

## القيادة الفعالة وإدارة فريق العمل

### ١/ ماهية القيادة:-

يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة فيها لذا فقد اهتم علماء الاجتماع والإدارة بدراسة الوسائل التي تضمن الإعداد الجيد للقيادات الإدارية .  
وقد اختلفت الآراء حول مفهوم القيادة ونعرض فيما يلي بعض هذه الآراء .

### ١/١ يرى البعض أن القيادة هي

" القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الأتصال ليسعوا بحماس والتزام الى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة

### ٢/١ ويرى البعض أن القيادة هي

" عملية تفاعل إجتماعى لايمكن أن تتم فى فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادى ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذى يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية "

### ٣/١ كما يرى البعض أن القيادة هي

"مجموعة السلوكيات التى يمارسها القائد فى الجماعة والتى تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمى والسياق الثقافى المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التى تتمثل فى كفاءة عالية فى أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة .

من العرض السابق لتعاريف القيادة نستخلص ما يلى :-

- \* القيادة ← سلوك إجتماعى لتحقيق أهداف مخططة .
- \* القيادة ← تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسية يؤثر فيهم ويتأثر بهم .
- \* القيادة ← تحقق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة .
- \* القيادة ← تختلف تبعاً للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة .
- \* القيادة ← تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة .

---

## ٢ / العلاقة بين القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشئ فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما كما قد لا يكون أيا منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي .

من ناحية أخرى ، بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحد جهودهم وتحثهم على التغيير ، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة ، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير .

وتحتاج المنظمات الى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها . فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنظمة . والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته .

---

## نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة

النشاط	الإدارة	القيادة
١ - تصميم برنامج جدول أعمال	- التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج .	- تحديد الاتجاه تتمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الى هذه الرؤيا
٢ - تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	- التنظيم والحصول على الأفراد . وضع هيكل تنفيذ الخطة ، شغل الهيكل بالأفراد ، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة ، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين - وضع نظم لمراقبة التنفيذ	- توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون الى التعاون والعمل كفريق من اجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها .
٣ - تنفيذ الخطط	- الرقابة وحل المشكلات . مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها .	- التحفيز والتشجيع . حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة
٤ - النتائج	- تحقيق نتائج متوقعة . لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	- إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي الى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة .

