



LEADERS SECURITY INSTITUTE FOR STUDIES AND  
PRIVATE TRAINING

# معهد القادة الأمني للدراسات والتدريب الأهلي

البرنامج التدريبي :-

## فن إعداد فرق العمل المتميزة



إعداد وتقديم  
أ. صالح البارود

المنعقدة لصالح : ديون الخدمة المدنية

خلال الفترة من : 20 - 24 / 11 / 2011 م

دولة الكويت

حولي

عمارة بيت التمويل - مقابل البنك الوطني

شارع تونس

الدور الأول

الهاتف 22628400-22628404

الفاكس 22667075

البريد الإلكتروني: course@amnikw.com

موقع ويب: http://www.amnikw.com

برنامج

فن إعداد فرق العمل المتميزة



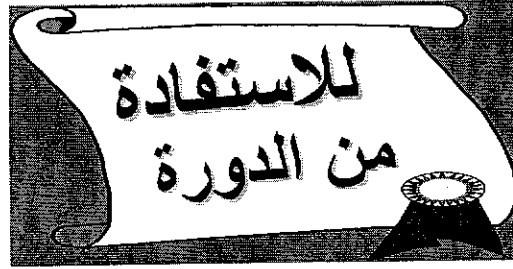
ربح تعاونوا ماذلوا

إعداد وتقديم

أ. صالح البارود

## اهداف البرنامج

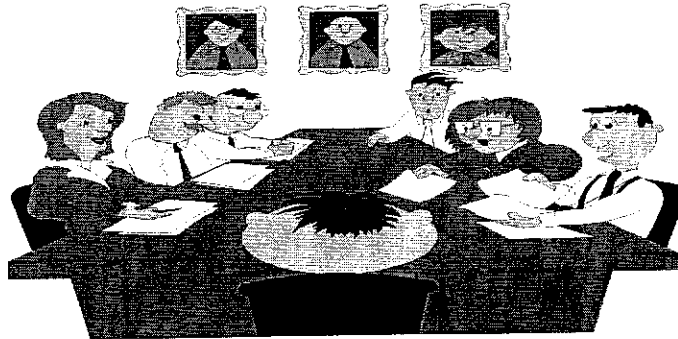
- 1- تعريف المشاركين بالمفهوم لإدارة فرق العمل والعمل الجماعي .
- 2- إدراك أهمية فرق العمل وفوائدها في رفع الإنتاجية في بيئة العمل .
- 3- استخدام المنهجية العلمية والعملية في تنمية روح الفريق الواحد .
- 4- التدريب على إدارة فريق العمل وتنمية المهارات الاتصالية فيه .
- 5- إكتساب الخطوات العملية لمراحل تكوين وإدارة فريق عمل ناجح .



☆ استمع بتركيز ، انصت بفهم ، شارك بفاعلية، حاور بهدوء ، ناقش بعمق .

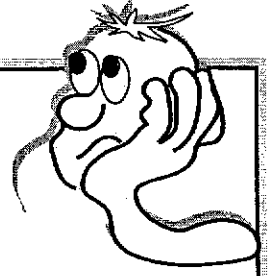
☆ افتتح بقدراتك ، درب ذاتك طور مهاراتك ، تجاوز اخطائك، استفد من مدريك شجع زملائك .

☆ مهارات الاتصال والتميز في خدمة العملاء علم ومهارة يمكن اكتسابهما بسهولة المهم أن تحاول وتحاول وتحاول ولا تدع الفرصة تفوتك في هذا البرنامج .





# من أنت ؟



\* اسمك :

.....

\* عمرك : حالتك الاجتماعية

.....

\* وظيفتك:

.....

\* هواياتك :

.....

\* نقاط قوتك : انكر (5)

.....

\* نقاط ضعفك انكر (5)

.....

\* يعجبني (في الحياة - الناس - في عملي الحالي)

.....

لا يعجبني (في الحياة - الناس - في عملي الحالي)

.....

\* هل تمتلك أهدافا وخطة مكتوبة لعام 2011

.....

\* أتمنى على الصعيد الشخصي أن (مهنيًا , اجتماعيًا , إنشائيًا )

.....

\* الدورات الادارية وبرامج التنمية الذاتية التي التحقت بها

.....

.....

\* حضرت الدورة لكي :

.....

\* أتوقع من الدورة وأتمنى أن تقدم لي :

.....

الجوانب التي تجعل الدورة ممتعة ومفيدة من وجهة نظري :

.....

.....

