء الفريق بحجم يتناسب مع حجم العمل، ففرق العمل الكبيرة قد تفقد التنسيق فيما بينها، و بالتالي تفشل في أداء المهمة المطلوبة منها.

2- أداء العمل من خلال الفريق بعض الأعضاء بالفريق يفضلون العمل الجماعي و البعض الآخر قد لا يفضل العمل مع الجماعة و يسعى إلي العمل الفردي، و عليه عند بناء الفريق وضع الاعتبار لهذا الجانب..

3- التدريب: يعتبر التدريب العامل الحاسم في تطوير و تحسين أداء فريق العمل، و يجب أن يغطي برنامج التدريب كافة الجوانب المتعلقة بعمل الفريق مثل كيفية صناعة القرارات، المهارات الفردية و المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام.

4- المرونة: ينبغي أن يأخذ أعضاء الفريق تدريب فني فيه نوع من المرونة بحيث يكون بإمكان أي عضو أداء أي مهمة من مهام الفريق، حيث أن ذلك يساعد في سد أي ثغرة في العمل خاصة في حالة الغياب أو دوران العمل.

5- إدارة الأداء: إن استخدام فرق العمل يحتاج إلى الأخذ بالاعتبار العديد من الجوانب كطبيعة العمل، الثقافة التنظيمية، ...الخ، و عليه فإن العوامل التالية يجب أن تدمج مع بعضها:

أ) الأهداف الداخلية: حيث يجب أن تعرف و تحدد تحديداً دقيقاً من أجل أن يسعى أي عضو لتحقيق هذا الهدف.

ب) التغذية العكسية و النتائج: فلابد أن تكون التغذية عن أداء الفريق و نتائج عمله موحدة و شاملة بحيث يشعر كل عضو أنه مسؤول و في نفس الوقت مساهم في نجاح عمل الفريق.

6- التشاركية والتساوي في عبء العمل: إن مشاركة أعضاء الفريق في عبء العمل بصورة متساوية يساعد في شعور أعضاء الفريق بالعدالة التنظيمية في العمل، و هذا بدوره يؤدي إلي الشعور بالمساواة في الحوافز مقابل الأداء.

7- الإدارة الذاتية: لكي يكون الفريق ناجحاً في أداء المهام/المهمة و فعالاً في عمله يجب أن تسمح الإدارة للفريق بالإدارة الذاتية، أي أن يقوم فريق العمل بإدارة نفسه بنفسه في إطار السياسات العامة للمنظمة دون قيود مفروضة عليه من قبل الإدارة العليا.

8- المشاركة: لابد أن يشارك كل عضو في الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لأن ذلك يزيد من إحساس الأعضاء بالمسؤولية و الملكية لمنتجات عمل الفريق كما أن المشاركة في القرارات تزيد من جودتها من خلال توفر المعلومات من كل أعضاء الفريق.

- 9- تنويع المهمة: كل عضو لابد أن يعطي فرصة للقيام بالعديد من المهام في ظل عمله مع أعضاء الفريق الآخرين، حيث أن التنويع يسمح لأعضاء الفريق باستخدام أنواع مختلفة من مهاراتهم مما يشعرهم بالمتعة في العمل.
- 10- أهمية الوظيفة: لابد أن يشعر أعضاء الفريق بأنهم يؤدون وظيفة/وظائف ذات أهمية بالنسبة للمنظمة. و أهمية الوظيفة/المهمة يمكن أن تظهر من خلال نتائج أعمال المنظمة لعملائها أو موظفيها الآخرين أو رسالتها.
- 11- تكامل المهمة: إن شعور كل عضو في الفريق بأنه مسؤول عن جزء من المهمة التي يقوم بها الفريق و بالتالي المهمة ككل. و يؤدي ذلك إلي زيادة الدافعية تجاه العمل نتيجة لزيادة الشعور بالمسؤولية و الملكية و الرقابة الذاتية.
- 12- الاعتمادية في المهام: الفرق الفعالة تكون المهام بها معتمدة علي بعضها البعض في سبيل تحقيق الهدف الواحد، بحيث يكون قيام كل عضو بجزء من المهمة مدخلاً للقيام بالمهمة الأخرى للعضو الآخر في الفريق.
- 13- روح الفريق: و هذه تأتي من خلال الثقة بين أعضاء الفريق و كذلك الاتجاه الإيجابي نحو النشاط. و يمكن خلق هذا الاتجاه الإيجابي و الثقة بين أعضاء الفريق من خلال دور المشرفين و القادة الذين يتولون قيادة الفريق.
- 15- الدعم الاجتماعي: إن بناء فرق العمل يحتاج إلى مراعاة الجانب الاجتماعي أو العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق. أي أن بناء الفرق يحتاج إلي أن يشعر كل عضو في الفريق بأنه يدعم و يساعد الآخر، و هذا الجانب يمكن زيادته من القيادة و التحفيز، و هو جانب مهم خاصة في حالة المهمة المعقدة و المرهقة.
- 16- الاتصال و التنسيق بين أعضاء الفريق: الاتصال و التنسيق بين أعضاء الفريق من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند بناء فريق العمل، حيث أن ذلك يسهل القيام بالمهمة/المهام التي يقوم بها الفريق.
- 17- الاتصال و التنسيق مع الفرق الأخرى بالمنظمة: لكي يكون الفريق فعالاً لابد أن يكون هناك اتصال و تنسيق مع فرق العمل الأخرى بالمنظمة، و هذا يؤدي إلي ربط الأهداف الكلية للمنظمة مع بعضها البعض، و يتطلب ذلك من المديرين الربط بين هذه الفرق.
- 18- الدعم التنظيمي: إن أحد العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها عند بناء فرق العمل هو الدعم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمة، حيث أن الكثير من فرق العمل تفشل في تحقيق أهدافها بسبب فقدان الدعم التنظيمي. فإن بناء فريق العمل يتطلب الاهتمام بسبعة نواحي هي: تحديد الرؤية، تحديد الهدف من المهمة التي يراد إنجازها بواسطة أعضاء الفريق، تحديد المهارات المطلوبة في أعضاء الفريق للقيام بالمهمة، تحديد مستوي المعرفة و القدرات المطلوبة، فتح المجال لأعضاء الفريق للتعلم كل من الآخر، التعاون، تحديد الجدول الزمني لإنجاز المهمة، تحديد المسؤولية و إجراءات المحاسبة إذا فشل الفريق في إنجاز المهمة المطلوبة. (Campion and Higgs, 1993)

هذا و حتى لو تم مراعاة هذه الجوانب السبعة فإن هذا لا يعني أن الفريق سوف يسير وفقاً لما هو مطلوب، و ذلك لظهور الصراع بين أعضاء الفريق. و السبب الأساسي وراء ظهور هذا الصراع هو السلوكيات غير المقبولة بين الأعضاء، و من

هذه السلوكيات عدم قبول أفكار الآخر بين الأعضاء، عدم بذل نفس الجهود المطلوبة من جميع الأعضاء (عدم التساوي في الجهود)، عدم معرفة بعض الأعضاء للهدف الأساسي المنوط انجازه من قبل الفريق، سوء الاتجاهات من قبل بعض الأعضاء و الذين يتحدون سلطات الأعضاء الآخرين و كذلك الغياب و خروج بعضهم للمشكلات الشخصية. (Espinosa, et al 2007)

## 2-6 خصائص فريق العمل الفعال

إن فريق العمل الفعال تتوفر فيه الخصائص التالية:

- (1) الإحساس الواضح بنفسه علي أنه فريق خاص.
- (2) القدرة علي التداخل بإيجابية مع الناس الآخرين في المنظمة
- (3) التفاوض بإيجابية بين أعضائه علي المعتقدات و الافتراضات الإيجابية و التي تساعد علي العمل بفاعلية في المنظمة.
- (4) القدرة علي التواصل بوضوح مع بعضهم البعض و بفاعلية مع بقية التنظيم .
- (5) العمل بفاعلية مع بعضهم البعض أكثر مما لو كان الأعضاء كل بمفرده.
- (6) المقدرة علي القضاء علي الأحداث المدمرة أو المعيقة للإنتاجية.

## 2-7 النظريات السلوكية و الإدارية حول بناء و إدارة فرق العمل

ساهمت العديد من النظريات و الأبحاث السلوكية و الإدارية في توضيح و تطوير فكرة التعامل مع الجماعات وخاصة جماعات العمل. و من أهم النظريات التي ساهمت في هذا المجال النظريات السلوكية التي تتداخل مع علم النفس و التي حاولت تفسير دوافع الأفراد للعمل . حيث أن هذه النظريات ساهمت في توضيح أثر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على الأداء الفردي و العمل الجماعي في المنظمات. وتقوم تلك العلاقات الإنسانية في المنظمات تقوم علي أربعة مبادئ هي: أ- الكرامة الإنسانية، حيث يجب أن يتم احترام شخصية الفرد من العاملين بالمنظمة لإنسانيته بغض النظر عن مركزه الوظيفي الذي يشغله.

ب- الفروق الفردية التي تقع بين العاملين و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم

ت- المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين و التي تجعل الفرد ميلاً للتعاون مع غيره و مشاركته لتحقيق هذه المصلحة.

ث- الحوافز، فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين و التعاون معهم لكي يحصل علي حوافز أو عوائد من وراء هذه المشاركة.

تمت الاستفادة من نظرية السمات الشخصية للقائد في كيفية التعامل مع جماعات العمل، باعتبار أن معرفة هذه السمات تؤثر

علي تعامل القائد مع جماعات العمل من حيث تشكيل سلوكياتهم وتحديد اتجاهاتهم الإيجابية و السلبية في فرق العمل، و هذه السمات و الخصائص الخاصة بالقائد تتفاوت من فرد لآخر. فالقادة يختلفون من حيث الخصائص، والحكم علي العمل الجماعي، والخبرة في التعامل مع الجماعة والرغبة والميول تجاه العمل مع الآخرين ودرجة التعاون معهم، و هذا بدوره ينعكس على جماعة العمل.

كما تمت الاستفادة من نظريات علم النفس في تفسير عمل الفرق أو العمل الجماعي. وتوجد آليتان نفسيتان لتفسير عمل الفرق حسب هاييس عام 2005 هما آلية التعريف الاجتماعي، ونظرية التمثيل الاجتماعي والتي تم شرحها في الفصل الأول بشكل مفصل:

ومن النظريات التي تمت الاستفادة منها في استخدام فرق العمل/العمل الجماعي ما تسمى بنظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، و التي وضع من خلالها خمسة حاجات هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمان و السلامة، الحاجة للانتماء الاجتماعي والحب و الاحترام والحاجة لتحقيق المركز الاجتماعي، والحاجة إلي تحقيق الذات.

و قد تمت الاستفادة من هذه النظرية في بناء فرق العمل و تحسين أدائهم بواسطة الربط بين سلوك العاملين المهني أو الوظيفي و حاجاتهم الذاتية، حيث يتحفز العاملون للعمل إذا كان العمل يلبي حاجاتهم الذاتية، و يستفيد المديرون من هذه النظرية كدليل لمعرفة دوافع العاملين ووفقا لما ذكر تبنت شركة مايكروسوفت أسلوب معاملة العاملين كشركاء من خلال استخدام فرق العمل عبر الخطوات التالية:

إعطاء صورة كاملة عن المنظمة- شرح آلية عمل المنظمة- توضيح مفهوم المنافسة- تشجيع المخاطرة الذكية - تشجيع روح المبادرة و التجديد.

أيضاً من النظريات التي تمت الاستفادة منها في بناء واستخدام فرق العمل ما يسمى بنظريات الدوافع. و الدافع يعرف على أنه الاستعداد/الرغبة في العمل بسبب المتعة التي يجدها الفرد في أداء المهمة نفسها. أي أن الدافع يتولد من الفرد العامل. و الدافع هو النية أو الرغبة لانجاز الهدف المحدد ولذلك لا بد من فهم دوافع الأفراد عند بناء فريق العمل.

## 2-8 دورة حياة فريق العمل

يمكن تلخيص مراحل بناء الفريق أو ما يطلق عليها دورة حياة الفريق بخمسة مراحل أساسية هي:

1. مرحلة تشكيل الفريق:

تعد مرحلة تشكيل فريق العمل من أكثر مراحل إدارة الفرق أهمية. لأن حسن عملية انتقاء الأعضاء استناداً إلى أسس و معايير سليمة يسهم إيجابياً في مرحلة تسيير و تحريك ذلك الفريق، و بالمقابل إن ارتكاب الأخطاء في تشكيل الفريق يجعل عملية إدارته صعبة، و ثم تتصف النتائج الناجمة عن أعماله بالسلبية و ربما الكارثة.

هذه المرحلة هي أول خطوة التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضو، ومن كونه وحيداً إلى كونه متفاعلاً، ومن كونه مستقلاً إلى مشارك. و يسود هذه المرحلة الارتباك لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، و تتصف العلاقات بالرسمية و ينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم و يسعون لتلبية حاجات الأمن لديهم، كما و يظهر التذمر من العمل مع الفريق و الدخول في مناقشات غير مثمرة.

هي مرحلة مهمة و تتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح و عدم النظر للأمور بمنظور شخصي.

## 2. مرحلة العاصفة أو الاضطراب:

هنا تبدأ المتاعب. يوجد كثير من النزاعات، هذه النزاعات ستواجه بالصراعات الداخلية و الغيرة و التنافس و الإحباط و الغضب، لأن أشخاصاً ذوي وجهات نظر مختلفة يحاولون العمل سوياً.

وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل بالنسبة لفرق العمل الدولية؛ بسبب الاختلاف الثقافي بين الأفراد و اختلاف أساليب تعاملهم مع الغير، مما يؤدي إلى تعقيد عملية التواصل و الفهم بينهم و خاصة عندما يكونوا يتكلمون لغات مختلفة.

يبرز هنا دور قائد الفريق بدعمهم حيث يظهروا خلافاتهم بأنفسهم و لكن لا يسمح بأي إهانات شخصية و يساعد الفريق على أن يركز على الأهداف العامة بدلاً من الخلافات الداخلية.

يتم في هذه المرحلة بناء الثقة في الفريق و تتضمن:

### أ- الالتزام بعمل الفريق:

- أن يؤدي قائد الفريق دوراً محورياً في تكريس الالتزام لدى الأعضاء من خلال ممارسة دوره كقدوة و كمثال
- أن يكون الالتزام بعمل ضمن الفريق نابعاً من إحساس داخلي أي ينبع من الذات
- أن ينمو الالتزام مع الاقتناع بأن العمل يملكه الفريق
- أن يشارك أعضاء الفريق فعلياً في أعمال التخطيط و التنفيذ
- أن يتعزز الالتزام بعمل الفريق عند تجسيد المشاركة في حل المشكلات و صناعة القرار.

### ب- الانفتاح:

لا تتوافق كلمتا الفريق و السرية. و دون صراحة حقيقية لا يحصل على أقصى ما يمكن أن يقدمه الفريق. لذلك يجب

الاستباق بعقد اجتماعات رسمية و غير رسمية منتظمة لحثهم على الشفافية، إذ كلما تعرف الأشخاص على بعضهم بعضاً كانوا أكثر انفتاحاً و ارتياحاً في الفريق، الأمر الذي يشجع على الولاء و الوحدة.

و هنا يجب ألا ننسى أن علاقات العمل في الفريق تختلف حسب البلدان، إذ تتصرف بعض الشعوب بطريقة مختلفة و لا تنفتح على غيرها قبل بناء علاقة حقيقية، بينما لا تتردد الشعوب الأخرى في التبادل مع أفكارها مع غيرها منذ اللقاء الأول. و هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة في الاحتكاك الأولي بين الأعضاء حيث كل واحد منهم لديه خلفية ثقافية مختلفة و متميزة عن خلفيات الأعضاء الآخرين. وسيكون هناك عدم توافق التوقعات مع الأفعال الحقيقية حيث يستند الفرد في تعامله مع غيره من أعضاء الفريق إلى خلفيته الثقافية الخاصة به و التقاليد السائدة في المجتمع التي تربي فيه. أي أن ردود الأفعال تجاه نفس المؤثر أو المنبه (مثل اقتراح فكرة ما أو أسلوب الترحيب) ستختلف بين الفرد و الآخر.

أي اختلاف النظرة النمطية (ال قالب الجامدة) التي ينظر من خلالها كل فرد من أفراد الفريق إلى غيره من الأعضاء. و هنا ينبغي على قادة الفرق الدولية أن:

- يعرف فريقه جيداً

- أن يفهم أن الاختلافات الثقافية فيما بين الأعضاء يمكن أن تؤثر في عملية التفاعل فيما بينهم لكن من الضرورة جعل هذا التأثير تأثيراً إيجابياً يخلق الإبداع.

ت- تشجيع الأفكار:

يجب تشجيع أعضاء الفريق على التعاون بطريقة إيجابية. في الفريق تتحرر الطاقة الكامنة للفرد، لذلك يجب تشجيع المناقشات المفتوحة و تبادل الأفكار، و الحرص على إعطاء الانتباه إلى كل الاقتراحات بالقدر نفسه.

و بما يتعلق بفرق العمل الدولية فهنا يجب ألا ننسى تلك الاختلافات مثل اختلاف اللغة و أساليب الاتصال و طريقة معالجة المعلومات.

و بالنسبة للعوامل التي تؤثر على عملية التفاعل بين الأعضاء:

- درجة الاختلاف أو التشابه بين العادات الثقافية
- درجة إتقان اللغة (من اللازم إعطاء وقت مناسب للتفكير للأعضاء عندما يتم الحديث باللغة الأجنبية بالنسبة لهم)
- أنماط الاتصال الشفوية
- أنماط الاتصال غير الشفوية
- الاختلافات الثقافية بين أساليب القيادة
- اختلاف التوقعات بشأن العمليات الهامة التي يقوم بها الفريق



- هناك احتمال أن الجنسية التي يحملها الشخص ربما تعطي دلالة غير حقيقية عن ثقافة الفرد.

### 3. مرحلة التنميط و المعايير (التقعيد):

بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضاً، وللأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، و بدء التعاون، ثم تزايد تدريجياً. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الربط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.

يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام و العزم على التعاون و المشاركة.

ويكون سلوكهم في هذه المرحلة هو العمل على تسوية الخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة و التعبير عن المشاعر، وتكون العلاقات الاجتماعية والشخصية مرحلة ومسترخية. يشرع الأعضاء في هذه المرحلة في التوفيق بين خلفيات مختلفة و مسؤوليات متنافسة يتسم بها أعضاء الفريق، و يتفق الفريق على قبول مبادئ العمل داخل الفريق. و تتصف هذه المرحلة بقدرة الأعضاء على النقد البناء، قبول العضوية داخل الفريق و قبول الارتياح لتحسن الأمور.

تتميز هذه المرحلة بنقصان حدة النزاعات نظراً لكون العلاقات التنافسية التي سادت المرحلة السابقة قد أصبحت منصبية أكثر على التعاون. كما و تنقص في هذه المرحلة حاجة الفريق لقيادة رسمية.

ويمكن مساعدة الفريق بتشجيع المشاركة بين الأفراد، و تنمية الالتزام الذاتي و الشعور بالمسؤولية، و التأكد من وضوح الأهداف، وإعطاء المعلومات اللازمة، و بدء عمل خطط وجداول العمل، وتوفير التدريب اللازم.

بالنسبة لفرق العمل العالمية فتبرز في هذه المرحلة الإمكانات الكامنة لأعضاء الفريق.

### 4. مرحلة الإنجاز أو الإنتاج:

تبدأ هذه المرحلة عندما يصبح الفريق قادراً على حل صعوبات علاقاته الداخلية، و من ثم قادراً على تشخيص المشاكل و حلها و اختيار آليات التغيير و تنفيذها. حيث يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه و لدى الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز و زيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرّب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم و نتائجه في

الظهور، والشعور بالثقة بالآخرين، حيث تكون الأمور قد استقرت و تعرف الأعضاء على بعضهم البعض، وكذلك الثقة بالنفس، وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات.

ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون، و القدرة علي التنبؤ بالمشكلات، و الرغبة في تفاديها أو علاجها، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، والانغماس في الفريق.

ويمكن مساعدة الفريق أيضا بالتوجيه و التدريب و التشجيع و المؤازرة.

## 5. مرحلة الانتهاء:

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو فشل، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، و الدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج على الآخرين، و التقييم الكلي للتجربة. و يدرك الأعضاء أن الفريق مثله مثل كل الكائنات الحية يجب أن يتم حله أو تغييره بشكل كبير (رغم عدم رغبة أو استعداد أعضاء الفريق بحله). يشعر الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة و المرح و الاعتزاز والحزن لانتهاء عمل الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط و الغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانتهاء عمل الفريق. يتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر و التقدير بين القائد و الأعضاء بعضهم بعضا، و التكاسل عن إجراءات انفضاض الفريق، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة.

## 2-9 عوامل ومعايير اختيار أعضاء فريق العمل

- استخدام معايير صحيحة وسليمة تتوافق مع أهداف الفريق حيث تستجيب مهارات ومعارف الأعضاء مع تلك المطلوبة لإنجاز أهداف الفريق.
- تحديد المهام و الأدوار لكل عضو من الفريق بدقة.
- تحديد آليات و أساليب التفاعل ما بين الأعضاء.
- يجب ضمان أن كل أعضاء الفريق يحددون أهدافهم و أهداف الفريق.

و بالنسبة للفرق العالمية يجب الأخذ بالاعتبار أن هناك مخاطر محتملة قد تواجه الفريق في مرحلة التشكيل ما قد يحدث بداخلها من انقسامات و تشرذم و نظرة إلى الآخر باعتباره مختلفاً عن "الذات" و "نمطي أنا". و هناك ثلاثة أنواع من عدم المساواة التي تجعل هذه المشكلة أكثر وضوحاً. و هي:

- 1- عدم المساواة البنائية (المتعلقة ببنية المؤسسة) قد يحدث داخل المؤسسة عندما يكون عدد من ينتمون إلى جنسية معينة أكبر بكثير من عدد من ينتمون إلى الجنسيات الأخرى. و هنا يجب على القائد محاولة اختيار الأعضاء ذوي جنسيات مختلفة و متنوعة قدر الإمكان و مراعاة عدم وجود أي من الجنسيات تغلب عددياً الجنسيات الأخرى.
- 2- عدم المساواة اللغوية: قد يحدث بسبب تفاوت الأعضاء في درجة إتقانهم للغة المستخدمة في العمل و قواعد الاتصال في تلك اللغة. و مثلاً بالنسبة لسرعة و أنماط الحديث فيجب إعطاء من يتحدثون اللغة المستخدمة كلغة ثانية الوقت الكافي لكي يفكروا و يتحدثوا.

النوع الثالث في عدم المساواة (و هو الأكثر صعوبة) فيحدث عندما ينظر الأفراد الذين ينتمون إلى جنسية معينة إلى أنفسهم، و ينظر إليهم غيرهم على أنهم يتمتعون بمكانة و سلطة و موارد و نفوذ أكثر من غيرهم سواء أكان هذا صحيحاً أم لا. من أهم مظاهر تصميم الفريق توزيع الأدوار والمهام بدقة. لذلك على القائد الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية حين اختيار أعضاء الفريق:

#### 1- الأدوار المطلوبة من عضو الفريق

- ما هي الخصائص السلوكية المطلوبة من عضو الفريق في موقف معين
- هناك أدوار محددة يمكن للفرد القيام بها
- هناك نوعان من الأدوار المطلوبة داخل الفريق:

#### أ- أدوار خاصة بالمهام: Task Roles

- تتضمن مجموعة السلوك المطلوبة للتركيز على إنجاز أهداف الفريق
- تتضمن العمل المتواصل لإنجاز المهام المطلوبة مثل إصلاح المعدات، تحضير الموازنة، التفتيش على جودة الإنتاج.

#### ب- أدوار اجتماعية عاطفية

- تتضمن السلوك الذي يتحدد بموجبه العلاقات بين أعضاء الفريق
- تتضمن السلوك الذي يتحدد بموجبه الحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد مثل تشجيع أعضاء الفريق، والتوسط عند حدوث

## الصراع

### 2-خصائص فردية من شأنها تسهيل نجاح الفريق:

هناك مساهمات متوقعة من الفرد إلى الفريق سواء أكانت مساهمات خاصة بالمهمة، أم مساهمات اجتماعية. ولا يستطيع الفرد تقديم هذه المساهمات دون الحصول على المعرفة ، المهارة ، والقدرة. ولكن هذه الشروط تحتاج للحصول عليها: إلى عملية اختيار صحيحة وفعّالة، أو عن طريق التدريب والتطوير

يجب التأكد من أن الفريق يتألف من أعضاء لهم خصائص تؤهلهم القيام بالأدوار التي تمكن من الحصول على النتائج المتوقعة من الفريق

أ- خصائص فردية تمكن من القيام بالأدوار الخاصة بالمهام: كقدرات جسدية، أو قدرات خاصة (محاسبية مثلاً). وكذلك مهارات الإدارة الذاتية: كالقدرة على ملاحظة الذات (تقييم الأداء الذاتي)، والقدرة على وضع الأهداف.

ب- خصائص فردية تمكن من القيام بالأدوار الاجتماعية مثل:

- القدرة على التعامل مع الصراع (إدارة الصراع)
- التعاون في حل المشكلات (المشاركة في اتخاذ القرار)
- مهارات اتصال فعالة ( اتصالات رسمية وغير رسمية)
- شبكات الاتصال (مركزية الاتصالات، لا مركزية الاتصالات)
- سمات شخصية ( تعاون ، الاهتمام ، قدرة على التحمل )
- التوازن العاطفي

### 3- الملائمة بين أعضاء الفريق

تحدث الملائمة بين أعضاء الفريق عندما تنشأ علاقة اجتماعية ايجابية بين أعضاء الفريق

وتحدث العلاقة الاجتماعية الايجابية عندما يكون هناك تفاعل بين الأفراد ناتج عن الاهتمامات والمعتقدات المتشابهة لدى أعضاء الفريق. وتحدث أيضا عندما يتم قبول فرداً جديداً يشاركهم نفس القيم والسلوك.

## مراجع الفصل

1. المرسي جمال الدين ، (2006) ، إدارة فريق العمل البيعي، الدار الجامعية، القاهرة.
2. عباس سهيلة ، (2005)، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز- دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
3. فليه فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد، (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، المسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
4. كويك، توماس، (2000) ، بناء فريق عمل ناجح، الرياض، مكتبة جرير، سلسلة العمل بذكاء
5. هاييس نيكي، (2005) إدارة الفريق: استراتيجية النجاح، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام، دار المريخ، الرياض
6. Amabile, T. M, (1998), How to kill creativity: Keep doing what you are doing, or if you want to spark innovation ,rethink how you motivate, reward- and assign work to people. Harvard Business Review, pp.77-87.
7. Espinosa, J. A., Slaughter, S. A., Kraut, R. E., & Herbsleb, J. D. (2007). Familiarity, complexity, and team performance in geographically distributed software development. Organization Science, 18(4), 613–630.
8. Martin Hoegl and Luigi Proserpio. (2012),Team member proximity and teamwork in innovative projects, Research Policy , Elsevier Science Direct , 33 ,pp. 1153-1165.
9. Michael A. Campion and A. Catherine Higgs, (1995), Design work teams to Increase Productivity and Satisfaction, HR Magazine, Pp. 50-61
10. Michael A. Campion and A. Catherine Higgs, (2008), the relationship between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work group, personnel psychology, Vol. 46, No. 4, pp. 823-851
11. Saari, S., Productivity. (2006),Theory and Measurement in Business,, Productivity Handbook, MIDO OY, p.274
12. Yaobin Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang, (2011), What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of combined socio-technical theory and coordination theory, Computer in Human Behavior, ELSEVIER Ltd, 27, pp. 811-822

## أسئلة الفصل:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 يتم بناء الفريق من قبل الإدارة العليا		✓
2 المرحلة الأولى في تطور الفريق هي مرحلة العصف الذهني		✓
3 في مرحلة التتميط والمعايرة أو الغرلة قد يتم الرجوع لإجراء عصف ذهني مرة أخرى	✓	
4 كلما كان الفريق متوافقاً ومتجانساً كان أفضل للأعمال الإبداعية		✓
5 كلما كان الفريق متوافقاً ومتجانساً كان أفضل للأعمال التي تحتاج لسرعة وسرية في إيجاد الحلول	✓	
6 الفريق الفعال هو الذي يحقق أهداف المنظمة وليس الأعضاء		✓

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- في مرحلة التشكيل يفضل أن يكون الأعضاء:

- (أ) متجانسين تماماً  
(ب) لا يمكن لهم أن يتفقوا  
(ج) متوافقين على الإجراءات مختلفين تماماً في القيم  
(د) جميع الأجوبة خاطئة

2- يتم تطور الفريق من خلال عدة مراحل عددها:

- (أ) ثلاثة  
(ب) أربعة  
(ج) خمسة  
(د) ستة

3- الإدارة الذاتية في الفريق تعني:

- (أ) حرية كاملة في وضع الرؤية وأهداف الفريق  
(ب) حريتها مقتصرة خارج العمل  
(ج) حرية جزئية في اختيار الآليات والتوقيت  
(د) جميع الأجوبة خاطئة

4- منهج القيم في بناء الفريق:

- (أ) يركز هذا المنهج على الموقف الشامل الذي يتخذه الفريق تجاه ما يؤديه أعضاؤه من عمل و القيم التي يتبنوها، بدلاً عن التركيز على سمات الأفراد المكون منهم الفريق أو الأدوار التي يؤديونها.  
(ب) يميل هذا المنهج إلى التركيز القوي على توضيح الأدوار و توقعات أدوار أعضاء المجموعة .  
(ت) يركز على المخرجات أو النتائج النهائية  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

### (3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) خصائص فريق العمل الفعال .

اشرح باختصار خصائص فريق العمل الفعال

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2-6}

السؤال (2) مناهج بناء الفريق:

تحدث عن منهج القيم كأحد منهجيات بناء الفريق

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2-5}

السؤال (3) معايير اختيار أعضاء الفريق

أذكر معايير اختيار أعضاء فريق العمل

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2-9}



## الفصل الثالث: أنواع فرق العمل

### *Types of Teams*

عنوان الموضوع: أنواع فرق العمل. *Types of Teams*.

#### كلمات مفتاحية:

فرق العمل الوظيفية *Functional Teams*، فرق العمل الافتراضية *Virtual Teams*، فرق حل المشكلات *Problem Solving Teams*، فرق المشاريع *Project Teams*، فرق العمل المدارة ذاتيا *Self-Managed Teams*، فرق العمل الساخنة *Hot Teams*، فرق العمل الدولية *International Teams*.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل أنواع فرق العمل بما يمكن الطلبة لاحقاً من تكوين صورة واضحة لدى الطالب عن الأنواع المختلفة لفرق العمل ومجالات استخدامها والمخرجات المتوقعة من كل نوع من هذه الأنواع. والفرق بينها، حيث يبدأ الفصل باستعراض لأنواع فرق العمل، ثم الانتقال إلى التمييز بين كل نوع من أنواع فرق العمل، وأهمية كل نوع من هذه الأنواع وكيفية تشكيلها، ومجالات استخدامها والنتائج المتوقعة من استخدامها.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

بعد دراسة الفصل يصبح الطالب قادراً على أن:

- تزويد الطالب بالمعارف حول الأنواع المختلفة للفرق.
- تعريف الطالب بأهمية كل نوع من هذه الأنواع.
- تمكين الطالب من كيفية تشكيل كل نوع والهدف من ذلك.
- تعريف الطالب بالنتائج المتوقعة من استخدام كل نوع.

## مقدمة:

تطرق الباحثون إلى أنواع مختلفة ومتعددة لفرق العمل، إلا أنهم لم يتفقوا على تصنيف موحد، إذ أن كل باحث صنف فرق العمل إلى أنواع حسب أسس معينة، فمثلاً يمكن تصنيف فرق العمل بحسب الحجم، التركيب، المستوى التنظيمي، أمد الفريق (مؤقت، دائم). (السريدي، 2010).

كما صنف إلى أنواع حسب الهيكل والغرض، كما صنفها البعض استناداً إلى حدود طبيعتها وإمكانية التبادل بين أعضائها والمهام الموكلة لهم، واتساع هذه المهام والوظائف المتعددة ضمن الفريق، وانطلاقاً مما تقدم سيتم استعراض الأنواع الآتية لفرق العمل (هداش، 2010).

1- فرق العمل الوظيفية *Functional Teams*.

2- فرق العمل الافتراضية *Virtual Teams*.

3- فرق حل المشكلات *Problem Solving Teams*.

4- فرق المشاريع *Project Teams*.

5- فرق العمل المدارة ذاتياً *Self-Managed Teams*.

6- فرق العمل الساخنة *Hot Teams*.

7- فرق العمل الدولية *International Teams*.

## 3-1 فرق العمل الوظيفية *Functional Teams*:

يكون الأعضاء في هذا النوع من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويزودون الرئيس بتقارير مباشرة، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة كرئيس للفريق، وتمتاز السلطة والعلاقات واتخاذ القرارات والقيادة وحدود الإدارة في هذا الفريق بوضوحها وبساطتها، ويستخدم عادة في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات والاستقرار (مثال: فريق عمل السائقين). (العصيمي، 2003).

وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة. وتتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً، ويطلق على هذا النوع أحياناً (النموذج العسكري). (Gully, Jean, 2013)

### 3-2 فرق العمل الافتراضية *Virtual Teams* :

من أهم النتائج التي تررت على التطور التكنولوجي الكبير في عالم المعلومات ووسائل الاتصال، والتي انعكست بشكل واضح تماماً على أعمال وممارسات المنظمات منذ نهاية القرن الماضي، وحتى وقتنا الحالي، فهذه الفرق هي محاولة جادة لمواكبة التحديات الكبيرة، والانفتاح العالمي في عالم الإنترنت والاتصالات، وفي هذه الفرق تتحدد العلاقات بين الأعضاء على أساس المعرفة والخبرة والمعلومات. (Liu, Standing, lin, 2008)

ومن أهم مميزات هذا النوع من الفرق: التشارك في المعلومات بين كامل أعضاء الفريق، وسرعة اتخاذ القرارات، واللامركزية حيث إن كل شيء يتم على شبكة الإنترنت، وكذلك سرعة الاستجابة وتحدي الزمان والمكان، وهو ما يُسهم بشكل أساسي في تحسين عمليات التخطيط والمشاركة، وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات، وانعدام فكرة النفوذ والتنافس السلبي والمكانة الاجتماعية.

اتجهت العديد من الشركات في الآونة الأخيرة إلى تبني أسلوب العمل عن بُعد، لدرجة أن هناك شركات أصبحت تعتمد بالكامل على موظفين يعملون عن بُعد، وأبرز مثال على ذلك هي شركة *GitLab* حيث يعمل فيها 500 موظف من 50 دولة حول العالم، جميعهم يعملون عن بُعد، ولا توجد مقرات لها.

وبالطبع فإن القيام بتعيين موظفين للعمل عن بُعد، سيكون له عدة فوائد للمنظمة؛ أهمها تقليل تكاليف التشغيل، وتقليل العبء الملقى على قسم الموارد البشرية، وغير ذلك من الفوائد الأخرى. (Daft, 2003).

الأسباب الرئيسية التي تدفع للتفكير في تجربة أسلوب العمل عن بعد في المنظمات:

## أسباب تدفع للتفكير بأسلوب العمل عن بُعد

زيادة كفاءة عملية التوظيف	تعزيز القدرة على التنافس	فرص أكبر لتعيين الكفاءات	مواكبة التوجهات الجديدة	تقليل النفقات العامة
---------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------

### المصدر موقع نافذة العرب [ جدول 3 -1 ]

- 1- تقليل النفقات العامة: عندما يقوم أحد رواد الأعمال بإنشاء شركة، فإن البداية تتمثل في إيجاد مكتب رئيسي كمقر للشركة، ثم تجهيز هذا المقر، وتعيين الموظفين للعمل به، وعندما يتسع نطاق عمل الشركة فإنها تبدأ في افتتاح مقرات جديدة في أماكن أخرى، وتجهيز هذه المقرات لاستيعاب الموظفين الجدد. أما في حالة تبني أسلوب العمل عن بعد، والبدء في إنشاء فرق عمل افتراضية، فإن ذلك سيعمل على توفير نفقات شراء، أو تأجير مقرات جديدة عند الرغبة في التوسع، وكذلك توفير نفقات تجهيز وتشغيل تلك المقرات، بالإضافة إلى توفير بدلات انتقال الموظفين، وغير ذلك من النفقات الأخرى ذات الصلة.
  - 2- مواكبة التوجهات الجديدة: مع تطور الحوسبة السحابية وتطبيقاتها المختلفة، بدأ توجه العمل عن بعد في الانتشار، واكتساب شعبية كبيرة، خصوصاً في الشركات العاملة بمجالات التقنية.
- يقول Jonathan Siddharth الرئيس التنفيذي لشركة "Turing" "إن نظام التوظيف القديم لم يعد صالحاً في وقتنا الحالي، فشركتنا السابقة Rover كانت ستفشل، لو لم نعتمد على أسلوب العمل عن بُعد لتعيين فرق العمل، حيث كان من المستحيل تعيين موظفين محليين لديهم مستوى عالٍ من المهارة، وذلك لأن معظمهم يعمل في كبرى شركات وادي السيليكون، مثل: جوجل، وفيسبوك، وهم بالطبع لن يتركوا هذه الشركات ليلتحقوا بفريق العمل لدينا".

ويستطرد قائلاً: "قمنا بالاعتماد على أسلوب العمل عن بعد، وبحثنا خارج نطاق وادي السيليكون، وبالفعل نجحنا في تعيين موظفين موهوبين، ساعدونا في تطوير تطبيقاتنا في وقت قياسي، وبميزانية معقولة، وقد صنفت آبل هذا التطبيق على أنه واحد من أفضل التطبيقات على متجرها".

إن مستقبل التوظيف يتجه بشكل واضح نحو زيادة الاعتماد على فرق العمل الافتراضية، التي تعمل عن بُعد، والذي أصبح أحد أهم التوجهات الحديثة؛ لتحسين كفاءة الموارد البشرية، لذا يجب على الشركات الانتباه لذلك، ومتابعة أحدث الأدوات التي تدعم هذا التوجه.

3- فرص أكبر لتعيين الكفاءات: تعيين الموظفين ذوي الكفاءة، يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في نجاح الشركات؛ وذلك لأنهم يتميزون بقدرتهم الإنتاجية العالية، مع الحفاظ على الجودة، ووفقاً لشركة ماكنزي؛ فإن مطوري البرمجيات ذوي الكفاءة العالية تكون قدرتهم الإنتاجية أعلى بمقدار 800%، عن المطورين ذوي المستوى المتوسط.

ولذلك لا ينصح بتعيين الموظفين ذوي المستوى المنخفض، أو المتوسط، خصوصاً في المناصب الرئيسية، التي تكون بمثابة العمود الفقري للشركة، ومن هنا تتبع أهمية التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل الافتراضية، وأسلوب العمل عن بُعد، كحل رئيسي لنقص الكفاءات في سوق العمل المحلي.

4- زيادة كفاءة عملية التوظيف: من المعروف أن عملية التوظيف التقليدية تستغرق الكثير من الوقت، كما أن توظيف الكفاءات العالية يستغرق وقتاً أطول، نظراً للحاجة إلى عقد الكثير من مقابلات العمل على مدار عدة أيام، أو أسابيع، لاختيار المرشحين، وإجراء المزيد من الاختبارات لهم، للتأكد من أنهم مناسبون للوظيفة.

أما في حالة التوظيف بأسلوب العمل عن بُعد فإن الوضع يختلف، حيث تتيح أدوات التواصل عبر الإنترنت توفير الكثير من الوقت المخصص للمراحل المختلفة لعملية التوظيف.

يمكن للشركات اختصار الكثير من الوقت من خلال عقد مقابلات الفيديو عبر الإنترنت، مع المرشحين للوظيفة، بالإضافة إلى سهولة الاطلاع على سابقة أعمالهم، وإرسال المهام والاختبارات لهم، وتقييم النتائج لاختيار المرشح المناسب.

5- تعزيز القدرة على التنافس: في ظل التطورات المتلاحقة لعالم الأعمال، فإن توفير النفقات، وتعيين الكفاءات يعتبران من أهم عوامل نجاح الشركات، وحفاظها على معدل نمو مرتفع.

وكما ذكرنا من قبل؛ فإن أسلوب العمل عن بُعد يساعد الشركات على توفير النفقات، مع زيادة الفرصة لتعيين الكفاءات، وبالتالي تعزيز قدرة تلك الشركات على المنافسة.

ولذلك فإن الشركات التي ستبدأ الآن في تبني هذا الأسلوب، وتضمنه ضمن استراتيجيات التوظيف الخاصة بها، واستخدام الأدوات المناسبة لإدارة فرق العمل عن بُعد، سيكون لديها ميزة تنافسية قوية، مقارنة بباقي الشركات، التي تعتمد على الأسلوب التقليدي في العمل.

### أمر يجب مراعاتها عند تشكيل فرق العمل الافتراضية:

لم يعد خافياً على أحد تلك الشعبية الكبيرة التي نالها أسلوب العمل عن بُعد، ومن المتوقع أن يزيد الاعتماد على فرق العمل الافتراضية في الشركات خلال الفترة المقبلة؛ لأن تعيين فريق عمل افتراضي سيوفر للشركة عدة ميزات هامة، منها: توفير النفقات، وتعزيز قدرتها على المنافسة. (موقع البوابة العربية للأخبار التقنية)

لقد غيرت الأدوات التقنية الجديدة طريقة أداء المهام في الشركات، حيث سهلت تلك الأدوات التواصل والتعاون بين أعضاء فرق العمل، وأصبح بإمكان أي فريق عمل افتراضي أن يقوم بتنفيذ المهام بكفاءة، كما لو كان موجوداً بمقر الشركة ويعمل بالطريقة التقليدية، بل وصل الأمر إلى قدرة فرق العمل الافتراضية على تحقيق نتائج أفضل في بعض الحالات.

ولأهمية اختيار أعضاء أي فريق عمل افتراضي جديد، سيتم فيما يلي استعراض خمسة أمور مهمة يجب مراعاتها عند تأسيس الفريق: (Emerald,2020).

1- اختيار موظفين لديهم القدرة على العمل باستقلالية: عندما تبدأ في اختيار موظف جديد ليعمل ضمن فريق عمل افتراضي، يجب عليك أن تجري له اختباراً عملياً؛ للتأكد من قدرته على إنجاز مهام العمل عن بعد، بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، كما يجب عليك أيضاً التأكد من قدرته على العمل باستقلالية؛ لضمان تحمله للمسؤولية وقدرته على تجاوز أي صعوبات قد تواجهه.

يمكنك أيضاً استخدام أدوات ذكية لتحليل مدى استقلالية الموظف المرشح للعمل ضمن فريق عمل افتراضي، فعلى سبيل المثال هناك اختبار إلكتروني يقدمه موقع *Psychology Today* وهو اختبار يضم 102 سؤالاً، ويمكن للمرشح اجتيازه في زمن قدره 15 دقيقة فقط، ومن خلال نتائج هذا الاختبار يمكنك التعرف على مدى استقلالية المرشح المتقدم لشغل

الوظيفة، وكذلك قوة مهارات التواصل لديه، وقدرته على التحفيز الذاتي.

2- تحديد لغة التواصل ووسيلته، وإدارة اختلاف المناطق الزمنية: يتيح التطور التكنولوجي الآن إمكانية الوصول إلى موظفين محترفين من جميع أنحاء العالم بسهولة، وتعيينهم للعمل ضمن فريق عمل افتراضي، يدار بالكامل عن بُعد، وقد يتسبب اختلاف اللغة بين أعضاء الفريق في حدوث سوء فهم، أو أخطاء أثناء العمل، وكذلك قد تتسبب اختلافات المناطق الزمنية بين الدول التي ينتمون إليها في صعوبة التواصل باستمرار.