### ٣- العوامل المؤثرة في نمط القيادة :

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي :-

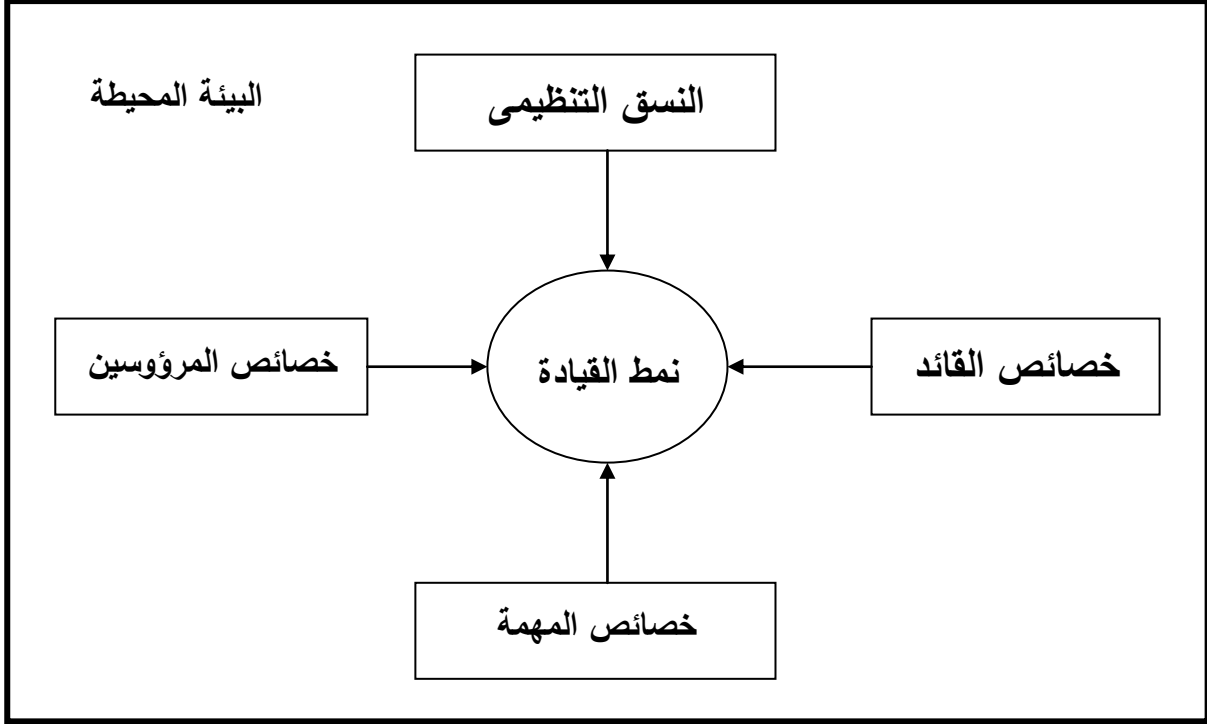
١/٣ - خصائص القائد

٢/٣ - خصائص المرؤوسين

٣/٣ - خصائص النسق التنظيمي

٤/٣ - خصائص المهمة

٥/٣ - البيئة المحيطة



### العوامل المؤثرة في نمط القيادة

١/٣ خصائص القائد :-

وتتضمن العناصر التالية :-

- السمات الشخصية ( الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين )
- القيم والمعتقدات
- الأفكار والخبرات
- طموحات القائد
- دافعيته للإنجاز

---

### ٢/٣ خصائص المرؤوسين :

وتتضمن العناصر التالية :

- المستوى العلمى
- طبيعة القادة السابقين
- قيمهم ومعتقداتهم
- استعدادهم لتحمل المسؤولية
- سلوكهم مع القائد

### ٣/٣ خصائص النسق التنظيمى

وتتضمن العناصر التالية :

- الثقافة التنظيمية
- حجم المنظمة وجماعة العمل
- هدف المنظمة
- الهيكل التنظيمى
- الاتصالات الإدارية

### ٤/٣ خصائص المهمة :

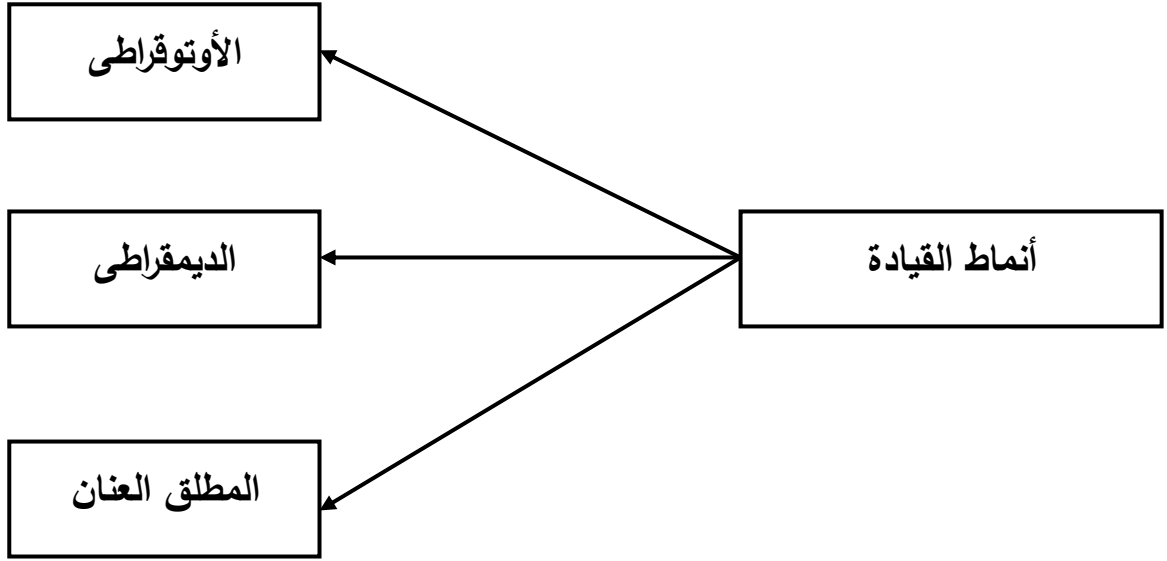
- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج الى ابتكار وإبداع
  - المهمة مؤقتة أم دائمة
  - تتطلب أداء جماعى أم فردى
  - مدى وضوح المهمة
-