وأنا على استعداد أن ألتزم في الجوانب التالية :

( )

( )

( )

1- ألتزم في حضور جميع الفترات التدريبية .

2- أضع النقال على الصامت أثناء المحاضرات ولا أنشغل فيه .

3- أشارك في حل التمارين والناقشة والحوار مع المدرب .

4- أخرى .....

## مهارات القيادة الحديثة

نعيش في قرن يحتاج إلى مدير جديد.. قائد.. يقود فريق عمل ولا يدير مجموعة لوائح.. فارس مبتكر، مقدم، مقتحم.. يوظف قدراته العقلية ويعبر عن عواطفه أيضا في ثقة.

قائد محاور مناوئ مناقش، يستمع لمرءوسيه، ولا يلتزم بخطوط الاتصال الرسمية.. الجامدة، المرسومة في الخريطة التنظيمية.. وإنما يخترق كل شبكات الاتصال الممكنة مع زملائه المديرين، ومرءوسيه، ورؤسائه، والعملاء، والموردين.. يشاركهم رؤيتهم، أحاسيسهم، مخاوفهم، آمالهم، قيمهم، اتجاهاتهم.

قائد يبحث في المعاني والأفكار، يفتح عقله وقلبه للجديد.. ينشر ثقافة تنظيمية تقوم على الابتكار. يضع لنفسه ولغيره تحديات.. درجات متعددة الطوابق يصعدها واحداً بعد الآخر.

قائد يفكر إلكترونياً.. لا يخاف من ثورة المعلومات.. وإنما يتقرب منها ويتعلمها.

يصادق الكمبيوتر ويأنس إليه ويحاوره.. يتطلع للفرص المحلية والعالمية.. يقرأ في الإدارة، في الاقتصاد، في علم الاجتماع وعلم النفس وثقافة الأجناس.. يقرأ في الأدب والفضاء والخيال العلمي.

قائد يتفاعل ويتفاعل.. يتفاعل مع البيئة وأحداثها، ويؤثر في الأحداث ويفتح بدائل جديدة للتصرف، ويتفاعل بالمستقبل، فالنجاح لعبة يكسب فيها كل الأطراف.. يتنافس، ففي السوق متسع للجميع.

# الوحدة التدريبية الأولى

التعريف بفرق العمل وأهميتها وفوائدها.



هدف الوحدة لتدريبية / التعريف العلمي لفرق العمل وبيان أهميتها وأنواعها ومميزاتها وعوائق العمل فيها وأسس نجاحها .

## مفهوم فريق العمل

" الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة " ،  
والبعض يعرف الفريق على انه

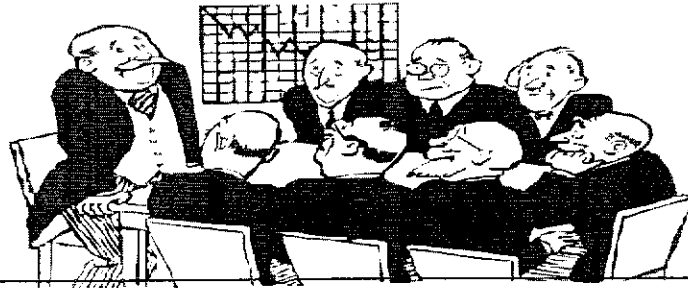
" مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .  
وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل .

وتكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:  
" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها " .  
كما يمكن تعريف الجماعة على انها :

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

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

ومن هنا يتضح أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

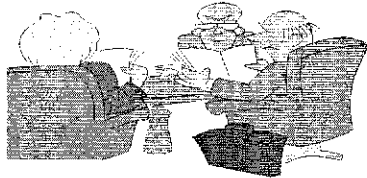


تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها :  
"خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية".  
"سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد".

"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.



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



## فوائد فريق العمل

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال فرق العمل ، سواء أكان ذلك لإدارات الهيئات التي يعملون بها أو لأنفسهم شخصياً ، من خلال إكسابهم عدد من الخبرات والمهارات ، وهنا يمكن التعرف على عدد من هذه العوامل والتي من بينها :

### 1. الفاعلية في حل المشكلات :

فالمشكلات المستعصية تكون أسهل حلاً إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها والتغلب عليها .

### 2. تبادل المعلومات :

ينتقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية ، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى ( من الموظفين إلى الإدارة ) ، ومن أعلى إلى أسفل ( من الإدارة إلى الموظفين ) ، وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون لتداول فائدة أخرى .