لمعالجة هذه الأمور، يجب ومنذ البداية تحديد اللغة المستخدمة في التواصل، ولتكن اللغة الأكثر شيوعاً للاستخدام بين أعضاء الفريق، وكذلك يفضل تحديد تطبيق خاص للتواصل بين أعضاء الفريق، مع تحديد مواعيد ثابتة للعمل لكل عضو، بحيث يكون باقي الأعضاء على علم بذلك.

3- استخدام أدوات إنتاجية تناسب فريق عمل افتراضي: من المعلوم أن أعضاء أي فريق عمل افتراضي يعملون بمعزل عن بعضهم البعض، وفي كثير من الأحيان يكون أعضاء الفريق من دول مختلفة، لذلك يبدو سير العمل كأنه عبارة عن مجموعة من المهام العشوائية، التي تُجز من حين لآخر، مما يجعل أعضاء الفريق منفصلين عن الصورة الكبرى لأهداف المنظمة.

هناك الكثير من التطبيقات المتخصصة في إدارة المشاريع، والتي تصلح لإدارة فرق العمل الافتراضية، حيث تحتوى على العديد من الميزات التي تساعد المديرين في تحديد الأهداف الكبرى، والمهام التي يجب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بشكل مرئي لجميع أفراد فريق العمل الافتراضي، على مختلف أنواع الأجهزة، سواء الحواسيب المكتبية، أو الحواسيب اللوحية، أو الهواتف الذكية، ويمكن لمدير الفريق متابعة سير تنفيذ المهام المحددة لجميع الأعضاء، ومعرفة مدى تقدمهم في أي وقت.

تطبيق مثل: *Slack* يعمل على تسهيل التواصل بين أعضاء فريق العمل، وتطبيقات مثل: *Asana*، و *Trello* توفر إمكانية إدارة جميع مهام العمل عن بُعد بسهولة ويسر، وتساعد فرق العمل الافتراضية على زيادة الإنتاجية.

يجب اختيار الأدوات المناسبة قبل تعيين أفراد فريق العمل، والتأكد من إتقانهم للعمل بهذه الأدوات، لتجنب حدوث أي مشاكل في التواصل بينهم، أو ضعف في مستوى الإنتاجية بسبب عدم ترتيب المهام.

4- اتخاذ التدابير اللازمة لتأمين بيانات العمل باستمرار: على العكس من فرق العمل التقليدية التي تكون جميع أجهزة الكمبيوتر التي يستخدمونها موجودة في مقر الشركة، ويكون هناك قسم IT مختص بتأمين وصيانة هذه الأجهزة، فإن أعضاء فرق العمل الافتراضية لا يعملون بمقر الشركة، وغالباً يستخدمون أجهزتهم الشخصية لإنجاز مهام العمل، وهنا يبرز تحدي تأمين بيانات العمل.

يتكون أي فريق عمل افتراضي غالباً من أعضاء يقيمون في مناطق متباعدة جغرافياً، و لديهم تفضيلات مختلفة فيما يتعلق بأماكن ممارسة العمل، حيث يعمل بعضهم متنقلاً، وبعضهم يعمل في المنزل، والبعض الآخر يعمل في أماكن عامة كالمقاهي، والنوادي، أو مساحات العمل المشتركة، أو غيرها، وبالطبع يستخدمون شبكات Wi-Fi عامة، وبعضها يكون غير مؤمن جيداً، مما يجعلهم أكثر عرضة للاختراق.

لذلك يفضل أن يقوم أعضاء فرق العمل الافتراضية باستخدام خدمات VPN ؛ لضمان تشفير اتصالاتهم بالإنترنت، وبالتالي حماية أجهزتهم من الاختراق، كما يُفضل إجراء نسخ احتياطي دوري للبيانات الهامة، وحفظها على إحدى خدمات التخزين السحابي.

5- توضيح معايير، وخطوات التطور الوظيفي: أفاد تقرير صادر من مؤسسة غالوب حول أسلوب الحياة والعمل لجيل الألفية، أن 87% منهم يرى أن التطور الوظيفي يشكل لهم أهمية كبيرة، لذلك يجب دعم أعضاء فريق العمل الافتراضي بمصادر تعلم مفيدة، لمساعدتهم على تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة.

يجب تشجيع الموظفين الذين يعملون عن بُعد، ومنحهم المكافآت المناسبة عند تحقيقهم لأي إنجاز، أو تحسين ملحوظ في عملهم بعد اكتسابهم لأي مهارات جديدة، كما يجب إتاحة الفرصة لهم بحيث يمكنهم الترقى داخل المؤسسة، وذلك وفقاً لمعايير وشروط محددة تضمن تأهلهم لذلك.

#### اسباب فشل فرق العمل الافتراضية:

من الملاحظ أن العديد من الشركات قد بدأت في الاعتماد بشكل متزايد على الموظفين الذين يعملون عن بعد لإنجاز مهام العمل، ونتيجة لذلك ظهر ما يعرف باسم فرق العمل الافتراضية *Virtual Team* ، وقد بدأ هذا الاتجاه في الانتشار؛ نظراً لما يوفره من نفقات كثيرة، حيث إن تكلفة تعيين الموظفين للعمل عن بعد تكون أقل بكثير من تكلفة تعيين الموظفين للعمل



في مقر المنظمة. (موقع البوابة العربية للأخبار التقنية).

وهذا بالطبع سيوفر الكثير من المال للشركات التي تريد تقليص نفقاتها، واستثمار المال في أوجه أخرى، ولكن انتشار مفهوم الاعتماد على فرق العمل الافتراضية لا يعني بالضرورة أن جميع المنظمات ستكون قادرة على إدارة هذه الفرق بنجاح. وبحسب دراسة تم نشرها في العام 2018 فإن 70% من العاملين على مستوى العالم يعملون مرة واحدة في الأسبوع على الأقل، كما جاء في تقرير مؤسسة غالوب لعام 2016 أن 24% من الموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية يقضون 80% من وقتهم في العمل عن بعد.

ومن الواضح أن التطورات التي حدثت بمجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خلال الفترة الأخيرة قد ساهمت بشكل كبير في انتشار مفهوم العمل عن بُعد، وبالتالي زيادة اعتماد المنظمات على فرق العمل الافتراضية. ويعتبر أحد الأسباب الرئيسية لفشل فرق العمل الافتراضية، هو أن المنظمات تقوم بتوجيهها وإدارتها باستخدام الممارسات والأساليب نفسها المخصصة لفرق العمل الموجودة بمقر المنظمة، دون مراعاة للفروق بينهما.

سنقوم الآن باستعراض أبرز خمسة أسباب تؤدي إلى فشل فرق العمل الافتراضية:



الشكل [3-1]

عدم كفاءة قيادة الفريق: لا شك أن القيادة هي العامل الأكثر أهمية في نجاح الفرق الافتراضية، وهناك بعض المؤشرات التي تدل على وجود قائد فريق غير فعال وهي كما يلي:

- الفريق لا يفي بأهداف الأداء، ويتم تأخير النتائج، أو تكون ذات جودة ضعيفة.
- العلاقات بين أعضاء الفريق والقائد غير جيدة.
- أعضاء الفريق ليسوا واضحين بشأن اتجاه أو هدف الفريق.
- عدم التفاعل بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف بفعالية وسرعة أكبر.

ولكي تكون قيادة الفريق فعالة يجب أن يكون لديها القدرة على التعامل بشكل خاص مع العوامل الشخصية، والاتصالات، والعوامل الثقافية؛ للتغلب على قيود المسافة. ويجب على المنظمات اختيار قادة الفرق الذين يرتاحون للتكنولوجيا، ولديهم المهارات الشخصية المطلوبة لقيادة فعالة في بيئة افتراضية.

قادة الفرق الناجحون قادرون على ضبط سلوكهم من أجل تنظيم فرقهم، وتحديد الأهداف، وتحديد الاتجاه الذي يحتاجون إليه، كما أنهم يحافظون دائماً على مشاركة الأعضاء من خلال ردود الفعل *Feedback* في الوقت المناسب، مع حرصهم على تطبيق أفضل الممارسات لبناء الفريق وتعزيز ترابط أعضاءه، بالإضافة إلى حرصهم على عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء الفريق لمناقشة أي أمور ذات اهتمام مشترك.

1- عدم وضوح الأهداف والأولويات: سواء كان الفريق يعمل بمقر المنظمة أو كان فريقاً يعمل عن بُعد، فإن عدم وضوح الأهداف والأولويات سوف يؤثر بشكل سلبي على الأداء العام للفريق، وبالطبع يزداد الأمر سوءاً إذا كان الفريق يعمل عن بُعد، لذلك تقوم فرق العمل الناجحة بإعادة تقييم الأولويات والأهداف كل فترة؛ لضمان عدم الانحراف عن المسار الرئيسي لتحقيق أهداف العمل.

كما أن فرق العمل الافتراضية الناجحة تحرص على عقد العديد من الاجتماعات وجهاً لوجه خلال أول 90 يوم لتأسيسها؛ للتأكيد على الأولويات، والأهداف، والمسؤوليات، ولتعزيز الترابط بين أعضائها، كما يتم خلال هذه الاجتماعات تحديد كيفية عمل الفريق، وبعد ذلك يمكن لقائد الفريق عقد الاجتماعات بشكل افتراضي عبر الإنترنت بأي تطبيق مخصص لهذا الغرض. عدم وضوح أدوار أعضاء الفريق: من المهم جداً لأعضاء فرق العمل الافتراضية أن يعرفوا بوضوح أدوارهم، والفرق الناجحة

دائماً ما يكون لدى أعضائها أدوار عمل واضحة محددة مسبقاً، ويتم تقييمها والتأكيد على وضوحها كل فترة، حيث يضمن ذلك سلاسة تنفيذ المهام، وعدم تجاوز التوقيتات الزمنية المحددة لإنائها.

يمكن لقيادة فرق العمل الافتراضية إنشاء كتيب إلكتروني يتضمن أدوار كل فرد في الفريق، للرجوع إليه دائماً عند حدوث أي جدل أو سوء تفاهم خلال تنفيذ أحد المشاريع ذات المهام المتعددة.

2- انخفاض مستوى التعاون: يتطلب الأمر وقتاً طويلاً لإنشاء بيئة عمل قائمة على التعاون بين أفراد فرق العمل التقليدية التي تعمل داخل مقر المنظمة، ويزداد الأمر صعوبة في حالة فرق العمل الافتراضية، حيث لا يتقابل أعضاء هذه الفرق بشكل دوري مما قد يقلل من فرص التعاون بينهم، وبالطبع يكون التواصل ومستوى التعاون أكبر بكثير في حالة الفرق التقليدية؛ لوجودهم في المكان نفسه.

يجب أن يقوم قائد فريق العمل الافتراضي ببناء نظام تواصل قوي بين أعضاء الفريق، وكذلك تحديد مسار واضح لتدفق مهام العمل، بحيث يسهل على أعضاء الفريق التواصل مع بعضهم البعض؛ لطلب المشورة أو المساعدة، وتبادل البيانات والملفات بسهولة.

3- انخفاض مستوى التواصل والتفاعل: عند قيادة فرق العمل الافتراضية فإنه من الصعب تقييم مستوى التواصل والتفاعل بين أعضائها؛ لبعدهم عن بعض، وندرة التقائهم وجهاً لوجه، وتجنباً لانخفاض مستوى التفاعل بين الأعضاء يجب على القادة اكتشاف مؤشرات حدوث ذلك مبكراً؛ ليتمكنوا من معالجته.

يجب على قادة الفرق الافتراضية تقييم مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل يقوم جميع أعضاء الفريق بالمساهمة في المحادثات ومشاريع العمل؟
- هل جميع الأعضاء يحرصون على حضور جميع الاجتماعات؟
- هل لدى أعضاء الفريق القابلية للقيام بمهام أخرى جديدة، أم يشعرون بالضغط؟
- هل أعضاء الفريق يعملون بشكل جيد مع بعضهم، أم أن هناك مشاكل تحدث بينهم؟

البحث عن هذه المؤشرات الشائعة يمكن أن يساعد في منع مشاكل التفاعل من إخراج فريق عن مساره، خاصة أن أعضاء الفرق الافتراضية يمكن أن يشعروا بالملل بسهولة؛ بسبب عدم وجود تفاعل ديناميكي وجهاً لوجه. إذا كان قادة الفرق

الافتراضية يقيمون باستمرار مستويات مشاركة أعضاء فرقهم، ومراقبة الأداء لتحسين فعالية الفرق.

كما أن ضعف التواصل، وعدم المشاركة، وقلة الاهتمام خلال الاجتماعات الافتراضية؛ تعتبر من المؤشرات التي تدل على أن بيئة المشاركة والتفاعل المطلوبة لم تتحقق، وبالرغم من أن الاجتماعات وجهاً لوجه تتطلب وقتاً ونفقات، فإن الفرق الافتراضية التي تستثمر في اجتماع أو اجتماعين من هذا القبيل كل عام يكون أداؤها بشكل عام أفضل من تلك التي لا تفعل ذلك.

كما يمكن أن تساعد أيضاً أدوات مثل تطبيقات التواصل عبر الفيديو، وبرمجيات الاتصالات في زيادة الاتصال بين أعضاء الفريق، لذلك يجب أن تستخدم الفرق أدوات مثل: برمجيات إدارة المشروع؛ لإنشاء شعور بالمساحة المشتركة، وأخيراً يجب على كل فريق تطوير استراتيجية اتصال يتم إعادة فحصها باستمرار؛ للتأكد من أن الجميع مرتاحون ومتفاعلون مع بعضهم باستخدامها.

### 3-3 فرق حل المشكلات *Problem Solving Teams*:

وهو عدد من الافراد العاملين بالمنظمة وقد يستعان بأفراد من الخارج وهو يشكل المساهمة والمساندة في حل المشكلات وقد يكون فريق دائم لكل أنواع المشكلات أو فريق مؤقت متخصص لمشكلة محددة بعينها.

وغالباً ما يمثل فيه الإدارة العليا وممثلي التخصصات أصحاب المشاكل والهيئة القانونية، يتمتع هذا الفريق بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه المنظمة والعمل على تنفيذها بالطرق التي يراها مناسبة دون الرجوع للإدارة كون الإدارة ممثلة فيه. (علوان، 2009).

و تعمل هذه الفرق على حل مشكلة أو قضية بعينها و تعتمد على الثقة بين أعضائها.

إن الفرق التي تتميز بمستويات عالية من التنوع المعرفي تؤدي على نحو أفضل في مثل هذه الأنواع من التحديات. وتتميز هذه المجموعات بمزيج من السلوكيات المختلفة لحل المشكلات، مثل التعاون، وتحديد المشكلات، وتطبيق التعليمات، والانضباط، وخرق القواعد، وابتكار أساليب جديدة. فهذه التقنيات مجتمعة أكثر فعالية من المجموعات التي يوجد بها كثير من كسر القواعد بصورة دائمة، أو التشدد والمبالغة في الحفاظ على الانضباط على سبيل المثال.

إن أداء هذا الفريق بجانب غيره من الفرق، يكون عادة في مرتبة ضعيفة. فالسمة الأساسية هنا هي ضعف المشاركة، والت تردد

في مشاركتها، لأن بيئة العمل لا تسمح بهذا النوع من الحديث.

فالسلامة النفسية هي الاعتقاد بأن المرء لن يُعاقب أو يُهان بسبب التحدث عن أفكار أو أسئلة أو مخاوف أو أخطاء. إنها خاصية ديناميكية ناشئة عن التفاعل، ويمكن تدميرها في لحظة مع تهيدة في توقيت سيئ. ومن دون السلوكيات التي تخلق مستوى ما من السلامة النفسية في المجموعة وتحافظ عليه، لا يؤدي الناس بشكل أفضل. وعندما لا يفعلون ذلك، تضيع قيمة التنوع المعرفي وقوته. وإضافة إلى ذلك، يبرز القلق ويسود السلوك الدفاعي.

كيف تتحقق السلامة النفسية إذاً في مجموعة متنوعة معرفياً؟

ليس من المستغرب أن تكون القدرة على التكيف مترابطة للغاية بمستويات عالية من التنوع المعرفي والسلامة النفسية. وقد وصفت هذه الفرق بـ"المنتجة"، ووصفت الفرق الأسوأ أداءً بـ«المعارضة» (تنوع عالٍ، وسلامة منخفضة)، و«المتحدة» (تنوع منخفض، وسلامة عالية)، و«الدفاعية» (منخفضة في كليهما).

إننا بحاجة إلى أن نُكثر من الفضول والاستفسارات والتجريب والرعاية، وننوقف عن التراتبية والتوجيهية والتحكم ومحاولة المواءمة. كما أنه من المهم وجود السلوكيات الإيجابية في المجموعة المنتجة، فمن الضروري أيضاً تلافي السلوكيات السلبية. إن الفشل في بناء تفاعل عالي الجودة يؤدي إلى خسارة فائدة الحوار بين الأشخاص الذين يرون الأشياء بشكل مختلف. والنتيجة هي عدم وجود فهم عميق، وخيارات إبداعية أقل، وتقلص الالتزام بالعمل، وزيادة القلق والمقاومة، وخفض الروح المعنوية والرفاهية.

البيئة الآمنة نفسياً تشجع التنوع المعرفي، وتجمع العقول المختلفة في العمل على مدار الرحلة الصعبة والمضطربة لتنفيذ الاستراتيجية.

إن الكيفية التي يختار الناس بها التصرف تحدد نوعية التفاعل والثقافة الناشئة، فالقادة يحتاجون إلى التفكير، ليس فقط في كيفية التصرف، بل في كيفية عدم التصرف، وأهمية ذلك. إنهم بحاجة إلى قلقة أنماط السلوك غير المفيدة وتعطيها، والالتزام بتأسيس روتينيات جديدة.

لإرساء الأرضية بهدف التنفيذ الناجح، يحتاج الجميع إلى تعزيز السلامة النفسية والحفاظ عليها، عن طريق الإيماءات والإجابات المستمرة. لا يستطيع الناس التعبير عن اختلافهم المعرفي إذا كان من غير الآمن فعل ذلك. إذا ركز القادة على

تعزيز جودة التفاعل في فرقهم، سيتبع ذلك أداء الأعمال والرفاهية.

ولحل مشكلة من خلال الفريق، يضع كل عضو خبرته لحلها، و يتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين. و يتوقف نجاح هذا النوع من الفريق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها، الثقة المتبادلة، إيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم.

تعد فرق حل المشكلات أكثر الأنواع التقليدية للفرق. في المراحل الأولى عندما بدأ فريق العمل في اكتساب شعبية، كانت جميع الفرق تقريباً من هذا الشكل. عادة، تضم هذه الفرق من 5 إلى 12 موظفاً من نفس القسم الذين يجتمعون بضع ساعات كل أسبوع لمناقشة طرق ووسائل تحسين الجودة والكفاءة وبيئة العمل.

إن الغرض من فرق حل المشكلات هو مجرد مشاركة الأفكار أو تقديم اقتراحات حول كيفية تحسين عمليات وأساليب العمل. وهو مجرد اقتراح لا يعطي الفرق هذه، سلطة تنفيذ أي من اقتراحاتهم من جانب واحد.

أحد الأمثلة الأكثر شيوعاً لفرق حل المشكلات هو "دوائر الجودة". هذا هو التطبيق الأكثر استخداماً على نطاق واسع لهذا الفريق. (Hussin, 2017)

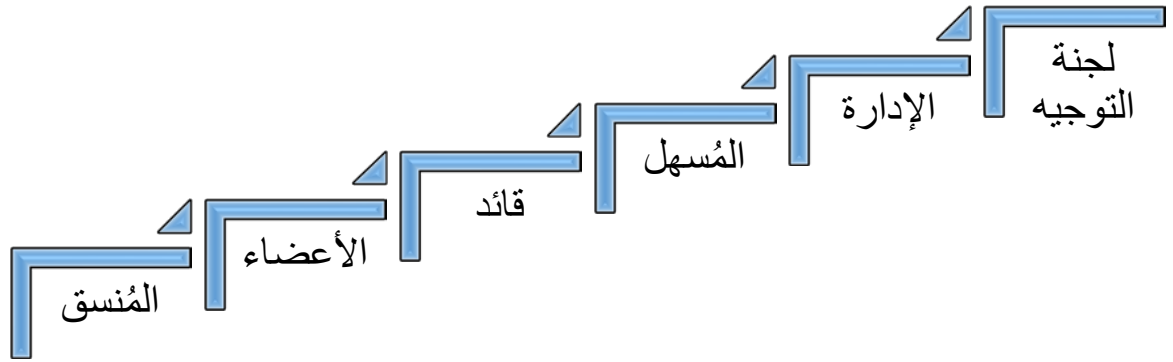
تعد حلقات الجودة أحد الأساليب المهمة التي من خلالها تألفت العديد من الشركات اليابانية، وقد كانت تعرف في اليابان باسم فرق حل المشاكل *Problems Solving Teams*, حيث ظهرت في اليابان عام 1960 وكان الهدف منها إعادة الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، فكان لها الفضل في تطوير وتحسين الاقتصاد الياباني. كما وتعد حلقات الجودة أحد أشكال فرق العمل *Works Teams* التي تستخدم للمساعدة في تحسين الجودة والسيطرة عليها، وهي لا تركز على الجودة فقط وإنما على جميع المشاكل التي تواجه العاملين. ويتم الاتفاق بين أعضاء حلقة الجودة طوعاً وبتلقى المشاركون تدريباتهم حول الوسائل (أدوات الجودة) لحل المشاكل وتطوير الحلول.

وتجدر الإشارة إلى أن أعضاء المنظمة بإمكانهم الانتساب إلى أكثر من حلقة في الوقت نفسه، وقد يشترك في لقاءات حلقة الجودة الموردون والمقاولون بالإضافة إلى العاملين. إن الفلسفة وراء هذا المدخل هو أن الأفراد الذين يكونون مسؤولين بشكل مباشر في عملية صنع المنتج أو تجهيز خدمة سيكونون هم الأفضل والأكثر قابلية في تحديد الطرق لحل المشكلة، وكذلك فإن الموظفين يكونون أكثر اهتمام بعملهم إذا سمح لهم بالمشاركة في تشكيل الحلقة، وبالتالي يحقق أفضل خدمة للزبون وتقليل تكاليف الإنتاج. (علوان، 2011).

وتعرف حلقات الجودة بأنها مجموعة تتألف من 3-12 موظف والذين يتشابهون في أنهم يقومون بمهام مشتركة ويعملون في

مكان واحد، يجتمع هؤلاء بشكل دوري عادة ساعة أسبوعيا ضمن وقت العمل الرسمي ويتضمن الاجتماع تطبيق بعض الأساليب والطرق الإحصائية والتي يكون الموظف قد تم تدريبه عليه لغرض حل المشاكل التي تؤثر على منطقة العمل وبالتالي فهم يعرضون الحل على الإدارة من أجل الحصول على الموافقة لتطبيق الحل المقترح.

هيكل حلقات الجودة يتألف من: (علوان، 2011).



الشكل [3-2]

1 - الأعضاء.

2- القائد: وهو المشرف على العمل.

3- لجنة التوجيه: هي بمثابة مجلس الإدارة لبرنامج حلقات الجودة.

4 - المنسق: هو العنصر الداعم لبرنامج حلقات الجودة.

5 - المسهل: هو الذي يتم اختياره من خارج الشركة (الخبير).

6- الإدارة: هي التي تقدم الدعم المستمر للحلقات.

ويكون الترتيب كالتالي:

في أعلى هيكل الحلقة توجد لجنة التوجيه والتي تضم أعضاء من الإدارة العليا والذين يرسمون السياسات العامة وخطوط

العمل العريضة، ثم يأتي الإدارة أي مدراء حلقة الجودة والذين تتخصص مهامهم في:

1- تصميم وتنظيم برنامج عمل الحلقة.

2- ترويج الفكرة للجمهور الداخلي في المؤسسة وإقناعهم بجدواها.

3- بحث إمكانية توسيع برنامج العمل بالحلقة.

ثم يأتي دور مسهلي او خبير عمل حلقة الجودة والذين يقوموا ب:

1- توفير موارد العمل ووضع خبراتهم في أساليب وتقنيات العمل بتصرف أعضاء الحلقة.

2- متابعة المشاريع التي تضم أكثر من حلقة جودة.

3- مساعدة حلقات الجودة في عرض ما توصلوا إليه أمام الإدارة.

ثم يأتي قيادي الحلقة حيث يجب أن تتوفر في كل حلقة عنصر قيادي إشرافي يقوم ب:

1- تسهيل اللقاءات بين أعضاء الحلقة.

2 - توفير العون والمساعدة في الوصول إلى المعلومات التي يريدونها.

3 - حُسن الاستماع إلى الأفكار والمقترحات التي يبديها أعضاء الحلقة.

4- التأكد من سير الاجتماع على الخط الصحيح.

5- رفع المقترحات للمستوى الأعلى.

6- أخذ مواعيد عرض ما توصل إليه أعضاء الحلقة أمام الإدارة.

ثم يأتي أهم عناصر حلقة الجودة وهم الأعضاء، فلا تسير الحلقة بدون أعضاء متفاعلين مع بعضهم يحملون المسؤوليات التالية:

1- حضور الاجتماعات الدورية.

2- تقديم مقترحات العمل والأفكار.

3- تقديم العون في النقاشات للتوصل إلى نتائج.

وهناك مهارات من الواجب تنميتها في الأفراد لتمكنهم من القيام بأعمالهم داخل الحلقة بصورة جيدة وحتى يتم التوصل إلى نتائج ملموسة بخصوص تحليل وحل المشكلات ومن هذه المهارات:



1- العصف الذهني.

2- وسائل جمع المعلومات مثل قوائم المراجعة.

3- تحليل باريتو وهو أسلوب تقني يهدف إلى تدريب الموظفين وتعليمهم على تطوير مهارات تحديد القضايا الهامة الواجب التعاطي معها لتحقيق أعلى عائد من حلقاتهم.

4- مهارات تحديد العلاقة السببية بين المتغيرات.

5- أساليب عرض المعلومات مثل الرسومات والأشكال وتمثيلها بيانياً.

وفي الأخير يبقى دور المنسق و المسير فتنمثل في ما يلي:

1- دور المنسق:

\* إدارة برنامج حلقات الجودة.

\* الاهتمام بشؤون الحلقات من ضمان اتصال جيد بين الحلقات، عقد الاجتماعات، حل مشاكل الحلقات، تأسيس حلقات جديدة، إعداد تقارير سنوية وأرباح سنوية خاصة بالحلقات وأنشطتها والاحتفاظ بسجلات الحلقة، تدريب قادة الحلقات وأعضائها، متابعة النتائج، الحصول على الدعم للحلقات.

2- أما دور مسير أمور الحلقة *Facilitator* فيكون:

\* مساعدة الحلقة عند تأسيسها ومن ثم تطويرها وحثها على الاعتماد على نفسها.

\* مساعدة الحلقة في توفير المعلومات اللازمة لعملها والتنسيق مع الاختصاصيون الفنيون.

\* التأكد من مقدرة قائد الحلقة والمساهمة معه في الإعداد والتخطيط لاجتماعات الحلقة.

\* مساعدة الحلقة في حل المشاكل التي تقع خارج منطقة عملها بالتعاون مع المنسق.

## الفرق بين حلقة الجودة وفرق العمل:

قد يخلط البعض بين مفهوم حلقات الجودة وفرق العمل، ويمكن توضيح الاختلافات بين المفهومين من خلال الجدول الآتي:  
(علوان، 2011)

معيّار المقارنة	حلقة الجودة <i>Quality Circle</i>	فريق العمل <i>Works Teams</i>
شمولية العمل	تكلف بإنجاز عمل محدد كمشكلة او مسألة صغيرة نسبيا	تكلف لإنجاز عمل او مهمة كاملة
صفة العمل	طوعية, وهي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة	إجبارية, فهي جزء من الهيكل التنظيمي للمنظمة
سلطة القرار	تتخذ قرارات استشارية	تقدم اقتراحات وتتخذ قرارات تنفيذية
ديمومة العمل	مؤقتة, تنتهي بانتهاء المهمة	دائمة تبقى طيلة حياة المنظمة
مضمون العمل	متغير	متغير غير متغير
طابع العمل	عمل فني	عمل إداري

جدول [3-1]

## عيوب حلقات الجودة:

- 1- تتطلب الحلقات وقت طويل من تدريب الأفراد عند عدم تحقق النتائج بسرعة. (حمود، الشيخ، 2010).
- 2- الاستثمار المكلف في الحلقات على صعيد الوقت والكلفة.
- 3- إمكانية حدوث الملل لدى بعض الأفراد عند عدم تحقق النتائج بسرعة.
- 4- إشاعة جو الثقة وتعزيزها بين الأفراد يستلزم جهودا ووقتا كبيرين.
- 5- متى بدأ استخدام الحلقة يجب أن يستمر لأنها عملية متواصلة وليست مؤقتة وقد تكون مرهقة للإدارة.

## مقومات نجاح حلقات الجودة:

قدم كل من Crocker & Chanrey and Chin مجموعة توصيات بعد دراسة أجريت على مجموعة من شركات أمريكية من

أهمها: (علوان، 2011).

1. توضيح تفاصيل المشروع لرجال الإدارة الوسطى وللنقابة.
2. اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة.
3. توضيح فلسفة النظام الجديد لكل العاملين وطريقة العمل داخله.
4. الاختيار الناجح لأعضاء ومنسقي الحلقة او المجموعة.
5. إجراء التدريب الدائم لأعضاء الحلقات على أساليب تحليل وتشخيص المشاكل وحلها.

### 3-4 فرق المشاريع *project Teams*:

هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً لإنجاز أنشطة المشروع المختلفة بهدف تحقيق أهدافه، ويضم فريق العمل مدير المشروع (*project manager*) وموظفي إدارة المشروع (*project management staff*) بالإضافة إلى أعضاء الفريق الآخرين المعنيين بتنفيذ العمل في المشروع. ويتكون هذا الفريق من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات والتخصصات والمهارات المختلفة واللازمة لإنجاز المشروع. (شبيب، 2009).

تكون فرق تطوير المنتج، فرق الأبحاث و فرق تطوير المشروعات نوعاً لهذه الفرق، و تميل هذه الفرق إلى العمل لمدة زمني أطول كثيراً، حيث يمكن أن يستغرق تطوير منتج معين عدة سنوات. و في بعض الأحيان تعمل هذه الفرق مع بعضها البعض في مشروع واحد و ينتهي الفريق بانتهاء المهمة ليؤدي كل عضو عملاً آخر، كما أنه في أحيان أخرى تكون هذه الفرق دائمة و مستمرة و لها دور عام في التنظيم مثل أبحاث تطوير المنتج، و تضم هذه الفرق تقنيين ومهنيين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة. وعادة ما تكون لها مستوى مرتفع من الاستقلالية بالنسبة لبقية التنظيم.

تتطوي عملية تطوير فريق المشروع على ضمان توفر فريق مؤهل وكفوء قادر على تنفيذ المشروع بنجاح، حيث يحرص مدير المشروع على حسن انتقاء العاملين في المشروع وتحديد فترات عملهم بدقة وإدخال التعديلات اللازمة على ذلك إن لزم الأمر.

تهدف عملية تطوير فريق المشروع إلى تحسين كفاءات أفراد فريق المشروع، بحيث يتم تكييفهم مع بيئة العمل التي يعملون بها، وتقع هذه المهمة على عاتق مدير المشروع الذي يحدد الأفراد الذين يحتاجون إلى تحسين الكفاءة، كما يعمل على دمج أفراد الفريق ليعملوا كفرد واحد سعياً لتحقيق نفس الأهداف ويقوم بتحفيزهم وقيادتهم لتحقيق أحسن أداء عن طريق تقديم الدعم في الوقت المناسب وإتاحة الفرص ومنح المكافآت لأصحاب الأداء الجيد.

ضمن تطوير فريق المشروع يقوم مدير المشروع بإدارة النزاعات بطريقة توضيحية وتشجيع التعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

تهدف عملية تطوير فريق المشروع إلى: (I,M.Project,2013)

- 1- تحسين الخبرة والمهارة لدى أعضاء الفريق.
  - 2- زيادة الثقة والتوافق بين أعضاء الفريق لخفض الصراعات.
  - 3- تنمية روح التعاون لتحسين الانتاجية الفردية والجماعية.
  - 4- الاستفادة من التنوعات الثقافية.
- وتستلزم إدارة فريق المشروع توفر مهارات إدارية تستطيع تدعيم العمل الجماعي لتشكيل فرق ذات أداء مرتفع وتتمثل هذه المهارات في عمليات التواصل وإدارة النزاعات والتفاوض والقيادة. (Kerzner,2013)

### 3-5 فرق العمل المدارة ذاتياً *Self-Managed Teams*:

- مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. (Daft,2003).
- كما تعرف فرق العمل المدارة ذاتياً بأنها إحدى الأشكال المتعددة من فرق العمل، وفيها لا يكتفي أعضاء الفريق بالتخطيط أو العمل، بل يقومون بالاثنتين معاً.
- في فرق العمل المدارة ذاتياً، عادة ما يقوم المدير الأعلى أو المسؤول عن الفريق بتحديد الهدف أو الخطوط العريضة للعمل ويترك لأعضاء الفريق حرية تحديد والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
  - عندما تقوم الإدارة بتوفير هامش أكبر من الحرية في العمل بالنسبة لأعضاء الفريق، فإن هذا ينعكس إيجاباً على أداء ورضا العاملين وأيضاً على علاقة الإدارة مع الفريق.
  - تم ربط فرق العمل المدارة ذاتياً بكل من:
    - زيادة الإنتاجية، التنافسية، خدمات المستهلكين، موقف الموظفين من العمل، السلامة الذهنية، وتغيير الموظفين لمكان العمل.
- إن فرق العمل المدارة ذاتياً تنقسم بحسب المسؤولية التي تمنح لها إلى أربع فئات: (Magazine Small Business ,2018)
- 1- الفئة الأدنى: تتولى الجهة العملياتية من الخطة.
  - 2- الفئة فوق الدنيا: يمكن لأفراد فريق العمل أن يسند إليهم مهام تتعلق بجودة العمل أو تطوير الفريق.
  - 3- الطبقة الوسطى: تمنح هذه الطبقة حرية أكبر لأفراد الفريق من حيث تحديد أوقات العمل والإجازات، تعيين رئيس للفريق.
  - 4- الطبقة العليا: هذه الطبقة تمنح أفراد الفريق سلطة واسعة في جميع المجالات.

إن فرق العمل المدارة ذاتياً لا يمكن لها أن تقوم بدورها العملياتي والإداري بشكل كامل دون وجود إدارة خارجية فهي تبقى بحاجة إلى تعليمات وتوجيهات إدارية من شخص في إدارة عليا.

يطلق على هؤلاء المدراء لقب المفسرين، المنظمين، المستشارين، أو المدربين.

بشكل عام أن عمل المدير الخارجي يتمحور حول القدرة على صنع بيئة عمل مثالية تسمح لأفراد الفريق بتحمل المسؤولية والعمل بإنتاجيه كبيرة وحل المشاكل بأنفسهم.

مجالات فرق العمل المدارة ذاتياً:

تتمتع فرق العمل المدارة ذاتياً بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

1. تحديد مستويات الأداء.
  2. وضع جداول العمل.
  3. تحديد الموازنات المطلوبة.
  4. حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
  5. تدريب العاملين على المهارات.
  6. اختيار الأعضاء الجدد.
  7. الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.
- منهجيات بناء فرق عمل مدارة ذاتياً:
1. دعم إدارة الشركة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً لفرق العمل المدارة ذاتياً.
  2. التركيز على تطوير كل فرد من أفراد الفريق.
  3. ينبغي لتطوير فريق العمل أن يتم تقييم مستمر لأداء الأفراد من قبل المديرين.
- فكرة استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً:

1- هي مرحلة متقدمة لعملية تمكين العاملين من اتخاذ القرارات الإدارية.

1- إن أهم النتائج التي من الممكن ان تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المدارة ذاتياً هي زيادة الانتاجية وتقليل الوقت الضائع.

2- ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي.

3- تمارس العديد من النشاطات والادوار الادارية.

4- يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء.

تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً:

- 1- تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين.
  - 2- تشكيل المجموعة وفقاً لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء.
  - 3- تحديد وبناء معايير أداء المجموعة.
- إن أهم النتائج التي من الممكن ان تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المدارة ذاتياً هي زيادة الانتاجية وتقليل الوقت الضائع والاستغناء عن الإشراف فالمجموعة تقوم بتدعيم وحل المشاكل ذاتياً.
- الخصائص الجوهرية لفرق العمل المدارة ذاتياً:

- 1- المزج والتكامل بين كل من الانظمة الاجتماعية والتقنية.
  - 2- تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على اهمية تطوير تلك الموارد البشرية.
  - 3- التنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام المتنوعة.
  - 4- الرقابة الذاتية عامل أساسي من قبل الفرد والمجموعة في فريق العمل المدار ذاتيا الفعال.
  - 5- توفير المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق.
  - 6- مراعاة التوافق بين كل من الاهداف الفردية والتنظيمية والجماعية.
  - 7- تحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة.
  - 8- تشجيع الأفكار والمبادرات والابداع.
- مراحل بناء فرق العمل المدارة ذاتياً:

- 1- تشكيل أفراد الفريق.
  - 2- مرحلة التنمية الذاتية للفريق.
  - 3- مرحلة تنمية روح الفريق.
  - 4- مرحلة تنمية الأداء.
- إن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها أفراد العمل في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وتنبئ المنظمة الناجحة قيمة التوازن في أداء العمل بطريقة صحيحة باكتساب فرق العمل اتجاهات إيجابية نحو الأداء المتوازن، والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في المنظمة ذات الثقافة القوية حيث يظهر الالتزام والإخلاص، لأن العمل يصبح متعة في حد ذاته فالقيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.

### 3-6 فرق العمل الساخنة: Hot Teams.

هي فرق عمل صغيرة، محددة الأهداف ويسيطر عليها هاجس الإبداع والتميز والابتكار، بلا حدود أو قيود، ولا حتى وعود أو عقود. ولكن يجب ألا نخلط بين فرق العمل الساخنة والفرق واللجان وأعضاء المجالس التنفيذية ومجالس الإدارة. فعلى الرغم من أن كلاً من تلك الأشكال التنظيمية يمكن أن تتحول إلى فرق عمل ساخنة، إلا أن ذلك لا يحدث إلا نادراً. وتتبع حرارتها وتتوهج نتائجها بسبب ثلاثة خصائص: (لييمان، لفت، 1999).

- ❖ يشعر أفرادها أنهم مرتبطون بمهمة هامة وعلى درجة من السمو والقداسة.
- ❖ يسيطر هاجس الانجاز وقيمة المهمة بحد ذاتها على كل شيء بما في ذلك العلاقات الداخلية. وتكون سيطرة المهمة قوية وعنيفة على الأعضاء حتى تتحول لهاجس يأخذ بالألباب ويسبب التعب البدني والنفسي.
- ❖ لا تعيش طويلاً. فهي تشتعل ويلمع بريقها في سماء المنظمة وتتوهج محققة إنجازاً عظيماً. ثم تخبر بسرعة لا تقل عن سرعة توهجها.

#### كيفية عملها:

تواجه المنظمات مناخاً يتسم بقدر متزايد من عدم الثبات والتغير المفاجئ. الأمر الذي يزيد من صعوبة التوقع والتخطيط. وفي مثل هذا الجو المتقلب تصبح المرونة ضرورية للمنافسة. ويكون التغيير أمراً واجباً ويمكن اعتبار الفريق هو الوكيل الرسمي لإشعال نار التغيير والتطوير. لقد أعطت النزعة المتزايدة نحو الترابط والتفاعل دفعة جديدة للعمل الجماعي، إلا أن المشكلة التي تعاني منها أغلب نظريات العمل الجماعي هي صرامة الهياكل الإدارية التي تحتضن المجموعات في معظم المنظمات. إن أغلب المنظمات لا تزال تضع القيم القديمة مثل انتظام ساعات العمل وتحقيق نتائج مخططة وثبات الأداء نصب أعينها، الأمر الذي يقلبه فرق العمل الساخنة رأساً على عقب.

#### كيف تحيا فرق العمل الساخنة:

تبعاً لوجهة النظر البيروقراطية، تشكل هذه الفرق خطورة كبيرة، فهي تعوق العمل، إلا إذا توافر لها واحد من الشروط الأربعة التالية:

- 1- ألا تعلم المنظمة بوجودها. لأن البيروقراطية ترفض هذا النوع من الفرق، فلا بد للفرق الذكية أن تستغل الروتين لصالحها فتخفي حقيقة عملها حتى ينتهي.
- 2- أن تحظى بدعم الإدارة العليا. هناك مسؤولون في الإدارة العليا يرحبون برعاية الفريق ويوظفونه في التغيير.
- 3- أن تنجح الفرق في إبراز مؤشرات نجاح كبير في تغيير المنظمة.
- 4- أن يعبر وجود فرق العمل الساخنة عن وجود أزمات مستفحلة وفي هذه الحالة تنتحى القواعد والإجراءات المعتادة جانباً

لتفصح المجال لمثل هذه الفرق لكي تجد حلولاً لمشكلات قائمة، ويعد هذا التنحي علامة يأس في المنظمات مركزية القرار.

### **قيادة فرق العمل الساخنة:**

هناك ثلاثة أنواع من القيادة يمكن أن تترعرع في فرق العمل الساخنة:

أولاً: المديرون: وهم قادة يشاركون في العمل وفي اتخاذ القرار.

ثانياً: الرعاية: هم ثاني أنواع قادة الاتصال وقلما يشتركون بشكل مباشر في الفرق التي يشكلونها، لكنهم يوفرون لها الدعم عند الحاجة، وهم في الحقيقة قادة سابقون ويمثلون الرعاية أو المرشدين بالنسبة للفريق.

ثالثاً: المشعل المضيء: حامل المشعل يتمسك بالمهام التي يؤديها، ويكون لديهم التزام مستمر بدعم الاتصال بين الأفراد في الفريق وحته على إنهاء مهمته، ويتجلى دورهم في الالتزام والقدرة على خلق فرق عمل ساخنة جديدة.

### **سمات قادة فرق العمل الساخنة:**

يشارك قادة الفرق الساخنة في جملة خصائص منها:

- 1- التعامل مع الغموض والفوضى فهي ذات استراتيجيات غير محددة.
- 2- اتقان فن العلاقات العامة والدبلوماسية، في حين يفشل معظم أعضاء الفريق في ذلك.
- 3- استشعار وجود خلافات داخل الفريق قبل أن يشعر بها باقي الأعضاء.

### **كيفية حماية فرق العمل الساخنة:**

نظراً لصعوبة المهام التي تباشرها هذه الفرق فإن منع تعرضها للإرهاق ليس مهمة سهلة، وهناك استراتيجيات كثيرة للوقاية من الإرهاق الجماعي منها:

- 1- التحدي.
- 2- الراحة والاسترخاء.
- 3- مراقبة حركة مؤشر الملل والرخاء.
- 4- استخدام ذخيرة الانجازات.
- 5- تنظيم جلسات علاج جماعية ( التعبير عن المطالب والمشاكل).
- 6- تنظيم جلسات علاج فردية.
- 7- تشجيع المهارات المفيدة.
- 8- استخدام التغيير لزيادة التركيز.

### **إيجابيات العضوية في الفريق:**

- 1- تمنح فرصة لتحقيق الذات.



- 2- تحمي من بعض أشكال الظلم الإداري مثل استغلال أقرانك ورؤسائك لك.
- 3- تتيح فرصة للخلاص من روتين الحياة الإدارية، من خلال مباشرة الأعمال المبتكرة وحل المشكلات المعقدة.
- 4- تعتبر من أفضل الأشكال الإدارية التي تؤدي إلى تشكيل علاقات عمل رسمية وشخصية حميمة.