#### ٤/ نظريات أنماط القيادة :

نتيجة تفاعل العوامل المؤثرة في شخصية القائد تنتج أنماطاً مختلفة من القادة وقد تناولت العديد من النظريات هذه الأنماط نعرضها فيما يلي :-

#### ١/٤ المدخل السلوكي :-

يقدم المدخل السلوكي ٣ أنماط للقيادة نوضحها في الشكل التالي



#### (الأنماط القيادية في المدخل السلوكي)

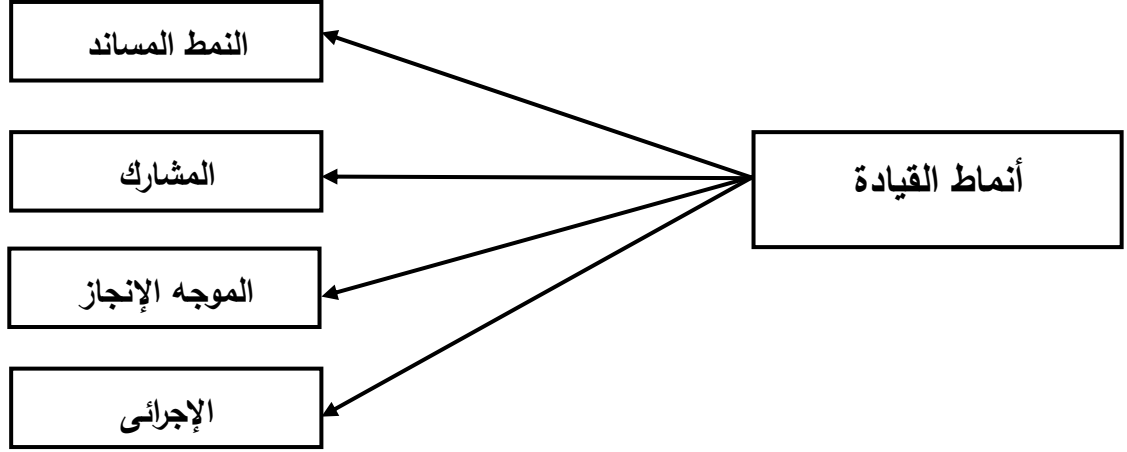
١/١/٤ الأوتوقراطي ← مركزية السلطة ويؤمن بعدم المشاركة ( يرى أنه دائماً على حق )

٢/١/٤ الديمقراطي ← يفوض السلطة ويهتم بالمشاركة وفرق العمل ( يرى أنه ليس دائماً على حق )

٣/١/٤ المطلق العنان ← السلطة مفوضة بالكامل لفريق العمل دون تدخل منه الا إذا طلب منه ذلك

## ٢/٤ النظرية السلوكية

قسمت النظرية السلوكية أنماط القيادة الى أربعة أنماط على النحو لتالى :