### 3. اتخاذ القرارات بصورة أفضل :

اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص ، ويقدم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم فرد واحد يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد ، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً .

### 4. التعاون :

التعاون هو الفائدة الأساسية ، إذ يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ، ويريدونه أن يكون لامعاً وناجحاً ؛ وبذلك تقل المنافسة الفردية . ويريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم البعض ، ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها .

### 5. الاستخدام الأمثل للموارد :

يوجد أيضاً الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، والمواهب ، والقوى ، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق . فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء ، فهناك آخر لسد هذه الثغرة .

### 6. تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار :

إن الأعمال الكثيرة والمهام العديدة التي تُطلب من أفراد العمل يمكن أن تكون أسهل وأكثر يسراً إذا تم توزيعها على أعضاء الفريق بشكل متساو .

## 6. تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار :

إن الأعمال الكثيرة والمهام العديدة التي تُطلب من أفراد العمل يمكن أن تكون أسهل وأكثر يسراً إذا تم توزيعها على أعضاء الفريق بشكل متساو .

## 7. الشعور بالتبعية :

إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول ، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح ، أعضاء الفريق الآخرون يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق ، وبالرغبة في عدم خذلانه.

## 8. تقديم أحدث وأدق المعلومات :

فوجود عدد أكبر من الأفراد والمتعاونين لتقديم المعلومات يسهل عملية تحديثها ، أو الوصول إلى المعلومات الدقيقة من مصادرها الصحيحة .

## 9. زيادة الاتصال بين الأعضاء :

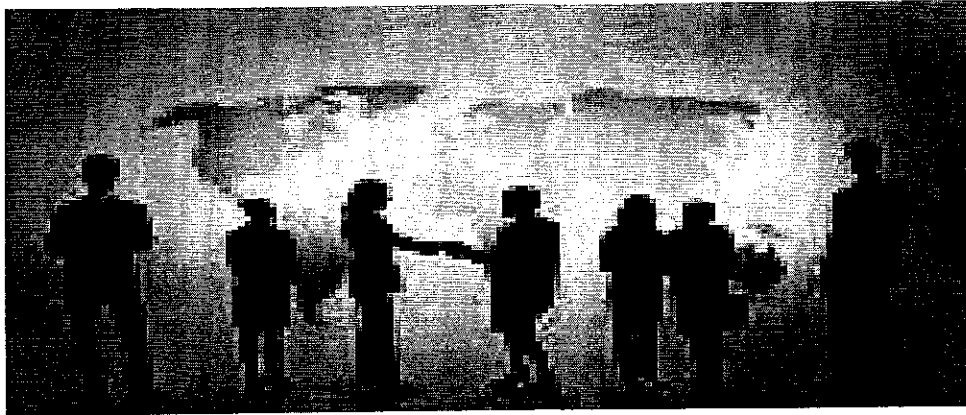
حيث أن فرق العمل تؤدي إلى وجود الأفراد معاً لفترات أطول ، وبالتالي تكون عمليات الاتصال أسهل وأكثر جدوى من تلك التي بين أعضاء الشركة الآخرين .

## 10. الجودة :

حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان . بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن ، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض .

## 11. تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة :

ففرق العمل ونتيجة للتعاون بين أعضائها تقوي أواصر الصداقة والتعاون بين أفرادها ، مما ينتج عنه اتحاد أكبر بينهم ، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم .



## 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.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م - 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

## خصائص فرق العمل الفعالة:

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

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

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- 2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- 3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- 4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- 5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- 6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- 7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية. ممارسة الرقابة الذاتية.

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

**المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

**التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج المرغوبة. وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

**الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

**تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

**الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

**التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

**الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

## أنواع فرق العمل

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

درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.

الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟  
نوع المهمة ودرجة تعقدها.

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

فرق عمل الإدارة العليا.

فرق العمل الوظيفية.

فرق العمل المتعددة الوظائف.

دوائر مراقبة الجودة.

فرق العمل الموجهة ذاتياً.

فرق العمل المدارة ذاتياً.

فرق العمل الافتراضية.