#### سلبات العضوية في الفريق:

- 1- العمل فيها مرهق بدنياً وذهنياً.
  - 2- يمكن أن يتحول العمل فيها إلى ادمان مما يجعل العودة إلى روتين الحياة العادية أمراً صعباً.
  - 3- عند فشل أي عمل تقوم به يترك أثراً مؤلماً في نفوس الأعضاء.
  - 4- نتيجة الالتزام الذي تتطلبه طبيعة عملها يمكن أن يكون له أثر سلبي على علاقة العضو خارج العمل ( الأسرة والأصدقاء).
- إذاً هي فرق عمل ولكنها ذات طبيعة خاصة، إنها تشبه فرق الكوماندوز أو فرق المهام الخاصة التي تتطوع أو تكلف بإنجاز مهام شاقة وعميقة ومتداخلة لا يمكن لإجراءات العمل التقليدية وللموظفين العاديين إنجازها في ظروف العمل الروتينية المتكررة.

### 3-7 فرق العمل الدولية: *International Teams*.

مجموع من الأفراد ينتمون إلى بيئات مختلفة و دول مختلفة يحتاجون إلى التعاون المشترك من أجل تحقيق هدف معين وذلك بسبب التعقيد في القضايا العلمية والعملية و عدم امكانية الفرد الوحيد القيام بها، والحاجة إلى تحالفات بين شركات متعددة الجنسيات، اتفاقات على تنفيذ مشاريع مختلفة على مستوى العالم، محدودية القدرات و امكانيات الشركات المحلية مقارنة بإمكانيات تملكها الشركات العالمية. (بريت وآخرون، 2016).

و تختلف فرق العمل العالمية عن فرق العمل المحلية بسبب التعقيدات الإضافية التي تنشأ عن عوامل مختلفة مثل الاختلاف في اللغة و أساليب الاتصال، و اختلاف طريقة النظر إلى العالم و طريقة معالجة المعلومات، و التوقعات السلوكية المختلفة، و اختلاف النظرة النمطية أو القوالب الجامدة التي ينظر من خلالها كل فرد من أفراد الفريق إلى غيره من الأعضاء. و هذه التعقيدات الإضافية تتطلب قدراً أكبر من الاهتمام بعملية تكوين الفريق.

يجب الأخذ بالاعتبار أن هناك أخطار محتملة قد تواجه الفريق في مرحلة التشكيل ما قد يحدث بداخلها من انقسامات و تشرذم و نظرة إلى الآخر باعتباره مختلفاً عن "الذات" و "نمطي أنا". و هناك ثلاثة أنواع من عدم المساواة التي تجعل هذه المشكلة أكثر وضوحاً و هي:

1- عدم المساواة البنائية (المتعلقة ببنية المؤسسة): قد يحدث داخل المؤسسة عندما يكون عدد من ينتمون الى جنسية معينة أكبر بكثير من عدد من ينتمون الى الجنسيات الأخرى. و هنا يجب على القائد محاولة اختيار الأعضاء ذوي جنسيات مختلفة و متنوعة قدر الامكان و مراعاة عدم وجود أي من الجنسيات تغلب عددياً الجنسيات الأخرى.

2- عدم المساواة اللغوية: قد يحدث بسبب تفاوت الأعضاء في درجة اتقانهم للغة المستخدمة في العمل و قواعد الاتصال في تلك اللغة. و مثلاً بالنسبة لسرعة و أنماط الحديث فيجب إعطاء من يتحدثون اللغة المستخدمة كلغة ثانية الوقت الكافي لكي يفكروا و يتحدثوا.

3- النوع الثالث في عدم المساواة (و هو الأكثر صعوبة) فيحدث عندما ينظر الأفراد الذين ينتمون الى جنسية معينة الى أنفسهم، و ينظر اليهم غيرهم على أنهم يتمتعون بمكانة و سلطة و موارد و نفوذ أكثر من غيرهم سواء أكان هذا صحيحاً أم لا.

أما في المرحلة الثانية عادة ما تكون من أصعب المراحل بسبب الاختلاف الثقافي بين الأفراد و اختلاف أساليب تعاملهم مع الغير يؤدي الى تعقيد عملية التفهم بينهم و خاصة عندما يكونوا يتكلمون لغات مختلفة.

يبرز هنا دور قائد الفريق بدعمهم حيث يظهروا خلافاتهم بأنفسهم و لكن لا يسمح بأي إهانات شخصية و يساعد الفريق على أن يركز على الأهداف العامة بدلاً من الخلافات الداخلية.

و هنا يجب ألا ننسى أن علاقات العمل في الفريق تختلف حسب البلدان، اذ تتصرف بعض الشعوب بطريقة مختلفة و لا تنفتح على غيرها قبل بناء علاقة حقيقية، بينما لا تتردد الشعوب الأخرى في التبادل مع أفكارها مع غيرها منذ اللقاء الأول. و هذا يؤدي بدوره الى صعوبة في الاحتكاك الأولي بين الأعضاء حيث كل واحد منهم لديه خلفية ثقافية مختلفة و متميزة عن خلفيات الأعضاء الآخرين. وسيكون هناك عدم توافق التوقعات مع الأفعال الحقيقية حيث يستند الفرد في تعامله مع غيره من أعضاء الفريق الى خلفيته الثقافية الخاصة به و التقاليد السائدة في المجتمع الذي تربى فيه. أي ان ردود الأفعال تجاه نفس المؤثر أو المنبه (مثل اقتراح فكرة ما أو أسلوب الترحيب) ستختلف بين الفرد و الآخر.

كما انه بالنسبة لضرورة عقد الاجتماعات الدورية فإنه بالنسبة لفرق العمل الدولية سيكون هذا أصعب لأنه انما سيتم عقد الاجتماعات بشكل متقاطع جداً (حيث يجب الانتظار عندما يكونوا كافة أعضاء الفريق في مكان واحد محدد) أو سيتم الاجتماع عبر وسائل تقنية و لكن هذا يمكن أن يؤدي الى فقدان جوهر المناقشات و المفاوضات المباشرة.

أي اختلاف النظرة النمطية (القلب الجامد) التي ينظر من خلالها كل فرد من أفراد الفريق الى غيره من الأعضاء.

و هنا ينبغي على قادة الفرق الدولية أن: (Jolian,at al,2014)

- يعرف فريقه جيداً.

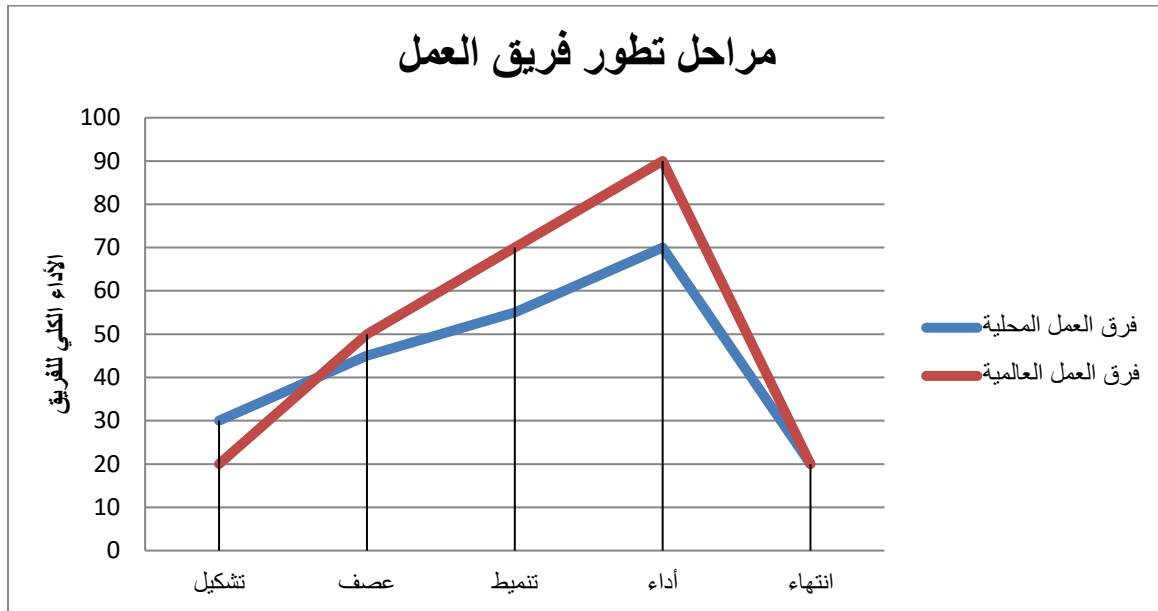
- أن يفهم أن الاختلافات الثقافية فيما بين الأعضاء يمكن أن تؤثر في عملية التفاعل فيما بينهم لكن من الضرورة جعل هذا

التأثير تأثيراً إيجابياً يخلق الابداع.

- يجب تشجيع أعضاء الفريق على التعاون بطريقة إيجابية. في الفريق تتحرر الطاقة الكامنة للفرد، لذلك يجب تشجيع المناقشات المفتوحة و تبادل الأفكار، و الحرص على إعطاء الانتباه الى كل الاقتراحات بالقدر نفسه. و فيما يتعلق بفرق العمل الدولية فهنا يجب ألا ننسى تلك الاختلافات مثل اختلاف اللغة و أساليب الاتصال و طريقة معالجة المعلومات.

و بالنسبة للعوامل التي تؤثر على عملية التفاعل بين الأعضاء:

- 1- درجة الاختلاف أو التشابه بين العادات الثقافية.
  - 2- درجة اتقان اللغة (من اللازم اعطاء وقت مناسب للتفكير للأعضاء عندما يتم الحديث باللغة الأجنبية بالنسبة لهم).
  - 3- أنماط الاتصال الشفوية.
  - 4- أنماط الاتصال غير الشفوية.
  - 5- الاختلافات الثقافية بين أساليب القيادة.
  - 6- اختلاف التوقعات بشأن العمليات الهامة التي يقوم بها الفريق.
  - 7- هناك احتمال أن الجنسية التي يحملها الشخص ربما تعطي دلالة غير حقيقية عن ثقافة الفرد.
- مراحل تطور فريق العمل (مقارنة بين فرق العمل المحلية وفرق العمل الدولية):



الشكل [ 3-3 ]

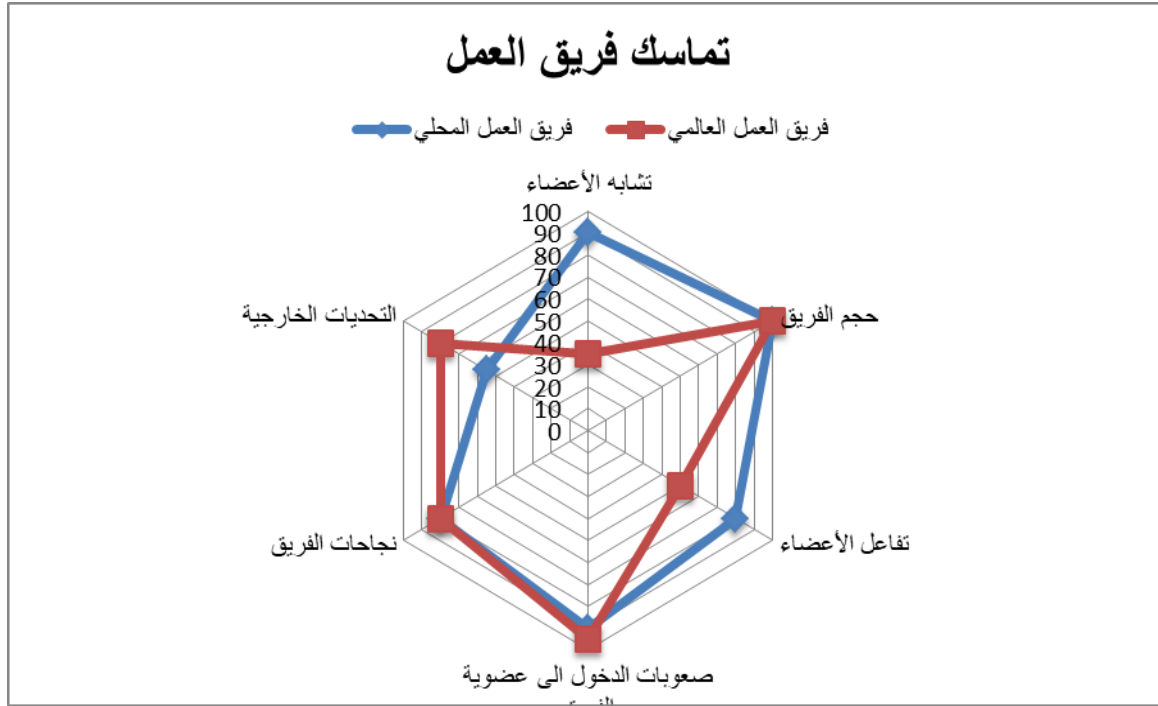
### مقارنة فرق العمل المحلية مع فرق العمل الدولية من حيث التكيف مع التغيير:

لقد أصبح التغيير الموضوع المهيمن على ممارسات الإدارة. إذ يتسارع إيقاعه مع عولمة الأسواق و انطلاق التطور التقني المذهل. لذلك يجب ضمان تكيف الفرق مع تلك التغيرات.

و لكي ينجح الفريق يجب أن يتعلم التكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة، إذ يمكن أن تفرض ضغوط جديدة من التغيرات على الفريق، و يمكن أن يلتحق الأعضاء به أو يغادرونه. يجب أن يكون الفريق جاهزاً حتى لتغيير العناصر الأساسية في خطة عمله.

و من الواضح أن الفرق العالمية لها قدرة أكبر على مواجهة التغيرات المختلفة التي تأتي من البيئة الخارجية. حيث أن أول ما يتم تشكيل فريق العمل العالمي يواجه أعضائه ضرورة تغيير أنفسهم لدرجة معينة لكي ينسجموا مع غيرهم من الأعضاء و يكونوا قادرين على التعامل الإيجابي معهم. أي أنهم قد مارسوا أول تجربة بالنسبة لمواجهة التغيير لديهم. بالتالي يكون انسجامهم مع التغيير أسهل.

### تماسك الفريق:



الشكل [3-4]

يزداد تماسك الفريق كلما زادت:

- 1- درجة شعور أفراد الفريق بالانجذاب للفريق و تحفيزهم للبقاء الأعضاء في الفريق.
- 2- اقناع الأعضاء بأن الفريق سيققق لهم مكاسب و أهداف معينة.

3- شعور الأفراد بأن الانتماء للفريق يخلق شعوراً عاطفياً بوجود هوية اجتماعية مميزة لأعضاء الفريق.

### الكفاءات التي ينبغي توافرها في قادة الفرق الدولية:

1- السيطرة الشخصية: و هي درجة عالية من الوعي الذاتي و قدرة الشخص على مراقبة سلوكياته و تصرفاته، و الاستفادة من نقاط قوته و زيادة دعمها و سد النقص في الكفاءة. قائد الفريق الولي يجب أن يكون أهلاً للثقة و أن تكون القيم الشخصية الجوهرية و القيم الروحية هي المحرك و الدافع الحقيقي له، و أن يتمتع بدرجة عالية من التوازن العاطفي، و الفكري و الذكاء العاطفي.

2- القدرة على قيادة الفريق: عن طريق اقامة شبكات داخلية و خارجية من العلاقات و النفوذ، بما في ذلك إنشاء التحالفات و الشراكة و اكتساب الامتيازات بشكل رسمي. و بما أنه سيكون من الصعب على شخص واحد بمفرده أن يدير شبكات العمل المتعددة بالغة التعقيد، فسوف تكون المشاركة في القيادة أمراً ضرورياً. نذكر هنا ان فرق العمل المحلية نادراً ما تكون بحاجة الى تشارك في القيادة، أي فقط عند ما تكون هناك أهداف ذات درجة عالية من التعقيد.

3- القدرة على التفكير بشكل عالمي.

4- تقدير قيمة و أهمية التنوع الثقافي.

5- تطبيق القيم في الحياة.

6- بناء فرق العمل و شراكات.

## مراجع الفصل

1. برت، جين. بهفار، كريستين. كيرت، ماري. (2016). إدارة فرق العمل متعددة الثقافات. دار العبيكان للتعليم والنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. حمود، خضير. الشيخ، روان. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. السريدي، أحمد. (2010). استطلاع آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
4. شبيب، مجد. (2009). دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
5. العصيمي، عايد. (2003). اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. علوان، حسن. (2011). دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي. دراسة تطبيقية في معمل اسمنت السدة، بغداد، العراق.
7. علوان، قاسم. (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، 2000. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. ليبمان، جين. لفت، بلومن. (1999). المجموعات الساخنة. جامعة اكسفورد. خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال دورية نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للاعلام العلمي السنة الثامنة العدد الثاني، القاهرة، مصر.
9. هداش، سامر. (2010). نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
10. (موقع البوابة العربية للاخبار التقنية). <https://aitnews.com/2019/05/26/5>.
11. (موقع نافذة العرب) <https://www.arabwindow.net/technology/news113229.html>.
12. Chad Lin, Craig Standing & Ying-Chieh Liu (2008). A model to develop effective virtual teams. Decision Support Systems, Vol 45, 1031-1045
13. Daft, Richard L, 2003 Management (Australia: Thomson, South Western).
14. Emerald Works( 2020) Work in a virtual team.
15. Gaspar ، Julian ، Arreola-Risa Antonio ، Bierman Leonard ، Hise ,Richard ، Kolari ,James.

(2014).Introduction to Global Business: Understanding the International Environment ‘texas‘ A&M‘university

16. Jean M. Phillips ‘Stanley M. Gully (2013)Organizational Behavior: Tools for Success Rutgers University Publications Second Edition United States of America New Jersey.

17. Jose Hejase ‘ Hussin (2017) ‘ Teamwork and Quality Circles Al Maaref University, Faculty of Busiess Administration Seminar Series‘ Beirut‘ Lebanon.

18. Kerzner, H. R. (2013). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.

19. magazine small business trendes(2018) What are Self Managed Teams and How Can They Serve Your Business‘

20. Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute, Incorporate.

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 في فرق العمل الوظيفية يكون الأعضاء في هذا النوع من عدة وحدات وظيفية.		✓
2 من أهم النتائج التي ترتبت على التطور التكنولوجي الكبير في عالم المعلومات ووسائل الاتصال ظهور فرق العمل الافتراضية.	✓	
3 تعمل هذه الفرق على حل مشكلة أو قضية بعينها وتعتمد على الثقة بين أعضائها، هذا يشير إلى تعريف فرق حل المشكلات.	✓	
4 فرق تطوير المنتج وفرق الأبحاث، وفرق تطوير المشروعات هي أنواع من فرق العمل متعددة الوظائف.	✓	
5 فرق العمل المدارة ذاتياً تتمتع بدرجة كبيرة من التمكين.	✓	
6 هي فرق عمل كبيرة متعددة الأهداف يسيطر عليها هاجس الابداع والتميز والابتكار وهذا يشير إلى مفهوم فرق العمل الساخنة.	✓	
7 لا فرق بين فرق العمل الدولية وفرق العمل المحلية في كل مرحلة من مراحل تطور الفريق.	✓	
8 من الكفاءات التي يجب توفرها في قادة الفرق العالمية: السيطرة الشخصية.	✓	

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- فرق العمل الوظيفية يتكون أعضائها من:

- (أ) وحدة تنظيمية واحدة  
(ب) من عدة وحدات تنظيمية  
(ج) من وحدة تنظيمية واحدة ويضاف إليها أعضاء من خارج المنظمة  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

2- من سلبيات العضوية في فرق العمل الساخنة:

- (أ) العمل فيها مرهق ذهنياً وبدنياً  
(ب) يمكن أن يتحول العمل فيها إلى إدمان  
(ج) الفشل فيها يترك أثر مؤلم في نفوس الأعضاء  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

3- تتمتع فرق العمل المدارة ذاتياً بالحرية في:

- (أ) اختيار الأعضاء الجدد  
(ب) وضع أهداف جديدة  
(ج) تدريب العاملين على سلوكيات محددة  
(د) ب+ج



- 4- عيوب حلقات الجودة:  
أ) تتطلب الحلقات وقت طويل من تدريب الأفراد عند عدم تحقق النتائج بسرعة.  
ب) الاستثمار المكلف  
ج) حدوث الملل لدى بعض الأفراد عند عدم تحقق النتائج بسرعة  
د) جميع الأجوبة صحيحة

### (3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

#### السؤال (1):

تحدث عن فرق العمل الوظيفية مع إعطاء أمثلة على ذلك.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15.}

#### السؤال (2):

عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:  
حلقات الجودة، فرق العمل الدولية، فرق المشاريع، فرق العمل الدولية.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20.}

#### السؤال (3):

اشرح باختصار عن الأسباب التي تؤدي إلى فشل فرق العمل الافتراضية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15.}

## الفصل الرابع: دور الذكاء العاطفي في فاعلية وإبداع الفريق

### ***The role of emotional intelligence in the effectiveness and creativity of the team***

#### كلمات مفتاحية:

التطابق *Identification* ، الانغماس في أنشطة الفريق *Involvement in team activities* ، فاعلية الفريق: *Team effectiveness* ، إبداع الفريق: *Team Creation* ، التفكير الإبداعي للفريق: *Creative thinking of team* ، الذكاء العاطفي للفريق: *Emotional intelligence of team* ، مناخ الإبداع: *Creativity climate* ، عدوى العواطف *Contagion of Emotions*

#### ملخص الفصل:

يعرض هذا الفصل مقومات الفريق، ومفهوم التفكير الإبداعي للفريق، ومفهوم الذكاء العاطفي للفريق، ودور الذكاء العاطفي في تحسين بيئة عمل الفريق، والوصول لإخراج الطاقات الكامنة للفريق، وكيفية التعامل مع الشخصيات المعرقة لعمل الفريق.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

بعد دراسة الفصل يصبح الطالب قادرا على أن:

- يتعرف على مقومات الفريق الفعال
- يميز بين التفكير التقليدي والتفكير الإبداعي لفريق العمل
- يتعرف على مفهوم الذكاء العاطفي لفريق العمل
- يتعرف على أهمية العواطف والذكاء العاطفي في إبداع الفريق
- يحدد الشخصيات التي يمكن أن تعرقل عمل الفريق

#### 4-1 المقومات الثلاثة للفريق الفعال

أجريت الكثير من الأبحاث و الدراسات حول فرق العمل و بنائها و آلية عملها جراء للنتائج المدهشة التي نتجت عنها، ونستطيع أن نذكر هنا فرق كديزني و زيروكس و غيرها، إلا أنه ، تم تشكيلها لكنها لم تنجح في تحقيق أهدافها. لذلك حاول المهتمون معرفة الأسباب أو المقومات الأساسية التي تسهم في فعالية الفريق وتتلخص بما يلي:

أ- الالتزام: هو جوهر عمل الفريق الذي يتضح من خلال التفاني المشترك لتحقيق أهداف محددة. و قد رأى البعض أن الالتزام التنظيمي هو تقمص الفرد و تأييده للمنظمة و هذا ينتج عن تفاعل ثلاثة عناصر، و يمكنني القول أن هذه العناصر تطبق على عناصر الفريق و التزامهم بفريقهم و هي:

التطابق *Identification*: ويعني تبني أهداف وقيم الفريق باعتبارها أهدافا للفرد- الانغماس *Involvement* أو الاندماج النفسي للفرد في أنشطة الفريق. الولاء *loyalty* ويعني شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه الفريق

إن الالتزام بالنسبة للأعضاء يظهر من خلال اللغة المستخدمة من قبلهم ويؤكد دونيلون مؤلف كتاب *Team Talk* أن استخدام صيغة المبني للمجهول أو ضمائر الغائب : كأن يقال " يجب أن يدرك ذلك الهدف" أو " سوف يصدر ذلك المنتج في العام القادم" دون الإشارة صراحة لصاحب الفعل مما يشير لعدم التزام أعضاء الفريق، وبالتالي هم غير ملتزمين تنظيمياً.

- استخدام الصيغ المبهمة لوصف الأشخاص، و هذا ينذر بوجود مشكلات قائمة بين الفريق وهم غير ملتزمين أو مؤمنين بما يقومون به كأن يقال: الإدارة تريد منا القيام بذلك.

و بالتالي فإن اللغة المستخدمة تشير إلى مدى التزام الفريق بنهج الفريق و بآلامه و أحلامه و مدى الإيمان بتحقيق أهدافه. و قد لوحظ أن الالتزام بالفريق يميل إلى الترددي كلما زاد عدد أعضائه. ويتفق الخبراء على فكرة ضعف أداء الفرق التي يتجاوز عدد أفرادها الـ 20. كما يزيد الالتزام كلما كان 10 أفراد أو أقل.

ب- الكفاءة:

تتمثل الكفاءة بحجم المهارات التي يمتلكها أعضاء الفريق، فكفاءة الفريق لا تقوم على مبدأ التسوية أي  $2=1+1$  وإنما على التضافر  $2 < 1+1$  وإن أعضاء الفريق لا يكون بناء على أسماء معروفة أو قائمة تفرضها الإدارة، و إنما بناء على مستوى عمل الفريق و المنهج المتبع في التشكيل، كي يتم ضمان وجود المهارات التي ستطور أداء الفريق و تحقق الأهداف المطلوبة. و قد اقترح كاتييناش ثلاثة أنواع من المهارات التي يجب أن تتوفر بعضو الفريق و هي:

- مهارات فنية و هي متعلقة بالاختصاص المباشر

- مهارات حل المشكلات التي يتجاوز من خلالها أبعاد الوظيفة التي اعتاد على أدائها، ليساعد في فهم مجموعة معقدة و

متشابهة من الحقائق.

- مهارات التواصل الفعال و التي تتجلى بقدرته على إيصال الرؤى النابعة من خلفية ثقافته المهنية إلى أعضاء التنظيمات الأخرى، و الإسهام في مجهود جماعي.

ت- الهدف المشترك

لا بد أن يكون هناك هدفاً مشتركاً يناضل من أجله الفريق، ومن المستحيل أن تحفز فريقاً ، بدون أن يكون لديهم هدفاً محدداً وممتعاً، ومن المثير للغرابة أن نجد عدداً من الشركات و المؤسسات لا تتبع هذه القاعدة.

إن الأهداف التي يتحمل الأفراد مسؤولية تحديدها سيتم تحقيقها أكثر من تلك التي تفرض عليهم. كما إن الأهداف المشتركة تمثل بالفعل أحد العوامل المحفزة الفعالة، و في فترة تحديد الهدف المشترك لابد للشخص المسؤول عن بث التحفيز أن يخلق من وقت لآخر الحافز الذي يتمثل في الأهداف الجديدة. (Miller, 2015)

## 4-2 التفكير الإبداعي لفريق العمل

لا يتفق الجميع على موضوع التفكير الإبداعي، فالبعض يعتبرون أن جلسات التفكير الجماعي من شأنها تعزيز الإبداع أما البعض الآخر فيعتقدون أن الإبداع الحقيقي ينتج عن النشاطات الفردية. وفيما يلي مناقشة لوجهات النظر تلك. حين يتعلق الأمر بما هو أفضل للإبداع ينقسم الأمر ما بين التفكير الفردي والتفكير الجماعي. في الواقع، لكل منهما سلبياته وإيجابياته.

يمكن لجلسات التفكير الجماعي أن تقرّب أعضاء فريق العمل من بعضهم البعض من خلال طرح كافة الأفكار لمختلف الأفراد والنظر فيها بشكل فردي للمزايا التي قد تتضمنها. كما أن ذلك يضمن عدم وقوع أفكارك الإبداعية في فخ الروتين. ولكن المشكلة هي أن بعض الأفكار التي تطرح قد تتطور ويتم قبولها ليس لأنها الفكرة الأفضل بل نظراً لتفضيلها من قبل معظم أعضاء فريق العمل وهذا ما يعرف بالتفكير الجماعي.

ومن ناحية أخرى، تحققت الكثير من الإنجازات العلمية والتقنية وغيرها بفضل التفكير الإبداعي لشخص معين. ولكن نظراً لعدم وجود أية حجة معارضة خلال عملية حل المشاكل، يمكن للشخص المعني تطوير رؤية غير واضحة للمسألة وقد لا يكون فاعلاً بشكل تام.

يقدم الخبراء المهنيون في بيت.كوم بعض التوصيات التي من شأنها تشجيع التفكير الإبداعي ضمن فريق العمل تتلخص بما يلي: (جومان، 2013)

1- اسمح للمشكلة أن تقرر النهج الأنسب. كما أشرنا أعلاه، لكل من التفكير الفردي والجماعي سلبيات وإيجابيات. فجلسات التفكير الجماعية ممتازة من أجل حل المشاكل أو تنفيذ المشاريع في خلال فترة قصيرة حيث يمكن لفريق العمل التعاون معاً من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع ضمن الإطار الزمني المحدد. أما بالنسبة للمشاريع التي يتم تحديد جدول زمني كبير لتنفيذها فيمكن تحويلها لواحد من أفراد فريق العمل يملك المعرفة اللازمة لحل المشاكل والذي برهن عن تميز في تنفيذ مشاريع مماثلة.

2- قم بتدريب فريق عملك. على الرغم من أن بعض أفراد فريق العمل أكثر إبداعاً من غيرهم إلا أنه يمكنك تعزيز التفكير الإبداعي ضمن فريق عملك من خلال تنفيذ التدريب المناسب. فبحسب استبيان بيت.كوم حول "ديناميكيات مكان العمل في الشرق الأوسط" (يونيو 2013)، 20% من المهنيين أشاروا إلى أن التدريب، والتعلم وفرص التطور هي أهم ما يبحثون عنه في الوظيفة الجديدة. في الواقع، يمكن للدورات التدريبية أن تطور مهارات حل المشاكل لدى فريق عملك. كما أن التدريبات متوفرة من خلال التقنيات العادية كإعداد الخرائط الذهنية، وجلسات النقاش والتفكير الإبداعي. ويقترح بيت.كوم هنا أهم مصادر التدريب في المنطقة والتي تقدم تدريبات متخصصة للشركات.

3- لا تخف من الفشل. أهم عنصر للإبداع هو عدم الخوف من الفشل. فمن أجل تشجيع الإبداع عليك أن تخلق جواً مناسباً للمجازفة. لا تعاقب الفكرة الإبداعية التي لا تحصد النتائج المتوقعة بل شجع فريقك على الخروج عن المألوف من أجل استيعاب الأخطاء والتعلم منها.

وفي ظل الاقتصاد الحالي، الذي يدعو للمناهج الإبداعية من أجل حل المشاكل، يعدّ الإبداع العنصر الأهم. فكلما زادت قدرة شركتك على تطبيق تلك المناهج، زادت فرصتها على التنافس. (Rogers, 2017)

## 4-3 بناء مناخ الإبداع لفريق العمل

### 4-3-1 تقييم مناخ الإبداع

هناك مجموعة من التساؤلات التي تساعد في بناء وتهيئة المناخ المناسب للإبداع مثل:

هل يكون الأشخاص أكثر إبداعاً عندما يعملون مستقلين، أم عندما يعملون ضمن مجموعات؟ كيف كانت تجربتك؟ بالطبع عادة ما يعتمد ذلك على الشخصيات المشاركة. ولكن كثيراً ما سمعنا عن الجهود الإبداعية الفائقة لمجموعة دؤوب. (العمل الجماعي الإبداعي لوكالة إعلانات عالمية هي مثال على ذلك). إذن لماذا تفشل العديد من الجهود الجماعية؟ وماذا يمكنك أن تفعل، باعتبارك مديراً أو مشرفاً، من أجل زيادة الناتج الإبداعي لمجموعات عملك؟

#### 4-3-2 بناء مناخ الإبداع:

يجب أن يشعر المدير بالاحتياجات الإبداعية لموظفيه وأن يبتكر الوسائل التي تشبع هذه الاحتياجات، مع الحفاظ على أهداف الشركة. بتجميع هذه العناصر، يتوفر لدينا النجاح الشخصي إلى جانب نجاح الشركة. ضع كلمة (جيد) أو (غير جيد) عند درجة كفاءة أدائك.

- 1- التعرف على الموظفين كأفراد ومعرفة قدراتهم الإبداعية واحتياجاتهم.
- 2- توفير التدريب على أسس الإبداع للجميع.
- 3- إرشاد وتجميع الإبداع والتقدم الفرديين.
- 4- الاعتراف بالمساهمات الإبداعية ومكافأتها.
- 5- التأكد من ثقة الموظفين من أنني أتوقع وأرغب في تلقي الأفكار المبدعة من الجميع.
- 6- تحمل الفشل كمرحلة متوقعة من مراحل الإبداع وتشجيعهم على تحمل المخاطرة.
- 7- تقليل الإجهاد عن طريق التفاهم والتعاطف وروح الدعابة.
- 8- شرح مهمة الشركة أو تصوراتها وكيف يجب أن تدعمها جميع الوظائف.
- 9- تصوير مواقف المشاكل على أنها فرص لتحدي الفشل.
- 10- طلب المساهمات الإبداعية من جميع الذين يشملهم القرار.

#### 4-3-3 عوامل قتل الأفكار:

لتنمية روح الإبداع في أي مجموعة، يجب القضاء على ردود الأفعال التالية عند طرح أية فكرة جديدة:

- لقد جربناها من قبل.
- سوف تستغرق وقتاً طويلاً.
- التكلفة كبيرة.
- هذا ليس عملي.
- هذا ليس عملياً.
- ليست هذه طريقة العمل هنا.

- لماذا لا تكتب هذا الكلام؟
- إنها مستحيلة.
- ربما في العام القادم.
- قد تكون على حق، ولكن...
- إنها فكرة غبية.
- عملاؤنا لا يقبلون بهذا.
- لا تستطيع أن تفعل هذا هنا.
- لا أعتقد أنها مهمة.
- هؤلاء الناس غير مهمين.
- لا أحتاج للمزيد من المعلومات.
- إنها جيّدة بما فيه الكفاية.
- إذا لم تكن مكسورة لا تصلحها.
- شركتنا صغيرة جداً.
- شركتنا كبيرة جداً.
- ليس لدينا وقت حالياً.
- هذا ضرب من الجنون.

#### 4-3-4 عوامل تشجيع الأفكار:

- هل لديكم أسئلة؟
- قبل اتخاذ القرار النهائي، دعونا نراجع كافة الخيارات.
- من أين يمكننا الحصول على المزيد من المعلومات؟
- على ضوء المعلومات الجديدة، لقد غيرت رأيي.

- هل يمكنني أن أطرح سؤالاً؟
- معذرة، فأنا لا أفهم هذه النقطة.
- هل هذا ما تعنيه؟
- أود أن أحصل على مساعدتك بشأن فكرة تدور ببالي.
- كيف يمكنني أن أطور...
- هل فاتنا أي شيء؟
- ما الذي قد يتأثر أيضاً؟
- ماذا يحدث لو...
- من لديه اقتراح آخر؟
- لماذا نؤدي العمل بهذا الشكل دائماً؟
- أألن يكون الأمر ممتعاً إذا...
- لا أعرف الكثير عن هذا الموضوع؟
- ماذا عنك أنت؟
- دعني أطلب منك بعض الأفكار حول...
- بكم طريقة نستطيع أن...
- ماذا لديك من أفكار...
- شكراً لك. (جومان، 2013)

#### 4-4 دور الذكاء العاطفي في فاعلية الفريق والإبداع

يرى البعض أن المهمة العاطفية للقائد هي الأكثر أهمية في القيادة. فعبر التاريخ وفي كل الثقافات، كان القائد - في أي مجموعة بشرية- هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثاً عن طمأنينة النفس، ووضوح الرؤية، عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به، فالقائد يعمل دليلاً عاطفياً للجماعة.



وببساطة شديدة؛ يُلاحظ لدى القائد قدرة فائقة على التأثير في عواطف من حوله، فعندما يواجه القادة العواطف بشكل إيجابي، فإنهم يجعلون كل واحد يبذل قصارى جهده، وإذا ما دفع القادة انفعالات الناس نحو دائرة الحماس ارتفع الأداء بشكل كبير، ويسمى هذا التأثير الإيجابي تجاوياً (تتاعماً) *Resonance*. وبالمقابل: إذا ما دفع القادة الأفراد باتجاه الحقد والقلق فسيضلون طريقهم، لأنهم يشحنون عواطف المرؤوسين بالاتجاه السلبي، هؤلاء القادة يحدثون تنافراً *Dissonance* ويقوضون الأسس العاطفية التي تجعل الناس يتميزون، وهذا يبين جانباً مهماً آخر من جوانب القيادة الفعالة، وهو ضرورة امتلاك القادة قرون استشعار عاطفية، في مختلف الأحوال والظروف، لأن ازدهار أو تراجع منظمة ما يعتمد إلى حد بعيد على مدى فاعلية القادة في هذا البعد العاطفي الأساسي، ألا وهو امتلاك مهارات الذكاء العاطفي. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)

#### 4-5 عدوى العواطف والقيادة: *Contagion of Emotions and Leadership*

يخلق التفاعل المتواصل بين أعضاء الجماعة نوعاً من المزيج العاطفي، حيث يضيف كل عضو نكهته الخاصة للمزيج، لكن القائد هو الذي يضيف أقوى التوابل، وسبب ذلك أن الكل يراقب أقوال وأفعال الرئيس (أو المدير)، فالناس يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، حتى وإن لم يكن الرئيس مرئياً بشكل كبير، مثل الرئيس التنفيذي CEO الذي لا يراه مرؤوسه إلا نادراً، فإن موقفه ومزاجه يتجسد في تقاريره المباشرة، فينتشر هذا المزاج في المناخ العاطفي للمنظمة.

يتحدث القادة عادةً أكثر من أي شخص آخر، وهم من يبدأ الحديث، وما يقولونه يُنصت له باهتمام أكثر، وعندما يعلق الآخرون على الأمر، فإن ملاحظاتهم تشير في أغلبها إلى ما قاله القادة أكثر من تعليقات أي شخص آخر. ولأن طريقة القائد في رؤية الأمور لها وزنها الخاص، فإن تعبيراته العاطفية تنتقل وتؤثر في شكل واتجاه التفاعل بين المرؤوسين، وهكذا فهم يتفاعلون عاطفياً حول موقف معين.

لا يقتصر تأثير العواطف في حديث القادة فحسب، بل يتعدى تأثير العواطف أكثر مما يقوله القائد، وحتى عندما يصمت القادة؛ فإنهم يبقون محط الأنظار أكثر من أي شخص آخر في المجموعة، وعندما يُطرح سؤال ما أمام المجموعة ككل، فإن عيون الجميع تراقب رد فعل القائد. وغالباً ينظر أعضاء المجموعة إلى ردود أفعال القائد العاطفية على أنها الاستجابة الأصح، ويبينون ردود أفعالهم الخاصة وفقاً لها، وخاصة في المواقف الغامضة التي تكون فيها ردود أفعال الأفراد متباينة. ويزداد أثر القائد الذكي عاطفياً كلما تطلب العمل عواطف أكثر.

ومع ذلك فليس كل القادة "الرسميين" في جماعة ما بالضرورة قادة عاطفيين؛ فعندما يكون القائد المُعين يفتقر للمصادقية لسبب ما، فإن الناس قد يلتزمون التوجيه العاطفي لدى شخص آخر يتقنون به ويحترمونه، ويصبح هذا الشخص هو القائد الفعلي الذي يشكل ردود أفعالهم العاطفية. وباختصار: فإن القائد هو من يضع المقياس العاطفي للمنظمة ككل. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)

هذه العدوى العاطفية تحد من فاعلية الفريق، إذا عبر القائد عن العواطف السلبية كالغضب والحزن أمام أعضاء الفريق، فإذا عبر عن الغضب مثلاً، فقد تُفهم من قبل أعضاء الفريق على أنها ضعف في قدرة القائد على التحكم والرقابة، وعدم قدرته على ضبط عواطفه، وبالمحصلة عدم القدرة على إدارة وتوجيه عواطف الآخرين، ويفقد أعضاء الفريق الثقة في قائدهم، مما يؤثر سلباً في فاعلية الفريق، وأداء العمل ككل.

#### 4-6 تأثير تناغم وتنافر القائد في أداء الفريق

تُعرّف القيادة المتناغمة (*Resonant Leadership*) بأنها القيادة التي تتوافق مع مشاعر المرؤوسين أو التابعين، وتحركهم في اتجاه عاطفي إيجابي، أي يكون القائد ومرؤوسه على طول الموجة العاطفية نفسها. ومعنى كلمة *Resonance* في قاموس أكسفورد "الاهتزاز المتزامن، وتعزيز صوت ما من خلال رجع الصدى، وإطالة ذلك الانعكاس". وإحدى علامات القيادة المتناغمة وجود مجموعة أفراد أو مرؤوسين؛ يهتزون على نفس الموجة مع تفاؤل القائد وحماسه، أي يتفعلون ويتحمسون مثله، كما أن هذا التجاوب أو التناغم يزيد ويُطيل التأثير العاطفي للقيادة، فكلما كان الناس متناغمين مع بعضهم؛ كانت تفاعلاتهم أقل جموداً، وأقل تنافراً، والصمغ الذي يجعل الأفراد متماسكين معاً في فريق واحد، ويجعلهم ملتزمين بتنظيم ما، هو العواطف التي يشعرون بها تجاه بعضهم البعض. (Gordon, 2018)

يرجع مدى نجاح القادة في إدارة عواطفهم، وعواطف تابعيهم، أو العواطف المشتركة تجاه المنظمة، إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى هؤلاء القادة. فالتناغم يأتي بشكل طبيعي للقادة الأذكياء عاطفياً مما يجعل لانفعالاتهم وحماسهم صدى بين أعضاء الجماعة، وبإمكانهم ضبط الأوتار العاطفية للأشخاص الذين يقودونهم، وذلك عندما يشعر هؤلاء الأشخاص بأن القادة يفهمون مشاعرهم ويهتمون بها.

وفي ظل توجيه قائد ذي ذكاء عاطفي؛ يشعر الناس بمستوى من العواطف المتبادلة، ويتقاسمون الأفكار، ويتعلمون من بعضهم البعض، ويتخذون القرارات، وينجزون الأعمال بشكل جماعي، ويشكلون رباطاً عاطفياً يساعدهم على التركيز في ظروف التغيير الجذري وعدم التأكد. والأهم من ذلك أن الارتباط مع الآخرين على المستوى العاطفي؛ يجعل العمل ذا معنى أكثر، فكلنا يعرف كيف نشعر عندما نشترك في لحظة مثيرة، ونفرح بإنجاز عمل ما على أحسن وجه، تلك المشاعر تدفع الأفراد للقيام معاً بأعمال لا يمكن لفرد بمفرده القيام بها. والقائد الذكي عاطفياً هو من يعرف كيف يشكل أو يقوي ذلك الرباط.

من ناحية أخرى؛ إذا ما افترق القائد للتناغم، فإن الأفراد يتحركون في مكان عملهم في حدود إنجاز العمل، ولكنهم لا يبذلون قصارى جهدهم. وبالتالي: فالقائد غير المتناغم أو القائد المتنافر *Discordant Leader* قد يكون مديراً أو رئيساً، ولكنه ليس قائداً، والقائد المتنافر يُنتج جماعة أو مرؤوسين يشعرون بالتنافر العاطفي، حيث يحس الأفراد دائماً بنوع من التباعد (النشاز الموسيقي). ولكن الجانب الأسوأ للتنافر التنظيمي أنه يخفض حماس الأفراد، وعندئذ يفقدون التواصل مع سماتهم

الجيدة، فبدلاً من السعي للتميز والثقة بالنفس، تسود مظاهر النفاق والتآمر، أو الرفض الصريح، فالناس يأتون إلى العمل بأجسادهم فقط، ولكنهم يتركون قلوبهم وأرواحهم في مكان آخر. هذه الإفرازات السمية للتنافر العاطفي تحبط وتمنع ظهور قدرات وإمكانيات التفوق والإبداع.

في تلك المرحلة يكون دور القائد الذكي عاطفياً مهماً جداً في السعي لإحداث التجاوب والتناغم في المناخ التنظيمي، انطلاقاً من كشف وقراءة الواقع العاطفي للمنظمة، وكسر بذور الجمود، وفهم العواطف المسببة للتنافر، ويبدأ القادة الأذكياء عاطفياً من النظر إلى داخلهم (ما يشعرون وما يفكرون به) تجاه تنظيمهم، فهم يتصرفون كأدوات ذات حساسية عالية، للتوافق مع مشاعر وآمال العاملين، ومع رؤية الشركة ورسالتها، والبحث عن الروح في العمل. (*Finding the Spirit at Work*).