### ( أنماط القيادة فى النظرية السلوكية )

١/٢/٤ النمط المساند ← يعتمد على العلاقات الجيدة داخل وخارج العمل أكثر من السلطة

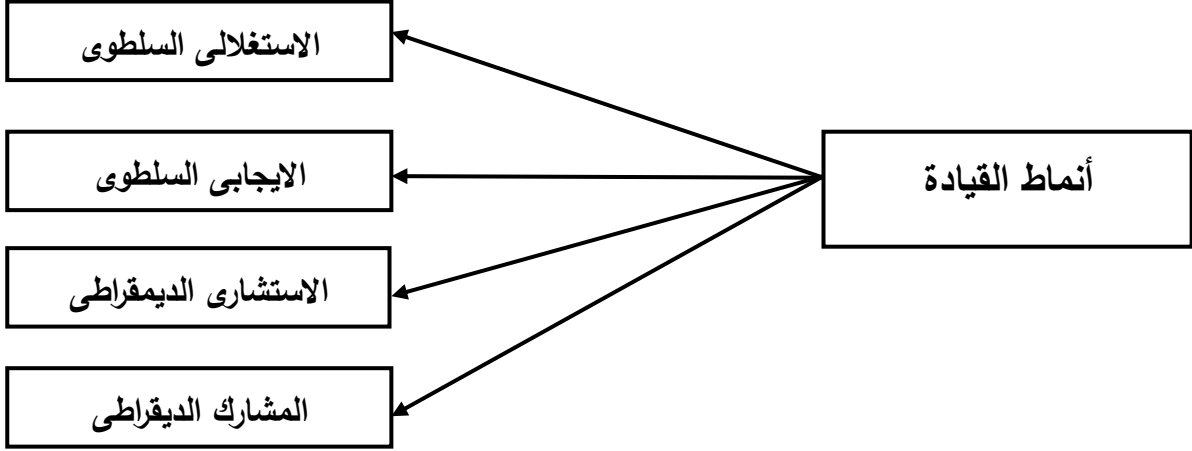
٢/٢/٤ النمط المشارك ← يؤمن بالمشاركة فى السلطة وصنع القرار إلا أنه يحتفظ بدورة كقائد

٣/٢/٤ الموجه بالإنجاز ← يظهر الثقة فى مرؤوسية ويتوقع منهم بذل أقصى جهد بعد أن يحدد لهم بوضوح الأهداف المطلوبة

٤/٢/٤ الإجرائى ← يركز على التخطيط والتنظيم وتخصيص الأعمال ووضع جداول زمنية للأداء

٣/٤ دراسة جامعة ميتشجان ( رنيس ريكرت )

وقامت بتقسيم أنماط القيادة الى أربعة أنماط على النحو التالي :-



( أنماط القيادة فى دراسة جامعة ميتشجان )

١/٣/٤ الاستغلالي السلطوى ← مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم

٢/٣/٤ الأيجابى السلطوى ← مركزية السلطة وثقة بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة المحكمة مستخدما مزيجا من الثواب والعقاب

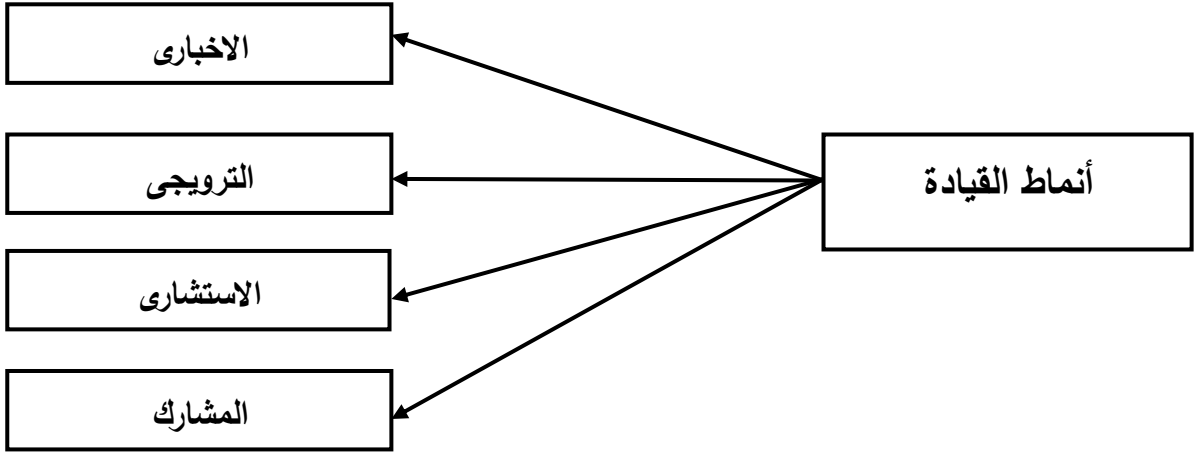
٣/٣/٤ الأستشارى الديمقراطى ← تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز ايجابية أكثر من الحوافز السلبية