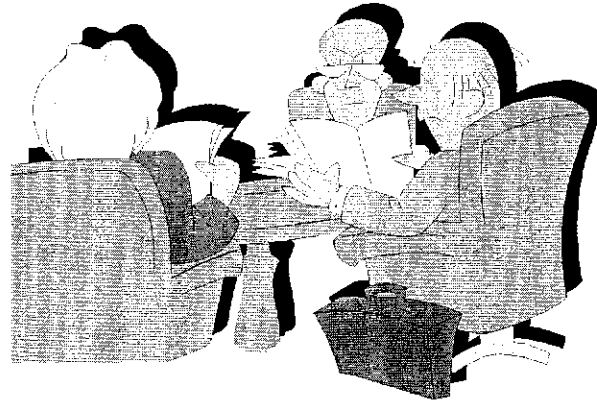
### 1- فرق عمل الإدارة العليا:

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

اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.



## 2- فرق العمل الوظيفية:

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

## 3- فرق العمل متعددة الوظائف:

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

## 4- فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

## 5- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح. يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

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

## 6- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

تحديد مستويات الأداء.

وضع جداول العمل.

تحديد الموازنات المطلوبة.

حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

تدريب العاملين على المهارات.

اختيار الأعضاء الجدد.

الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

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

## 7- فرق العمل الافتراضية:

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

إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.

تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

## منهجية بناء فرق العمل :

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

### 1- التشكيل:

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

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

### 2- مرحلة العصف (الصراع):

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

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

### 3- مرحلة التعاون:

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

### 4- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمرحلة متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

تحديد الحاجة للفريق.

تعيين قائد للفريق.

توضيح المهمة، والتوقعات.

تشكيل الفريق.

المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.

تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.

توزيع المهام وتحديد الأدوار.

المحافظة على الأداء الفعال.

الإنهاء والاحتفال.



## أثر القيادة في بناء فرق العمل:

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

أسلوب 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 الناجحون في التغيير من طرق عملهم ، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة الى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة .

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

فهم الطبيعة البشرية ، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم .  
حاجة الأفراد الى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .  
حاجة الأفراد الى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .  
كل فرد في الفريق له 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 بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .  
الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .

## خمسة أنماط قيادية

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من ( بالاك & موتون ) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي :

### أولاً : القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة :

وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحدده الأدنى .

### ثانياً : القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة :

وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته ، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الانسانية والاجتماعية .

### ثالثاً : قيادة النادي الاجتماعي :

يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي .

### رابعاً : القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط :

وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي .

### خامساً : قيادة الفريق أو القيادة الفعالة :

وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية .

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتنسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية .  
لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية :

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

## معوقات بناء فرق العمل:

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

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

### 1-المعوقات التنظيمية :

المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء ( صناعات القرارات ) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

### 2-التركيز على إنجاز العمل :

بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل

### 4-ضعف التفكير الاستراتيجي :

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

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

4. الهيكل التنظيمي : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في

## المعوقات الفردية :

1. **معتقدات قائد الفريق :** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

2. **المهارات :** هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

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

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

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

## خصائص فريق العمل والعوامل المؤثرة على أدائه

إن الاعتماد على أسلوب الفرق في الإدارة يعد أحد أساسيات نجاح العمل في المنظمات بشكل عام ، ومن هنا كان لا بد لهذه الفرق أن تتمتع بعدد من الموصفات والخصائص التي ترقى بمستوى تعاونها ونجاحها في القيام بجميع المهام الموكلة له على وجه كامل ومميز ، وبالتالي يمكننا التعرف على عدد من الخصائص التي يتحلى بها فريق العمل الفعال ومن بينها :