في دراسة شملت 108 من المديرين والموظفين ذوي الياقات البيضاء، الذين صرخوا وتهجموا على مديريهم، أوضح هؤلاء أن السبب الأول لغضبهم وتهجمهم هو الانتقاد السخيف من قبل الرئيس.

يعني ما سبق: أن القائد المتنافر يثبط همة المرؤوسين ويكرههم على العمل، ويخلق بيئة مسممة. ولا تقتصر السمية على مكان العمل، بل تستمر هرمونات الإجهاد والضغط والقلق التي أفرزها العمل مع ذلك المدير خارج العمل لتصل إلى الأصدقاء والأسرة.

أظهرت البحوث الميدانية أن الأمزجة والمشاعر الموجبة تسهل الإبداعية والتفكير التكاملي والمنهج الاستقرائي في التفكير، ولكنها تؤدي أحياناً إلى عدم الدقة، وعدم الكشف عن الأخطاء والمشكلات، وأن الأفراد ذوي المزاج الإيجابي؛ ينزعون أن يكونوا أكثر تفاؤلاً بإدراك ما يجري حولهم من أحداث.

وإن المزاج الجيد والمزاج السيء على حد سواء، ينزعان إلى إطالة تأثيريهما، لأنهما يغيران إدراك الفرد لمعاني الموقف أو الأمر أو الذكريات، ويستمران لساعات طويلة وأحياناً لأيام، ونتيجة لذلك؛ من الطبيعي أن نرغب بأن نكون مع أفراد إيجابيين عاطفياً، لأنهم يشعروننا بإحساس جيد في مكان العمل أو خارجه.

إن الآراء والنتائج السابقة مستمدة من نظرية فقدان الحيلة *Helplessness Theory* في عام 1975، والتي تتلخص بأن الأفراد الذين يعتقدون بعدم قدرتهم على ضبط وتحديد الهدف، سيكون من غير المحتمل أن يقوموا بالعمل الصحيح لتحقيق ذلك الهدف، وهذا ناتج عن أنهم لا يرون الأمور في مكانها الصحيح في العمل. ونظرية فقدان الحيلة المكتسبة هي حالة معرفية وجدانية محبطة للعزيمة، حيث يمكن للأفراد أن يمتلكوا المهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ولكنهم يؤدون بشكل أقل من المطلوب، لأنهم أرجعوا فشلهم السابق إلى مسببات لا يمكن التحكم بها، ويتبنون وجهة النظر القائلة بأن كل زيادة في الجهد المبذول عديمة الجدوى.

ورغم أن كلاً من التفاؤل والإحباط يؤثران على الأداء؛ إلا أن التأثير السلبي الكبير للإحباط في الأداء يفوق بكثير التأثير

الإيجابي للتفاؤل. (Kennedy & Anderson, 2002).

#### 4-7 تأثير الدعابة في فاعلية الفريق

وفي دراسة شملت موظفين قياديين لمعرفة علاقة الابتسامة والضحكة بفاعلية القيادة، تبين أن القادة الذين تكون الابتسامة صفة غالبية عليهم، ووصفوا بأنهم يضحكون في تعاملاتهم مع مرؤوسيه، كانوا ممن صنف ضمن شريحة الثلث الأعلى في الحصول على العلاوات التي تعكس الأداء المالي، كما صنفوا في الفئة الممتازة من قبل 90% من رؤسائهم. وفي نفس الإطار قام فريق من الباحثين الأمريكيين بدراسة شملت قادة بارزين وقادة عاديين، عن طريق المقابلة للحديث عن المشكلات الإدارية من خلال خبراتهم، فتبين أن القادة البارزين استخدموا الدعابة أو التعليقات الهزلية ثلاثة أضعاف ما استخدمه القادة غير البارزين، وبمعدل دعابة واحدة كل أربع دقائق. (Sala, 2000)

وبالتالي؛ فإن أكثر القادة فاعلية يستخدمون الدعابة بحرية أكثر، حتى في ظروف التوتر فإنهم يبعثون رسائل إيجابية من شأنها أن تغير النعمة العاطفية لعملية التفاعل مع الآخرين، ورغم أن ما يقوله القائد قد يتعلق بجزئيات جافة كأرقام خطة عمل أو بنود عقد، فإن الابتسامة أو الضحكة أو روح الدعابة تقلل من جو الجمود، وتحافظ على علاقات لطيفة للقائد مع الآخرين. وفي هذا الإطار؛ يجسد رسول الله صلى الله عليه وسلم دور الابتسامة والوجه البشوش في سلوكه، حيث يقول "تبسمك في وجه أخيك صدقة". كما يعلمنا عليه الصلاة والسلام عدم التماذي في الضحك، لأنه يقلل من هيبة الرجل، فيقول: "إياكم وكثرة المزاح، فإنها تقلل من هيبة الرجل". وهذا التوازن بين الابتسامة والبشاشة من جهة، وبين عدم التماذي والاستمرارية في الضحك، هو من خصائص ومهارات القادة الأذكياء عاطفياً.

#### 4-8 تأثير الذكاء العاطفي للقائد التحويلي في أداء فرق العمل وفاعليتها

تستند الشخصية الكاريزمية والتي تعد من أهم أبعاد القيادة التحويلية إلى المهارات العاطفية والاجتماعية، في التعامل مع الآخرين حتى تصبح رمزاً وقوة للآخرين، وكما أن السلوك الثاني للقائد التحويلي هو الدفع والإلهام، حيث يوجه القائد التحويلي جزء من إمكانياته الفردية إلى كل عضو في الفريق، وبالتالي فإن أية مشاعر يعبر عنها القائد التحويلي تعد مهمة وضرورية لفريق العمل ككل. وما يميز القادة التحويليين أنهم يقودون بالحماس والإلهام أكثر من إصدار الأوامر والتوجيهات المباشرة، ويتم ذلك من خلال الإثارة العاطفية والذهنية، وتزويد المرؤوسين برؤية واضحة قوية. (Channer & Hope, 2001)

يتضمن تأثير القائد التحويلي بشكل رئيسي التأثيرات العاطفية التي تُعد رمزاً لشخصية فريق العمل، ويتم ذلك من الكاريزما التي يتركها القائد التحويلي في نفوس أتباعه. وقد ثبت أن العاطفة هي أساس الكاريزما، ولذلك فالقائد الذكي عاطفياً يستخدم

العاطفة لخلق سلطة كاريزمية على أعضاء الفريق في توجه لتحويل الفريق.

كما تبين أن الذكاء العاطفي متوافق مع خصائص القيادة التحويلية، وإن وجود تلك الخصائص لدى القائد يخلق جواً من التكامل والثقة، وينمي مشاعر التمكين في أعضاء الفريق، وتلك الخصائص مسؤولة بشكل أساسي عن توليد المشاعر الجماعية بين أعضاء الفريق، كما أن القائد التحويلي يحتاج للذكاء العاطفي كي يتمكن من تقييم عواطف الآخرين، والتأثير ببنائية هذه العواطف، الأمر الذي يجعل قبول التغيير سهلاً لدى أعضاء الفريق. وهذا الارتباط بسلوكيات القيادة التحويلية يسهم بشكل فعال في تغيير سلوكيات القيادة نحو الأفضل.

يفيد الذكاء العاطفي في تطوير الجماعة، من خلال تبني آلية عمل هادئة وفعالة تهتم بحاجات ومشكلات المرؤوسين في فريق العمل. هذا التفاعل والتناغم العاطفي بين الأعضاء يقود إلى معرفة نقاط القوة والعمل على تقويتها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها.

ويرى "جولمان" وزملاؤه أن "القادة المتنافرين أو غير المتناغمين عاطفياً مع المرؤوسين هم أولئك القادة الذين يخاف الناس من العمل تحت إمرتهم، وينشرون السمية العاطفية في مناخ العمل". (الخليل، 2005)

#### 4-9 دور الذكاء العاطفي في إيقاظ إبداعية الموظف

حدد *Jing & Jennifer* خمس مراحل متكاملة للوصول إلى الإبداعية، وهي: تحديد المشكلة، وتجميع المعلومات، وتوليد الأفكار، وتقييم وتعديل الأفكار، وأخيراً تطبيق الأفكار. وحاولا الكشف عن أثر الذكاء العاطفي في كل هذه المراحل.

تبدأ المرحلة الأولى من كون الذكاء العاطفي للقادة؛ يسهم في جعلهم يستخدمون عواطفهم في تسهيل وفهم العمليات المعرفية، التي تخص تحديد المشكلة، ومعرفة الفرصة، كما أنه يجعل القادة يحسون بمرؤوسيهـم عندما يكونوا سعداء أو محبطين، ويجعلهم قادرين على فهم أسباب وعواقب العواطف الإيجابية والسلبية، وإدارة هذه العواطف للمرؤوسين، وبالتالي جعلهم منفتحين ومتحمسين على جمع المعلومات. وكذلك فإن القادة الأذكياء عاطفياً يكونون أقدر على فهم وتحديد التوقيت المناسب؛ لتشجيع المرؤوسين على توليد عدد كبير من الأفكار بنوعية جيدة، وذلك من خلال فهمهم للأمزجة الإيجابية والسلبية للمرؤوسين.

وبالنسبة لتقييم وتعديل الأفكار؛ فإن القادة الأذكياء عاطفياً يكونون أكثر قدرة على فهم العواطف المحيطة بالفكرة التي يطلقها الموظف، وفهم أسبابها وعواقبها، وكذلك أكثر فهماً للأفكار التي تنتابهم شخصياً، كما أنهم أكثر قدرة على الأخذ بالتقييم غير الرسمي للمعلومات. ويساعد الذكاء العاطفي للقادة عند تطبيق الأفكار؛ في جعلهم أكثر دقة في فهم الإحباط والغضب حين تطبيق الفكرة، وفهم أسباب ونتائج ذلك. وهم أيضاً قادرين على تشجيع المرؤوسين للمثابرة والتغلب على الصعوبات؛

بإعطائهم الدعم والدفع الروحي والعاطفي، وزرع التفاؤل بينهم أثناء تطبيق الفكرة. (Jing & Jennife, 2003)

#### 4-10 دور الذكاء العاطفي في أداء فريق العمل وفاعليته

في العقود القليلة الأخيرة أثبتت العديد من البحوث تفوق صنع القرار الجماعي على ذلك الذي يمكن أن يصنعه ألمع فرد في المجموعة، والاستثناء الدائم لتلك القاعدة إذا كانت المجموعة غير منسجمة وينقصها التعاون، مما يضر بعملية صنع القرار وسرعته. وقد توصل (Belbin) عام 1996 في جامعة "كمبريدج" إلى أن المجموعات التي تتكون من أفراد لامعين (متميزين)، تكون غالبية قراراتها سيئة؛ إذا سادت فيها المشاحنات والخصومات الفردية، أو استعراض القوة والتفوق. وهنا يظهر دور قائد الفريق الذكي عاطفياً، لأن العواطف والانفعالات معدية، ومن الطبيعي أن يولي الأفراد انتباهاً أكبر لمشاعر القائد وسلوكه، ولذلك فقائد الفريق هو الذي يضع الطابع العام لسلوك الفريق، ويساعد على خلق الواقع العاطفي للفريق. والقائد الذي يملك المهارات العاطفية بإمكانه أن يحافظ على درجة عالية من التجاوب، وعادة ما يخلقون مناخاً من الود والتعاون في مكان العمل، من شأنه أن يعزز ويشجع النظرة الإيجابية للمستقبل، ويقود بالنهاية إلى خلق فرق عمل تتمتع بالذكاء العاطفي.

ومن أجل معرفة تأثير الذكاء العاطفي الجماعي في أداء فرق العمل قامت (Vanessa Druskat) من مدرسة إدارة الأعمال في "ويذرهيد" و (Steven Wolf) من مدرسة إدارة الأعمال بالجامعة المريمية، ببحث توصلوا من خلاله إلى أن الذكاء العاطفي الجماعي يميز الفرق ذات الأداء العالي، عن الفرق ذات الأداء المتوسط أو الضعيف، ويحدد قدرة الفريق على تنمية الثقة وهوية الفريق وفعاليته، ويعظم التعاضد ويخلق واقعاً عاطفياً إيجابياً وقوياً. (Druskat & Wolf, 2001)

يرى "سوسيك و ميجيريان" أن الذكاء العاطفي يؤثر في تحفيز الآخرين، لأن الأفراد الأذكياء عاطفياً والذين لديهم مستوى عال من التحفيز الذاتي؛ يشعرون بثقة أكبر بقدراتهم على التأثير في أحداث الحياة، كما أن القادة الأذكياء عاطفياً يحفزون أعضاء الفريق ليؤدوا بشكل جماعي، من خلال استخدام تقنيات الإدارة الرمزية، كالقصص والطقوس والشعائر والكلام الروحاني، مما سيؤثر في إثارة الأفراد وإلهامهم، كي يعملوا باتجاه قيم الفريق، وسلوكيات وأهداف المنظمة.

وقد توصلت دراسات علم النفس أن العواطف الإيجابية (كالحماسة، والسعادة) معدية بوسائل مختلفة، ولم يكتشف الباحثون حتى الآن كيف تحدث هذه العدوى العاطفية، فالعواطف الإيجابية للقائد تنعش وتنشط الحالة العاطفية للفريق، وتثير الأعضاء ليؤدوا بشكل أكثر حماساً. فالقائد يخلق بيئة تدعم العمل الجماعي، بأن توفر لهم الأمان العاطفي، وتوفر لهم أساساً للجهود الجماعية، ومناخاً مناسباً لحل الصراعات، وإرساء علاقات التعاون والثقة بين الأعضاء.

علاوة على ما سبق؛ فقد توصلت مجموعة من البحوث إلى أن قدرة القائد على إثارة وإلهام وقيادة الأفراد؛ يرتبط بشكل كبير

بالذكاء العاطفي للقائد، وإن الذكاء العاطفي مكون جوهري وضروري للقائد الكاريزمي والتحويلي، والقائد الذكي عاطفياً يكون أكثر ميلاً للسلوك العاطفي، وأكثر قدرة على إقامة علاقات قوية ونظام دعم متماسك، وفقاً لما هو مقرر في الفريق. كما أن هذا التماسك يقوي الثقة ويصنع قراراً يتبناه الجميع ويحسن الأداء الإجمالي.

وأما علاقة المهارات العاطفية للقائد بالمهارات العاطفية للأعضاء، فقد توصلت تلك البحوث إلى أن الذكاء العاطفي لقائد الفريق يرتبط بوجود مهارات عاطفية لدى الفريق الذي يقوده، وأن الذكاء العاطفي لفريق العمل؛ يرتبط إيجاباً بأداء الفريق. (درة، 2015)

وبنفس الاتجاه؛ فقد تبين أن القائد الذكي عاطفياً يخفف من تأثير السمات الشخصية الخاصة في تفاعلات قائد الفريق وأعضائه، وتبين أن القدرة على صنع القرار في الفريق تعتمد على درجة الذكاء العاطفي لأعضاء الفريق، وليس لقائد الفريق فحسب. وقد عزى بعض الباحثين زيادة إنتاجية فريق العمل إلى اطمئنان ورضا أعضاء الفريق، حيث إن قوة الرابطة العاطفية (ولاء، صداقة، حب،...) بين أعضاء الفريق تسهم في فاعلية الفريق، وتلك الرابطة تكون أقوى لدى الأذكياء عاطفياً، لأنهم أدركوا قوة تأثير العاطفة الإيجابية في تحسين الأداء، وأن العاطفة الإيجابية تؤثر بشكل جوهري على المثابرة والإبداعية، وهما خاصتان من خصائص الأذكياء عاطفياً. (الخليل، 2005)

يُعد المزاج الجيد ذا أهمية خاصة إذا تعلق الأمر بفرق العمل، لأن قدرة القائد على وضع الجماعة في مزاج حماسي تعاوني يمكن أن يحدد نجاحها، وكلما استنزفت الصراعات العاطفية في مجموعة ما اهتمام و طاقة الجماعة تضرر أداء الجماعة ككل.

ففي بحث شمل 62 رئيساً تنفيذياً لفرق إدارية عليا، يمثلون مجموعة من الشركات الخدمية الأمريكية القيادية، والمنظمات غير الربحية، والوكالات الحكومية، تبين أنه كلما كانت الأمزجة العامة لفرق العمل، وخاصة فريق الإدارة العليا أكثر إيجابية؛ عملوا بتعاون أكثر وكانت نتائج أعمال الشركة أفضل، والعكس صحيح. (Ward et al, 2000)

يرى الباحثون أن سبب فشل العديد من فرق العمل، هو ضعف أو انعدام التناغم العاطفي بين أعضاء الفريق من ناحية، أو بين أعضاء الفريق وقائدهم من ناحية ثانية، ويجعل الذكاء العاطفي موجه الفريق قائداً أكثر من كونه رئيساً، وأعضاء الفريق أتباعاً أكثر من كونهم مروضين. ويرى الباحثون أن القائد غير الذكي عاطفياً؛ لا يمكنه قيادة الفريق، لأن من أسباب نجاح عمل الفريق التناغم والتوافق بين أعضاء الفريق، وأساس هذا التناغم عاطفي بالدرجة الأولى. وإذا فشل القائد في إدارة عواطف أعضاء الفريق وتوجيهها، وإدارة الصراعات، والقدرة على المبادرة وتحفيز التغيير؛ فلن يكون قادراً على تحقيق أهداف فريق العمل، وينطبق هذا على جميع فرق العمل داخل المنظمة. (درة، 2015)

وبالنسبة لمهارات الذكاء العاطفي لفرق العمل، فهي ذاتها مهارات الذكاء العاطفي للأفراد، رغم أن تأثيرها في إطار العمل

الجماعي يكون أكبر من تأثيرها في الأفراد بشكل مستقل، لأن عملية التفاعل بين الأعضاء تحتاج لمهارات الذكاء العاطفي بشكل أكبر من حاجة الأفراد لها بشكل مستقل. كما أن تلك المهارات تعتمد على بعضها البعض في الممارسة، حتى تصبح سلسلة متصلة، وبعبارة أخرى؛ عندما يكون أعضاء الفريق واعين عاطفياً بأنفسهم، ويراعون أمزجة الجماعة وحاجاتها؛ فإنهم يميلون للاستجابة لبعضهم البعض بنوع من التعاطف، وإن مجرد إظهار التعاطف يقود الفريق إلى خلق وإرساء قواعد سلوك إيجابية، وإدارة علاقاته مع العالم الخارجي بفعالية أكثر. إضافة إلى أن القدرة على إدارة عواطف الآخرين؛ مرتبطة بشكل موجب ومعنوي بكل مكونات اكتساب مراقبة الذات.

يمكن تطوير الذكاء العاطفي لفرق العمل، مثلما يمكن تطويره بالنسبة للأفراد، وذلك بوساطة برامج تدريبية على مهارات الذكاء العاطفي، وقد أثبت ذلك ميدانياً، حيث بينت نتائج بحث أجري على مجموعة من فرق العمل ذات الذكاء العاطفي المنخفض والمرتفع، أن متوسط الذكاء العاطفي للفريق ينشأ بأداء الفريق، وأن الفرق ذات الذكاء العاطفي المرتفع؛ كان أدائها مرتفعاً في فترة البحث، وأن الفرق ذات الذكاء العاطفي المنخفض كان أدائها منخفضاً. ولكن بعد نهاية برنامج تدريبي اتبعته الفرق ذات الذكاء العاطفي المنخفض؛ تساوى أداء الفرق ذات الذكاء العاطفي المرتفع مع أداء الفرق ذات الذكاء العاطفي المنخفض بالنسبة لمعيار الهدف، وتقلص الفرق إلى النصف بالنسبة لمعيار العملية. وتبين أن تقليص الفجوة في الأداء بين المجموعتين؛ يرجع إلى التحسين الذي حصل للمجموعة ذات الذكاء العاطفي المنخفض نتيجة إتباعها للبرنامج، أو احتكاكها بالمجموعة الأخرى. وقد ركز البرنامج بالدرجة الأولى على صيانة الأمزجة، وعلى العواطف الذاتية، لأن ذلك يسمح بالتغلب على النكسات الداخلية.

لا تقتصر أهمية الذكاء العاطفي على فرق العمل الموجودة ضمن المنظمات، بل تبين أن للذكاء العاطفي دوراً مهماً لقادة الفرق الافتراضية؛ من خلال القيم والمهارات العاطفية الهامة، والتي يجب زرعها في المجتمع، وليس بفرق العمل فقط، ولذلك لا يحتاج القائد إلى حضور مادي؛ كي يؤثر في الأفراد ويقودهم. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002)

وبناء على ذلك؛ يتضح أن التعاون والاعتماد على فرق العمل من المتطلبات الأساسية للفعالية التنظيمية، ولم تعد المعلومات والأفكار هي السبيل للوصول لتلك الفعالية، وإنما هناك أشياء أخرى أكثر أهمية كالقدرة على الاستفادة من شبكة العمل الاجتماعية ضمن المنظمة، ومعرفة حاجات الأفراد.



#### 4-11 الشخصيات المعرقة لعمل الفريق وكيفية التعامل معها

يهتم البعض في فرق العمل بالعمل على إفشال عمل الفريق إما بشكل مقصود أو غير مقصود نتيجة نمط شخصيتهم أو اتجاهاتهم.

هؤلاء الأفراد تجدهم في كل مكتب، وفي كل مجموعة عمل، وهم أشكال وألوان من الأشخاص تضطرك الظروف للتعيش معهم، فتجد منهم من يقاطع أفكارك باستمرار، ومن يحاول جذب الأضواء ولو بنسبة عمل شخص آخر لنفسه، والنتيجة فريق عمل متنافر محصلة إنتاجه قد تضعف لتصل للصفر .

إليك أهم أشكال هؤلاء المؤرقين، وكيف تتعامل معهم، كي لا تكون أحدهم (Gordon, 2018)

- السيد معترض :شخص يحترف تدمير أفكار الآخرين، حتى أثناء تداولها في جلسات العصف الذهني التي يفترض بها طرح كل المقترحات بسعة أفق، فيظهر السيد معترض فجأة ليقف في وجه أية فكرة تغير من الوضع القائم. التعامل المناسب مع هذا الشخص يكون بالصبر على الإدلاء بتعليق، وعدم الحكم على حديثه حتى ينتهي منه تماما، فأنجح الأفكار تخرج من تلاحق آراء عدة أشخاص.. أضف لذلك ضرورة التحلي بالدبلوماسية في عرض الآراء المتناقضة، وتذكر: إذا كان تعليقك نقدا فليكن بناء.

- السيد سارق الأضواء :شخص باحث عن الشهرة، يتحدث بصيغة "أنا والفريق"، ويحاول دائما أن ينسب كل جهد جماعي لنفسه ومهاراته، ليبهر رؤسائه.

للتعامل مع هذا الموقف: كن لاعبا يتمسك بروح الفريق؛ تكسب زملاءك ورؤسائك.. وإذا حققت نجاحا يُمتدح فقم فوراً بشكر كل من عاونك للوصول لهذا الإنجاز على الملأ.

- السيد متفلسف :شخص يضحى عادة بوضوح الكلام فيما يكتب أو يقول، بحثا عن الظهور بمظهر المتخصص، فيصر على استخدام عبارات ومصطلحات غارقة في التخصص، بل ويتم استخدام لغة أهل المهنة التي قد تشوش بألفاظها الرسالة التي يود أن تصل لمتلقيه.

ولتفادي الوقوع في مأزق التفلسف إليك أربعة مفاتيح أساسية: كن بليغا، مركزا، واضحا، ومباشرا في كل ما تقول أو تكتب؛ لتقلص مساحة سوء الفهم لدى من حولك.

إذا حدث وكان لديك شك في أن من تحدثه لا يستوعب ما تقول، فأعد صياغته بشكل أكثر بساطة.

- سيد البريد الإلكتروني : مدمن الرد على أي رسالة بخاصية الرد للجميع "Reply all" ، متخصص في إرسال نسخة من كل رسالة يرسلها "Cc" لكل فريق العمل، فيصيب صندوق الوارد لدى كل الفريق بالتخمة برسائل غير مهمة.

أضف إلى ذلك كونه يصنف الرسائل الأقل من عادية على أنها غاية في الأهمية، ويثقل أي رسالة بحجم ضخم من المرفقات غير الضرورية فيعبي أجهزة الكمبيوتر في تحميلها دون جدوى.

وللتغلب على هذه الأزمة حاول كسر العادة، ولا تعتمد بشكل كلي في التواصل مع فريق عملك على البريد الإلكتروني، فبعض الحوارات والمناقشات يمكن أن تدار عبر التليفون، أو في لقاءات شخصية.

- السيد مزعج: لا يلقي بالا لفترات هدوء العاملين معه، أو فترات تركيزهم، فإن لم يكن بمكتبك فهو يطلب عونا سريعا في شأن ما، وهو يتجول بالمكان متحدثا في جواله بصوت عال، أو يدير حوارا جانبيا مع أحد الزملاء، بل قد يكون باجتماع وينقر على جهاز الكمبيوتر المحمول الخاص به بصوت مرتفع يورق كل الجالسين.

وللتعايش مع هذا الإزعاج لا تجعل سخونة المنافسة وضغط العمل يفقدك كياسة المؤمن وفطنته، بل سخر مهاراتك التواصلية والآداب العامة لبناء علاقات عمل صحية مع زملائك.

- السيد سارق الفرح: العمل بالنسبة له يجب ألا يحمل أي نوع من البهجة، لا له ولا لغيره بالتأكيد وبالتالي فهو يترصد أي محاولة لإدخال جو من البهجة على فريق العمل ليقمعها على الفور.

ولمواجهة هذه المشكلة حاول أن تمتلك روح الدعابة، ولا تخف من أن تطلق النكات الساخرة، ولو عنك شخصياً كل فترة، فالنكتة الجيدة قد تساعدك في توطيد علاقة طيبة، أو إرساء خلق معين بين فريق العمل، والأهم أنها تخفف وطأة التوتر والشدة العصبي في أوقات العمل الضاغط.

## مراجع الفصل:

1. الخليل عبد الحميد، (2005) تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
2. درة عمر، (2015) ، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد:11، العدد: 4 ، ص ص: 817-839
3. فيجومان كارول،(2013)، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، مؤسسة الريان، الرياض.
4. Brain Miller, (2015), Quick Team-Building Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes Paperback, AMACOM; Second edition.
5. Gordon Jon, (2018), *The Power of a Positive Team: Proven Principles and Practices that Make Great Teams Great* 1st, Wiley.
6. Harvard business school Publishing, *Team that click*, ,Boston, USA, translated by: ترجمة: ضفاف شربا، العبيكان للنشر، 2011
7. Michael G. Rogers, (2017), *You are the team, 6 simple ways teammates can go from good to great*, Create Space Independent Publishing Platform .
8. Robert, Elies White, (2015), *How to be a team builder*, International Ideas Home, translated by: سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

## أسئلة الفصل:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 يعد الالتزام من خصائص الفريق الفعال	✓	
2 الإبداع في الفريق يعني فقط اختراع فكرة لم يطرحها أحد في الشكل والمضمون	✓	
3 كلما زاد تجانس الفريق زاد الإبداع في الفريق	✓	
4 الأشخاص المبدعون هم دائماً الأكثر إنتاجية في فريق العمل	✓	
5 الذكاء العاطفي للفريق هو ذاته الذكاء العاطفي للأعضاء	✓	
6 هناك عدوى عاطفية تنتقل من القائد إلى أعضاء الفريق	✓	

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

#### 1- من مقومات الفريق الفعال:

- (أ) الالتزام  
(ب) التطابق  
(ج) الهدف المشترك  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

#### 2- ليس من عوامل قتل الأفكار:

- (أ) هل فاتنا شيء  
(ب) هؤلاء الناس غير مهمين  
(ج) إنها جيّدة بما فيه الكفاية  
(د) لا أحتاج للمزيد من المعلومات

#### 3- من عوامل تشجيع الأفكار

- (أ) إنها جيّدة بما فيه الكفاية.  
(ب) إذا لم تكن مكسورة لا تصلحها  
(ج) شركتنا صغيرة جداً  
(د) جميع الأجوبة خاطئة

#### 4- يرتبط الذكاء العاطفي للفريق ب:

- (ث) زيادة إنتاجية الأعضاء وليس الفريق  
(ب) زيادة الفاعلية التنظيمية وسعادة الأعضاء  
(ج) زيادة ولاء الأفراد للقائد وليس للمنظمة  
(د) ارتفاع نية ترك العمل خارج الفريق

### (3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) الذكاء العاطفي وفاعلية الفريق

اشرح باختصار دور الذكاء العاطفي في فاعلية الفريق

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4-4}

السؤال (2) تناغم وتناظر قائد الفريق

تحدث عن تحدث عن دور تناغم وتناظر القائد في أداء فريق العمل

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4-6}

السؤال (3) الشخصيات المعرقة لفريق العمل

أذكر أنواع الشخصيات المعرقة لعمل الفريق

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4-11}

## الفصل الخامس: تحفيز فريق العمل والتفويض ضمن الفريق

### **.Team motivation and delegation within the team**

#### كلمات مفتاحية:

تحفيز الفريق *Team motivation*، تفويض الفريق *Team delegation*، التواصل الفعال في الفريق *Effective communication* *in the team*، التكيف مع التغيير *Adapt to change*، إدارة اجتماعات الفريق *Manage team meetings*.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل تحفيز فرق العمل بما يمكن الطلبة لاحقاً من تكوين صورة واضحة عن طرق التحفيز المختلفة لفرق العمل وعملية التفويض للفريق وطرق التواصل داخل الفريق وعملية التكيف مع التغييرات الناجمة عن البيئة وكيفية إدارة الاجتماعات داخل فريق العمل، حيث يبدأ الفصل باستعراض لمفهوم تحفيز فريق العمل، ثم الانتقال إلى التفويض داخل الفريق ، والتواصل الفعال في الفريق، والتكيف مع التغيير، وأخيراً إدارة اجتماعات الفريق.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

- بعد دراسة الفصل يصبح الطالب قادراً على أن:
- تذكير الطالب بتطبيق أساليب التحفيز ضمن الفريق.
- تعريف الطالب بأهمية عملية التفويض داخل الفريق.
- يتعرف الطالب على دور مهارات التواصل ضمن الفريق.
- تمكين الطالب من تحديد كيفية الاستجابة لمتطلبات التغيير.
- تزويد الطالب بمعارف خاصة بإدارة اجتماعات فريق العمل.

## مقدمة:

يقوم الإنسان بأعمال بمنتهى السعادة والحماس، بينما أعمال أخرى لا يتحمس لها ويعملها بمنتهى الحزن، هذا الاختلاف في سلوك الإنسان يمكن تفسيره عن طريق التحفيز.

إن الحافز وقوته هو الذي يعطي الإنجاز، كما أن السلوك الإنساني يخضع لشخصية الإنسان، وبالتالي فإن من مهام قائد الفريق والإدارة معرفة رغبة أعضاء الفريق ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض مع رغبة المنظمة.

ويعتبر تفويض الصلاحيات وسيلة هامة لإعداد وتأهيل القيادات وتدريبهم على تحمل المسؤولية والقيادة، وذلك لرفع الكفاءة الانتاجية.

كما يشير مفهوم التواصل إلى عملية التفاعل والاتصال بين طرفين، أو أكثر ضمن عوامل ومؤثرات عديدة، وتتضمن القدرة على شرح الأفكار، وتقديمها للطرف الآخر بشكل واضح ومفهوم، مع مراعاة الاختلاف والتباين بين الأفراد، أو الأطراف الأخرى.

والتغيير يعني عملية تنتج عنها مجموعة من الأشياء، أو الأحداث الجديدة، والتي تستقر مكان أشياء قديمة، كما يعني الاستجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة على شيء ما، وتؤدي إلى تغييره من حالته الراهنة إلى حالة أكثر تقدماً، وتطوراً. وتعني إدارة الاجتماعات بأنها عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين لتداول أمور هامة في موضوع معين، للوصول في النهاية إلى هدف محدد.

وانطلاقاً مما تقدم سيتم استعراض مايلي داخل فريق العمل:

1-5 تحفيز فريق العمل وطرق التحفيز. *Team motivation and motivation methods*.

2-5 التفويض داخل فريق العمل. *Authorization within the team*.

3-5 مهارات التواصل داخل الفريق. *Communication skills within the team*.

4-5 التغيير ومتطلباته وكيفية الاستجابة له. *Change, its requirements and how to respond to it*.

5-5 إدارة اجتماعات الفريق. *Manage team meetings*.

## 5-1 تحفيز فريق العمل وطرق التحفيز:

### 5-1-1 مفهوم التحفيز بشكل عام:

التحفيز يعني إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى الفيسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي.

كما يعرف بأنه عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف أيضاً بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة المستمر لحث العاملين على العمل المستمر. (أبو شيخة، 2000).

### 5-1-2 مفهوم تحفيز فريق العمل:

يندفع الناس للعمل لأسباب متنوعة، فما هو مهم لأحد الأشخاص قد يكون ذو أهمية قليلة لشخص آخر.

والحافز هو أمر شخصي ويجب على القادة أن يتعرفوا على الدوافع أو الحوافز التي تحرك الموظفين، فبعض الأشخاص يعملون من أجل الحاجات التي تساعد على البقاء بينما البعض الآخر يعملون من أجل الأمان. والبعض يعمل من أجل الاكتفاء الذاتي أو لأجل شيء أكثر عمقاً. ينبغي على القائد أن يكون حساساً ليلاحظ حاجات العاملين معه، وليصمم الطرق التي توافق الأعضاء وهم يسعون لتحقيق أهداف المنظمة. (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

### 5-1-3 تحفيز الفريق:

هناك أنواع مختلفة من فرق العمل كما ذكرنا في الفصل الثالث، تتطلب الأنواع المختلفة للفرق أساليب تحفيز مختلفة. (Cohen and Bailey, 1997)، وهناك أنواع جديدة أخرى من الفرق المستخدمة في الممارسة مثل فرق العمل المستقلة. وقد ثبت أن الاستقلالية مرتبطة بالأداء العالي لفرق العمل، ويعكس ذلك أن الاستقلالية الوظيفية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي وتحفيز أداء الموظف (Kiffin-Petersen and Cordery, 2003). يبدو أن مجموعة عمل مستقلة (AWG) وفريق عمل ذاتي الإدارة (SMWT) يطور المسؤوليات ويلبي الاحتياجات البشرية (Margulies and Kleiner, 1995).

على سبيل المثال فإن فرق العمل المشكولة طواعية لديها دافع عمل أعلى وأداء أفضل. كما أن أعضاء المجموعات التي تم تشكيلها طواعية غالباً ما يجتمعون بشكل تلقائي في العمل حتى في أوقات الفراغ. كما يتقاسم معظم الأعضاء المسؤوليات، بهدف رفع كمي للإنتاج وتأهيله من خلال الجهود الحثيثة. كما يشير إلى وجود جو دافئ وودود، ويمكن لأعضاء الفريق استكمال مهارات بعضهم البعض من خلال المناقشات المريحة، مما يجعلهم يشعرون بالكفاءة وتقدير المصير.



ونتيجة لذلك، حدثت ابتكارات من خلال أنشطة العمل التعاوني هذه. (Jin،1993)

على العكس من ذلك، يميل تشكيل مجموعة غير طوعية إلى أن يؤدي إلى التزام فردي أضعف بوحدات العمل، وأقل التزاماً بالفرق، ولديها اهتمامات أقل في العمل اليومي وتعاونية ومبتكرة أقل.

تختص وظيفة التوجيه أساساً بإدارة السلوك البشري وتنمية التعاون بين العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وتعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم عناصر عملية التوجيه التي يقوم بها قائد الفريق، وهي ركيزة أساسية للتوجيه الفعال بجانب ركيزتي الاتصال و القيادة. ويكون القائد مسؤولاً عن حفز العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية، وضمان ارتباط أهدافهم بأهداف المشروع، وذلك من خلال رفع معنوياتهم.

والروح المعنوية تعني بأنها قدرة الفريق على التكاتف بإصرار و مثابرة و ثبات من أجل تحقيق هدف مشترك.

والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل هي: (توفيق،2007).

1 - ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

2 - ثقة أعضاء الفريق في القيادة.

3 - ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

4 - الكفاءة التنظيمية للفريق.

5 - الحالة العاطفية والنفسية و الذهنية لأعضاء الفريق.

وفي كثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق معدل عال لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

بالإضافة إلى ضرورة أن يوفر العمل للعاملين المقابل لقضاء احتياجاتهم الأساسية من طعام وشراب و مسكن، فإن لهم مطالب أخرى من بيئة العمل، منها:

1 - توفير الفراغ الطبيعي و الاجتماعي.

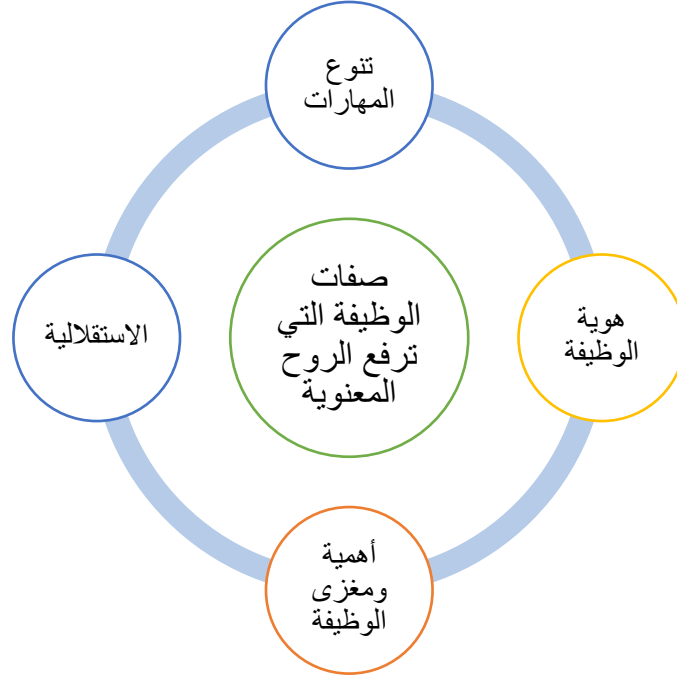
2 - إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم و مواهبهم.

3 - تنمية مهاراتهم و قدراتهم.

4 - الاعتراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية.

5 - تقدير واحترام جهودهم وأفكارهم.

توجد العديد من الصفات تتعلق بالوظيفة، وعند مراعاتها يكون لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية، ومنها:



الشكل [5-1]

1 – تنوع المهارات *Skill Variety*

2 – هوية الوظيفة *Job Identity*

3 – أهمية و مغزى الوظيفة *Job significance*

4 - الاستقلالية *autonomy*

وتعتبر الحوافز الجماعية من أهم أنواع الحوافز لفريق العمل حيث توزع على مجموعة من الموظفين نتيجة جهدهم المشترك وتعالج مشكلة الصراع و انخفاض الروح الجماعية و تهدف الى تحسين انتاجية الفرد و تحسين تعاونه مع زملائه.

**مزاياها:**

- تساعد على توطيد روح الموظف للمنشأة.
- مرونة مالية للمنشأة حيث أنها لا تمنح الا في حالة نجاح المنشأة مالياً.

- تساعد على توطيد روح التعاون بين الموظفين.

**عيوبها:**

- الاتكالية و استغلال جهود الآخرين.

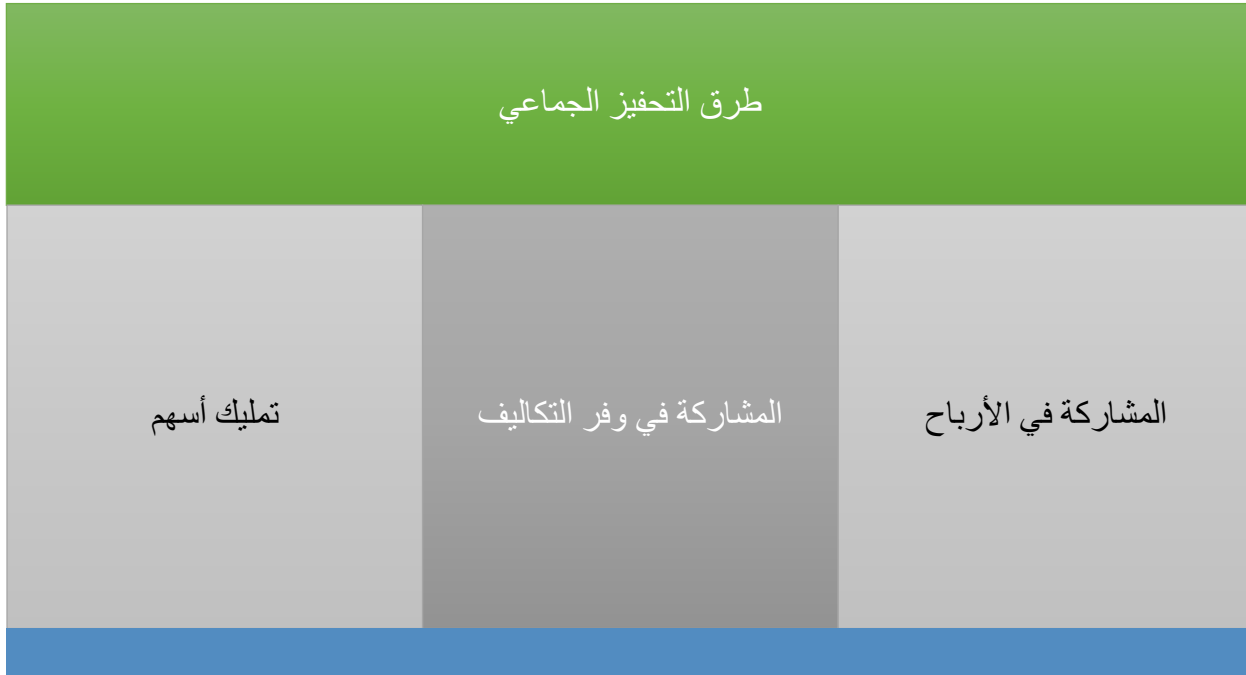
- مشكلة المخاطرة التي يتحملها الموظف بسبب الربط بين دخله المادي و بين نجاح الجماعة.

ومن الأساليب التي يمكن أن يتبعها أي قائد أو مسؤول لفريق عمل: (Hartle,2018)

1. تبني إعطاء مكافأة أسبوعية/ شهرية/ سنوية للعمل الجماعي الجيد.
  2. مكافأة الفريق كله، وليس بعض الأفراد.
  3. استضافة أعضاء الفريق بدعوتهم إلى حفل خاص.
  4. منحهم وقتاً للراحة مدفوع الأجر.
  5. منحهم سلطة اتخاذ القرارات.
  6. تمويل تكاليف التدريب والتعليم الإضافية.
  7. فتح مجال للأعضاء لتولي مشروعات و مهام أكبر.
  8. التأييد اللفظي.
  9. إن المجاملة والمدح والإطراء المخلص كلها وسائل رائعة و فاعلة لتحفيز وتشجيع الأعضاء.
  10. تقدير جهود الأعضاء.
- معوقات التحفيز الجماعي:
1. عدم وضوح الأهداف لدى الفريق.
  2. عدم متابعة العاملين فلا يُعرف المحسن من المسيء.
  3. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
  4. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين أو بين الأعضاء.
  5. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.

6. تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
  7. كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- إرشادات تساعد على التحفيز الجماعي:
- 1- حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
  - 2- أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.
  - 3- حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
  - 4- أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
  - 5- اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
  - 6- اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
  - 7- حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
  - 8- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
  - 9- قِيم إنجازات العاملين، وبيِّن القِيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
  - 10- ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
  - 11- ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
  - 12- حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة. (حسين، 2009).

#### 4-1-5 طرق التحفيز الجماعي:



المصدر (Kirkman، 2004)، الشكل [5-2]

##### - المشاركة في الأرباح:

ان الأرباح التي تحققها المنظمة في نهاية فترة الأعمال وهي السنة، إنما هي انعكاس لجهد جماعي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال السنة، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة ارباح المنظمة التي يقابلها زيادة مبلغ الحافز (الأرباح) المالي التي ستحصل عليه هذه الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق فالمشاركة في الأرباح حافز مالي جماعي يشجع العاملين على التعاون في فريق.