٤/٣/٤ المشارك الديمقراطى ← تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة فى المرؤوسين فيشجعهم على المشاركة فى الأداء وصنع القرار .



#### ٤/٤ نموذج تانتبوم وشميدت

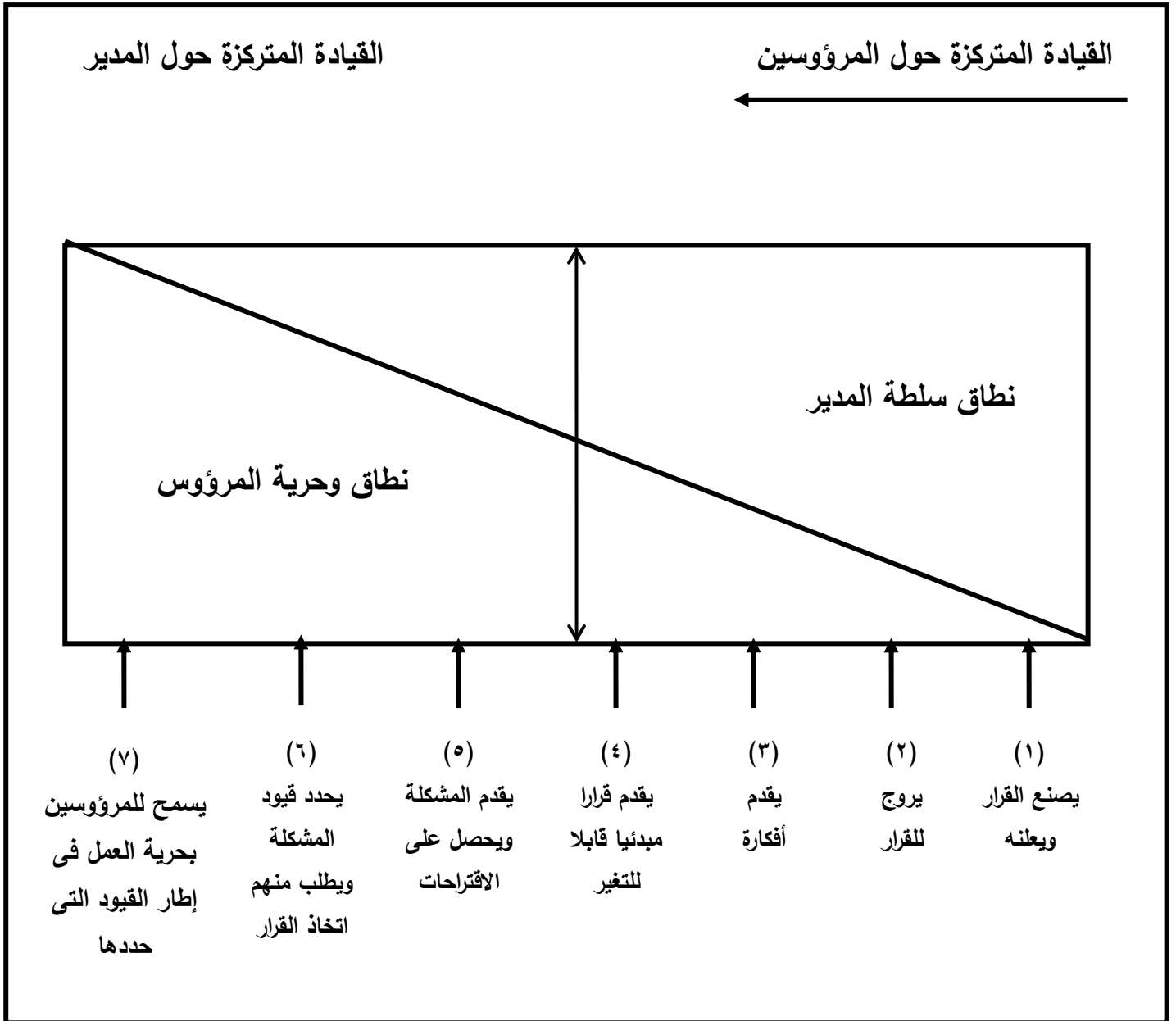
ويتضمن هذا النموذج أربعة أنماط للقيادة على النحو التالي :