- يجب أن يراعى الفريق التغيير الذي يمكن أن يحدث لبعض الأعضاء عند تغيير البيئة التي كان يعمل بها .
- أعضاء الفريق يستمعون وينصتون ويستوضحون ما يقال لهم ويظهرون اهتماماتهم لأقوال وأفعال وإحساس الآخرين.
- استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات أو الحلول ، حيث يشجع ذلك على انطلاق العضو نحو الابتكار.
- أعضاء الفريق يتشاركون في الإحساس بأهمية الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه على مستوى الفريق أو على مستوى المنظمة وتوفر الرغبة لديهم لتحقيق ذلك .
- وعي أعضاء الفريق بطبيعة عملهم ، والاهتمام بالعمليات التي تحقق النتيجة المطلوبة ، وفي نفس الوقت اختيار القواعد التي يعمل بها الفريق.
- التحديد الدقيق لموارد الفريق واستخدامها طبقا للحاجة إليها والوقت المعطى لهم ، ويمكن لأعضاء الفريق الاستعانة بالخبرات التي تخدم تحقيق الهدف.
- يتعامل الفريق مع الاختلافات ويركز عليها حتى يصل إلى حلول مناسبة أو يجد طريقاً آخر لعلاجها بحيث لا نعمل على تخفيض فاعلية الأفراد في المشاركة في نشاط الفريق.
- توازن الأدوار ومشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام وشعور أعضاء الفريق بأهميتهم في الفريق.
- العمل على تشجيع المخاطرة والابتكار ، حيث يجب التعامل مع الأخطاء التي يرتكبها بعض الأعضاء على أنها مادة للتعليم أكثر منها أسبابا لتوقيع الجزاء .
- يدخر الفريق جهده في اتجاه حل المشكلات أكثر من السماح لها بزيادة الصراعات وخلق موضوعات أو مجالات للتنافس الممر بين الأفراد أعضاء الفريق .
- أعضاء الفريق يجتمعون كل فترة زمنية معينة لتقييم أداء الفريق.
- الفريق يشجع ويجذب الأعضاء الأكثر نشاطاً ، واضعين في الاعتبار أنهم مصادر تطويره وظيفياً وشخصياً.
- تطوير مناخ الثقة أهم العناصر على الإطلاق الذي يسهل تحقيق العناصر السابقة .

## تمرين

عندما يصلك خبر اختيارك عضوا في أحد فرق العمل في الدائرة التي تعمل فيها فما هي الأفكار التي والسلوكيات التي ستعمل على تأديتها في الفريق كي تؤدي دورك على أكمل وجه .

Blank lined area for writing the answer to the exercise.

## عمليات بناء وتكوين فرق العمل

تمر فرق العمل أثناء عملية نموها بالمراحل التالية :

### 1. تحديد الأهداف :

عند بداية تشكيل الفريق يجب تحديد الأهداف المطلوبة والتي تلبي احتياجات محددة أو تحل مشكلة ما ، وقد تترك هذه المهمة أحياناً للفريق لتحديدها ويجب أن تتم بصورة تحسينات أو مكاسب ملموسة ، مع تحديد الوقت النهائي للإنجاز والخطوات والتوصيات والتحليلات المطلوبة وخطط العمل والتقارير التي يجب تقديمها وعلدها ومواعيدها ( أسبوعية أو شهرية ) والمسئولين المتلقين لها ، وتحدد الموارد المتاحة للفريق ويمكن أن تضم مستشاراً من الإدارة يكون مسئولاً عن الاتصال بالفريق .

### 2. التشكيل السليم :

في بداية نمو الفريق لا يكون ملماً بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضاً ، حيث يكونوا في مرحلة جمع المعلومات ومحاولة إدراك وفهم الأمور . وتكون معرفتهم بالقائد غير كاملة ولذلك فهم يميلون غالباً للطاعة وتلقى الأوامر والتعبير عن أي مشاعر سلبية بأسلوب هادئ ومهذب ، ودور الإدارة في هذه الحالة هو العمل على تعزيز وتدعيم قوى الأعضاء ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للمشروع المشترك وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة.

كما يجب على الإدارة أن تعد التوجيهات وأت تراعي آراء ووجهات نظر الأعضاء ، وأن تتعرف على مناطق ضعف أو مجالات نقص الخبرات ، وأن تتعرف أيضاً على وجهات نظر المجموعة من خلال أسئلة تستلزم إجابات مطولة ، وهذه الإشارات والاحترام والتشجيع سوف يساعد على القيام بدور أفضل يجعل الأعضاء أكثر رغبة للإدلاء بأفكارهم .

### 3. وضع المعايير :

وهنا يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات وكذلك المداخل المختلفة لتأدية العمل والواجبات ، وحتى الفرق التي تعمل في المنظمات الرسمية شديدة الالتزام فإنها تضع وتنظم طرقها الخاصة للقيام بالمهام والواجبات الموكولة إليها ويبدأ القائد في الظهور بين أعضاء الفريق ويوضح شعوره بأنه ليس حاكماً أو متحكماً فقط ، ولكنه يبدو متطابقاً لتصوره كما رسمه لنفسه سابقاً.

والمدير في هذه المرحلة عليه أن يسلك الطريق الأمثل ، وعليه الاستمرار في الأنشطة التي تدعم الثقة وتقوى أعضاء الفريق ، ويظهر بين أعضاء الفريق كنموذج يحتذى به أو مثل أعلى للأعضاء ، وعليه أيضاً أن يساعدهم في بناء مهارات صناعة واتخاذ القرارات وإدارة الصراع .