ومن سلبيات هذا النوع من الحوافز: طول الفترة الزمنية (سنة) بين بذل الجهد وحصول العاملين على الحافز المالي، وهذا ما يضعف القوة التحفيزية له.

##### - المشاركة في وفر التكاليف:

وهي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الانتاج، من خلال ضبطهم وتحقيقهم لها عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والفاقد والضياع في الموارد المادية، وعدم استثمار الوقت. ففي نهاية السنة تقوم المنظمة بتوزيعها عليهم بعد احتساب الوفورات المحققة، وبالتالي فإن المشاركة هنا هي بمثابة حافز جماعي يحث الجميع على ضغط

## تكاليف الانتاج.

لكن ما يعاب على هذه الطريقة في الحفز انها من الناحية العملية التطبيقية إذا كانت على مستوى المنظمة ككل فهي غير فعالة، لأن ما قد يحققه فريق أو قسم ما من وفورات، قد يضيعه قسم آخر بسبب عدم كفاءة أداء هذا الأخير، فيضيع الوفرة في هذه الحالة.

مثال: تلف مخزون كبير بسبب سوء التخزين، فهذا يسبب ضياع باقي الفعاليات في ضغط التكاليف، فتضيع جهود العاملين سدى. لهذا السبب أصبح من الأفضل أن يطبق هذا الحافز على المستوى الجزئي: فريق العمل أو خطوط الإنتاج، أو وحدات عمل صغيرة نسبياً، وليس على مستوى المنظمة ككل، تلافياً لهذه المشكلة.

ولنجاح تطبيق هذا الحافز الجماعي يتطلب الأمر توفير الأمور التالية:

- 1- أن تكون تكاليف التشغيل تحت سيطرة فريق العمل.
- 2- توفر الثقة لدى العاملين بأن الإدارة ستكون صادقة في حساب الوفورات.
- 3- إعطاء فريق العمل الحرية في أداء مهامه، وأن يتصرف حسب ما تقتضيه ظروف العمل المحيطة به.
- 4- إعطاء الحرية والمرونة للفريق في أداء ما هو مناط به من مهام.
- 5- توفير صيانة فنية مستمرة وجيدة لجميع التجهيزات في مكان العمل.
- 6- توفير تجهيزات ذات مستوى عال من الجودة والحدثة.
- 7- توفير بيئة عمل مادية ونفسية مريحة.

ويتميز هذا الحافز المادي الجماعي بأن العاملين يحصلون عليه وإن لم تحقق المنظمة رقم أرباح، لأن النسبة المقتطعة هي من وفورات التكاليف وليس من الأرباح المحققة.

### تمليك فرق العمل أسهماً في المنظمة:

تقوم بعض المنظمات بتوزيع جزء من أسهمها على فرق العمل لديها في نهاية فترة عمل الفريق وتحقيق الأهداف التي وجد لأجلها، وذلك كبديل عن توزيع نسبة من أرباحها المحققة في نهاية العام.

والفلسفة التي تكمن وراء ذلك هي: أن تمليك الفريق لأسهم المنظمة بمرور الزمن سيزيد حجم ملكيتهم لها، مما يحدث لديهم شعور بأنهم ملاك وليسوا أجراء، وكل ذلك يساعد على زرع الانتماء عندهم للمنظمة، وحبهم للعمل فيها، والخوف على ممتلكاتها ومصالحها وسمعتها، وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم وفعاليتهم، وتزداد جودة المنتج، ورضا الزبائن والربحية في

النهاية.

## 5-2 التفويض داخل فريق العمل:

### مقدمة:

التفويض أحد أهم وأخطر المهارات التي يجب أن يمارسها القائد الفعال، تأتي أهميته من أنه طوق النجاة من بعض الأعباء التي تثقل كاهل المرء، والانتباه فقط للمهام الحساسة والهامة، أما خطورته فتأتي من كونه قد يسبب أضراراً فادحة للفريق إن أسيء استخدامه، والتفويض في المنظمات سلاح ذو حدين، فبعض المديرين قد يستخدمه باعتباره وسيلة للتنصل من المسؤوليات الملقاة على عاتقه، أو حتى درء الفشل عن نفسه وإصاقه بالآخرين، والبعض الآخر يستخدمه باعتباره أداة هامة، لها دور حيوي في تحفيز وتدريب فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة. (الفقي، 2009).

### 5-2-1 مفهوم التفويض داخل الفريق:

مصطلح التفويض ببساطة يعني نقل بعض من السلطات أو الاختصاصات الموكلة للقائد إلى أفراد آخرين، وهو ما يعني أن يكون بمقدورهم التصرف واتخاذ قرارات على نحو مستقل دون الرجوع إلى القائد ولكن إذا ما حدث خطأ ما، فإن المسؤولية تظل على كتفي القائد، فما زال هو المسؤول رغم ما فوضه إلى غيره من سلطات أو اختصاصات، فالتفويض إذاً شكل من أشكال الإدارة، وإذا ما استعمل ايجابياً فإنه يعود بالنفع على القائد والأعضاء، والذي يمكنهم التفويض من إخراج قدراتهم الإدارية والقيادية على نحو كامل ورائع. (عبوي، 2018)

### 5-2-2 لماذا لا يؤمن البعض بجدوى التفويض:

أسباب متعددة قد تزعزع ثقة كثير من الأشخاص في جدوى التفويض، بيد أن هناك سبباً قوياً وخطيراً لدى البعض الآخر: وهو اعتقادهم بأن لا أحد يمكنهم الوثوق به. فهناك من نشأ معتقداً- سواء بفعل التربية أو البيئة أو التجارب الشخصية- بأنه لا أمان لأحد، وإن الثقة بالآخر شيء سيء ومضر، هذا الشخص يتعامل بشدة وتحفظ مع الآخرين، ويتحين كل خطأ يقع فيه الآخر، ليؤكد صدق نظريته، يقولون: "لا يحك جلدك مثل ظفرك". هذا الصنف من القادة يشتكي من قلة الوقت، وكثرة الأعباء، ومع ذلك لا يفوض أبداً ولا يسمح لأحد بأن يشاركه بعض المهام.

وهناك أسباب أخرى قد تدفع القائد لعدم النظر إلى التفويض بعين الجدية والاهتمام منها: (علمي، 2020).

■ فقدان التحكم:

أحد أكثر الهواجس التي ترتبط بالتفويض، الخوف من فقدان التحكم والسيطرة، إذا ما قام بتفويض شخص آخر ليحل محله في أمر من الأمور.

فليس سهلاً على القائد- الذي قضى زمناً في مباشرة كل شيء بنفسه والتحكم في دقائق الأمور- أن يعطي صلاحيات مباشرة لأحد معاونيه، لذا تراه قلقاً من التفويض، خائفاً من انفلات زمام الأمور من بين يديه.

#### ■ مضيعة للجهد والوقت:

بعض القادة يرون أن تصحيح الأخطاء التي سيجلبها التفويض أمر حتمي وسيضيع من وقتهم وجهدهم، وبعضهم يرى أن التفويض سيحتاج إلى تدريب، وهذا سحيتاج بدوره إلى وقت وجهد، والحل الأمثل من وجهة نظرهم أن يقوموا بالعمل بأنفسهم توفيراً لوقتهم وجهدهم.

#### ■ الخوف من فقدان السلطة والنفوذ:

هناك قائد يستمد قوته من المنصب، ويخشى إن هو فوض أحداً واضطر إلى إعطائه بعض الصلاحيات أن يفقده ذلك شيئاً من قوته ونفوذه.

#### ■ الخوف من ضياع التقدير:

القيادة تجلب للبعض التقدير، وتفويض الأعمال للآخرين من شأنه- حسب ظنهم- أن يفقدهم جانباً من التقدير والرفعة.

#### ■ الخوف من الخطأ:

يبتعد البعض عن التفويض مخافة الخطأ، الذي سيجلب معه المشكلات، والتي ستجعله يتحمل أخطاء الغير.

#### ■ أنا القائد...أنا المسؤول:

البعض يرى أنه يجب على القائد أن يكون هو المسؤول عن كل المهام، ولا يجب عليه أن يحمل أحداً معه مهاماً ومسؤوليات.

### 5-2-3 فوائد التفويض:

إن التفويض باعتباره آلية فعالة من آليات العمل الجماعي، له فوائد جمة تعود بالنفع على الفرد وعلى الجماعة، نذكر من بينها:

#### ❖ توفير الوقت:

عندما نفوض بعض الأعمال فإننا بذلك نتخلص من بعض الأعباء، ونخلي مساحة من أوقاتنا لأعمال ومهام أخرى، مما يعني توفير مزيد من الوقت لنا.



❖ التركيز أكثر على المهام المهمة:

فبتخليك عن بعض المهام الأقل أهمية وتفويضها لسواك، يمكنك التركيز على المهام التي تحقق إنتاجية أكبر.

❖ زرع الثقة في فريق العمل:

عندما تقوم بتفويض أعمالك لأعضاء فريقك، فإنك تبرهن لهم على ثقتك فيهم وفي قدراتهم على إنجاز العمل.

❖ الارتقاء بقدرات فريق العمل:

التفويض يتيح لفريق عملك تنمية قدراتهم، واكتساب صفات جديدة، وإخراجهم من دائرة تنفيذ الأوامر إلى دائرة تحمل المسؤولية وإصدار القرار، مما ينمي لديهم حس المسؤولية، ويزرع فيهم الصفات القيادية.

❖ زيادة رضا العاملين وتقليل معدل الاستقالة:

عندما يتعلم أعضاء الفريق مهارات ومعارف جديدة من خلال التفويض فإن ذلك يساعدهم على الإجابة في عملهم، وفي حياتهم، كما يقربهم أكثر من بعضه البعض، حتى يحققوا الاتحاد الكامل بينهم، وذلك من شأنه أن يجعلهم يشعرون بالرضا وبحب العمل، وبالتالي يتمسكون بالفريق لفترة أطول.

❖ زيادة التحفيز:

لا شك ان الشخص الذي يشعر بثقة قائده فيه، يكون أكثر تحفيزاً وعملاً ونشاطاً من الآخرين.

❖ تحقيق سيطرة أكبر:

إن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة، سوف يمنح سلطة التركيز على النتائج وإعطاء الخبرة للمساعدة في إنجاز العمل المطلوب، وبالتالي سوف يكون الحكم أفضل وأشمل، وستكون السيطرة على الموقف أكبر.

❖ تقييم أفضل لأعضاء الفريق:

إن تفويض بعض الأعمال لأعضاء الفريق سوف يتيح فرصة مشاهدتهم يقومون بأعمال جديدة، ومن ثم تعرف مدى قدرتهم على مواجهة مواقف جديدة، مما يمكن من تقييم نقاط القوة والضعف في أدائهم.

❖ تقليل التوتر:

إن التفويض لا يجعل القائد مضطراً لأن يتواجد في كل مكان، وان يقوم بنفسه بكل العمل، لأنه قد كلف بعض أعضاء فريقه بالقيام بذلك نيابة عنه، وسوف يتيح له ذلك وقتاً أكثر ليمارس الأشياء التي يجد فيها متعة، وهذا ما سوف يعمل على تقليل شعوره بالتوتر.

## ❖ التقديم:

عندما يقوم بالتفويض فإنه يستطيع أن يقوم بأعمال أكثر أهمية، وهذا من شأنه أن يفتح أمامه الباب على مصراعيه، ليتقدم ويتسلق سلم النجاح للوصول إلى المركز المرموق الذي يستحقه.

## 3-5 مهارات التواصل داخل الفريق:

إن الاتصالات تعني تبادل الأفكار والآراء والمعتقدات والعادات والتقاليد فيما بين فردين أو أكثر عن طريق رسائل شفوية أو خطية أو اعتماداً على إشارات رمزية لها دلالاتها التي يدركها المرسل والمستقبل معاً. قد يكون من الصعب إن لم يكن من المستحيل أن يتحقق التعاون والإلتزام وتعود روح الفريق ما لم يكن هناك اتصالات متبادلة ومفتوحة بين الجميع، حيث أن الطريقة التي يستخدمها الأفراد للاتصال فيما بينهم لا تعكس فقط نوعية مشاعرهم نحو العمل، ولكنها تمثل أيضاً في خلق أو إعاقة تحقيق الفعالية لجهود فريق العمل بالمنظمة. كما أن الاتصالات الفعالة تساعد على تحقيق الوضوح للرسائل المتبادلة ومن ثم الحد من سوء الفهم وسوء التفسير، كما تدعم مستويات التنسيق والأداء الصحيح للعمل.

إن المنظمة التي لا تبني شبكة اتصالات فعالة في بيئتها الداخلية والخارجية خاصة بين أفراد الفريق ورئيسهم يمكن الحكم عليها بالفشل وذلك لأن هذه الممارسة الإدارية تخلق مشاكل في العمل الإداري. كما تؤثر على معنويات العاملين وتصيبهم بالتدهور والتفكك الاجتماعي فتمط الاتصال الإداري لقائد فريق العمل يمكن أن يعطي مجاًلاً مفتوحاً يشعر الأعضاء بالحرية للتقدم باقتراحات جديدة. كما أن من بين العوامل ذات التأثير الإيجابي على إبداع العاملين هو تشجيع الاتصالات بين أفراد فريق العمل وبينهم والأفراد خارج وحدتهم الإدارية، وإيجاد التنافس بين العاملين. (Liibert, 2018)

هذا ويضيف (Trence) أن من بين 50-90% من زمن المديرين يقضونه في الاتصالات، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن 50% من المعلومات التي يتبادلها الأفراد في العمل تكون ليست بالصورة التي يقصدها الشخص الذي أرسل المعلومة وذلك نتيجة للعديد من العوامل التي تشوش نقل هذه المعلومات.

إن الاتصالات تمثل القلب النابض الذي يعيش به أي برنامج يتم تصميمه لخلق وزيادة دوافع العاملين خاصة المنظمات التي تتبنى فرق العمل، حيث أن معرفة ما الذي يجب عمله وإلى أي مدى تم بالصورة المطلوبة بالنسبة للعاملين لا يمكن معرفته إلا بالاتصال الفعال.

والاتصالات تكون في شكل رأسي أو أفقي داخل المنظمة، ولكن في حالة استخدام فرق العمل يتطلب الأمر الاعتماد على الاتصال الأفقي الفعال من أجل مشاركة كافة أفراد الفريق الواحد وكذا الفرق الأخرى بالتنظيم في كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

إن المدير سواء كان يستخدم فرق العمل أو الهيكل التنظيمي التقليدي فإن الاتصالات تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة.

إن استخدام فرق العمل يساعد المنظمة في التغلب على المشكلات و تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية و الفعالية الأعلى، حيث تستطيع من خلال ذلك توظيف كل إمكانيات الأفراد و مهاراتهم و خبراتهم و توجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعة .

فمن خلال طريق استخدام فرق العمل تستطيع المنظمة التعرف على الخصائص الشخصية و الثقافية و الخلفيات الاجتماعية لأعضاء الفريق و بالتالي تستطيع أن تستفيد من ذلك في مشاركتهم في اتخاذ القرار و تملكهم المعلومات اللازمة للعمل. فالعمل الجماعي و فرق العمل يحقق للعاملين فعالية في الاتصالات و على كل المستويات بالمنظمة و هذه الفعالية يمكن ذكرها في النقاط التالية: (Leigh,2008)

1- المساعدة في فهم الأهداف و الواجبات.

2- إحداث التنسيق بين الأعضاء/الأنشطة.

3- تحسين الإنتاجية.

4- تحقيق الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية.

5- انجاز الأهداف و المهام على الوجه المطلوب.

6- التصدي لمشكلات و معوقات العمل.

7- تحقيق الفهم و القبول و التأييد لسياسات و إجراءات العمل.

8- تدعيم الترابط و الإلتزام.

9- تحسين مناخ و علاقات العمل.

10- الرضا الوظيفي.

إن وجود علاقات اتصال قوية داخل الفريق يعد من الأمور الحيوية التي تضمن التفاعل و الانسجام، ومعظم العلاقات تنشأ بشكل طبيعي مثلما يحدث في المحادثة العادية، ولكن للحفاظ على هذا التفاعل، فلا بد من الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في هذا الصدد مع مراعاة اختيار ما يتفق منها مع طبيعة الفريق من أجل الحصول على اتصالات فعالة وناجحة في فريق العمل يلزم مراعاة العوامل و الاعتبارات التالية:

1. أن يكون موضوع الاتصال ومضمون الرسالة واضح وعند مستوى فهم المرسل إليه.
  2. أن تكون المعلومات مهمة بالنسبة للشخص المرسل إليه وجديدة.
  3. أن تتم عملية الاسترجاع وأن يتأكد المرسل بأن المرسل إليه قد أدرك الرسالة و انفعل معها.
  4. أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة، وشرح المعلومات الفنية وتبسيطها.
  5. وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات بالمؤسسة.
- إن وجود اتصال جيد داخل فريق العمل يأتي نتيجة وجود اهتمام بين أعضاء فريق العمل عن العمل الذي يقومون به كما أن الاتصال بين أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة العلاقات الإنسانية وزيادة الخبرات والمهارات بين الأعضاء.

## 4-5 التغيير ومتطلباته وكيفية الاستجابة له: مقدمة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والثقافية دائمة التغيير.

وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأنه اقتصاد المعرفة، واقتصاد المعلومات، والاقتصاد الرقمي، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، كل هذه الأمور تستدعي دائماً التغيير والتكيف معها لضمان استمرار بقاء المنظمات وتطويرها.

إن المنظمات لكونها نظم مفتوحة فإنها تتأثر بالبيئة المحيطة، هذه البيئة المليئة بالتغيرات والعوامل البيئية المختلفة، ودائمة استمرار التغيير، لذلك يستوجب الأمر على تلك المنظمات التغيير والتطوير استجابة للتغيرات البيئية المستمرة.

كما أن المنظمات تشهد تغييرات بسبب تغييرات في عوامل البيئة الداخلية الخاصة بها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة إلى أخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى ولكنها جميعاً تعيش في حالة التغيير وقد يكون هذا التغيير تلقائياً وقد يكون نتيجة جهد واع ومخطط.

ولعل أهم ما يميز التغييرات والتحولات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي، والذي رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية. فهذا الأمر يستدعي أن يكون لدى المنظمة العنصر البشري الكفاء والمؤهل القادر على التعامل مع التغييرات البيئية المختلفة كما أنه يجب أن يكون للمنظمة قيادة استراتيجية فعالة وتعتمد على أسلوب التخطيط والإدارة الاستراتيجية لمجابهة التغييرات والتطورات في بيئة الأعمال الحديثة.

## 1-4-5 مفهوم التغيير:

التغيير: هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة، ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق اتباع استراتيجية الانتقال الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المنظمة. (الغالي، 2016).

كما يعرف التغيير بأنه: استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

## 2-4-5 أهداف التغيير:

- 1- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها.
  - 2- تغيير سلوك الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغيرات في البيئة المحيطة.
  - 3- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
  - 4- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد.
  - 5- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
  - 6- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  - 7- خلق مناخ يتصف بالديموقراطية والمشاركة والانفتاح لحل المشكلات التي تعترض الأفراد أو الجماعات أو الإدارة أو اساليب العمل.
- استخدام الفريق لدفع التغيير. (جرادات، 2013).

## 3-4-5 قيادة التغيير في فريق العمل:

القيادة تعني القدرة على تحريك الناس نحو الهدف (إحداث تأثير في الأفراد بصورة طوعية وتلقائية)، ويلاحظ أن عملية التغيير إن لم تسبق بعملية تهيئة للقادة والتابعين قد تؤدي إلى المقاومة والرفض، ومن أكثر الأخطاء شيوعاً في إدارة التغيير، التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على البشر.

ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القيادة التي يمنحها للآخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين وليس بمقدار النفوذ والقوة اللذين يحوز عليهما. (وايت، 1996).

إن تولي دفة القيادة ليس أمراً يسيراً فهناك حاجة إلى مهارات مختلفة، الأمر الذي يتطلب من القائد ما يلي:

- 1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير الفريق.
  - 2- إشراك الأعضاء في هذه الرؤية.
  - 3- إيجاد بيئة يشعر فيها الأعضاء بشعور من يعمل لتجسيد الرؤية وتحويلها إلى واقع.
- ويعمل القائد الناجح على تشجيع الأعضاء لأن يكونوا منتجين مخلصين في عملهم متطورين في معلوماتهم ومستقلين في شخصياتهم.
- كما يتوجب على قائد الفريق أن يتمتع بمجموعة من المهارات والمعارف وأن تتوفر لديه الموارد وسبل الدعم اللازمة ونذكر منها:

- 1- مهارات اتصال مناسبة.
- 2- المحافظة على حافزية الأعضاء وقيادتهم بفعالية.
- 3- القدرة على تسهيل وتنسيق أنشطة الأعضاء.
- 4- التمتع بمهارات التفاوض والاقناع والتأثير.
- 5- المعرفة بمنطق التغيير والإقناع.
- 6- القدرة على تطوير الفريق.

إن تولي زمام القيادة ليس سهلاً بل يتطلب مهارات إدارية عالية تمكن من توجيه تركيز جهود الأعضاء مع القائد نحو رؤية محددة وهذا يتطلب ما يلي:

الخطوة الأولى: أوجد رؤية مشتركة مع فريقك: بعدما يجتاز الفريق مرحلتى الرفض والمقاومة، فعند ذلك تملأ الهمة، ويبدأ الأعضاء بإعداد أنفسهم لمواجهة المستقبل، وفي هذه الأثناء يحتاجون إلى مد يد العون إليهم حتى يضعوا لهم رؤية خاصة لهدفهم، عند ذلك يأتي دور القائد لتوجيه الأعضاء نحو تشكيل رؤية مشتركة للمستقبل.

الخطوة الثانية: دع الفريق يوجد الرؤية: خصص بعض الوقت لمناقشة المستقبل، واطلب من أعضاء فريقك أن يتخيلوا حالهم بعد فترة زمنية، واطلب منهم أن يفكروا في اختلاف المستقبل عن الحاضر، وفي التحسينات التي يلحظونها، بعد ذلك اعقد

حلقات نقاش، ودون ملاحظات أعضاء الفريق، ودون النقاط البارزة لرؤاهم، وبهذه الطريقة تستطيع إيجاد رؤية مشتركة تجود بها قرائح العاملين معك.

رؤيتنا للمستقبل: إن إيجاد الرؤية المستقبلية يساعد أعضاء الفريق على إيجاد شعور مشترك تجاه الوجهة التي يتجهون إليها. الخطوة الثالثة: توضيح القيم: يساعد التغيير على إعادة تشكيل القيم من خلال فريق عملك، وإن القيم هي الأساس الذي تعمل وفريقك عليه معاً، وأثناء فترات التغيير فإن القيم الأساسية تتبدل، وتحل محلها قيم جديدة للوضع الجديد.

التقنيات الأدائية الواجب اتباعها لانجاح عملية التغيير:

- 1- انتهاز النمط الديموقراطي في قيادة فريق العمل ليكون الفريق شريك في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- 2- إرساء قواعد الاتصال المفتوح بين القائد والاعضاء لتطوير فهم مشترك لخطوات التغيير يقوم على تحقيق الثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية المشتركة.
- 3- إقامة علاقات طيبة ضمن الفريق لخلق مناخ مريح يشعر فيه العضو بأنه جزء فاعل في أسرة مهنية متألّفة.
- 4- توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للأعضاء وذلك فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه والأسباب التي دعت إليه وكيفية تنفيذ مراحله.
- 5- تفويض السلطة للأعضاء وفق قدراتهم ودرجة حماسهم للخطوات التغييرية.

#### 4-4-5 الاستجابة لمتطلبات التغيير:

تتم الاستجابة للتغيير داخل فريق العمل من خلال استخدام مجموعة من الأساليب نذكر منها: (العميان، 2008).



الشكل [5-3]

1- **التحفيز:** إن التحفيز هو القوة النفسية التي تقرر سلوك الفرد في الفريق، ومستوى الجهد المبذول من الشخص، ومستوى الإصرار للشخص على العمل في الفريق. وعرف التحفيز بأنه "مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"

وتهدف الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وإن كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلبي رغباتهم. إذ تقوم الحوافز بدور فاعل حساس في دفع طاقات الأفراد، وتحريك قدراتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، مما يؤدي لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية وتكمن أهمية عملية التحفيز في كونها تحث الفريق على بذل أقصى الجهود في العمل، وتشجعهم على الإنتاج في حالة تقديم الحوافز الجماعية.

إن تقديم بعض الحوافز والإغراءات للأعضاء الذين يتوقع منهم أن يقاوموا التغيير، يشكل أسلوباً سهلاً لتجنب مقاومة كبيرة. فالحوافز تساعد في جذب الأعضاء للتغيير، وفي قبولهم له.

2- **مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:** المشاركة هي عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع فريقه الذي يعمل معه في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي وإندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها.

من أهم التوصيات الموجهة لقادة الفرق هي ضرورة مشاركة أعضاء الفريق في إدخال التغيير وذلك من خلال: أخذ آرائهم ومقترحاتهم في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، ومشاركتهم الفعلية في تخطيط هذه البرامج، وإعطائهم حق توجيه الأسئلة والاعتراض والشكوى إذا كانت التغييرات تضر بمصالح عمل الفريق أو بمصالحهم الشخصية حيث يترتب على هذا زيادة قبول الأعضاء للتغيير، وتنمية سلوكياتهم الإيجابية المصاحبة للتغيير.

إن العلاقات بين الأعضاء التي تبنى على المشاركة والاتصال وتبادل المعلومات تؤدي إلى تحقيق التغيير.

إن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من أن الأعضاء هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتغيير وأنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم، واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشاكل.

ومن أساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير هو مشاركة الأعضاء في عملية التغيير. وتعتبر المشاركة أسلوباً من أساليب معالجة مقاومة التغيير في حالة وجود مقاومة كبيرة.

#### 5-4-5 التكيف مع التغيير:

لقد أصبح التغيير بسرعة كبيرة الموضوع المهيمن على ممارسات الإدارة، إذ يتسارع إيقاعه مع عولمة الأسواق وانطلاق التطور التقني المذهل. لذلك يجب ضمان تكيف الفريق مع التغييرات. ( القريوتي، 2009).



#### 1-5-4-5 استباق التغيير:

يجب تكليف أحد أعضاء الفريق بمراقبة التغييرات ذات الدلالة الحاصلة في البيئة، لأن فريق العمل، سيرى خلال وجوده حتمية تغيير طريقة عمله حتى على صعيد الأهداف والخطط والتكاليف والاستحقاقات المطلوبة.

لكي ينجح الفريق، يجب أن يتعلم التكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة، إذ يمكن أن تفرض ضغوط جديدة من التغييرات على الفريق، ويمكن أن يلتحق الأعضاء به أو يغادرونه. ويجب ضمان أن الأشخاص يعون ضرورة التغيير، ويتحلون بالمرونة الكافية لكي يتقبلوه. يجب أن يكون الفريق جاهزاً حتى لتغيير العناصر الأساسية في خطة العمل.

#### 2-5-4-5 إعلام الفريق بالتغييرات الحاصلة:

عندما يتم تقديم التغييرات بحماسة، سيتحلى الفريق بموقف أكثر إيجابية في مواجهة التجديدات، لذلك يجب إخطار الفريق بالتغيير المتوقع منذ لحظة امتلاك المعلومات لكي يجيبوا عن الأسئلة المطروحة، ويعبروا بصراحة عن رأيهم.

يؤثر التغيير في كل أعضاء الفريق، وكذلك يجب على كل واحد منهم التعبير عن نفسه، كما يجب الإصغاء بانتباه إلى التعليقات إذ كلما انخرط الفريق في القرارات تكون موافقته على التغيير أكثر سهولة.

لتجنب كل تأويل أو إشاعة تتعلق بالتغييرات المطلوب إحداثها وللتأكد من أن أعضاء الفريق لا يشعرون بالغبن، يجب على رئيس الفريق والإدارة إخطار الفريق مسبقاً عن التغييرات التي ستفيدهم، وذلك كمبدأ في العمل.

#### 3-5-4-5 استغلال الفرص:

تشكل كل التغييرات في البيئة (تقدم تقني، وصول المنافسين الجدد...) تهديداً للفريق وللمؤسسة بأن واحد، حتى إن التغييرات غير المستغلة قد تصبح معوقاً للتقدم.

لذلك، يجب تحليل التغييرات المقترحة بطريقة موضوعية.

ومعرفة كيف يتم التعويض أو إلغاء معوقاتهما؟

وكيف يتم استثمار نقاطها الإيجابية؟

من خلال تلك الرؤية، يجب تنظيم جلسة عصف دماغي بهدف إيجاد خطط عمل تسمح بإدارة ذلك التغيير، كما يجب عدم نسيان أن عدداً من الأشخاص يخشون التغيير، ويجب البحث في الفريق عن الأعضاء القادرين على تطوير التغيير والترويج له.

## 5-5 إدارة اجتماعات الفريق:

تعد اجتماعات فرق العمل من أهم الركائز الإدارية الحديثة إذ تسعى إلى جمع الأعضاء الضروريين لدراسة الاهتمامات والاقتراحات الخاصة بالفريق وتقاس فعاليتها بقدر مدة ودرجة تحقيق الأهداف المحددة سلفاً وتكمن أهميتها في نضج القرارات المتخذة و موضوعيتها لكونها نابعة من الجماعة كما تسهل عملية الاتصال بين القائد والاعضاء وتأخذ اجتماعات فريق العمل عدة تصنيفات من حيث زمنها (دورية، غير دورية) ومن حيث شكلها (رسمية، غير رسمية) ومن حيث حجمها (كبيرة، صغيرة) وتراعى في هذه الاجتماعات المرور بأربعة مراحل بدءاً بمرحلة ما قبل الانعقاد وفيها يتم تحديد الهدف والمدعويين للاجتماع وتليها مرحلة الانعقاد لطرح الاقتراحات ودراستها جماعياً ثم توثيق وتقييم هذه الاقتراحات واتخاذ القرارات المناسبة ويشترط في عقد اجتماعات فرق العمل وجود كل من الرئيس والمسجل والمنسق والمشاركين. ( هولب، 1999).

إن إدارة فرق العمل بطريقة الاجتماعات أثبتت نجاحها وذلك من خلال إرسائها لمبدأ التفاهم والحوار البناء وكذا فتح المجال أمام الأطراف المشاركة في إبراز انشغالاتها واقتراحاتها وتمتاز الإدارة بطريقة الاجتماعات بموضوعية ونضج قراراتها، والاجتماعات عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين وكذلك هو جمع الأعضاء الضروريين والذين يستطيع كل عضو منهم تقديم اقتراحات متعلقة بالمشكلة التي تلمس اهتماماتهم وإيجاد الحلول الممكنة تبعاً لهدف الاجتماع المحدد سلفاً.

## 5-5-1 تعريف الاجتماعات الفعالة:

هي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وترضي غالبية الأعضاء.

## 5-5-2 أهمية الاجتماعات:

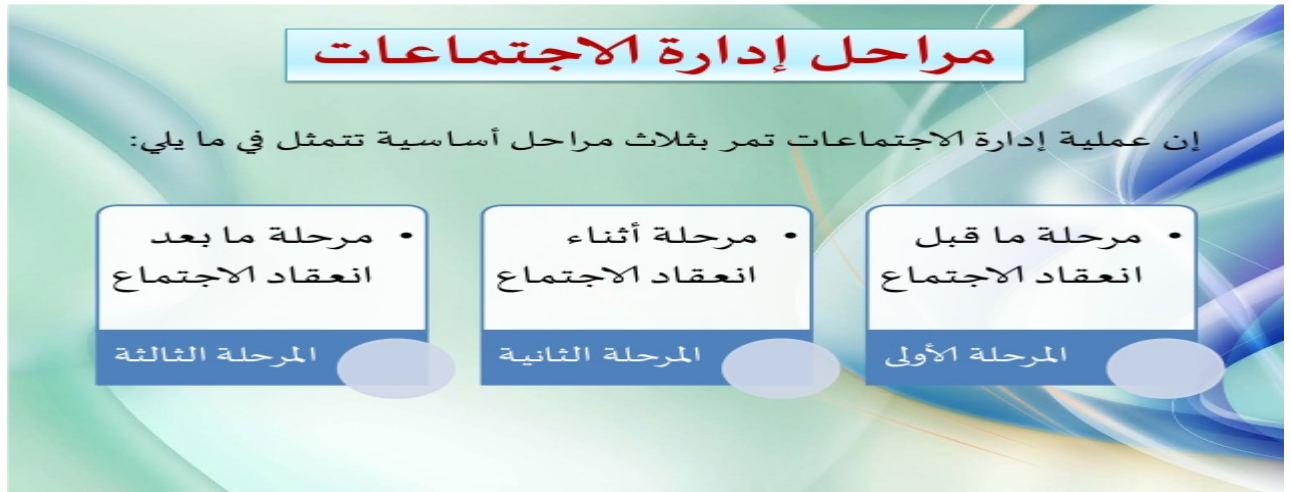
تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

- 1- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
- 2- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.
- 3- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

- 4- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للإحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة التدريب.
- 5- إتاحة الفرصة للقادة الاداريين والمشاركين لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.
- 6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

### 3-5-5 مراحل إدارة الاجتماعات:

تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية:



الشكل [4-5]

#### 1- مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات وهي:

- تحديد الهدف من الاجتماع: إن وجود عدة أهداف للاجتماعات مثل طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور والمرتبطة بالعمل أو أعضاء الفريق.
- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: يجب على القائد ان يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سينيب شخصاً آخر عنه ( باستثناء الاجتماعات المدارة ذاتياً) وفي كلتا الحالتين يجب عليه أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل وأن يتأكد من توافر عدة شروط في الأعضاء المدعويين لحضور الاجتماع وأهمها ما يلي:

- أن يكون الأعضاء ذو علاقة وثيقة بالمواضيع التي سيتم مناقشتها.
- أن تتوفر لديهم الخبرة والإلمام بالموضوع المطروح للنقاش.
- أن تتوفر لديهم الرغبة والحماس والحافز للمشاركة في الاجتماع.
- القدرة على العمل الجماعي.
- أن لا يكون من الأشخاص الذين يفرض رأيه على الآخرين.
- أن لا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث مع الآخرين.

ج- إعداد جدول أعمال الاجتماع: لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في نجاح الاجتماع، ويجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي يتضمن ما يلي:

❖ الهدف من الاجتماع وتاريخه ومكان حدوثه وأسماء المشاركين فيه ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل ويجب مراعاة القواعد التالية عند إعداد أي جدول أعمال:

- الاختصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

- العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الامكان.

- اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع.

د- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع:

يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ومن تلك العوامل هي حجز قاعة مناسبة لعدد المشاركين، وتوافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، وتوفير درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة. ه- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: ويراعى أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف ويرفق بها جدول الأعمال.

2- مرحلة أثناء عقد الاجتماع:

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة كما يعتمد على مدى تفهم كل من القائد والأعضاء للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه

المطلوب.

أ- الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب أو الاعتذار قبل وقت كاف أو إنابة عضو آخر على صلة بالموضوع في الحضور عنه.
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها قائد الاجتماع.
- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.

3- مرحلة ما بعد الاجتماع:

وهي المرحلة التي تلي انتهاء الاجتماع ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها:

أ- توثيق الاجتماع: يجب فور الانتهاء من الاجتماع إعداد محضر مطبوع ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:

- رقم الجلسة ومكان وتاريخ انعقادها.
  - قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
  - قائمة بأسماء المعتذرين عن الحضور.
  - قائمة بأسماء الغائبين بدون أو مع عذر مقبول وفق قواعد الاجتماعات المتفق عليها.
  - جدول الأعمال.
  - ملخص عن ما تم إقراره في كل بند من جدول الأعمال.
  - تحديد أسماء المنفذين للقرارات المتخذة.
  - تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.
- ب- تقييم الاجتماع: يتم تقييم الاجتماع عن طريق الاستمارة وهي طريقة بسيطة لا يستغرق ملؤها أكثر من عدة دقائق قبل مغادرتهم مقر الاجتماع.

ج- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعتمد الحويلة الاجمالية للاجتماعات دائماً على مدى نجاح تلك الاجتماعات ويتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أو لا.

2- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

**4-5-5 متابعة تقدم الفريق:**

**5-5-5 عقد اجتماعات التقدم:**

**6-5-5** يجب عقد اجتماعات التقدم بشكل منتظم، التي تسمح بتقييم تقدم الفريق، لتشمل كافة عناصر الفريق. (شربا، 2011)

والهدف من الاجتماعات لمقارنة الأداء والنتائج مع الأهداف المحددة ومع المعطيات الأخرى مثل الأرقام التي تعبّر عن المنافسة. كما يجب تحليل مناهج العمل للتأكد من أنه لم يتم تجاوزها، وتخطيط المراحل القادمة من خطة العمل.

قبل كل اجتماع يجب توزيع الوثائق على الجميع من أجل التحضير له، كما يجب عدم مهاجمة أي شخص فردياً عند عقد اجتماعات التقدم.

التفاعل مع المعلومات:

إضافة إلى المعلومات الصادرة عن اجتماعات التقدم، يتلقى الفريق معلومات من الخارج وأحياناً يجري الفريق أبحاثه الخاصة، مثلاً لمعرفة استجابات الزبائن تبعاً لاقتراحاتهم حيث يجري الفريق أبحاثه الخاصة لتحليل المعلومات واستخلاص النتائج وتحسينها للوصول إلى الهدف المرغوب ويجب على الفريق استثمار المعلومات المجمعة للحفاظ على تقدمه، كما يجب تشجيع الأعضاء على الاستعلام بهدف إلغاء النشاطات غير المفيدة وتخفيض التكاليف قدر الإمكان وزيادة الأرباح وتحسين النتائج.

عناصر تقدم الفريق ونجاحه:

✚ وضوح الأهداف لدى أعضاء الفريق.

✚ وضوح الأدوار والمسؤوليات والمهام.

✚ تكامل الأدوار والمهام المحددة لأعضاء الفريق.

✚ تحديد نقاط القوة لدى الأعضاء وتحسين استغلالها.

✚ تقديم الدعم القيادي للأعضاء.

✚ الحث على الأداء الإبداعي.

✚ اتخاذ القرارات الموضوعية خلال تنفيذ العمل.

✚ ممارسة التدريب المستمر والتطوير الدائم.

✚ تشجيع التعاون والغيرية في العمل لدى أعضاء الفريق.

✚ التواصل المفتوح وفي كل الاتجاهات.

✚ المقدرة على حل المشكلات وتوحيد وجهات النظر.

✚ إجراء التقييم الذاتي وقياس الأداء الفردي دورياً.

✚ تقدير الجهود الفردية وجهود الفريق ككل وتحفيزها.

✚ التركيز على النتائج مع الاهتمام بالجانب الإنساني.

#### 5-5-7 اجتماعات فرق العمل الافتراضية:

5-5-8 تساعد اجتماعات فرق العمل الافتراضية على إبقاء الفريق في المسار الصحيح، كما أنها ضرورية وحيوية لكسر الحواجز الجغرافية، وتحمل الكثير من الفوائد إضافة إلى متابعة التقدم في العمل، كما ترفع الاجتماعات من كفاءة فرق العمل الافتراضية، وتساعد في بناء علاقات وروابط ثقة قوية بين أفرادها، كما وتعد فرصة مناسبة لحل المشاكل، والعراقيل التي تواجه الأعضاء في أداء مهماتهم، وتحسين أدائهم، والتخطيط والتعلم واكتساب الخبرات، وتبادل المعلومات، بين أفراد متنوعين من ثقافات وخلفيات متنوعة، إضافة إلى دورها الفعال في تعزيز مهارات الاتصال الجماعي، والاستفادة من الأفكار الملهمة التي تنتج عن نقاشات الفريق. (شربا، 2011)

#### خطط قبل أن تبدأ:

دائماً تسمع هذه النصيحة، ولكن مجدداً؛ الذين لا يخططون، يخططون للفشل، التخطيط المسبق يساعدك على إدارة الاجتماع بنجاح ويؤكد لفريق العمل الافتراضي أن تأخذ الاجتماعات على محمل الجد، وكقائد للفريق تأكد أن تضع أهدافاً محددة تضمن نجاح الاجتماع، لا تحضر الاجتماع دون أن تحضر ورقة تحدد فيها أهم ما ستتطرق إليه، والمهام التي ستوزعها، وملاحظاتك وانتقاداتك للفريق، وآخر الأخبار التي تخص المنظمة والتعليمات، وجدولة تدخلات أفراد الفريق أثناء الاجتماع.

وعليك أن ترسل لفريق العمل بريد إلكتروني يشمل كافة النقاط التي سيتم مناقشتها لتسمح للأعضاء بتحضير أفكارهم، الذهاب للاجتماع دون تحضير يعني أن النقاش سيكون غير منظم وبلا جدوى، تأكد أن تحصل على تغذية مناسبة من أعضاء الفريق، واحرص على تنظيم الاجتماع في وقت يناسب فريق عملك الافتراضي، مراعاة لاختلاف المناطق الزمنية.

### استخدم الأدوات المناسبة:

الكثير من المخاوف كانت تراود أصحاب الشركات الناشئة بخصوص توظيف فرق العمل الافتراضية، أهمها القدرة على التواصل مع الفريق بالشكل الملائم أثناء الاجتماعات، لحسن الحظ التكنولوجيا في تطور متزايد لإيجاد الحلول ولتجاوز التحديات والعراقيل، التي تواجه مدراء فرق العمل الافتراضية مع الانتشار الواسع لظاهرة توظيف المستقلين عن بُعد، ولأن نجاح اجتماعات تلك الفرق يتوقف على التكنولوجيا لا بد أن تكون وفريق عملك على دراية تامة باستخدام الأدوات المناسبة للتواصل وعقد الاجتماعات، تعد الاجتماعات عبر الفيديو من أنجح الطرق للحصول على نتائج إيجابية من الاجتماع، إليك بعض الأدوات التي تساعد على عقد اجتماعات فيديو وبعض الأدوات الأخرى الهامة:

*Skype*: من البرامج المفضلة لإجراء محادثات لاجتماعات العمل، سهل الاستخدام، ويمنحك فرصة لتجربة مدى وضوح الصوت والصورة قبل أن تبدأ الاجتماع.

*Everytimezone*: تسهل الأداة على قادة فرق العمل معرفة وقت الاجتماع المقترح لأي منطقة زمنية، ما يوفر عليك جهد حساب فروق التوقيت.

*zoom.us*: يسهل التطبيق الاجتماعات عبر الإنترنت، بجودة عالية في الصوت والصورة، يمكن للجميع تقاسم الشاشة، بعدد مشتركين يصل إلى 500 مشارك.

*Join.me*: أداة تسمح بالتقاسم الفوري للشاشة وإجراء المكالمات بالصوت والفيديو أثناء الاجتماعات.

*Meeting Mogul*: تطبيق يسهل إنشاء وإدارة المكالمات الجماعية أثناء الاجتماعات، على الهاتف من أي مكان.

### اجتماعات ما قبل الاجتماع:

اسمح لنفسك بالتعرف على أفراد فريق عملك الافتراضي عن كثب، ولا تنتظر الاجتماعات الرسمية، ابق كل يوم على تواصل مستمر مع الفريق، خصص وقتاً للدردشة مع كل فرد على حدى وحاول أن تفهم شخصيته وتستمتع إلى مشاكله وطموحاته، واطلب منه أن يتحدث بوضوح عن رأيه في سير عمل المنظمة، وعن أفكاره وأهدافه التي يريد أن يحققها مع المنظمة.

التواصل المستمر يخلق بيئة من الود بين أفراد الفريق الافتراضي، ويعزز الثقة والشفافية والتعاون المفتوح بين الأشخاص



الذين لا يعملون عادة بشكل مباشر معاً، ويساعدك على إدارة الاجتماع بكل نجاح وسلاسة، شجع أفراد الفريق على التواصل فيما بينهم خارج أوقات العمل أو أوقات الاجتماع ليشعر الجميع بأنهم أقرب، بغض النظر عن الرقعة الجغرافية التي يسكنون فيها.