#### (أنماط القيادة في نموذج تانتبوم وشميدت)

- ١/٤/٤ الإخباري ← يتخذ القرار الذي يراه مناسباً ويخبر المرؤوسين به لتنفيذه دون مناقشة
- ٢/٤/٤ الترويجي ← يتخذ القرار ثم يروج له ويحاول إقناع مرؤوسيه به ليخفف المقاومة التي قد يجدها
- ٣/٤/٤ الاستشاري ← يستشير مرؤوسيه في المشكلة ويناقش إقتراحاتهم نحو المشكلة قبل أن يتخذ القرار
- ٤/٤/٤ المشارك ← يشترك مع فريق العمل في مناقشة المشكلة وبدائل الحل ويترك لهم حرية اتخاذ القرار

وقد توصل تانتبوم وشميدت الى هذه الأنماط من خلال اقتراح مدى معين يضم عدة أنماط من القيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية وذلك فى ضوء كل من نطاق سلطة المدير وحرية المرؤوس



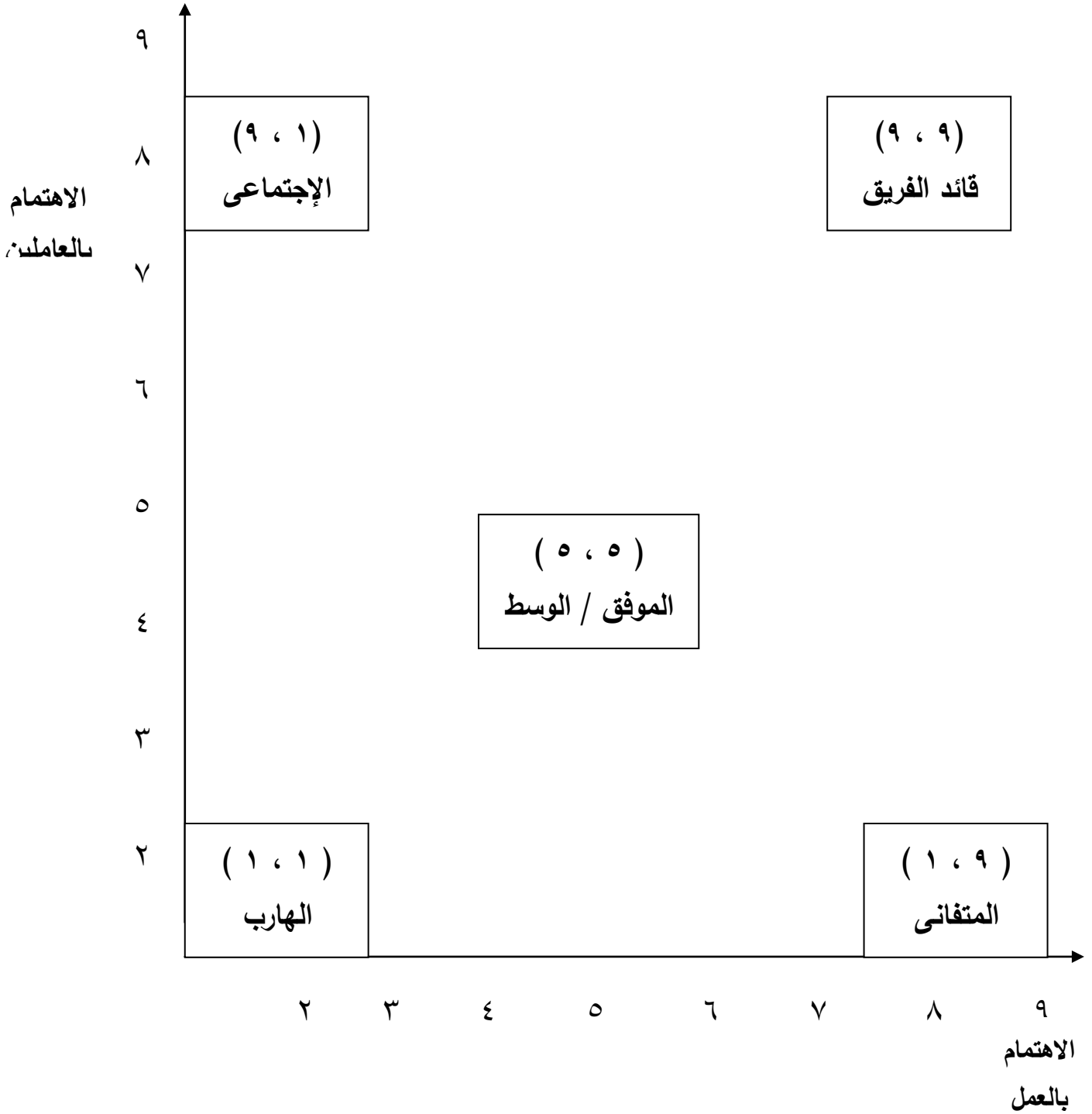
( أنماط سلوك القائد )