### أمورٌ أخرى:

أ- احرص على أن تحضر للاجتماع قبل الوقت بعشر دقائق لتتأكد أن أدوات الاتصال تعمل بشكل جيد، واطلب من فريقك أن يقوموا باختبار (السماعات، الكاميرا، والتأكد من سرعة الإنترنت).

ب- اختر المكان المناسب، بعيداً عن الضوضاء وعوامل التشتيث التي من الممكن أن تعيق الاجتماع.

ج- من المهم أن يتم ذكر أهم النقاط المنجزة والتي تم الاتفاق عليها في اجتماع سابق.

د- لا ينبغي أن يطول الاجتماع أكثر من اللزوم، الاجتماعات الطويلة تصبح مملة وبلا جدوى، تأكد من مناقشة نقاط محددة وأهداف محددة: ماذا أنجزت، ما الذي ستجعله، ما الذي يعيق عملك.

هـ- امنح كل فرد فرصة الحديث بالتساوي بدل هيمنة شخص واحد على الحوار.

و- تجنب الأحاديث الجانبية أو مناقشة الأمور العامة، أو الملاحظات التي يمكن إرسالها عبر البريد.

ز- لا بد من توثيق أهم النقاط التي تمت مناقشتها، والمعلومات في الاجتماع، إما كتابياً أو عن طريق تسجيل صوتي أو مرئي، للرجوع إليها وقت الحاجة.

ح- استخدم تطبيقات تبادل الملفات المختلفة والتي تساعد على مشاركة الملفات التي ستم مناقشتها مع فريق عملك.

ط- إضفاء بعض المرح والمرونة على جو الاجتماع، يزيد من الطاقة الإيجابية للفريق، ويحفز الموظفين أكثر على حضور الاجتماعات بحماس أكبر.

ي- كن جاهزاً لإدارة الصراعات أو أي نقاش حاد بين أفراد فريقك بحكمة وعدل.

يمكن لاجتماعاتك مع فريق عملك أن تكون أكثر نجاحاً وإنتاجية إذا قمت بإدارتها بكفاءة ومرونة، التقنية الآن تمنحنا خيارات أكثر فعالية وموثوقية، لإدارة الاجتماعات عن بعد، ما يساعد على دفع الفريق لفهم أهداف الشركة والعمل بإنتاجية أكبر.

## مراجع الفصل

1. أبو شيخة، نادر أحمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
2. توفيق، عبد الرحمن. (2007). بناء وتحفيز فريق العمل. مركز أبحاث الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، القاهرة، مصر.
3. جردات، ناصر. (2013). إدارة التغيير و التنظيم. دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن.
4. حسين، ياسر. (2009). متعة العمل معاً. Almnahel Amazon.com
5. شربا، ضفاف. مجموعة مؤلفين. (2011). فرق العمل المنسجمة. العبيكان للنشر والتوزيع الرياض، السعودية.
6. عبوي، زيد، العطاري، زيد. (2018). الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي ، فريق العمل، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
7. علمي، عبد الله. (2020). اسس التواصل مدخل نظري وتنزيل تطبيقي. منشورات مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة ، مصر.
8. العميان ، محمود. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
9. الغالبي، طاهر. (2016). التطوير التنظيمي. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
10. الفقي، ابراهيم. (2009). العمل الجماعي. دار أجيال للنشر والتوزيع . القاهرة ، مصر.
11. القريوتي ، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
12. كتاب مهارات بناء وتحفيز فرق العمل 2012 . خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
13. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، العمليات الإدارية خلال بناء فريق العمل (hrdiscussion.com).
14. هوب، لورانس. (1999). إدارة فرق العمل. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع. الرياض، السعودية.
15. وايت، روبيرت. (1996). كيف تنمي قدرتك على بناء فريق عمل فعال. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

16. Cohen, S.G, and Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. Journal of Management, Vol.23, No. 3 Edition, Person Prentice Hall.

17. Hartle ، Simon 2018 Strong together Building and motivating teams Arab Training Group، Egypt Cairo

18. Jin, P. (1993). *Work Motivation and Productivity in Voluntarily Formed Work Teams: A Field Study in China*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54.
19. Kiffin-Petersen, S.A., and Cordery, J.L. (2003). *Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork*. *The International Journal of Human Resource Management*, ISSN 0958-5192, print/ISSN 1446-4399.onlin.
20. Kirkman, B. (2004). *The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction*, university of california, Irvine.
21. Leigh L. Thompson, (2008) *Making the Team, A guide For Managers*, Third
22. Liibert, Katherine :*Team communication 2018 How to Improve Team Communication: The Ultimate Guide*<https://fleep.io/blog/how-to-improve-team-communication>.
23. Malcolm Surridge, (2007) *People and Organizations, An analytical and evaluative approach to business studies*, Hodder and Stoughton.
24. Margulies, J.S., and Kleiner, B.H. (1995). *New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment*. *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, No. 2.
25. Terence R. Mitchell, (1982) *People in Organisation- An Introduction to Organisational Behavior*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.

## أسئلة الفصل:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 ترتبط الروح المعنوية للفريق بخمسة عوامل: الثقة بالهدف، الثقة بالأعضاء، الثقة بالقيادة، الكفاءة التنظيمية للفريق، الحالة النفسية للأعضاء.	✓	
2 من طرق التحفيز الجماعي المشاركة في الأرباح فقط.	✓	
3 نقل بعض الصلاحيات من القائد للأعضاء يشير إلى مفهوم التفويض.	✓	
4 الاتصالات داخل الفريق تكون بشكل رأسي فقط.	✓	
5 سبب التغيير داخل المنظمات هو البيئة (داخلية، خارجية).	✓	
6 تتم الاستجابة للتغيير داخل الفريق من خلال عملية التحفيز والمشاركة باتخاذ القرار.	✓	
7 تمر اجتماعات الفريق بخمسة مراحل.	✓	
8 اجتماعات التقدم في الفريق ضرورية لمعرفة المرحلة التي وصل إليها وبعده عن الهدف.	✓	

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- من شروط الاجتماعات الفعالة تحقيق الأهداف المرجوة بـ:

- (أ) أقل وقت ممكن  
(ب) أقل تكلفة  
(ج) إرضاء غالبية الأعضاء  
(د) أ + ج

2- تتم الاستجابة لمتطلبات التغيير في الفريق من خلال:

- (أ) التحفيز  
(ب) المشاركة في اتخاذ القرار  
(ج) رفع الروح المعنوية للأعضاء  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

3- إن تولي دفة القيادة في الفريق تحتاج إلى مهارات مختلفة الأمر الذي يتطلب من القائد:

- (أ) صياغة الرؤية للمنظمة  
(ب) فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير الفريق  
(ج) إشراك الأعضاء في هذه الرؤية  
(د) ب + ج

4-من فوائد التفويض داخل الفريق:

(ب) الارتقاء بقدرات الفريق

(أ) توفير التكلفة

(د) جميع الأجوبة خاطئة

(ج) زيادة معدل دوران الأعضاء داخل الفريق

### (3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1).

تحدث باختصار عن مهارات قائد الفريق لتحفيز الأعضاء.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. }

السؤال (2):

عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

تحفيز الفريق، التفويض في الفريق، تكيف التغيير من قبل الفريق، اجتماعات الفريق الفعالة.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. }

السؤال (3).

اشرح باختصار الاجراءات الواجب اتخاذها بعد الانتهاء من اجتماع فريق العمل.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. }

## الفصل السادس: قيادة أداء الفريق، والبيئة الإيجابية لفاعلية الفريق

### ***Team performance leadership and Positive environment of team effectiveness***

#### كلمات مفتاحية:

فريق العمل: *Team work* ، قيادة الفريق: *Team Leadership*، تقييم أداء الفريق: *Team performance appraisal*، فاعلية الفريق: *Team effectiveness*، البيئة الإيجابية للفريق: *Team Positive environment*

#### ملخص الفصل:

تسعى المنظمات إلى على الاستفادة من منهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، وذلك من خلال قيادة فعالة للفريق وللمنظمات للوصول لأداء متميز للفريق وللمنظمة.

يوضح هذا الفصل مفهوم قيادة الفريق، ودور قائد الفريق للوصول إلى فاعلية الفريق، وكيفية تقييم أداء الفريق، والعمل على توفير مقومات بيئة عمل إيجابية مواتية لفاعلية الفريق

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

- بعد دراسة الفصل يصبح الطالب قادراً على أن:
- يتعرف على دور القيادة في فاعلية فريق العمل
- يميز الطالب بين أداء المجموعة وأداء الفريق
- يتعرف على كيفية تقييم وتطوير أداء الفريق
- يتعرف على كيفية تعزيز العمل الجماعي
- يتعرف على الأخطاء الرئيسة في تقييم أداء الفريق
- يحدد الطالب خصائص البيئة الإيجابية لعمل الفريق

## 6-1 دور القيادة في فاعلية فريق العمل

تعد المنظمات الحديثة شكلاً موسعاً من فرق العمل، وتحتاج لقيادة تنطلق من إيمان بفرق العمل وتوفير مقومات نجاحها. فأسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحين في التغيير من طرق عملهم، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة إلى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

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

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

## 6-2 دور سلوكيات القيادة في فاعلية فريق العمل

توجد سبع عمليات أو سلوكيات يمكن إذا طبقت أن تساعد على تفعيل أعمال فريق العمل وهي :

1- الدعم :وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلا. أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي.

2- المواجهة: وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو التئمر أو التسلط.

3- حماية حق إبداء الرأي: يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.

4- الوساطة: عندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.

5- التنسيق: هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقاط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة .

6 - التلخيص: قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا

7 مراقبة سير العمليات: هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها .

## 6-3 الأدوار التي تمتع تحول المجموعة إلى فريق

سيتم ذكر أهم الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تعوق فرصتها في أن تصبح فريقا. المقاطعة: لها عدة مظاهر منها مقاطعة المتحدث قبل أن ينتهي من عرض وجهة نظره أو استخدام الأسلوب الساخر في



التعليق على وجهة نظر أحد المتحدثين وهناك صورة أخرى وهي تجاهل باقي المجموعة في المساهمة أحد الأعضاء في عرض وجهة نظره وفي كثير من الأحيان تنتهي المقاطعات بإيجاد حد من الفوضى والجدل داخل اجتماعات الفريق . التحليل أو الوصف : يحدث عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل سلوك عضو آخر أو وصف مواقفه ودوافعه ويمكن لهذا الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجادل الأعضاء ويتجادلون .

السيطرة : يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ ومشكلة المسيطر تكمن في قلة اهتماماته بأهداف المجموعة وتركيزه على أولوياته الشخصية وعندما يهيمن المسيطر على المجموعة تتضاءل مشاركة الأعضاء وبذلك لا تتحقق للمجموعة الاستفادة الكاملة من مواردها .

الموافقة المعلقة: يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض وأسلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين ومثاله « أوافق على أنها فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا. و لكن يمكن استخدام أسلوب الموافقة المعلقة بمهارة شديدة تجعل من العسير اكتشافها مثل أعتقد أن فلانا قد استخدم طريقة تفكيره في الوصول إلى هذا الاقتراح وأعتقد أنه يستحق التهئة من كل عضو من أعضاء الفريق على براعة تفكيره ومع ذلك فعندما ندقق النظر نجد أنه يوجد خطأ بسيط من الصعب ملاحظته لكنه قد يؤدي إلى فشل تطبيق الفكرة بأكملها. الرفض: يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الرفض دائما وظيفته التعبير بقسوة عن كل ما هو سيئ في أفكار الأعضاء الآخرين ومقترحاتهم، هذه القسوة تكون كفيلة بقتل ما هو صحيح في فكرة ما.

و توجد عدة طرق لتجنب أضرار هذه السلوكيات الهدامة أبسطها هو التدخل الفردي باستخدام عبارة أو أكثر من العبارات المضادة.

## 6-4 تحول دور قائد الفريق من مدير ورئيس للفريق إلى منسق

هناك بعض المهام والإجراءات التي يقوم بها قائد الفريق بعيدا عن عقلية السيطرة وفرض الرأي تتلخص في:

أ- تسهيل عمل الفريق : تتلخص الوظائف التقليدية للمدير بالتخطيط والتوجيه وتكليف المهام والرقابة أو السيطرة ولكن هناك البعد الغائب وهو تسهيل عمل المجموعة ويوجه حديثه للقائد قائلا « :لابد من تقليل دورك كمدير إلى مجرد مسهل لأن المجموعة هي الكيان الأكثر الأهمية إن تغيير الدور الإداري يكون صعبا أحيانا على المديرين لأنهم يعتقدون أنهم يتنازلون عن امتيازاتهم الإدارية كما أنهم ينظرون إلى المجموعة بتشكك ولكن الموقف أخذ وعطاء فالمدير يتنازل عن

شيء صغير ليحصل على شيء أكبر كثيرا فالفريق المتطور الفعال يستطيع إعطاء إنتاجية أعلى ونتائج متميزة للغاية والقائد موجود كجزء من الأحداث ويمكنه التدخل عندما تبدأ المجموعة في الانحراف أو في تجاوز أي سلطة أو تفويض قد أعطيت لها.

ب- المحافظة على أعضاء أقل : يقول بعض الخبراء إن أكثر المجموعات فاعلية هي التي تتشكل فيما بين خمسة أو تسعة أعضاء .

ت- الإعلان عن الاجتماع مقدما: حتى يتمكن كل فرد من أفراد المجموعة من إعداد الأفكار الخاصة للاجتماع وفق القاعدة القائلة إن المجموعات أفضل في تقييم الأفكار أما الأفراد فهم أفضل في التوصل إلى الأفكار .

ث- جمع آراء الأعضاء: يطلب القائد من الأعضاء واحدا بعد الآخر أن يذكر الحلول التي توصل إليها ويسجلها في جدول.

ج- تشجيع الأعضاء :على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده .

وإعادة صياغة النقد بطريقة إيجابية ، وطلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين .

ح- الوصول إلى قرار بالإجماع: تتطلب القرارات المأخوذة بالإجماع وقتا وصبرا ولكن القرارات التي تنتج عن الإجماع تتفوق دائما على القرارات المنفردة لأن المجموعة تستطيع أن تولد عددا أكبر من الاختيارات وتقيمها بطريقة أكثر واقعية .

هناك خطوات قد تسهم في الوصول إلى قرار بالإجماع أهمها :

1- تشجيع جميع المشاركين على أن تكون لهم فرصة كاملة للتعبير عن الرأي .

2- التأكيد على الإيجابيات في جميع الاقتراحات .

3- اكتشاف مدى الجدية في التعبير عن السلبيات: قد يعتقد بعض الأعضاء وفق أسلوب الإجماع أنه من واجبهم طرح أي سلبية محتملة بغض النظر عن ضآلتها وعندما يكتشفون أن الآخرين لا يشاركونهم تخوفاتهم يتغاضون عن تلك السلبيات.

## 6-5 تقييم وتطوير أداء الفريق من خلال مخرجات الفريق

لثلاث مواسم متتالية 1995 ، 1996 ، 1997، عندما حقق فريق Bulls Chicago الرياضي فوزا رياضيا؛ كثير من المحللين الرياضيين أعطاه لقب البطولة في لعبة كرة السلة، فالبعض راح يقول أن هذا الفريق أعظم فريق على الإطلاق بسبب ضعف الفرق الأخرى، وادعى آخرون أن هذا الفريق كان متفوقا، كما ركز البعض عن نقاط القوة والضعف لهذا

الفريق والفرق المنافسة : من ناحية : مهارات أعضاء الفريق، و مدى تفاعل أعضاء كل فريق من الفرق. وخلاصة الأمر كان لكل محلل رؤيته الخاصة في كل فريق ، ولم ينتهوا إلى إجماع حول من هو أعظم فريق على الإطلاق. من خلال هذا المثال من عالم الرياضة ، نستنتج أن قياس أداء الفريق عملية صعبة جدا عندما نفتقد إلى مقاييس موضوعية. وعملية القياس هذه تكون أكثر صعوبة في فرق العمل. فهل نعتبر فريق Bulls Chicago أفضل فريق ، ببساطة ، لأنه حقق الفوز والخسارة في معظم مبارياته؟، أم هل نأخذ في عين الاعتبار عند تقييم هذا الفريق تاريخه الرياضي كاملاً؟ كذلك ، هل نستطيع أن نقيم فريق عمل ونعتبره أفضل من غيره بسبب أن مخرجاته أكثر نم غيره؟ -هل مستوى رضا أعضاء الفريق مهم في هذا التقييم ؟ سنحاول الإجابة على التساؤلات حول قياس مدى نجاح الفريق ، من خلال مناقشة مدخل متعدد الأبعاد حول فاعلية الفريق.

## 1-5-6 أبعاد فاعلية الفريق

### 1- مخرجات الفريق

تعد مخرجات الفريق أحد أبعاد فاعلية الفريق ويمكن أن تقاس تلك المخرجات بـ

أ - عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة . ب - عدد الأشخاص الذين تلقوا الخدمات من الفريق . لذلك لا نستطيع استخدام المقاييس الملموسة فقط لأن مخرجات الفريق ليست من النوع الملموس دوماً أو الموضوعية، وحتى لو كانت المخرجات النهائية من النوع الملموس ، فإن أداء الفريق لا يمكن قياسه دوماً بالاعتماد على المخرجات النهائية .

مثال : - هناك فريقان يقومان بإنتاج نفس السلعة؛ و أحد الفريقين يتوفر له معدات حديثة والفريق الثاني يتوفر له معدات قديمة. علماً أن إنتاج الفريق الأول ربما أعلى من الفريق الثاني؛ لكن أداء الفريق الثاني ربما يكون أفضل من الفريق الأول. فلو توفر للفريق الثاني إمكانيات الفريق الأول ربما تكون نتيجة الفريق الثاني أفضل بكثير من الأول.

### 2- مستوى رضا المهتمين بالسلعة أو الخدمة

عندما يتعذر وجود مقياس موضوعي نلجأ إلى هذا المقياس الانطباعي أو الذاتي حيث ينتج عن هذا النوع من المقاييس "حكم" ويمكن لهذا الحكم أن يكون منحازاً، ولكنه مقبول في العلوم الاجتماعية كمؤشر لفاعلية الفريق.

قد يكون المهتم بالسلعة أو الخدمة جمهور الناس متلقي الخدمة، أو العاملين في التنظيم . أو المشرفين في داخل التنظيم؛ لأنهم

سيقرون حكم هؤلاء سيكون مهماً.

3- استمرارية الفريق: تعد رغبة الأعضاء بالاستمرار بالعمل مع الأعضاء الآخرين، أو بإمكانية الدخول في عضوية فرق أخرى بنفس الأعضاء تقريباً.

## 6-6 تعزيز العمل الجماعي نحو الأهداف المشتركة

يتم تعزيز العمل الجماعي من خلال شمولية التقدير وتأثيره الإيجابي على أداء الموظفين وسلوكهم، حتى الموظف الذي يقل مستوى أدائه عن زملائه سيدفعه هذا التقدير الجماعي لكي يكون في زورق واحد مع الجميع، سيكون أكثر حماسة وانتماء ومشاركة، وسيعمل على تطوير أدائه.

هذه المنهجية طبقت على موظفي ديوان المراقبة العامة بالسعودية، وهي تجربة حديثة من واقع مسيرة التنمية الإدارية في المملكة، تستند إلى أهمية التقدير كونه صادراً من القيادة العليا، ويركز على تقييم أداء فرق العمل بدلاً من تقييم الأفراد.

النقد الموجه لتقييم الموظفين من قبل المديرين هو أنه نقد غير موضوعي، حيث يختلف تقييم الموظف من مدير لآخر، كما يختلف أداء الموظف بين بيئة وأخرى. كما أن ربط تقييم الأداء مع الترقية والعلاوات السنوية عبر استخدام منحى التوزيع الطبيعي هو طريقة غير منطقية؛ حيث إن التوزيع الطبيعي لأداء الموظفين يختلف من إدارة لأخرى ومن مدير لآخر. ومن سلبيات هذه الطريقة التسليم بوجود موظفين نجوم وموظفين متوسطين وآخرين أقل من ذلك، وهذا يخلق مناخاً من التنافس الداخلي بين الموظفين ويقتل العمل الجماعي.

ويتمثل البديل في التوجيه والتدريب المستمر من قبل المديرين للموظفين للتأكد من أن جميع الموظفين يؤدون العمل المتوقع منهم دائماً على أفضل وجه، عبر متابعة أعمال الإدارة والتقييم المستمر للأداء؛ بغرض تحسين المخرجات باستمرار، وعبر التركيز على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين والنقاش البناء معهم لتفهم احتياجاتهم للوصول لأفضل أداء لتحقيق أهداف الإدارة والمؤسسة، وليس لمكافأة أو لمعاقبة بعض الموظفين آخر العام، فلا يوجد موظف نجم وموظف متوسط في الشركات المتطورة، فالجميع يجب أن يكونوا على مستوى عال من الأداء، وفي حال استمرار الضعف في أداء موظف معين بعد توفير التدريب والتوجيه فهذا يعني أن الموظف غير ملائم للشركة، وتم توظيفه بالخطأ، وهذا تتحمله الإدارة ونظام التوظيف في الموارد البشرية.

تلك وجهة نظر تؤيد التقييم المستمر للأداء، وليس التقييم السنوي للموظف؛ لأن الأخير وفق هذا الرأي نظام جامد ويعمل بطريقة موحدة. وحسب هذا الرأي فإن الشركات المستمرة في استخدام أسلوب التقييم السنوي للموظف هو بسبب التعود على نظام الإدارة بالتخويف.

الأسئلة حول هذا الموضوع مفتوحة ويصعب تقرير الأخذ بنظام دون آخر إلا بالأخذ في الاعتبار عوامل كثيرة، منها طبيعة العمل والقطاع ونظام الموارد البشرية وثقافة المنظمة بشكل عام. لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته، والتجربة أكبر برهان، فلماذا لا نجرب الطريقتين ونقارن ثم نقرر؟

## 6-7 كيفية تقييم أداء أعضاء فريق العمل

تتجه العديد من المنظمات نحو العمل الجماعي كمحور للعمل؛ من خلال فهم واضح للتوقعات الفردية والجماعية والمسؤوليات، وخلق ديناميكية عملية التقييم التي يضعها أعضاء الفريق بأنفسهم أمر ضروري لفعالية الفريق، كما أن ربط الحوافز بعملية التقييم لديها و التي تشمل كل من الفريق و الأفراد تدعم التحسينات وتطوير العمل الجماعي.

### 6-7-1 تحديد دور كل عضو في الفريق

يتم تحديد دور كل عضو في الفريق من خلال ما يلي:

أ- اجعل أعضاء الفريق يعملوا معا لتقييم مسؤوليات وظائفهم والنسبة المئوية للوقت الذي يقضونه في كل مهمة. وتحديد ما إذا كان عبء العمل بين أعضاء الفريق غير متناسب. فإذا تبين أن المسؤوليات غير موزعة بالتساوي، اعمل مع الفريق على انتقال جزء من هذه المسؤوليات إلى الأعضاء الآخرين في الفريق.

ب- وضع تدابير تقييم الفريق : ينبغي أن يضع ميسر الفريق مع أعضاء فريق العمل بنود تقييم الفريق الغير، وأن تكون قابله للنقد. ومن الأمثلة على البنود غير القابلة للنقد هي الاتصال الفعال، والاجتماعات المنتجة، والأدوار المحددة لكل فرد، والإجراءات الفعالة لصنع القرارات. فمن الضروري أن يختار أعضاء الفريق البنود التي تمكن كل عضو في الفريق أن يكون له مساهمة مؤثرة.

ت- تحديد مستويات الأداء لعناصر الفريق: العمل مع الفريق لوضع أهداف للأداء. استخدام هذه الأهداف أثناء عملية التقييم.

ث- وضع تدابير فردية للتقييم : يحدد كل عضو في الفريق الأركان الحاسمة لوظيفته. وتوضع تدابير فردية لتعكس مسؤوليات العمل للفرد، وعناصر قياس فعالية الفرد داخل المجموعة.

ج- استعن برأي خارجي : إن وجود أشخاص من خارج الفريق تشارك في تقييم الفريق ككل يعزز من صحة العملية و مصداقيتها. ويمكن استخدام إدارة العملاء، ومجموعات من المختصين في عملية التقييم.

ح- ضع استبيان مع مقياس للتصنيف: استخدام العناصر التي حددها الفريق للتقييم لإنجاز الاستبيان.

خ- تدريب أعضاء الفريق على عمليات تقييم الأداء: في كثير من البيئات يتم تقييم الفريق وأعضاء الفريق من قبل بعضهم

البعض وإعطاء ملاحظاتهم لأعضاء الفريق الآخرين.

س- تدريب أعضاء فريق التدريب على إعطاء وتلقي التغذية الراجعة وتقييم الأفراد أمر ضروري لنجاح عمليات تقييم الأداء.

ش- وضع نظام للفريق لتلقي الملاحظات: ينبغي لأعضاء الفريق إعطاء التغذية الراجعة لكل عضو في الفريق على أساس التقييم الذي قام به. اختيار ميسر من خارج المجموعة لرصد المناقشة. وينبغي لأعضاء فريق العمل تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب بين فترات التقييم؛ ولا ينبغي لها أن تثير ردود الفعل السلبية للفرد. ويضمن ذلك تقديم تغذية راجعة متوازنة مع نقاط البيانات الإيجابية والسلبية على حد سواء.

#### 2-7-6 المحافظة على روح الفريق:

يعد تعزيز روح الفريق أمر مهم لبيئة العمل و ردود أفعال الفريق، كونه يعزز الوحدة ويشجع أعضاء الفريق لدعم بعضهم البعض والعمل معا نحو هدف مشترك. وتنمية روح الفريق تعلم الأفراد الالتزام بالفريق وأهدافه. وتتم المحافظة على روح الفريق من خلال:

أ- تجنب التقسيم: يجب على رئيس العمل أن يجعل فرد من أفراد فريق العمل يشعر بقيمته و مشاركته في الإنجاز عن طريق إسناد نجاحات الفريق إلى الفريق كله بدلا من الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على الرئيس مناقشة أي فشل مع الفريق حتى يشعروا أن الفشل مسؤولية الجميع و يستطيعوا معا المساهمة في إيجاد الحل و علاج الأسباب.

ب- وحد المظهر: اجعل أعضاء الفريق يتميزوا بشيء يعرفهم به الجميع، كتعليق شارة تحمل اسم الفريق، أو ارتداء لون معين من القمصان ..الخ. هذا الإجراء يجعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء لفريقهم والعمل على إنجازه وتفوقه.

ت- تتبع نجاحات الفريق ومناقشة إنجازاتهم بحماس: غرس الشعور بالفخر تجعل كل عضو من أعضاء الفريق يبذل أفضل ما لديه لجعل الفريق يتميز أكثر، وكذلك استخدام لوحات لتسجيل الإنجازات يحمس الفريق و يشجع باقي العاملين لتفضيل العمل الجماعي.

ث- تحفيز الفريق بالحوافز

الفرق الرياضية لديهم أهداف للفوز بالمباريات المتتالية حتى يحصلوا على الكأس في النهاية. قد يكون الحافز لفرق العمل هو الحصول على مكافأة إضافية أو علاوة أو ترقية أو حتى شهادة تقدير. فإيجاد وسيلة لتحفيز الفريق مع مكافأة ملموسة سواء مادية أو معنوية يجعل الفريق يصر على التميز ويعمل كل عضو فيه على الابتكار و الإنجاز.

ج- اعترف بإنجازات الفريق: يتم التعرف على الفرق الرياضية المنتصرة بالنشر في الصحف. أما إنجازات الفرق في عالم العمل تنشر داخل الشركة، وفي تجمع احتفالي داخل المنظمة أو بطرق أخرى. الاعتراف بالإنجاز يجعل المعنويات عالية

ويحفز أعضاء الفريق و تقربهم وتدفعهم للارتباط ببعضهم أكثر و تشعل من حماسهم للعمل أكثر.

## 6-8 تقييم أعضاء فريق العمل في ظل ظروف خاصة. (أبو حامد، 2015)

في ظل غياب " أهداف مكتوبة " ونظام آلي للتقييم ينصح بما يلي:

1- يقسم من سيتم تقييمهم إلى فئات ، موظف عادي " في الخط الأول " ، قائد فريق " رئيس قسم " ، مدير ، وهكذا مع اختلاف المسميات من مؤسسة لأخرى.

2- يتم تحديد أهم سبعة مجالات " قد يكون أكثر لكن لا يفضل أن تكون أقل " يؤدي وجودها لدى الموظف وتميزه فيها إلى إنجازه وتميزه في عملة المكلف به. وينعكس ذلك على أهداف المؤسسة أو الشركة التي يعمل بها.

على سبيل المثال لا الحصر. للموظف العادي مجالات متنوعة أهمها: الحضور والانصراف، الإنتاجية - التنمية للذات ولزملائه- التعاون وتبادل المعرفة - إتباع قواعد العمل وطاعة رؤسائه - إتباع تعليمات الأمان - المبادرة بالأفكار والأطروحات لخدمة العمل...

هناك بعض القواسم المشتركة لقائد الفريق سواء كان رئيس قسم أو مدير مع المجالات السابقة ويضاف إليها القدرة على تحفيز فريق العمل - التخطيط ووضع أهداف والعمل على تحقيقها - تطوير الفريق وتنميته - حل المشكلات - خفض التكاليف - مراقبة ومتابعة الخطط - رضاء الموظفين عن أدائه ( أداء مديرهم ) . وغيرها من الخصائص التي تسهم في رفع الميزة التنافسية للمنظمة.

3- يتم عقد اجتماع مع رؤساء الأقسام والمديرين لمناقشة البنود وسماع المقترحات فيما يخص الموظفين، وإضافة بنود أخرى قد يجدونها مفيدة لتقييم الموظف.

4 - الغرض من عملية التقييم هي مكافأة المجتهد والعمل على دفعه نحو المزيد والعمل على تحسين أداء أصحاب الأداء المنخفض ووضع خطة لذلك.

5- الغرض أيضا من عملية التقييم هو تحديد البنود والأمور ذات الأهمية القصوى و التي تضعها المؤسسة كأولية لها ويجب على كل العاملين بها التركيز عليها والتميز فيها مما ينعكس على ميزتها التنافسية.

6 - يجب أن تسند عملية التقييم للرئيس المباشر ويجب عدم تخطيه حتى لا نسحب بساط التأثير من تحت أقدامه ويفقد فاعليته مع من هم تحت إشرافه ، وفي حال عدم ( دفته - صدقه - أمانته ) في التقييم يتم النقاش معه بعيدا عن الموظف ويجب أن يقوم هو بالتعديل عند التأكد من عدم دقة التقييم.

## في أثناء عملية التقييم ينصح بما يلي:

- يوم التقييم السنوي هو يوم جني الثمار ، فيه يجني الموظف ثمار ما قدم طوال العام وتقيم مدى جودة وكفاءة وفاعلية هذه الثمار في تغذية وإنجاح أهداف الفريق الذي هو بطبيعة الحال جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة.
- يفضل أن يبدأ التقييم بتحديد ثلاثة أمور على الأقل هامة وقيمة قام بها الموظف وقدمهما لفريق عمله / للقطاع الذي يعمل به أو لمؤسسته.
- يفضل أن يكون لدى من يقوم بالتقييم ” المدير المباشر ” في ذاكرته الأداء في السنوات السابقة للموظف ” ، وهذا إذا كانت غير مسجلة وهو أمر غير مقبول، ويعرف كيف يصبح المنحني لدى الموظف صاعدا أم هابطاً، ويحاول أن يحدد الأسباب بموضوعية ويناقش الموظف ويعرف ما لديه من أسباب ، يشجعه على الثبات إذا كان المنحني صاعداً. ويناقش مع الأسباب إذا كان المنحني ثابتاً أو ينخفض ، ويضع في الحسبان أن تكون هناك خطة ومتابعة خلال العام القادم.
- ينبغي أن يحدد قائد الفريق مع عضو فريقه مواطن التقصير بكل صراحة وموضوعية ويطلب منه التحسن في العام القادم ويخبره باستعداده للمساعدة في ذلك.
- لا يجب بأي شكل من الأشكال تقييم الموظف وإرسال تقييمه إلى الإدارة بدون مناقشته، لأن ذلك لا يحقق الغرض من التقييم والذي هو تشجيع الأداء العالي ومعالجة القصور للحصول على أعلى أداء.
- ينبغي أن لا يتحول التقييم إلى محاسبة ” كأن تحاسب أحد أعضاء فريق عملك عن عمل لم ينجز منذ عام مثلاً، فأين كان قائد الفريق طوال العام ” وهنا الأمر يحتمل أمرين : إما أن هذا العمل غير هام وإلا كيف تم التغاضي عنه كل هذه المدة مما يضر بمصلحة المؤسسة أو: أن التقييم تحول إلى فرصة لإظهار التقصير والمحاسبة وهذا ما قد يفهمه من تقوم بتقييمه ولن يؤدي ذلك في الحالتين الغرض من عملية التقييم.
- تبرز فكرة التقييم ربع السنوية كونها تتدارك المواقف وتجري التعديلات لرفع الكفاءة على مدار العام ، فيأتي التقييم النهائي محصلة لما سبقه من تقييمات.
- ينبغي أن لا يتحول يوم تقييم الثمار إلى مقابلة مثل تلك التي تسبق تعيين الموظف في عمله ، وفيه يتم اختباره فنياً وتوجيه الأسئلة إليه وكأنني أقيمه يصلح للعمل أما ، نحن نقيم كفاءة عمله وليس صلاحية الشخص للعمل التي يفرض أنها انتهت وتم التأكد منها.
- لا علاقة بين سقف ما تم تحديده من مكافآت وبين مستوى الموظف ، يجب الفصل التام بينهما ، فمهمة المدير المباشر هو التقييم فحسب ، أما سقف الزيادة في الراتب فيتم ضبطه وتحديده من قبل الإدارة المالية ، لا لأن يكون الأمر



بمثابة من يقول لأبنائه لا تحصلوا على امتياز هذا العام لأنني لن أستطيع أن أحضر لكم هدية ، الأفضل منها أن يحصلوا على امتياز ويكتفي ولو بعشاء خارج المنزل.

- لابد وأن تكون عملية التقييم مسجلة ويحتفظ بها في سجل الموظف ويتم الرجوع إليها في حال الترقيات أو تقييم الأداء العام للموظف.
- غير مقبول ألا تكون هناك أهداف واضحة لكل موظف أي كان موقعة في المؤسسة ويجب أن تكون هذه الأهداف تتحدى قدراته من أجل أن تحفزه على بذل أقصى ما لديه.
- يجب أن تكون لدى الموظف نسخة من البنود التي سيتم تقييمه بناء عليها حتى نركز الجهود ونحفظ الطاقات فيما يفيد المؤسسة .

والخلاصة فإن النموذج أو الوثيقة التي تقدم للموظف ليقيم نفسه ثم ليناقشها مع رئيسه أو ليقيمه رئيسه، هي هامة جدا ويجب أن تقيم بدقة وموضوعية ويجب الرجوع إليها كأحد المراجع للترقيات والمكافآت وغيرها أو حتى للاستغناء عن الخدمة في حال حتميتها.

## 6-9 مهارات قيادة الفريق اللازمة لضمان مساهمة جميع أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرار

القيادة الحكيمة هي التي يكون فيها قائد أو منسق فريق العمل قادراً على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة، وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أن مسؤول فريق العمل يكون قادر على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية ويعمل على تطويره لخدمة أهدافه.

فإن لم يستطع مسؤول فريق العمل تطوير المستقبل ليتلاءم مع خطته، أبدع أساليب متطورة وغير من خطته لخلق ظروف أفضل للنجاح. إن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي. فإن مسؤول فريق العمل كقائد السيارة، ينظر في معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الفينة والأخرى في المرآة ليرى ما خلف وراءه.

يجب أن يكون قائد فريق العمل قادراً وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وقادراً على إحاطة نفسه بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعها. وهؤلاء الناس هم دعامة مسؤول فريق العمل الرئيسية وهم الفرق التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق.

إن وجود الفرق يؤدي إلى طمأنينة الأفراد خاصة عندما يخرجوا من نطاق "منطقة الراحة" التي تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة والطمأنينة ما داموا بداخل هذه المنطقة، ويشعرون بشيء من القلق إذا خرجوا منها.

قائد فريق العمل المتبصر يخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوقة إليهم، وليتحصنوا بالبصيرة و الأفق الرحب والتدرب على العمل بفعالية أكبر مع بعضهم البعض. إن العمل خارج منطقة الراحة يضع الفرق أمام تحدٍ لانفعالاتهم ومقدرتهم الجسدية والعقلية كذلك.

إن بعض التمرينات والتحديات التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد أفراد الفرق على فهم بعضهم بعضاً وتركز على الكيفية التي يستطيعون بموجبه أن يكونوا أكثر فعالية. وهنا فإن الفرق تسعى إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفعال. كما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد.

إن مثل هذه التحديات والتمارين التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد المشاركين على إزاحة الحواجز الفاصلة بينهم وتساعد على علاقات أوثق بين الأعضاء. ومن هذه التمرينات والتحديات مثلاً السير على الحبال التي يصل ارتفاعها عن الأرض إلى عشرة أمتار.

هناك تمرينات وتحديات أخرى تستدعي استعمال أدوات كالخرائط والبوصلة وآلات الرصد حيث يتوجب على الفريق إيجاد نقطة معينة على بعد خمس كيلومترات من موقع انطلاقتهم. على الفرق في هذه النوعية من التمارين أن تضع التخطيط الاستراتيجي لمراحل العمل للوصول إلى النقطة المطلوبة. ويساعدهم هذا التمرين على مهارات اتخاذ القرار والوضوح والشفافية في الاتصال والتحدث وكذلك التحديد الصحيح للمصادر التي ستساعدهم للوصول إلى الهدف. هذا التمرين يقوي لدى المشاركين "روح الفريق الواحد" وأهمية كل فرد من أفراد الفريق.

**نرى مما تقدم أن العمل ضمن الفرق يؤدي إلى:**

1. إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة.
2. تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد.
3. إدراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.
4. تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.
5. ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً.
6. التعلم على العمل الجماعي بمتعة.

## 6-10 الأخطاء الرئيسية في قيادة فريق العمل

هناك أخطاء يجب على مسؤول فريق العمل في الشركة تجنبها حتى يستطيع النجاح مع فريقه في الوصول بعمله إلى قمة النجاح، وتحقيق الانسجام والتأقلم مع العمل ومتطلباته والفريق القائم بالعمل وبين الفريق نفسه من جهة أخرى، لذلك في الإدارات الحديثة يجب التركيز على ترك هذه المفاهيم الخاطئة في القيادة، ففريق العمل المتفاهم والمنسجم هو دليل على نجاح الشركة ووصولها إلى أهدافها الحقيقية. واهم تلك الأخطاء:

### أ- أن يعمل قائد الفريق كما لو كان مشرفاً تقليدياً

الشركات تشكل الفرق لكي تستفيد من قرارات الموظفين على الإدارة الذاتية والإنتاج من دون توجيهات، وإذا كان مسؤول فريق العمل يحاول أن يقوم بالإشراف على الفريق بشكل تقليدي، فإن هذا الهدف لن يتحقق، وعلى المدى القريب ستنشأ نزاعات بين مسؤول فريق العمل وفريق العمل، وأما على المدى البعيد، فسوف يمتنع أعضاء الفريق عن أخذ المبادرات، لذلك سيرجع الفريق من حيث بدأ، لذلك لا بد ل مسؤول فريق العمل أن يترك مساحة حرية كافية لأعضاء الفريق في أخذ المبادرات حتى ينمو الفريق.

### ب- عدم تنمية الالتزام بالمهمة الرئيسة للفريق.

أولاً لا بد من أن يؤمن أفراد الفريق برسالتهم، ولا بد أن يعملوا معاً على تحقيق الهدف الرئيس عن طريق المقترحات الآتية :

1- أن يتأكد مسؤول فريق العمل من أن كل أعضاء الفريق ملمون بمهمتهم الرئيسة جيداً.

2- لا بد أن يتأكد مسؤول فريق العمل من أن أعضاء فريق العمل يركزون على أداء المهمة الرئيسة، وليس على تحقيق أهداف وظائفهم فقط في الوقت الحالي.

3- يجب على مسؤول فريق العمل أن يشجع كل موظفيه على العمل المشترك، والنظر لأنفسهم كأنهم فريق واحد وليس مجموعات منفصلة.

4- يجب على مسؤول فريق العمل أن يكون واضحاً في قراراته وواضحاً في الهدف الرئيس حتى يتسنى لفريقه أن يعمل وهو واع لما يقوم به.

### ت- التعامل مع أعضاء الفريق كأفراد منفصلين

لقد اعتاد معظم الموظفين على أن يتم تقييمهم والإشراف عليهم بناء على جهودهم الفردية، وحتى حين يقال للموظفين أنهم يشكلون جزءاً من فريق، غالباً ما يظل الموظفون يفكرون في الأداء بمنظور فردي والوظيفة الرئيسة مسؤول فريق العمل. عند هذه النقطة هي أن يساعد هؤلاء الموظفين أن يغيروا بؤرة تركيزهم من الأداء الفردي إلى الجماعي، فعندما لا يساعد

مسؤول فريق العمل موظفيه على تغيير تلك البؤرة فسيمنعهم أن يكونوا فريقاً فعالاً. لذلك يجب على مسؤول فريق العمل أن يركز على العمل الجماعي أولاً، ثم يترك للفريق مهمة تصويب أخطاء الأداء الفردي، وعلى مسؤول فريق العمل ألا يكافئ الأداء الفردي الذي لا يساهم في نجاح الفريق، لكن إذا كان نجاحاً فردياً يعود بالفائدة على كل الفرق يكافئ.

### ث- عدم وضع قواعد عامة للفريق والعمل وفقاً لها

كي تتجنب هذا الخطأ لابد أن يجتمع قائد فريق العمل بأعضاء الفريق ويوضح لهم أن كل الفرق تحتاج نوعين من القواعد وهما القاعدة الرادارية وقواعد التعامل بين الأفراد. وعلى مسؤول فريق العمل أن يرسخ مبدأ النقد للأفكار السلبية وليس للأفراد، فهذه قاعدة مصيرية في العمل، لأن نقد الموظف يجعله يفقد الثقة بنفسه وتقتل فيه حالات الإبداع.

### ج- دفع الفريق إلى اتخاذ القرارات بتسرع شديد

وكي تتجنب هذا الخطأ يجب عليك كقائد فريق العمل ناجح أن تشجع أعضاء الفريق على الإصغاء لبعضهم البعض، وتشجع أيضاً طرح الأسئلة التي ستساهم على فهم ما يرمي إليه المتكلم، لأن الفكرة التي من الممكن الاعتقاد بأنها تافهة من الممكن أن تصبح هي المفيدة والمثمرة. ويجب على مسؤول فريق العمل أن يحذر الفريق من الاندفاع والعجلة، لأن ذلك سيسهم إلى حد كبير في نضج الفريق في عمله في صنع واتخاذ القرار السليم.

### ح- عدم تقديم الدعم للفريق

عند تقديم الدعم لفريق العمل ومساندته في قراراته، تجعل من الفريق قوة هائلة الإنتاج، وله كيان يحترم ما يدفع الأعضاء إلى اتخاذ مواقف أكثر ايجابية ناحية العمل، فمثلاً إذا وجد أحد العملاء أن بعد مقابلة مسؤول فريق العمل لم يحصل على صفقة أفضل من التي حصل عليها من الفريق نفسه، فإنه سيكف عن التحدث إلي المدير مباشرة، وستكون في هذه الحالة مهمة مسؤول فريق العمل أكثر سهولة، لأن مسؤول فريق العمل لو لم يدعم قرارات الفريق فسوف يحبط عملية الإنتاج ويقلل من شأنهم، وهذا لا يعود بالفائدة على العمل، وإذا كان هناك خطأ من الفريق، فيجب على مسؤول فريق العمل أن يغيره في السر بينه وبين فريق العمل، ودع الفريق يفوز بالفضل في ذلك التغيير.