فى نموذج تانتبوم وشميدت

#### ٥/٤ نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون

تحدد هذه الشبكة أنماطاً مختلفة للمديرين في ضوء محورين أساسيين

- الاهتمام بالعمل ( أو الإنتاج )
  - الاهتمام بالناس ( العلاقات مع العاملين )
- وهو يوضحه الشكل التالي :-



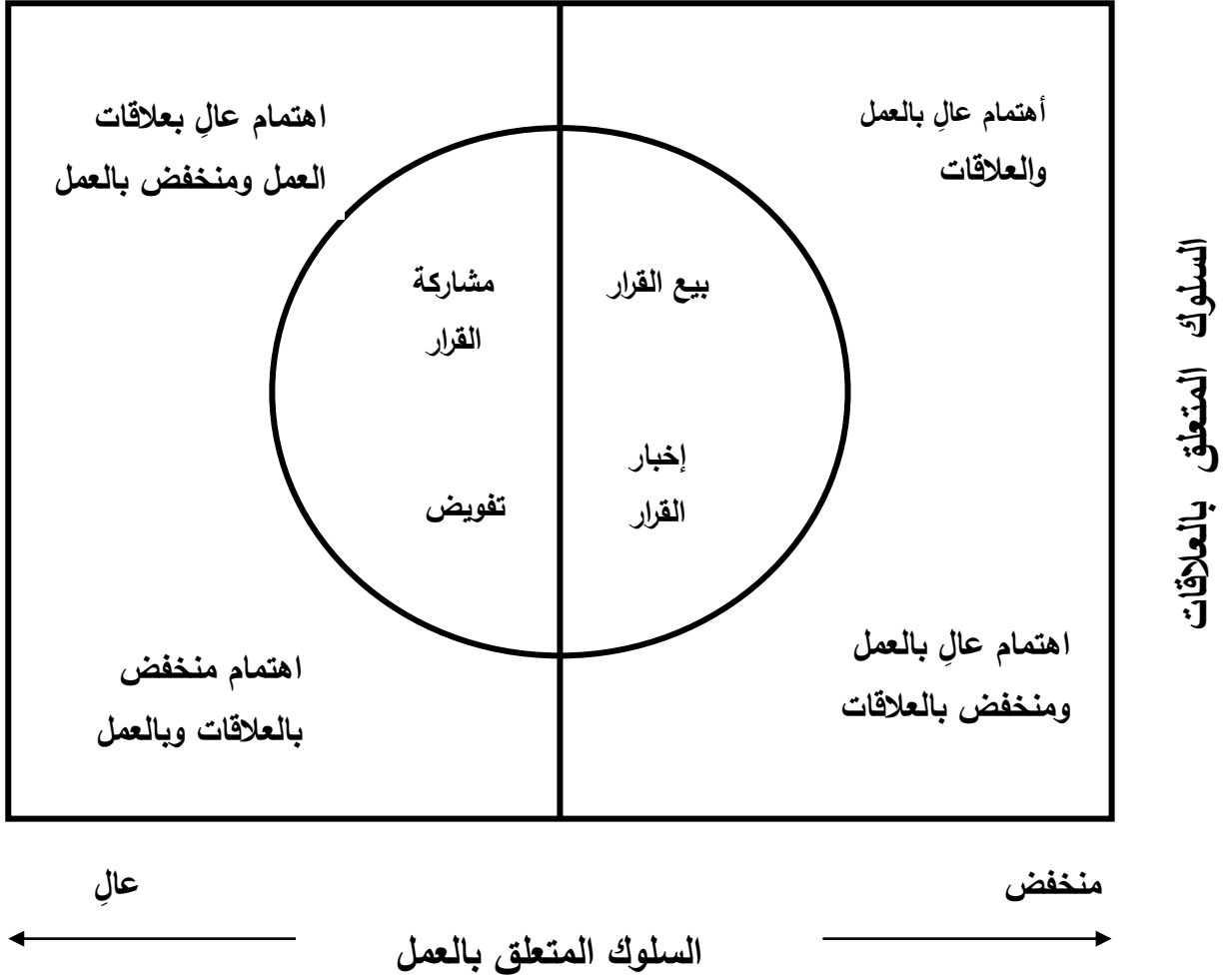
( الأنماط القيادية داخل الشبكة الإدارية )