### خ- محاولة منع الفريق من إظهار الخلافات وتسويتها

كي تتجنب الوقوع في هذا الخطأ لا بد أن يفهم مسؤول فريق العمل أن الخلاف في حد ذاته ليس سيئاً، فالخلاف يصبح خارجاً حين يصبح شخصياً، أما الخلاف المثمر فهو خلاف الأفكار، ويجب على مسؤول فريق العمل هنا أن يدرب موظفيه على الفصل بين الخلاف العملي والشخصي ويقود الفريق ويتحاشى الخلاف وملاطفة الجميع كي لا يحدث ما يؤدي إلى المشكلات. ولا بد أن يدعو مسؤول فريق العمل الناجح أعضاء الفريق إلى التعبير عن خلافهم وتوضيح أن الخلاف في مصلحة العمل،

لأنه يأتي بالحلول المفيدة والهدف منه الإنجاز وليس تصيد الأخطاء .

## 6-11 بيئة العمل الإيجابية لنجاح الفريق

6-11-1 عوامل وخصائص بيئة العمل الإيجابية داخل الفريق والمنظمة

توجد خمسة عوامل إدارية وتنظيمية تسهم في المساعدة ببناء بيئة عمل مواتية هي:

العامل الأول: التنوع

أثبتت عدة دراسات في مجال تنمية الموارد البشرية أن "تنوع القوى العاملة" أحد أسباب نجاح المؤسسات؛ فإذا كان موظفو المؤسسة نسخا مكررة من بعضهم البعض في الفكر والأسلوب الإداري والمؤهلات والخبرة، فمن المستبعد أن يخرج من بينهم من يفكر بطريقة إبداعية غير نمطية أو يرى الأمور من زوايا مغايرة؛ لذا يجب أن تحرص المؤسسات على تنوع مواردها البشرية عند الاستقطاب والتوظيف (مرشحين من بيئات مختلفة.. قطاعات، جامعات، مناطق، جنسيات..). ليس منعا للمحابة والمحسوبيات فقط، وإنما لضمان الحصول على موظفين يملكون رؤى مختلفة وإضرام المنافسة بينهم. ربما هذا الذي يدعو الحكومة أو ملاك الشركات إلى الاستعانة بـ"قياديين" من "خارج السرب" لأنهم غالبا ما يحملون فكرا جديدا قادرا على الإبداع والتغيير.

العامل الثاني: التنظيم

يتم هنا تنظيم الوحدة الإدارية المسؤولة عن تلقي المقترحات والأفكار الجديدة وتحديد اختصاصاتها، هل هي إدارة الأبحاث والتطوير R&D؟ أم أن المهمة موزعة على عدة إدارات؟ أم أنها مقصورة على فريق عمل أو لجنة معنية بالتطوير؟ من المهم جدا تحديد هذه الوحدة الإدارية، والأهم الإعلان عن مهامها واختصاصاتها لجميع الموظفين، حيث يعرف كل منهم المسؤولين عن تلقي الأفكار، مع العلم أن بعض الموظفين يتحمسون لطرح الأفكار، وإيصالها إلى الإدارة المعنية، لكنهم لا يستطيعون المشاركة في تنفيذها، إما لعدم قدرة أو عدم رغبة.

العامل الثالث: التواصل

من الضروري أن تحافظ المؤسسة على "قنوات مفتوحة" بين الإدارات العليا والموظفين، يتم من خلالها إرسال واستقبال الأفكار. قد تكون هذه القنوات اجتماعات دورية، أو تقارير شهرية، أو صندوق اقتراحات، أو بريداً إلكترونياً؛ فالإعلان عن المشكلات التي تواجهها المؤسسة يتيح أمام الموظفين فرصة التفكير بحلول مناسبة، فالإبداع غير محصور في أحد. ربما تأتي فكرة من موظف استقبال تدر عوائد للشركة نجد أنها غابت عن أذهان كبار المديرين. على المنوال نفسه يجب توفير قنوات يستطيع الموظفون من خلالها إيصال مقترحاتهم في أي وقت ودون انتظار للمشكلات، ولعل أشهر هذه القنوات هي

اجتماعات التفكير (العصف الذهني)، حيث يتاح لمجموعة من الموظفين طرح الأفكار بانسيابية وسلاسة دون أن تتعرض للنقاش أو الانتقاد.

#### العامل الرابع: التفاعل

لا شيء يقتل الموظف المبدع سوى رؤية فكرته تحفظ في درج المدير، وتحبس إلى أبد الآبدين.

فالموظف ما أن يطرح فكرة، حتى لو كانت في صورتها الخام، يود أن يشعر بترحيب من المديرين دون قمع أو مصادرة، وبالطبع لا نتوقع أن أي فكرة يطرحها هذا الموظف ستكون جيدة أو عملية، ستظل هناك أفكار غير جيدة أو غير واقعية. لكننا أحيانا نحتاج إلى "تفسير" الكثير من الأفكار السيئة قبل التوصل إلى اللب (الفكرة الرائعة). ومن المهم أن ترسي المؤسسة "ثقافة" ترحب بطرح الأفكار بغض النظر عن جدوى التطبيق، فكثير من الموظفين يترددون في طرح الأفكار خشية سماع نقد أو تأنيب أو تهكم من الإدارة، لكن عندما يحس بقية الموظفين بترحيب الإدارة بالفكرة، وفوق ذلك حصول صاحب الفكرة الجيدة على مكافأة تشجيعية سيؤمنون بمدى تجاوب الإدارة وتفاعلها مع مقترحاتهم.

من ناحية ثانية، يجب أن نحرص على أمرين: الأول هو التركيز على نوعية الأفكار لا عددها، فبعض المؤسسات لا تكثرث إلا باستخراج أكبر عدد ممكن من الأفكار من عقول موظفيها، الأمر الذي يسبب إنهاكا ذهنيا لهم، أما الثاني فيكمن في كسر الروتين؛ إذ أن لحظات "التوقد الإبداعي" لا تظهر إلا خارج المكاتب. المبدعون لا يتجولون إلا في أماكن بعيدة عن ضغوط العمل، والأفكار تولد في ظروف غير تقليدية، ربما وأنت تؤدي صلاة الفجر في المسجد، أو تجري على السير في النادي، أو تتناول قهوتك في المقهى. أجواء العمل التي تتحلّى بال رسمية والجدية والروتين تعطل التفكير الإبداعي؛ لذلك يحتاج الموظفون المبدعون إلى كسر الروتين وتلطيف أجواء العمل بمستويات مقبولة من الضحك والمرح والخروج لتناول الغداء أو ممارسة الهوايات.

#### العامل الخامس: التغيير

بعد أن يتم استيفاء العوامل الأربعة السابقة، تدخل الفكرة المطروحة مرحلة التنفيذ، سيشعر الموظف هنا أنه فعلا أصبح أداة من أدوات التغيير في المؤسسة؛ فالفكرة التي طرحها تأهلت إلى مرحلة التطبيق، وبالتالي إحداث التغيير المنشود (حل جديد لمشكلة أو تطوير لحل قائم). وهناك مجالات متعددة يمكن أن يبدع فيها الموظفون وتكون مدخلا إلى التغيير: تصميم المنتجات والخدمات، وضبط الجودة، والتشغيل (صنع المنتجات وتقديم الخدمات)، الإمداد والتخزين وغيرها؛ لهذا فإن تبني المؤسسة للفكرة وتطبيقها وإحداث التغيير من خلال طرح منتجات أو خدمات جديدة في السوق لن يحفز بقية الموظفين فحسب، بل سيحافظ على موقعها بين المنافسين.

## 6-11-2 ميثاق الفريق كأحد المقومات الإيجابية لبيئة الفريق

**ميثاق الفريق** *Team Character* هو وثيقة مكتوبة تحدد مهمة الفريق، ومجال العمل، وأهداف الفريق، ومدة عمل الفريق، والنتائج المتوقعة.

تقوم الإدارة العليا بتطوير وثيقة الميثاق وتقديمها للفريق. أو يمكن أن يطورها الفريق ويقدمها للإدارة العليا.

### - مثال على ميثاق الفريق: توفير تطوير نظام حماية المعلومات في إحدى الشركات

**أولاً: وصف عام:** إن الغرض الأساسي من هذا الفريق هو تقليل التكلفة التشغيلية لنظام حماية المعلومات وزيادة فاعلية نظام حماية المعلومات في الشركة.

### ثانياً: النتائج المتوقعة

الهدف الأول: تقليل التكلفة التشغيلية لنظام حماية المعلومات بمقدار 40%.

الهدف الثاني: زيادة فاعلية نظام حماية المعلومات بمقدار 20%

الهدف الثالث: شرح ما يتعلق بهذه العملية من تصميم النظام الجديد وعملية التشغيل

الهدف الرابع: أن يتسم سلوك الفريق بروح الفريق ذات الأداء العالي.

الهدف الخامس : دراسة وتحليل النظام الحالي الجديد من خلال تصميم وتشغيل النظام ثلاثين يوماً.

الهدف السادس: الوصول إلى الأهداف المحددة خلال 90 يوماً

ثالثاً: مكونات وخصائص الفريق: سيتم تكليف مجموعة من مدراء متخصصون في نظم المعلومات في الشركة

ليكونوا الفريق المكلف وسيتم تقديم الإستشارة والتدريب الضروريين لهذا الفريق من قبل مستشاري ومدربي الشركة.

**وأما الخصائص فهي:** 1- القدرة على الاستعداد للتعامل مع القضايا الشمولية في التنظيم.

2- الرغبة في التعامل مع جميع من لهم علاقة بنظام المعلومات الحالي لفهم نظام التشغيل الحالي والمساعدة في تصميم النظام الجديد.

3- الرغبة في اكتساب المعرفة تحديثها.

4- القدرة على العمل ضمن فريق العمل.

5- القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدة الإدارية التي ينتمي إليها.

6- خبرة طويلة ومستمرة في إحدى وحدات الشركة.

رابعاً : مجال العمل وحدوده

1- نشاطات وأعمال الفريق ستتم ضمن رؤيا الشركة وأنظمتها.

3- حدود ومقدار التغيير المطلوب سيحدد بموجب وضمن حدود الأهداف المحددة.

خامساً : مقدار الالتزام ، تقدم الشركة دعماً كاملاً ومستمرًا للفريق.

### 6-11-3 البيئة الإيجابية للفريق من خلال التطبيع الاجتماعي

تتجلى فكرة التطبيع الاجتماعي من خلال قدرة الفريق على التأثير في سلوك أفرادها، و محاولة إيجاد التوافق بين القيم والأعراف والسلوك السائدة في الفريق والقيم والأعراف والسلوك الذي يتحلى به العضو.

تتم عملية قبول الفرد كعضو في الفريق بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى مرحلة التوقعات *Stage Anticipation*. تحدث قبل دخول الفرد الى الفريق. ويكون الفرد توقعات عن الفريق.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الفريق *Stage Accommodation*. تبدأ عندما يبدأ العضو نشاطاته اليومية في الفريق، ويبدأ ببناء علاقات شخصية مع باقي أعضاء الفريق. كما يبدأ باستيعاب قيم وأعراف وسلوك الفريق، ويبدأ بالتخلص من توقعاته السابقة.

المرحلة الثالثة: مرحلة القبول *Stage Acceptance* وتبدأ بقيام الفرد بالأدوار المطلوبة منه بالشكل الصحيح، وفيها يشعر العضو بالارتباط مع الفريق والشعور بأنه جزء مهم، ويشعر بقبول الآخرين له.

كما يحصل في تلك المرحلة العقد النفسي *Contract Psychological* للعضو الجديد سواء من داخل التنظيم أو من خارجه.



## 6-12 أمثلة لنماذج تقييم الأداء لفريق العمل

فيما يلي نماذج معيارية للاستفادة منها في تقييم أعضاء الفريق وأداء الفريق ككل

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

م	العبارات	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
		-90	-80	-70	-60	أقل من %60
		%100	%89	%79	%69	
اجتماعات فريق العمل/ اللجنة:						
1.	الاجتماعات تبدأ وتنتهي في الميعاد المحدد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	يتم العمل بجدول الأعمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	معظم وقت الاجتماع يسخر للمناقشات الهامة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	يجتمع أعضاء فريق العمل/ اللجنة في أوقات أخرى كلما دعت الحاجة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	الغياب لا يمثل ظاهرة أو مشكلة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	هناك متابعة لما تم الاتفاق عليه في الاجتماعات السابقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المهام والمسؤوليات:						
7.	قائد فريق العمل/ رئيس اللجنة فعال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. فريق العمل/ اللجنة فعال ويتم التركيز على المهام المناطة بالفريق/ اللجنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. جميع الأفراد يشاركون في الاجتماعات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. المسؤوليات توزع بالتساوي على أعضاء فريق العمل/ اللجنة
مهارات الاتصالات والتواصل:					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. هناك اتصال فعال بين أعضاء فريق العمل/ اللجنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. مناقشات أعضاء فريق العمل/ اللجنة دائماً بناءة
اتخاذ القرارات:					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. هناك آليات فعالة لاتخاذ القرارات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. تستخدم البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. دائماً القرارات تؤخذ بالإجماع
فاعلية المشاركة:					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. الأفكار الجديدة يتم الترحيب بها من أعضاء فريق العمل/ اللجنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	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:					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. فريق العمل/ اللجنة يُنجز ما يكلف به

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. لدي من الحافز مما يجعلني أفعل أقصى ما أستطيع ضمن أعمال فريق العمل/ اللجنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21. نحن أعضاء فريق العمل/ اللجنة لدينا الوسائل والقدرة على إنجاز المهام

المعدل (من 100)	
-----------------	--

اسم رئيس الفريق		المسمى الوظيفي			
التوقيع		التاريخ			
الجزء الثاني – النتائج					
أدنى من الهدف		الهدف		فوق الهدف	
رديء		ضعيف		مقبول	
جيد		متميز			
1		2		3	
4		5			
الإنجازات مقارنة مع الأهداف/ المهام					
نسبة الأهداف/ المهام المحققة إلى الأهداف/ المهام المخططة والمحددة				-18	
نسبة الالتزام بخطة عمل فريق العمل/ اللجنة (مدى تحقيق النتائج ضمن الأوقات المحددة دون تأخير)				-19	
التقارير والقرارات/ التوصيات					
نسبة القرارات/ التوصيات المنفذة من القرارات/ التوصيات المعتمدة				-20	

					نسبة الالتزام بتنفيذ القرارات/ التوصيات ضمن المواعيد المحددة لها	-21
الالتزام بعقد وحضور الاجتماعات						
					نسبة الاجتماعات التي يشارك فيها قائد فريق العمل/ رئيس اللجنة من إجمالي الاجتماعات	-22
					معدل عدد الحضور لكل اجتماع	-23
					نسبة الاجتماعات المنعقدة مقارنة بالمخططة	-24
تميز النتائج						
					مدى وجود تحسن (تطور إيجابي) في مقاييس أداء فريق العمل/ اللجنة ومدى تحقيق الأهداف المحددة لكل مقياس (Targets)	-25
					مدى وجود تحسن (تطور إيجابي) في نتائج تقييم أداء فريق العمل/ اللجنة (سواء نتائج التقييم الذاتي/ المؤسسي المحايد)	-26
					مدى تميز النتائج المتحققة على مستوى الدائرة/ المستوى المحلي/ الإقليمي/ الدولي (أمثلة: جوائز، شهادات تقدير وشكر... الخ)	-27
					الانعكاسات والآثار الإيجابية المترتبة على أعمال فريق العمل/ اللجنة	-28

### تقييم سريع لأداء عضو فريق العمل

Name:		Position:	
الاسم		الوظيفة	

<i>Department/Team:</i> القسم / الفريق:			
وقت التقييم: الشهر - السنة		إلى الشهر السنة	
<i>Date of last Review:</i> تاريخ آخر تقييم			

ضع قائمة مكونة من أفضل 5 أعضاء بالفريق / شركاء قد قمت بدعمهم أثناء هذه الفترة من التقييم:

ضع قائمة بالأهداف الأساسية أو مسؤوليات الوظيفة لفترة التقييم الحالية باستخدام خطة تطوير العام الماضي .

صف بما في ذلك كم وكيف العمل إن كان مناسباً، و صف و قيم الأداء الحالي بما يتفق مع كل هدف أو مسؤولية وظيفة . كما يمكنك إرفاق أوراق إضافية إذا اقتضت الضرورة ذلك.

**توقيع عضو الفريق:**

*Supervisor* المدير المباشر:

*Reviewer Signature:* توقيع المسؤول عن التقييم

## مراجع الفصل

1. أبو حامد أحمد ، (2015)، تقييم أعضاء فريق العمل في ظل ظروف خاصة، مركز إدارة المعرفة، القاهرة.
2. عليان علي رحمة عليان ، (2014)، العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم مدخل سلوكي، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات التجارية، جامعة الخرطوم للعلوم والتكنولوجيا.
3. مذكور، فوزي شعبان ندا، (2007) العوامل المؤثرة على فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثالث، كلية التجارة جامعة بني سويف
4. يوسف معاذ ، 2016، قيادة الفريق: كيف تقود فريقك بشكل فعال وباعت على الإنتاج .

<https://www.ts3a.com/?p=29071>

5. Aurel Brudan, (2010) *Rediscovering performance management: systems, learning and integration*, Emerald Group Publishing Limited, Vol.14, No.1, pp. 109-123.
6. Dimov , Peter. *Building great teams*, Projects Magazine .2004. Accessed 12 Jul 2004
7. Grose, C A. And Sansderon, A M. *Exploring group work dynamics*. In: Boyd, D (Ed) *process 23rd Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2007, Belfast, UK, Association of Researchers in Construction Management*, pp.295-304..
8. He, J., Butler, B. S., & King, W. R. (2007), *Team cognition: Development and evolution in software project teams*. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, No. 2, pp. 261- 292.
9. John S. Heywood , Uwe Jirjahn and Xiangdong Wei, (2008), *Teamwork, monitoring and absence*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, 68, pp. 676-690
10. Leyland, M. Lucas, (2010), *The role of teams, culture, and capacity in the transfer of organizational practices*, *The Learning Organization*, Vol. 17. No. 5. Pp.419-436.
11. Li-Ren Yang , Chung Fah and Kun-Shan Wu ,(2011), *The association among project manager's leadership style , teamwork and project success* , *International Journal of Project Management* , Elsevier Science Direct , 29, pp.258-267.
12. Lynda Gratton and Tamara J. Erickson, (2007), *Ways to Build Collaborative Teams*,

*Harvard Business Review*, November.

13. Martin Hoegl, and Luigi Proserpio, (2004), *Team member proximity and teamwork innovative projects*, *Research Policy*, Elsevier Science Direct, 33, pp. 1153-1165.
14. Martin Hoegl and K. Praveen Parboteeah, (2007), *Creativity in innovative projects: How teamwork matters*, *Journal of Engineering and Technology Management JET-M*, Elsevier Science Direct, 24, pp. 148-166
15. Samuel M. Natale et al.; (2004) *Leadership in teams: Managerial responses*. *Team Performance Management*, Vol. 10. No. 3/4. Pp. 45-52
16. Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain & Zulgarnain Mohammad (2011), *Effect of Teamwork on Employee Performance*. *International Journal of Learning & Development*, vol. 1, No.1, pp. 110126.

## أسئلة الفصل:

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 قيادة فريق العمل تحتاج لمهارات القيادة الفعالة	✓	
2 يقول الخبراء إن أكثر المجموعات فاعلية هي التي تتشكل فيما بين خمسة أو تسعة أعضاء .	✓	
3 تبدأ مرحلة القبول بقيام الفرد بالأدوار المطلوبة منه بالشكل الصحيح، وفيها يشعر العضو بالارتباط مع الفريق والشعور بأنه جزء مهم، ويشعر بقبول الآخرين له	✓	
4 يفضل ألا يعلم عضو الفريق بنتائج تقييم أدائه ضمن الفريق.		✓
5 إن الفكرة التي من الممكن الاعتقاد بأنها تافهة من الممكن أن تصبح هي المفيدة والمثمرة في تطوير الفريق.	✓	
6 توفير بيئة إيجابية لعمل الفريق من مسؤولية ومهام قائد الفريق فقط		✓

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- قيادة الفريق:

- (أ) لا يختلف عن قيادة الأفراد  
(ب) لا يوجد تقاطع بين قيادة الفريق وقيادة الفريق  
(ج) يوجد تقاطع بين الجانبين  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

2- الهدف من عملية تقييم أداء عضو فريق العمل لها يتم تطور الفريق من خلال عدة مراحل عددها:

- (أ) تحديد البنود والأمور ذات الأهمية القصوى و التي تضعها المؤسسة كأولية  
(ب) يفضل أن يكون لدى من يقوم بالتقييم ” المدير المباشر ” في ذاكرته الأداء في السنوات السابقة للموظف”  
(ج) يفضل أن يتم مناقشة الرئيس المباشر في نتائج تقييم الأداء  
(د) كل ما سبق صحيح

3- من أخطاء قيادة فريق العمل:

- (أ) أن يعمل قائد الفريق كما لو كان قائداً استثنائياً (ب) أن يعمل أعضاء الفريق ككتلة واحدة  
(ج) عدم وضع قواعد عامة للفريق والعمل وفقاً لها  
(د) جميع الأجوبة خاطئة



### (3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) الأدوار التي تمنع تحول المجموعة إلى فريق.

اشرح الأدوار التي تمنع تحول المجموعة إلى فريق

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3-6}

السؤال (2) تحول دور قائد الفريق من مدير فريق إلى منسق:

أذكر صعوبات تحول دور قائد الفريق من مدير تقليدي إلى منسق

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. (توجيه للإجابة: الفقرة 4-6)}

السؤال (3) الأخطاء الرئيسة في قيادة فريق العمل

أذكر باختصار الأخطاء الرئيسة في قيادة فريق العمل

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. (توجيه للإجابة: الفقرة 6-10)}

## الفصل السابع: إدارة الصراع في فريق العمل.

### **Conflict management in the team**

#### كلمات مفتاحية:

مفهوم الصراع *the concept of conflict*، أسباب الصراع ضمن العمل وضمن الفريق *the causes of conflict within the work*، نتائج الصراع في الفريق *the results of the conflict in the team*، استراتيجيات إدارة الصراع *and within the team*، *conflict management strategies*.

#### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم الصراع بما يمكن الطلبة من معرفة ماهية الصراع وأسبابه ضمن العمل بشكل عام وضمن الفريق بشكل خاص، حيث يبدأ الفصل باستعراض لمفهوم الصراع، ثم الانتقال إلى أسباب الصراع ضمن العمل و داخل الفريق، ونتائج الصراع في الفريق، وأخيراً استراتيجيات إدارة الصراع.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

- بعد دراسة الفصل يصبح الطالب قادراً على أن:
- تعريف الطالب بمفهوم الصراع بشكل عام.
- تمكين الطالب من معرفة أسباب الصراع في العمل.
- تمكين الطالب من معرفة أسباب الصراع ضمن الفريق.
- تعريف الطالب بنتائج الصراع داخل الفريق وأثرها على أداء الفريق.
- تزويد الطالب بالاستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراعات.

## مقدمة:

يعتبر الصراع داخل المنظمة من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر فمن البديهي أن يكون هناك صراع، وبما أن من عادة البشر الاتفاق في بعض الجوانب والاختلاف في الجوانب الأخرى، حيث أن البشر يختلفون في أفكارهم وأهدافهم لذلك يوجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حد الاختلاف والصراع لتحقيق الأهداف، ويعود السبب الرئيس لحدوث الصراع هو الاختلاف في التوجهات والأفكار.

طالما الأطراف العاملة داخل المنظمة مختلفة فتختلف توجهاتهم وظروف العمل لديهم والمشكلات والخلافات والطموح فيما بينهم، قد يولد الصراع إن كان سلبياً أو إيجابياً والذي يؤثر على المنظمة وبالتالي على الأداء، حيث أن هذا الصراع لا يؤثر سلباً على المنظمة وإهدار الوقت لحل هذه الصراعات فالخطورة أكبر على المنظمة من حيث الاداء والتطور والنمو والاستقرار، كما أن الكفاءة والفاعلية التنظيمية تتطلب قدر صحي من الصراع التنظيمي والوظيفي والذي يرتبط أيضاً بقدر صحي من ضغوط العمل أو غيره من الاسباب (الصراع على الموارد، تعارض أهداف، غموض الدور، صراع الدور،....).

إن المنظمات على اختلاف أنواعها تعمل بكفاءة وفعالية، وذلك بهدف التفاعل والتوصل بين أفرادها في شتى المجالات وعلى مستوى كل الجوانب التنظيمية، بحيث يتحدد الهدف لكل منظمة ولتحقيق هذه الأهداف وجب الاستعانة بمجموعة من العمال من ذوي التخصص المسؤولين عن تحقيق أهداف مصالحهم بطرق مختلفة، فهم معنادون على تبادل المعلومات والآراء والتعاون والتشاور والتنسيق وهذا الاتفاق والتناسق بين العاملين يسمح لهم بإعطاء وجهات نظر مقاربة، وقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل وهي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطور والتحسين، وأداة المنافسة الإيجابية مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وباحثين، بالمكتبات الجامعية إلى الاهتمام المتزايد لدراسة السلوك الإنساني.

وانطلاقاً مما تقدم سيتم استعراض مايلي:

1-7 مفهوم الصراع *the concept of conflict*.

2-7 أسباب الصراع ضمن العمل وضمن الفريق *the causes of conflict within the work and within the team*.

3-7 نتائج الصراع في الفريق *the results of the conflict in the tea*.

4-7 استراتيجيات إدارة الصراع *conflict management strategies*.

## 7-1 مفهوم الصراع:

إن الصراع أمر لا مفر منه ويحدث على كل المستويات وفي كل أنواع المنظمات وحتى في فرق العمل ولكن، هل قائد الفريق أو الإدارة يبقين مكتوفي الأيدي ولا يعملان على إيجاد حل لهذه الصراعات؟ الإجابة بالنفي لأن القائد أو الإدارة لابد لهما من التدخل في حالة ازدياد شدة النزاع بين الأطراف المتنازعة عن الحد المقبول أو العكس في حالة انخفاض شدة الصراع عن الحد المرغوب، و الصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف وعليه: فهو ظاهرة طبيعية ورد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد والخطر، حيث أن هذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في بيئة العمل والميدان المهني والتنظيمي ويطلق عليها حسب أدبيات علم نفس العمل والتنظيم اسم الصراع التنظيمي، وسنتطرق لهذا المفهوم من خلال ما يلي:

### 7-1-1 الصراع:

**لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، التنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة conflict فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الكلاسيكية الصراع أمراً خطيراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة. (اللوحي، 2008).

إن العلماء والباحثين اختلفوا في إعطاء مفهوم للصراع (Colvin.et,al,2014)، كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، أو للاختلاف في الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم. حيث تتعدد تعريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعريف التالي: جاء في معجم العلوم الاجتماعية مايلي: الصراع هو تنازع أو تناقض يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، و أيضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكاناً له في نظريات مختلفة. (شلابي، 2010).

### 7-1-2 إدارة الصراع:

الصراعات التنظيمية أصبحت اليوم من طبيعة المنظمات نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية على أداء العاملين وعلى فعالية المنظمة، وبالتالي يجب القضاء عليها، ولذا يتوجب على الإدارة الفعالة العمل قدر الإمكان على إدارة الصراعات التنظيمية

بكفاءة عالية قبل انتشارها وتطورها وتنعكس آثارها السلبية على الأداء والفعالية التنظيمية ككل، ويترتب على إدارة الصراع ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات التنظيمية ( أساليب إدارة الصراع ) حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدلا من أن تكون أدوات تدمير وهدم.(أبور غدة، 2005).

### 7-1-3 أهمية إدارة الصراع:

وتظهر أهمية إدارة الصراع من خلال المزايا التالية: (Schlaerth, et, al, 2013)

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.
- إيجاد فرص للتغيير و التحسن.
- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها كما لو كانت مجهولة.
- إعادة تألف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.
- إشاعة الإيجابية و التنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- ظهور واكتشاف مواهب و قدرات للابتكار و الإبداع.(عياصرة، 2007).

إن المنظمات الخالية من الصراع تتصف بالسكون و الركود ومن هنا تكمن أهمية الصراع للخروج من السلبية القاتلة وهناك بعض الوسائل التي يمكن إتباعها لاستثارة الصراعات الإيجابية للخروج من دوامة السكون: (العميان، 2004).

- 1- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات لإدارية، وخلق تنافس فيها بينهم عن طريق مكافأة الإنجاز.
- 2- تمرير المدير الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الأقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء لاستثارة الموظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية و الشخصية غير الفعالة. (Zhang, et, al, 2015)

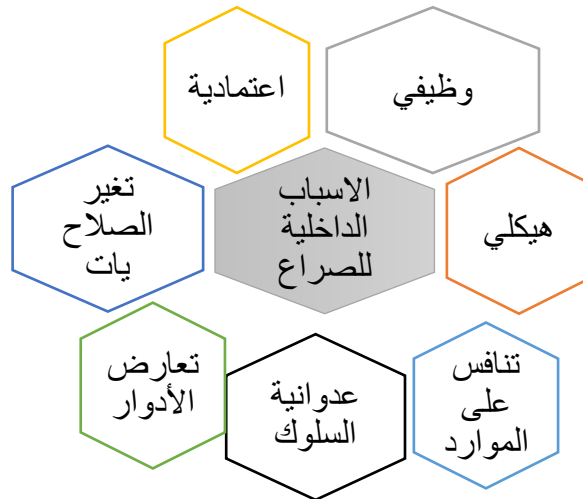
### 7-2 أسباب الصراع ضمن العمل وضمن الفريق:

هناك أسباب عديدة تظهر في العلاقات بين المشاركين في التنظيم و هذا راجع إلى اختلافهم في العمر والثقافة والتعليم، وكذلك في الفوارق في الثروة والقوة وبفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، إضافة إلى الاختلاف في المظهر وعدم التكامل، وهذا يكون جراء عدم ثقة وضعف الافراد تجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الإدارة. ولذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية. (Tidstrom, 2009).

إن المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل يؤدي إلى

عدم ارتياح الأفراد داخل عملهم وبتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل إضافة إلى بناء السلطة في المنظمة وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرص الترقية.

ويميز الباحثان katz & kahan بين الأسباب الداخلية للصراع فيما يلي:

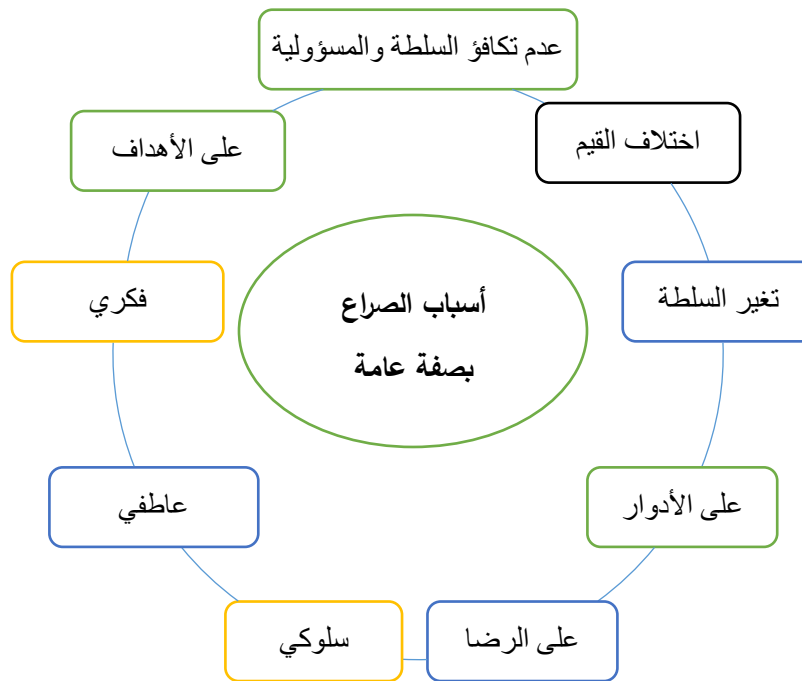


الشكل [7-1]

- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.
- الاعتمادية: الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.
- العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع. (شلابي، 2010).
- التعارض أو التغيير في الأدوار، يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت. وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

- التنافس على الموارد، قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.(العميان، 2004).

و بصفة عامة يمكن أن نحصر هذه الأسباب في ما يلي:



المصدر ( Ellis,Abbott,2013 ) ، الشكل [7-2]

- صراع الأهداف: حيث يسعى كل فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرين.
- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكار لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس أو مشاعر الآخرين.
- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرين.
- صراع الأدوار: حيث لكل فرد دور معين في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
- التغير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.

- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع.

- الاختلاف في الثقافة والقيم و العادات والتقاليد.

- الرضا الوظيفي: حيث أن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع.(ديرة، 2011).

إنّ طريقة تعامل الفريق مع النزاع والمشاحنات فيما بين أعضائه قد تجعله ينجح أو يفشل، فإنّ الفريق الناجح يقر بأنّ: (حسين، 2009).

1-النزاع أمر طبيعي، فحيثما يوجد الإبداع يوجد النزاع، والفريق الناجح يعتبر مثل هذه المنازعات والاختلاف في الرأي أمر مكمّل لصفاته.

2-النزاع يحل بالصراحة، فالجماعات على عكس الفرق تحاول خنق أية معارضة، لكن الفريق يرى المنازعات على أنّها من وسائل تسليط الضوء على الآراء المختلفة، مما يعطيه خيارات أكثر، ويوفر له نظام مراقبة وموازنة.

3-النزاع يقع حول القضايا وليس شخصياً، فالأفراد جزء من النزاع، ولكنهم ليسوا هم قضية أو محور النزاع، والهمس واللمز والاستخفاف بالرأي الآخر يجب ألا يظهر أبداً.

4-النزاع طريقة أخرى للبحث عن البدائل، ويجب ألا نلوم الأفراد على المشاكل أو الفشل الحاصل للفريق؛ لأنّ عمله أصلاً هو محاولة تصحيح أوضاع شاذة في العمليات وحل المشاكل الموجودة في الأصل.

5-حل المشكلات يكون في الحاضر فقط، فإنّ الرجوع إلى الماضي والبحث عما فعله فلان وما قاله فلان لا يعتبر من الحل في شيء.

6-النزاع قضية جماعية وليست فردية، فأى نزاع بين شخصين يؤثر على عمل كلّ الفريق، وبالتالي فالقضية جماعية في النهاية.

## 1-2-7 مظاهر وجود صراعات في الفريق:

- تأخر الأعمال عن مواعيدها.

- عدم تحديد الأهداف.

- غياب جداول العمل.



- عدم قيام أفراد الفريق بالمهام الموكلة إليهم.

- محاولة بعض أفراد الفريق الهيمنة على الموارد.

- عدم القدرة على حل المشكلات.

- مشاكل بالاتصالات.

- كثرة المناقشات الجانبية أثناء العمل.

- عدم الوصول إلى نتائج وغياب المتابعة وتشتت المسؤوليات.

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه، ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواءها، فحل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية، بحيث يشعر الجميع أنه بالاعتماد المتبادل يمكن الحصول على مكاسب حقيقية، ويحتاج هذا إلى تركيز على المشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص، مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

- إنَّ الصراع يثري ويدعم وينشط ويجدد ويطور المنشآت ويجدد خلاياها.

- بالرغم من أنَّ الصراع التنظيمي قد يبعث على التنافس والإجهاذ والسعي للتفوق إلا أنَّ بعض المديرين يفضلون تجنبه والابتعاد عنه.

- إنَّ بعض أنواع الصراع يترتب عليها تدمير المنشآت وذلك عندما يتحول الصراع إلى (صراع شخصي).

### إدارة الصراع داخل الفريق:

يتعذر أن يشترك كل أعضاء الفريق في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء، وعندما تتزايد هذه الاختلافات تؤثر المشاحنات على فاعلية وكفاءة أداء الفريق. والصراع هو عدم اتفاق ينشأ عن اختلاف أو تصادم في الآراء والمصالح بين طرفين أو أكثر (فردين أو مجموعتين أو أكثر). وفي الصراع التنظيمي تجد فرداً أو جماعة معارضة لأهداف وأنشطة الآخر. وينشأ الصراع بين طرفين أو أكثر عندما تتصادم المصالح. (Schlaerth, et, al, 2013).

الصراع البناء: وقد يكون للصراع أثراً إيجابياً، كأن يكون صراعاً بناءً، أو يكون أثره سلبياً، أما الصراع البناء فيشذ هم الأعضاء لإدراك خلافاتهم والبناء عليها، واختبار بدائل لحل المشكلات، ومواصلة العمل بجدية وابتكارية لبلوغ هدف الفريق، أو حتى تدرك الإدارة تميز أداءهم فتختار فريقهم دون غيره من الفرق الأخرى المنافسة.

**الصراع الهدّام:** وأما الصراع السلبي الهدّام فيخلق التوتر والمشاجرات العنيفة التي تضر بفاعلية الفريق، فمثلاً: "إن طلبت الإدارة من الفريقين المتصارعين المتنافسين على تصميم الحملة الإعلانية أن يتعاونوا في جهد موحد على تصميم جديد لهذه الحملة، فإنّ احتدام صراعهما سيفشلهما في المهمة، ويتطلب سرعة تدخل أحد كبار المديرين حتى ينتهي الصراع وتتم المهمة، من ناحية أخرى، فإنّ الصراع الذي يكون بناءً في مصلحة المنظمة ذات يوم، قد ينقلب بعد ذلك ليكون مهدداً لقدرتها على بلوغ هدف مهم ومن ثم قدرتها التنافسية. ومن المتفق عليه أنّ قدراً متوسطاً من الصراع يمكن أن يحسن من أداء الفريق، أما الصراع المحدود للغاية أو الزائد كثيراً فغالباً ما يعوق الفريق عن أداء مثمر، فالصراع يمكن أن يثير الابتكار والقدرة على تنفيذ الأفكار المبتكرة، ويقود إلى معنويات أعلى وتماسك أكبر.

### 7-3 نتائج الصراع في الفريق:

قد يكون للصراع نتائج سلبية أو ايجابية على فريق العمل، ويتوقف ذلك على نوع الصراع من حيث شدته وتأثيره على أداء الأعضاء وعلى أسلوب قادة الفرق في إدارة الصراع بفاعلية والاستفادة منه بأقصى درجة ممكنة، وللاستفادة من نتائج الصراع التي قد تكون ايجابية أو سلبية، على قادة الفرق دراسة البيئة والتعرف والوقوف على الصراعات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

لذلك مبدأ الرفض والتأييد بين الأعضاء، والانسجام والتنافر، والنزاع والتناقض، تعتبر من السمات الرئيسية للعلاقة داخل فريق العمل و تكسب الجماعة طابعاً تفاعلياً مميزاً. وينقسم آثار الصراع إلى آثار ايجابية و آثار سلبية: (Campbell, 2014)

أولاً: الآثار الايجابية:

1- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.

2- إتاحة الفرصة للنقاش بما يسهم في تسهيل عملية تغيير لما هو أفضل.

3- شد همم الأعضاء على الإبداع والابتكار و التجديد لإثبات الوجود. (الطجم، 2005).

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الايجابية للصراع عندما يقولون إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في الفريق، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه يفيد الفريق على اعتبار انه أساس التقدم والإبداع للشخصية المبادرة الخلاقة وتطويره للأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل الفريق متطور ومتكيف مع المتغيرات من حوله.

ومن أهم الآثار الايجابية للصراع ما يلي:

- 1- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
  - 2- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوى الميول للعدوانية.
  - 3- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في الفريق.
  - 4- يمكن للصراع أن يَكُون خبرة تعليمية جديدة لأعضاء الفريق.
  - 5- يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
  - 6- يعمل الصراع على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
  - 7- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
  - 8- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأعضاء ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة في ظل الظروف العادية.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه بتحويل هذه الطاقة و الأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للفريق. وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي والوصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد تلاحم أعضاء الفريق.(عبانه،1987).

ومن أمثلة الآثار الايجابية للصراعات:

- 1- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي يواجهها الفريق، و يؤدي إلى الحلول الابتكارية الخلاقه.
  - 2- تشجع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأعضاء و على الإحباط والكبت.
  - 3- يساعد وجود الصراع على إحداث التغير والتطوير اللازم في الفريق.(عبد الباقي، 2004).
- ومن الآثار الايجابية:
- أ- الصراع يكشف المشاكل التي يريد الأفراد إخفاءها.
  - ب- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
  - ت- الصراع شجع الاهتمام بالأفكار والتوجيهات الجديدة وتسهيل الابداع والتغيير.
  - ث- الصراع يدعم الولاء.

ج- الصراع يظهر وجهات النظر المتباينة مما يدعم المنظمة ككل.(سلطان، 2002).

أما مجمل النتائج الايجابية للصراع في بيئة العمل فتتمثل فيما يلي:

- 1- توثيق العلاقات: إذا استطاع شخصان أن يدركا وجود اختلافات بينهما ويعلمان أسباب حدوثها، ثم توصلا من خلال النقاش المشترك إلى تسوية تلك الاختلافات فإن علاقة العمل بينهما سوف تتوثق بشكل أعمق نتيجة لهذا الفهم المتبادل بينهما.
  - 2- تعميق الثقة: إذا استطاع شخصان حل الخلاف بينهما فإن الاحتمال الأرجح أن يثقوا في بعضهما البعض في المستقبل، ويدركا انه في وسعهما التعامل مع أي خلافات أخرى.
  - 3- زيادة تقدير الفرد لذاته: إن النتيجة الايجابية من تسوية أي صراع من المحتمل أن تعكس على زيادة التقدير الذاتي بالنسبة لأطراف الصراع.
  - 4- تقدير القدرات الإبداعية ورفع روح الإنتاجية: إن الصراع الذي تتم إدارته بفعالية يعتبر شرطاً أساسياً للإبداع، وان النقاش بين الأعضاء ذوي الاهتمامات أو الآراء المتباينة من الممكن أن يقود إلى رفع الانتاجية.
- ثانياً: الآثار السلبية للصراع:

إن الصراع مهما كان مصدره ذو اثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل الفريق نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية الفريق وتخفيض الروح المعنوية له، وان التوتر والقلق إذا استمر في الفريق كفيلاً بتمزيقه.(العميان، 2005).

ومن الآثار السلبية للصراع ما يلي:

- 1- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية الفعالية.
- 2- انخفاض الإنتاجية ويعانى الأداء من الجمود.
- 3- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- 4- يحول الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية.
- 5- انه مرض لصحة الفريق وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

الصراع حقيقة واقعة في كل الفرق ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً بل أنه أحيانا له قيمته الايجابية للفريق، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً، و يمكن أن يكون ايجابياً، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع. ليس المهم الصراع نفسه بقدر معرفة ما هو الدوافع إليه، أي هل الأعضاء الذين يعيشون الصراع راغبون في العمل بهذا الفريق

والانتماء إليه، أم إنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟، هل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم مهمة الفريق أم ينظرون إليه على أنه مغل بمهمة الفريق؟ وهذا كله متوقف على طبيعة اثر الصراع على أهداف الفريق، فإذا ما كان هذا الصراع داعماً لهذه الأهداف اعتبر صراعاً ايجابياً بناءً، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إحباط وإعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعاً سلبياً مغللاً بمهمة الفريق.

قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأعضاء، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية للأفراد.(عبد الباقي،2004).

ومن الآثار السلبية للصراع ما يلي:

- 1- قد يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة الفريق.
- قد يلجأ احد الأطراف المتصارعة إلى تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام للفريق.
- 2- الصراع من شأنه إعاقة الشأن الإنساني.
- 3- كثرة الصراعات والنزاعات داخل الفريق تعمل على تبديد الطاقات والجهود التي من المفترض أن توجه لخدمة هدف الفريق.(الطجم، 2005).
- 4- للصراع آثار سلبية متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأعضاء، كذلك العلاقة السلبية بين الأعضاء وهو ما يقلل من التعاون.
- 5- إن الصراع يحول الطاقات بعيداً عن أهداف الفريق مما يؤثر على فعالية الفريق، إن الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد ويصعب على قادة الفرق إدارته.
- يحمل لفظ الصراع معنى سلبياً في الحديث العادي، انه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة والسلوك الفاضل المدمر. أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في الفرق مثل السيف ذي حدين. فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار ايجابية أو سلبية اعتماداً على أساليب وجوده وكيفية ظهوره ونموه.
- وتتسم بيانات الفرق على الدوام بوجود عدد من الصراعات المدمرة التي عليها نتائج أو آثار سلبية، هذه النتائج قد تكون أضرار عضوية أو نفسية، أو فقدان الشخص لثقتة وتدنى تقديره لذاته، غير انه من الواضح أن درجة خطورة وأهمية مثل هذه النتائج أو الآثار سوف تعتمد على طبيعة الصراع نفسه، وأهميته بالنسبة للشخص أو فترة بقاء أو استمرار الصراع، وإن الآثار السلبية للصراعات الشخصية في العمل تنعكس بصورة واضحة على المستوى الشخصي والنفسي والسلوكي، فقد اثبتت الصراعات إنها تؤثر على أداء الفريق ككل.

أما بالنسبة للمستوى الشخصي: فإن الآثار السلبية للصراع من المحتمل أن ترتبط إلى حد كبير بالضغط، وتنعكس على الشخص في شكل أمراض نفسية وعضوية وسلوكية.

على المستوى النفسي: تجدها تتمثل في فقدان القدرة على التركيز والتفكير السليم مع زيادة حدة الطبع والهيّاج وعدم القدرة على الإشراف.

على المستوى السلوكي: فإنها تتضمن الانسحاب من العلاقات الاجتماعية و الإفراط في تناول الكحول والتدخين لتخفيف حدة التوتر.(جى، مان، 1956).

و يجدر بنا أن نشير إلى نقطتين رئيسيتين:

- 1- إن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار ايجابية تستدعى استغلالها لصالح الفريق.
- 2- إن عدم وجود صراعات في الفريق لا يعبر عن ظاهرة صحية، وإن هناك الكثير ممن يرون ضرورة وجود مستوى من الصراعات داخل الفريق، وأنه من واجب قادة الفرق أن يحافظ عليه.(المغربي، 2004).

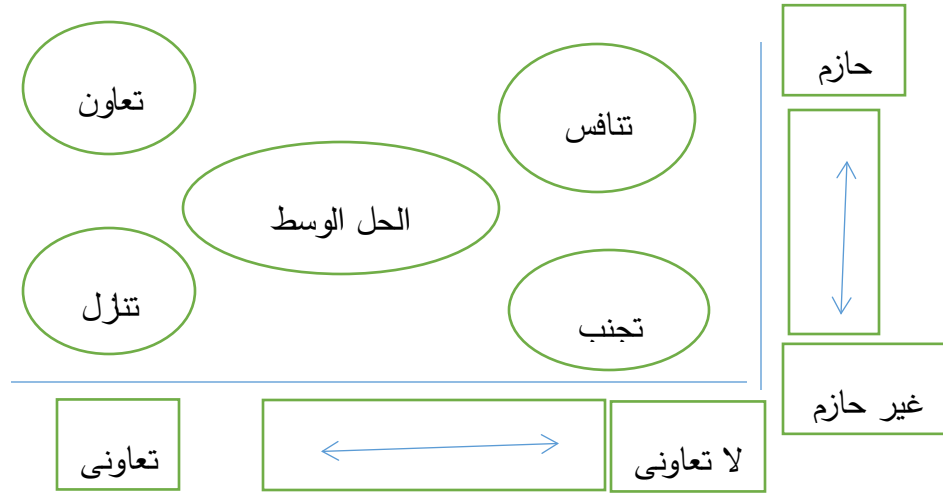
## 7-4 استراتيجيات إدارة الصراع:

تناول العديد من الباحثين أساليب متباينة لإدارة و مواجهة الصراع، وتختلف هذه الأساليب على حسب وجهة نظر الباحث، وفيما يلي نموذج من أهم الدراسات والتي تعرضت لإدارة الصراع.

نموذج توماس وكلمان " thomas / kilmann "

ويعتمد هذا النموذج على بعدين لتصنيف السلوك ومن ثم تحديد خمسة أنماط لإدارة الصراع وهما:(العميان، 2004).

- بُعد التعاون: يتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه من متعاون إلى غير متعاون. - بُعد الحزم أو الجد وهو أيضا مقسم إلى حازم وغير حازم.



المصدر (Pooya, et, al, 2013)، الشكل [7-3]

**أولاً: أسلوب التعاون:** والذي بموجبه تقوم الأطراف المتعارضة بالتعاون مع بعضها البعض والعمل على مناقشة الاختلافات الموجودة بينها بكل وضوح، حتى يتم توظيف الصراع لصالح الأطراف المختلفة. (Feizit, Azhande, 2011)

كما أن للقائد هنا دور كبير من أجل تدعيم اعتماد الأطراف المتعارضة بأن أهدافهم متوافقة ومتراصة ببعضها ارتباطاً إيجابياً وثيقاً أي بمعنى أن تحرك أحدهم لتحقيق هدف معين، يؤدي إلى المساعدة للآخرين للوصول لأهدافهم، وهنا يشير فريديرك وزملائه أن فاعلية هذا الأسلوب يتوقف على وجود قيادة قادرة على توفير المناخ الإيجابي ويتم تحديد ومعرفة المصالح والأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها، من خلال الأساليب الثلاث وهي: (العويري، 2013).

1- تبادل وجهات النظر: يجب تهيئة الفرصة المناسبة لإلتقاء العاملين وإتاحة الفرصة للتواصل تبادل الآراء وتكوين إنطباعات عن الجماعات الأخرى ولكن لفترات زمنية محدودة.

2- التركيز على هدف استراتيجي: يكون التركيز هنا على الأهداف العليا ذات الأولوية العالية والتي يجب على الأطراف أن تسعى لتحقيقها وتجاهل الأهداف الفرعية.

3- عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة: يتم دعوة كل الأطراف للقاءات هادفة بناءة تتسم بأداب النقاش و طرح القضايا و مناقشتها تحت أعين المسؤولين.

### ثانياً: أسلوب التجنب:

وفيها يكون المدير غير متعاون وغير حازم، وينسحب من المواقف كي لا يواجه الصراع ويتضمن هذا الأسلوب التغاضي عن أسباب الصراع و أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة و محكمة، وتتميز باهتمام قليل بالنفس و الأطراف الآخرين.

(Barsade S.G, 2008)

أما عن سلوك المدير فإنه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع التنظيمي كلية ويتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقاء نفسه بمرور الزمن، ومحاولة منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب.(أبو عساكر، 2008).

### ثالثاً: أسلوب التنازل:

يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء على كل شيء لا يساعد الفريق في الاستفادة من كل طاقته و في ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصلحة أو واهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل الإيثار.(المغربي، 2005).

### رابعاً: أسلوب التنافس:

وتتمثل بعدم التعاون والحزم ويعني استخدام القوة لإنهاء الصراع، وحسب هذا الأسلوب فالتعرف على أسباب و مصادر الصراع ليس شرطاً لاستخدام هذا الحل، فالهدف منها هو معالجة المشكلة بأسرع وقت ممكن، ويتضمن أسلوب التنافس استخدام القوة من خلال طريقتين هما:

- 1- تدخل السلطة العليا: يتضمن هذا الأسلوب تدخل السلطة العليا لمسؤول أعلى في مركز قوة، ومعالجة لموقف الصراع ببساطة بأمر الأطراف المتصارعة عن الموقف، وإجبار كل الأطراف أوحدهما على قبول الحل لفض الصراع .
- 2- السياسة: هذه الطريقة تعتمد على إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، وفي هذا الأسلوب تستخدم الإدارة النمط الأوتوقراطي في القيادة.(أبو عساكر، 2008).

### خامساً: أسلوب الحل الوسط:

ويكون فيه القائد متعاوناً بشكل كبير، ولكنه حازم ويهمل اهتماماته الخاصة لإرضاء اهتمامات الآخرين وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات و التسوية، وهي علاقة "أخذ و عطاء" متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح وخاسر و في الواقع تسمى هذا الأسلوب ب "منتصف الطريق" ويسعى القائد من وراء استخدام هذا الأسلوب لكسب الوقت حتى إتمام الهدوء بين الأطراف المتعارضة وتخف حدة الصراع والتوتر بينهم، كما يتضمن هذا الأسلوب كذلك تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت و لهذا الأسلوب طريقتان هما التخفيف والتسوية.(حريم، 2014).



## مراجع الفصل

1. أبو رغبة، حسين. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 5، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
2. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد. (2008). أنماط إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
3. العويري، محمد فراس شاھر. (2013). دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
4. جى، روبرت، مان، أدیل. (1956). الصراعات الشخصية في العمل، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
5. حريم، حسين. (2014). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
6. حسين، ياسر. (2009). متعة العمل معاً، دروس في العمل الجماعي، دار النشر للجامعات، القاهرة.
7. دير، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
8. سلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
9. شلابي، زهير بوجمعة. (2010). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
10. الطجم، عبد الله. (2005). السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
11. عابنة، تميم. (1987). أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الاردن، دراسة تطبيقية على محافظة اربد، الجامعة الأردنية، الأردن.
12. عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
13. العميان، سلمان محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
14. العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الجامعة الأردنية دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
15. عياصرة، معن محمود. (2007). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل و التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
16. اللوح، أحمد يوسف أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة من وجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامي، غزة.

17. المغربي، كامل محمد. (2004). السلوك التنظيمي و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

18. Barsade S.G., (2008 ). *The ripple effect: emotional contagion in group working*. Retrieved from:<http://www.management.wharton.upenn.edu/barsade/docs/Barsade> Emotional Contagion in Groups.

19. Campbell, Sherrie. (2014), *Conflict Among Team Members Can Lead to Better Results , Management Lessons*, <https://www.entrepreneur.com/topic/management-lessons>.

20. Colvin, Alexander J,S. Teague, Paul. Roche, William K. Colvin, Alexander J.S. . ( 2014),*The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Oxford university United kingdom.

21. Ellis, Peter . Abbott, Jane . (2013), *Strategies for managing conflict within the team*, Published Online:27 Sep 2013<https://doi.org/10.12968/bjca.2012.7.3.138>, British Journal of Cardiac Nursing.

22. Feizi T., Shahbahrami E., Azhande A., *The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies among managers of medical sciences universities*,*Journal of Modiriati-e-Salamat*, 14(44), 55-60 (2011) (In Persian.

23. Pooya, Alireza, Barfoei, Hamid Rezazadeh, Naghme Kargozar and Fateme Maleki. (2013). *Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies , Research Journal of Recent Sciences ISSN 2277-2502Vol. 2(7), 37-42, July (2013) Res.J.Recent Sci. International Science Congress Association Department of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, IRAN.*

24. Schlaerth, Andrea. Ensari, Nurcan. Christian, Julie (2013), *A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management*, Article first published online: January 10, 2013; Issue published: January 1, 2013 , University of Birmingham, UK

25. Tidström, Annika . (2009), *Causes of conflict in inter competitor cooperation*, *Journal of Business & Industrial Marketing* , (Department of Management, University of Vaasa, Vaasa, Finland).
26. Zhang, Su Juan. Chen, Yong Qiang. Sun, Hui. (2015). *Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees*, *International Journal of Conflict Management*

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 ظاهرة طبيعية ورد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد والخطر وهذا يشير إلى مفهوم الصراع.	✓	
2 تظهر أهمية الصراع في إشاعة السلبية بين الأفراد.		✓
3 من الأسباب الداخلية للصراع الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.	✓	
4 عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية هي أحد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراع.	✓	
5 الفريق الناجح يقر بأن النزاع أمر طبيعي ويحل بالصراحة وهو يقع حول الأشخاص وليس القضايا.	✓	
6 من مظاهر وجود صراع في الفريق غياب جداول العمل.	✓	
7 شد همم الأعضاء على الابداع والتجديد هي من آثار الصراع السلبية.	✓	
8 هناك أربع استراتيجيات لحل الصراعات داخل فريق العمل.	✓	

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- استراتيجيات حل الصراع داخل الفريق هي:

(ب) خمس استراتيجيات

(أ) أربع استراتيجيات

(د) جميع الأجوبة خطأ

(ج) ثلاث استراتيجيات

2- تتمثل بعدم التعاون والحزم وتعني استخدام القوة لإنهاء الصراع وهي تشير إلى:

(ب) أسلوب التعاون في حل الصراع

(أ) أسلوب التنافس في حل الصراع

(د) أسلوب الحل الوسط في حل الصراع

(ج) أسلوب التجنب في حل الصراع

3- من الآثار السلبية للصراع:

(ب) إعاقة الشأن الإنساني

(أ) دفع الأطراف إلى سلوكيات غير مسؤولة

(د) جميع الأجوبة صحيحة

(ج) تبديد الطاقات والجهود

4-من اسباب الصراع:

(أ) محدودية الموارد

(ج) أ+ب

(ب) اختلاف القيم بين الأفراد

(د) جميع الأجوبة خاطئة

### 3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1).

اشرح اسباب ومصادر الصراع.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. }

السؤال (2).

تحدث عن مجمل النتائج الإيجابية للصراع في بيئة العمل.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. }

السؤال (3).

تحدث عن اسلوبي التنافس والتعاون في حل الصراع داخل فريق العمل.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. }

## حالات عملية

### الحالة الأولى: الصراعات داخل فرق العمل

أنت عضو في فريق عمل تم تشكيله مؤخرا وهذا الفريق يضم 7 أفراد.

راجع الحالة التالية واكتب اجاباتك لكيفية معالجة هذه المشكلة.

إن هدف فريق عملك هو بلورة مجموعة من التوصيات حول كيفية تحسين أداء أنشطة التعبئة الاجتماعية في منطقتك ( الحي الذي تقيم فيه) يتفق كافة أعضاء الفريق مع الادارة العليا حول التوجهات العامة للخطوات التي ستتم بلورتها وكذلك حول المدد الزمنية لتنفيذ تلك التوصيات.

وقد حان الوقت ، لاتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بكيفية إنجاز المهمة.

لكن هناك اختلاف حول كيفية بدء الفريق في العمل. لقد اقترحت أنت واقترح علي كذلك بصفكما عضوين تتمتعان باحترام الفريق، طريقتي عمل لتحسين أداء أنشطة التعبئة الاجتماعية. ولكن هناك اختلاف كبير بين الطريقتين إن لكلتا الطريقتين أهمية وقيمة لا يستهان بها ولكن الفريق لا يستطيع تحليل كلتا الطريقتين فقط لاعتبارات مرتبطة بالزمن و بالموارد بصفة عامة.

وقد ظهر بعد مناقشات مستفيضة داخل الفريق أن هناك إجماعا من طرف كافة أعضاء الفريق، على أن كلتا الطريقتين هما أساسا الطريقتان الوحيدتان اللتين يجب الاشتغال عليهما. وفي آخر اجتماع للفريق، أمضيت أنت و علي قسطا مهما من الوقت في الجدال حول كلتا الطريقتين.

وقد بدأ هذا الجدال يتخذ منحى غير سار، وبدأ بقية أفراد الفريق يشعرون بعدم الارتياح لكما وبعدم القدرة على تحمل نقاشاتكما المتكررة.

وقد بدأت أنت أيضا، بصفتك عضوا يريد لفريقه أن ينجز مهامه على أحسن وجه وفي جو يسوده التفاهم، تشعر بأنه يجب إنهاء هذا النزاع بينك وبين علي حتى يتمكن فريقك من القيام بمهامه.

نستطيع تزويدك بمعلومات حول خمس طرق ممكنة لحل هذا النزاع بينك وبين علي:

ستقرأ هذه المقترحات وفي حالة تفضيلك لطريقة عمل معينة، فالرجاء وضع علامة X بجانبها.

الخيارات	طريق لحل النزاع
<b>الخيار الأول:</b> ستحدد الأمور التي يمكن لفريقك البدء بها الآن، دون الحاجة إلى الاختيار بين طريقتك وطريقة زميلك علي، وفي اجتماع الفريق المقبل، ستقترح أن تشتغل المجموعة على الأمور التي سبق وحددتها على أن تؤجل مناقشة طريقتكما لاحقاً.	هذه طريقة حل نزاع انسحابيه. سيبدأ الفريق يفقد صبره لهذا ربما يكون من الأفضل إرجاء النزاع إلى وقت لاحق. ومن جهة أخرى، يجب إيجاد حل للنزاع إن أجلاً أو عاجلاً، حتى يوفر الفريق فرصاً أحسن للإحساس بأن طريقتهم واضحة منذ البداية، لذلك، فربما كان تجنب المشكل ليس هو الحل الأنسب مؤقتاً.
<b>الخيار الثاني:</b> ستجتمع بكل عضو من أعضاء الفريق على انفراد، وستحاول كسب مساندتهم لك. ثم ستقترح في اجتماع لاحق، أن يصوت أعضاء الفريق على الطريقتين ويعلنوا عن تبني الطريقة الفائزة بأكبر عدد من الأصوات.	هذه طريقة حل نزاع تنافسية، إنها تستعمل تقنية مجموعات الضغط والاقتراع السري لحل النزاع. ولكن الانتخاب رغم أنه يبدو حلاً عادلاً فإنه يسفر دائماً عن وجود فائز وخاسر. سيكون أحدهما، أنت أو علي، خاسراً، وقد لا يكون الخاسر متحمساً لتنفيذ استراتيجية الفائز. في مجموعة صغيرة كما في هذه الحالة، يجب توفر الاستعداد للتعاون من الطرفين، استعداداً للعمل المقبل، ولذلك فقد لا يكون الانتخاب هو الحل الأكثر حكمة لحل النزاع.

### الخيار الثالث:

ستلتقي بعلي، وستحاولان بمساعدة بعض أعضاء الفريق، الاتفاق على تبني تصور يعكس بعضا من طريقتك وبعضا من طريقته على حد سواء. ثم ستقترح في اجتماع آخر أن يتبنى الفريق الطريقة المشتركة التي توصلتما إليها.

هذه طريقة حل نزاع **توافقية**، أحيانا قد يكون التوفيق بين مجموعة من الحلول أمرا مفيدا للحفاظ على الهدوء. ولكن الجمع بين أنصاف الحلول قد يؤدي إلى نتائج هشة لا تبدو فعالة لأعضاء الفريق على الأمد الطويل. هل تستطيع التنازل عن بعض أفكارك، من أجل الحل الوسط وهل تظن أن علي سيفعل نفس الشيء؟ وهل يمكنكما الوصول إلى استراتيجية بناءة ومتماسكة لتحسين التعبئة الاجتماعية إن حاولتما التوفيق بين أفكاركما؟ ما هي الأمور التي يمكنك التخلي عنها؟ وما هي الأمور التي لا تستطيع التخلي عنها.

### الخيار الرابع:

ستعلن، في اجتماع الفريق المقبل، أنك تتنازل عن طريقتك وتقبل الطريقة المقترحة من طرف علي من أجل المحافظة على الروح الجماعية للفريق.

هذه طريقة حل نزاع **توفيقية**. يمكن لهذه الطريقة أن توتي نتائج إيجابية لكون موفقك وموقف علي مفيدان. هناك أمور يجب التفكير فيها: هل تستطيع المساهمة بفعالية في تطبيق استراتيجية علي أم هل ستستمر في المقاومة، مع أنك ستضر بمجهودات الفريق؟ هل تظن أن علي سيستفيد من هذه الوضعية وسيعمل على فرض تصوراتهِ مستقبلا؟

### الخيار الخامس:

ستلتقي بعلي، وستحاول التعرف على العوامل والدواعي الجوهرية التي تركز عليها طريقتكما. ثم ستحاول، ربما بمساعدة بعض أعضاء الفريق، بلورة استراتيجية جديدة تستجيب لاهتماماتكما معا.

هذه طريقة حل نزاع **تشاركية**. يؤدي التعاون البناء دائما إلى حلول مرضية للجميع، ولكن التعاون عموما يتطلب كثيرا من الوقت والجهود، أكثر مما تستلزمه الطرق الأخرى. شيء مهم أن تتفق أنت وعلي وباقي أعضاء الفريق على استراتيجية لتحسين التعبئة الاجتماعية. ولكن هل يتوفر لديكم الوقت والطاقة الكافية للحفر عميقا في اهتماماتكم ومواقفكم السطحية ومناقشتها للوصول إلى نتيجة تتفقون على كونها فعالة؟ إذا كان الأمر كذلك، فعليكم تبني الطريقة التشاركية.



## الحالة الثانية

### مفهوم الفريق

رصد أحد الباحثين المهتمين بدراسة أداء فرق العمل الحالة التالية :

عامل يقوم بحفر حفرة في الأرض بالأبعاد التالية 10×5×5سم ثم يسير إلى الأمام وعلى بعد " 1 متر" يقوم بحفر حفرة أخرى بنفس الأبعاد، ويكرر ذلك لمسافة " 1 كم" ثم يتجه نحو اليمين مسافة " 1 متر"، ويكرر نفس العمل في الاتجاه المعاكس . عامل آخر يسير على بعد خطوتين خلفه يقوم بردم الحفرة التي حفرها الأول، متابعاً إياه بكل دقة. تابع الباحث هذه الحالة في اليوم الأول، ثم في اليوم الثاني، ثم في اليوم الثالث شرع في إعداد تقريره. يرجى مساعدته في الإجابة على الأسئلة التالية :

لماذا يفعل هؤلاء؟

لماذا يكون هؤلاء الثلاثة فريق عمل؟ لماذا؟

لماذا الدور المفقود والذي أدى لحدوث الخل؟

لماذا نعمل أحياناً بنفس الطريقة؟

هؤلاء عمال يقومون بمهام معينة لم تظهر لنا، ولكنه عمل جماعي، ولكل عامل مهمة معينة ، فالأول يقوم بالحفر حسب مواصفات معينة وعلى مسافات محددة، والعامل الآخر مطلوب منه ردم الحفرة، أما الباحث فهو مراقب وعليه متابعة العمل وإعداد تقرير بذلك .

بالطبع هؤلاء لا يكونون فريق عمل لعدة أسباب منها:

1- إن كل فرد هنا يعمل لوحده بعيداً عن الفريق حتى لو أنقن كل واحد منهم عمله لكن الناتج جهد بدون فائدة.

2- أيضاً ليس هناك تنسيق بين هؤلاء العمال.

3- وكذلك يتضح لنا عدم معرفتهم بالهدف الرئيسي من عملهم وما هو الناتج النهائي

4- الشيء الرئيسي المفقود أو الدور المفقود انه لا يوجد قائد يتابع العمل بدقة ويوجه عندما يوجد خلل في العمل هناك الكثير من الأعمال التي نؤديها بطريقة مشابهة، مثل أن يُطلب منك أداء عمل معين، وتجد زميل آخر يقوم به بطريقة مختلفة، وقد يذهب جهدك وجهد زميلك هباء منثوراً خصوصاً إذا أصر كليكما عل صحة إجراءه، وعدم تدخل الإدارة في حل مثل هذه الإشكالية ووقوفها موقف المتفرج .

لذلك لابد من توفر عدة أمور لكي يصبح عمل هؤلاء عمل مجدي، منها ما يلي:

- تكوين فريق عمل من عدة أعضاء يتوفر فيهم مزيج متكامل من المهارات والقدرات المناسبة لمستويات الأداء العالي. على أن يتكيف هؤلاء الأعضاء لحاجات الآخرين أو لأهداف الفريق.
- اختيار قائد للفريق مناسب لهذه المهمة لتحقيق أهداف الفريق ويتميز بدور قيادي يُعرف أعضاء الفريق بأهداف الفريق ومهمة كل عضو وموقعه، ويُبين لهم علاقتهم مع قائد الفريق الذي يقيم مواقفهم ويوضح لهم نقاط القوة لديهم ونقاط الضعف والخلل باستمرار على المستوى الفردي وعلى مستوى الفريق ككل من خلال اجتماع قبل بداية المشروع أو المهمة، ويبين أبعاد المهمة بناءً على مدة المشروع إذا كان هناك حاجة لذلك (في حالة حدوث خلل أو تطورات جديدة في المهمة والأهداف)، وأيضاً عند انتهاء المهمة كاحتفالية بانتهاء المشروع ونجاح مهمة الفريق.
- عمل أعضاء الفريق على تكوين طرق فعالة للعمل معاً ... على أن يعرف هؤلاء الأعضاء كيف تتناسق أدوارهم مع أدوار ومسؤوليات الآخرين في الفريق ... وبذلك ينمو الفريق وتتحسن وتقوى العلاقات بين أعضاء الفريق.

## الحالة الثالثة

### قيادة فرق العمل

حالة (قصة) واقعية تمثل قيادة فرق العمل (رحلة نجاة وصناعة مصير:

في ربيع 1972، أقلعت طائرة من أوروغواي في طريقها إلى شيلي، وعلى متنها 40 راكب بخلاف الطاقم. وكان معظم الركاب من فريق الراجبي للهواة بأوروغواي والذي كان في طريقة ليلعب مباراة حاسمة مع الفريق الشيلي. اتخذت الطائرة مسارها عبر جبال الأنديز ولكن الطائرة لم تصل إلى شيلي، فقد تحطمت على قمة أحد الجبال المغطاة بالثلج وتناثرت إلى قطع، إلا أن الجزء الرئيسي من جسم الطائرة أنزلق بمجموعة من الركاب من على قمة الجبل ليستقر في وادي من الثلج العميق، بقي من هؤلاء الركاب على قيد الحياة عدد 28 راكب بعد أن توفي بعض الركاب في خلال اليومين الأولين نتيجة الجراح، وعلى الرغم من أن الحطام المتبقي من جسم الطائرة وفر لهؤلاء الأحياء بعض الحماية من الصقيع وبعض المؤن من الغذاء الذي كان بالطائرة، إلا أن بعضهم قد هالته الصدمة وأصيب بحالات نفسية. والأخريين جلسوا يفكرون ماذا عليهم أن يفعلوا؟

المجموعة الباقية كان يملأها الأمل في النجاة كلها ثقة في أن هناك من سوف يعثر عليهم ويأخذ بأيديهم. البعض أخذ في تدعيم حطام الطائرة الذي يؤويهم، والبعض يحضر المياه، ومن لديه خبرة بالرعاية الطبية أنشغل بعلاج الجرحى. قررت المجموعة أن تختار الأكثر صحة منهم وتزودهم بمعظم ما لديهم من طعام (فهم يعلمون أنهم سقطوا من فوق جبال الأنديز) ليقوموا برحلة استكشافية لعلهم ينجو أو يأتوا بالنجدة، وبالفعل عاد هؤلاء بعد شهرين من سقوط الطائرة. برز في هذه الرحلة شاب اسمه بارادو قليل اللباقة شديد الحياء ولكنه كان بطلا غير متوقفاً فقد كان متميزاً عالي الفعالية الأكثر محبة واحتراماً من الجميع. فقد كان شجاعاً متفائلاً محايداً يشع العاطفة على من بقي حياً من الركاب، كان يعي التعارض بين أهداف الأفراد وأهداف الجماعة، ويحسن التعامل مع مختلف الاحتياجات والأمور الشخصية. كان يبث الأمل ويطرد اليأس كان بارزاً في الإقناع خاصة في المواقف التي تتطلب قراراً جماعياً. ومن ذلك: أن بقاء من لم يذهب إلى الاستطلاع على قيد الحياة كان يتطلب أن يأكلوا لحم زملائهم الذين توفوا، ولقي هذا الأمر معارضة شديدة. فقام بنفسه وقال لهم أنا شخصاً لو أنني كنت مع الذين ماتوا ما كان يحزنني أن تأكلوا لحمي. بل لو وهبت لي الحياة مرة أخرى وعرفت أنكم لم تأكلوا من لحمي لتعيشوا فسوف أوجه لكل منكم ركلة برجلي.

أهتم الدارسين بهذه الحالة (رحلة نجاة للوقوف على كيف نجى هؤلاء القوم؟ وما نمط وطريقة الإدارة التي أتبعتم؟  
إضاءات على الحالة:

**فالنمط المتبع في هذه القصة هو العمل الجماعي والعمل بروح الفريق من خلال الآتي:**

**تحديد فريق لكل مهام متجانسة وتحديد المطلوب من كل مجموعة:**

ويظهر ذلك في أن البعض من المجموعة الناجية أخذ في تدعيم حطام الطائرة الذي يؤويهم، والبعض الآخر يحضر المياه، ومن لديه خبرة بالرعاية الطبية أنشغل بعلاج الجرحى. وقررت المجموعة أن تختار الأكثر صحة منهم وتزودهم بمعظم ما لديهم من طعام ليقوموا برحلة استكشافية لعلهم ينجو أو يأتوا بالنجدة، وبالفعل عاد هؤلاء بعد شهرين من سقوط الطائرة.

**ترك الحرية للمجموعة في اختيار القائد للفريق، والحرص على التفاعل الاجتماعي وبث الروح والأمل في المجموعة أو الفريق:**

ويظهر ذلك في بروز الشاب (بارادو) وكان بطلا غير متوقفاً فقد كان متميزاً عالي الفعالية، والأكثر محبة واحتراماً من الجميع. فقد كان شجاعاً متفائلاً محايداً يشع العاطفة على من بقي حياً من الركاب، كان يعي التعارض بين أهداف الأفراد وأهداف الجماعة، ويحسن التعامل مع مختلف الاحتياجات والأمور الشخصية. كان يبث الأمل ويطرد اليأس كان بارزاً في الإقناع خاصة في المواقف التي تتطلب قراراً جماعياً.

وبهذا العمل والتعاون بين أفراد المجموعة والتنسيق بين فرق العمل يظهر لنا كيف نجى أولئك القوم

## قائمة المراجع النهائية

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو حامد أحمد ، (2015)، تقييم أعضاء فريق العمل في ظل ظروف خاصة، مركز إدارة المعرفة، القاهرة.
2. أبو رغبة، حسين. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 5، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
3. أبو شيخة، نادر أحمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
4. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد. (2008). أنماط إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
5. إدارة الفريق – إستراتيجية النجاح، Hayes، Nicky (2005). ترجمة: سرور علي، ( الرياض، دار المريخ للنشر).
6. العويري، محمد فراس شاهر. (2013). دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
7. المرسي جمال الدين ، (2006) ، إدارة فريق العمل البيعي، الدار الجامعية، القاهرة.
8. باعمر، محسن. (2017). منهجية كايزن اليابانية. (الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع).
9. برت، جين. بهفار، كريستين. كيرت، ماري. (2016). إدارة فرق العمل متعددة الثقافات. دار العبيكان للتعليم والنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. بيل، آرثر. (2003). بناء فريق العمل. ترجمة: تيب توب لخدمات التعريف والترجمة (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع) ص16.
11. توفيق، عبد الرحمن. (2007). بناء وتحفيز فريق العمل. مركز أبحاث الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، القاهرة، مصر.
12. جردات، ناصر. (2013). إدارة التغيير والتنظيم. دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
13. جي، روبرت، مان، أديل. (1956). الصراعات الشخصية في العمل، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.

14. حريم، حسين. (2014). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
15. حسين، ياسر. (2009). متعة العمل معاً، دروس في العمل الجماعي، دار النشر للجامعات، القاهرة.
16. حمود، خضير. الشيخ، روان. (2010). ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الخليل عبد الحميد، (2005) تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
18. درة عمر، (2015) ، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 11، العدد: 4 ، ص ص: 839-817
19. دير، زاهد محمد . (2011). السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
20. السريدي، أحمد. (2010). استطلاع آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
21. سلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
22. شبيب، مجد. (2009). دور فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
23. شربا، ضفاف. مجموعة مؤلفين. (2011). فرق العمل المنسجمة. العبيكان للنشر والتوزيع الرياض، السعودية.
24. شلابي، زهير بوجمعة. (2010). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
25. الطجم، عبد الله. (2005). السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
26. عابنة، تميم. (1987). أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الاردن، دراسة تطبيقية على محافظة اربد، الجامعة الأردنية، الأردن.
27. عباس سهيلة ، (2005)، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز - دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
28. عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
29. عبد الرؤوف، طارق. (2015). القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي. ( مصر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر).

30. عبوي، زيد، العطاري، زيد. (2018). الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي ، فريق العمل، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
31. العصيمي، عايد. (2003). اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل الفعال في الاجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
32. علك، عبد الناصر. وآخرون. (2012). أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي. ( دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18).
33. علمي، عبد الله. (2020). اسس التواصل مدخل نظري وتنزيل تطبيقي. منشورات مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة ، مصر.
34. علوان، حسن. (2011). دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي. دراسة تطبيقية في معمل اسمنت السدة، بغداد، العراق.
35. علوان، قاسم. (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، 2000. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. عليان علي رحمة عليان ، (2014)، العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم مدخل سلوكي، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات التجارية، جامعة الخرطوم للعلوم والتكنولوجيا
37. العميان ، محمود. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
38. العميان، سلمان محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
39. العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الجامعة الأردنية دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
40. عياصرة، معن محمود. ( 2007). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل و التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
41. الغالبي، طاهر. (2016). التطوير التنظيمي. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
42. الفقي، ابراهيم. (2009). العمل الجماعي. دار أجيال للنشر والتوزيع . القاهرة ، مصر.

43. فليه فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد، (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، المسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
44. فيجومان كارول، (2013)، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، مؤسسة الريان، الرياض.
45. القريوتي ، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
46. القريوتي، محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي. (الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع).
47. كتاب مهارات بناء وتحفيز فرق العمل 2012 . خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
48. كويك، توماس، (2000) ، بناء فريق عمل ناجح، الرياض، مكتبة جرير، سلسلة العمل بذكاء
49. اللوح، أحمد يوسف أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي :دراسة مقارنة من وجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
50. ليمان، جين. لفت، بلومن. (1999). المجموعات الساخنة. جامعة اكسفورد. خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال دورية نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للاعلام العلمي السنة الثامنة العدد الثاني، القاهرة، مصر.
51. ماهر، أحمد. (2014). السلوك التنظيمي. (مصر، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر)، ص247.
52. مذكور، فوزي شعبان ندا، (2007) العوامل المؤثرة علي فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية، مجلة الدارسات المالية و التجارية، العدد الثالث، كلية التجارة جامعة بني سويف.
53. المغربي، كامل محمد. (2004). السلوك التنظيمي و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
54. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، العمليات الإدارية خلال بناء فريق العمل ([hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com)).
55. (موقع البوابة العربية للاخبار التقنية) . <https://aitnews.com/2019/05/26/5>.
56. (موقع نافذة العرب) <https://www.arabwindow.net/technology/news113229.html>
57. هداش، سامر. (2010). نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات



السعودية المنتجة في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

58. هوب، لورانس. (1999). إدارة فرق العمل. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع. الرياض، السعودية.

59. وايت، روبيرت. (1996). كيف تنمي قدرتك على بناء فريق عمل فعال. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

60. يوسف معاذ ، (2016)، قيادة الفريق: كيف تقود فريقك بشكل فعال وباعث على الإنتاج ،

<https://www.ts3a.com/?p=29071>

1. Amabile, T. M, (1998), How to kill creativity: Keep doing what you are doing, or if you want to spark innovation ,rethink how you motivate, reward- and assign work to people. Harvard Business Review, pp.77-87.
2. Aurel Brudan, (2010) Rediscovering performance management: systems, learning and integration, Emerald Group Publishing Limited, Vol.14, No.1, pp. 109-123.
3. Barsade S.G., (2008 ). The ripple effect: emotional contagion in group working. Retrieved from:[http://www.management.wharton.upenn.edu/barsade/docs/Barsade Emotional Contagion in Groups](http://www.management.wharton.upenn.edu/barsade/docs/Barsade%20Emotional%20Contagion%20in%20Groups).
4. Brain Miller, (2015), Quick Team-Building Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes Paperback, AMACOM; Second edition.
5. Campbell, Sherrie. (2014), Conflict Among Team Members Can Lead to Better Results , Management Lessons, <https://www.entrepreneur.com/topic/management-lessons>.
6. Chad Lin, Craig Standing & Ying-Chieh Liu (2008). A model to develop effective virtual teams. Decision Support Systems, Vol 45, 1031-1045
7. Cohen, S.G, and Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. Journal of Management, Vol.23, No. 3 Edition, Person Prentice Hall.
8. Colvin, Alexander J,S. Teague, Paul. Roche, William K. Colvin, Alexander J.S. . (2014),The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations. Oxford university United kingdom.
9. Daft, Richard L, 2003 Management (Australia: Thomson, South Western).
10. Dimov , Peter. Building great teams, Projects Magazine .2004.
11. Ellis, Peter . Abbott, Jane . (2013), Strategies for managing conflict within the team, Published Online:27 Sep 2013<https://doi.org/10.12968/bjca.2012.7.3.138>, British Journal of Cardiac Nursing.
12. Emerald Works( 2020) Work in a virtual team.
13. Espinosa, J. A., Slaughter, S. A., Kraut, R. E., & Herbsleb, J. D. (2007). Familiarity, complexity, and team performance in geographically distributed software development. Organization Science, 18(4), 613–630.
14. Feizi T., Shahbahrami E., Azhande A., The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies among managers of medical sciences universities,Journal of Modiri-at-e-Salamat,

- 14(44), 55-60 (2011) (In Persian.
15. Grose, C A. And Sansderon, A M. Exploring group work dynamics. In: Boyd, D (Ed) process 23rd Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2007, Belfast, UK, Association of Researchers in Construction Management, pp.295-304.
  16. Hartle ,Simon 2018 Strong together Building and motivating teams Arab Training Group , Egypt Cairo
  17. Harvard business school Publishing, Team that click, ,Boston, USA, translated by: *ترجمة: ضفاف شربا، العبيكان للنشر، 2011*
  18. He, J., Butler, B. S., & King, W. R. (2007), Team cognition: Development and evolution in software project teams. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, No. 2, pp. 261- 292.
  19. Jin, P. (1993). Work Motivation and Productivity in Voluntarily Formed Work Teams: A Field Study in China. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54.
  20. John S. Heywood , Uwe Jirjahn and Xiangdong Wei, (2008), Teamwork, monitoring and absence, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, 68, pp. 676-690
  21. Jon Gordon, (2018), *The Power of a Positive Team: Proven Principles and Practices that Make Great Teams Great* 1st, Wiley.
  22. Kiffin-Petersen, S.A., and Cordery, J.L. (2003). Tmst, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *The International Journal of Human Resource Management*, ISSN 0958-5192, print/ISSN 1446-4399.onlin.
  23. Kirkman, B. (2004). *The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction*, university of california, Irvine.
  24. Leigh L. Thompson, (2008) *Making the Team, A guide For Managers*, Third
  25. Leyland, M. Lucas, (2010), The role of teams, culture, and capacity in the transfer of organizational practices, *The Learning Organization*, Vol. 17. No. 5. Pp.419-436.
  26. Liibert, Katheriin :Team communication 2018 *How to Improve Team Communication: The Ultimate Guide* <https://fleep.io/blog/how-to-improve-team-communication>.
  27. Li-Ren Yang , Chung Fah and Kun-Shan Wu ,(2011), The association among project manager's leadership style , teamwork and project success , *International Journal of Project Management* , Elsevier Science Direct , 29, pp.258-267.
  28. Lynda Gratton and Tamara J. Erickson, (2007), *Ways to Build Collaborative Teams*, Harvard Business Review, November.

29. Malcolm Surridg, (2007) People and Organizations, An analytical and evaluative approach to business studies, Hodder and Stoughton.
30. Margulies, J.S., and Kleiner, B.H. (1995). New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment. Empowerment in Organizations, Vol. 3, No. 2.
31. Martin Hoegl and K. Praveen Parboteeah, (2007), Creativity in innovative projects: How teamwork matters, Journal of Engineering and Technology Management JET-M, Elsevier Science Direct, 24, pp. 148-166
32. Martin Hoegl and Luigi Proserpio. (2012), Team member proximity and teamwork in innovative projects, Research Policy , Elsevier Science Direct , 33 ,pp. 1153-1165.
33. Michael A. Campion and A. Catherine Higgs, (1995), Design work teams to Increase Productivity and Satisfaction, HR Magazine, Pp. 50-61
34. Michael A. Campion and A. Catherine Higgs, (2008), the relationship between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work group, personnel psychology, Vol. 46, No. 4, pp. 823-851
35. Michael G. Rogers, (2017), You are the team, 6 simple ways teammates can go from good to great, Create Space Independent Publishing Platform .
36. Pooya, Alireza, Barfoei, Hamid Rezazadeh, Naghme Kargozar and Fateme Maleki. (2013).
37. Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies , Research Journal of Recent Sciences ISSN 2277-2502 Vol. 2(7), 37-42, July (2013) Res.J.Recent Sci. International Science Congress Association Department of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, IRAN.
38. Robert, Elies White, (2015), How to be a team builder, International Ideas Home, translated by: سامي تيسير سلمان، بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض
39. Saari, S., Productivity. (2006), Theory and Measurement in Business,, Productivity Handbook, MIDO OY, p.274
40. Samuel M. Natale et al.; (2004) Leadership in teams: Managerial responses. Team Performance Management, Vol. 10. No. 3/4. Pp. 45-52
41. Schlaerth, Andrea. Ensari, Nurcan. Christian, Julie (2013), A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management, Article first published online: January 10, 2013; Issue published: January 1, 2013 , University of Birmingham, UK
42. Sheikh Raheel Manzoor, Hafizullah, Murad Hassain& Zulgarnain Mohammad (2011), Effect of

- Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning & Development*, vol. 1, No.1, pp. 110126.
43. Terence R. Mitchell, (1982) *People in Organisation- An Introduction to Organisational Behavior*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New Yor.
  44. Tidström, Annika . (2009), Causes of conflict in inter competitor cooperation, *Journal of Business & Industrial Marketing* , (Department of Management, University of Vaasa, Vaasa, Finland).
  45. Yaobin Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang, (2011), What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of of combined socio-technical theory and coordination theory, *Computer in Human Behavior*, ELSEVIER Ltd, 27, pp. 811-822.
  46. Zhang, Su Juan. Chen, Yong Qiang. Sun, Hui. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees, *International Journal of Conflict Management*.
  47. Gaspar , Julian , Arreola-Risa Antonio , Bierman Leonard , Hise ,Richard , Kolari ,James. (2014).Introduction to Global Business: Understanding the International Environment ,texas ,A&M,university
  48. Jean M. Phillips ,Stanley M. Gully (2013)*Organizational Behavior: Tools for Success Rutgers University Publications Second Edition United States of America New Jersey*.
  49. Jose Hejase , Hussin (2017) , Teamwork and Quality Circles Al Maaref University, Faculty of Busiess Administration Seminar Series, Beirut, Lebanon.
  50. Kerzner, H. R. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
  51. magazine small business trendes(2018) What are Self Managed Teams and How Can They Serve Your Business?
  52. Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute, Incorporate.
  53. Saari, S., (2006) *Productivity. Theory and Measurement in Business*, Productivity Handbook (In Finnish), MIDO OY.
  54. Samuel M. Natale, et al. Leadership in teams: managerial responses, *Team Performance Management*, Vol.10, No. 3/4.(2004).

55. [Hrdiscussion.com/hr119214.html](http://hrdiscussion.com/hr119214.html).
56. <https://guides.himmelfarb.gwu.edu/teameffectiveness> (2019), Team Effectiveness: Assessment of Team Performance and Learning URL.
57. Fritz Robin Updated, (2019) Differences Between Group Work & Team Work [www.dummies.com](http://www.dummies.com) › human-resources, Differences between Work Groups and Teams.
58. Carton , Andrew M. and Jonathon N. Cummings A Theory of Subgroups in Work Teams  
Published Online:1 Jul (2012)<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0322>
59. McIntyre ,Sundstrom, E. M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*