- 
- ١/٥/٤ النمط الهارب ← لا يهتم بالعمل أو المرؤوسين مجرد همزة وصل بين الإدارة والأفراد ( ١/١ )
- ٢/٥/٤ النمط المتفانى ← يهتم بالعمل وأهتمامه محدود بالناس - يركز على الإجراءات ومعايير الأداء (١/٩ )
- ٣/٥/٤ النمط الإجتماعى ← يركز أهتمامه على العاملين لتوفير مناخ من الحب والود بالمنظمة ( ٩/١ )
- ٤/٥/٤ النمط الموفق ← يقوم بعمل موازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ( ٥/٥ )
- ٥/٥/٤ قائد الفريق ← اهتمام عال بكل من الأفراد والعمل لتحقيق درجة عالية من الإنجاز ( ٩/٩ )
-

#### ٦/٤ نظرية القيادة الموقفية ( نموذج هيرسي وبلانشادر )

في ضوء هذه النظرية يتحدد نمط القائد في ضوء ثلاثة متغيرات هي :-

- سلوك المدير المتعلق بالعمل.
  - السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية مع العاملين .
  - درجة نضج المرؤوسين التي هي محصلة قدره ( نضج العمل ) والرغبة ( النضج النفسى ) .
- ويوضح الشكل التالي أنماط القيادة في ضوء هذه النظرية :-



( أنماط القيادة الأربعة في نظرية القيادة الموقفية )

من العرض السابق لأنماط القيادة يثور التساؤل عن ماهو النمط القيادي المثالى للقائد الفعال ؟  
فى واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالى قابل للتطبيق فى كافة المنظمات وفى المواقف المختلفة داخل المنظمة  
الواحدة فعلى القائد أن ينتقل من نمط الى آخر بحيث يراعى مايلى :-

- طبيعة الموقف والظروف المحيطة
- طبيعة المرؤوسين
- تحقيق أهداف العاملين والمنظمة فى ذات الوقت
- إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز
- معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم فى طرق العمل وأساليبه

### ه/القائد الفعال

يلعب القائد الفعال أدوارا عديدة فهو القدوة لمرؤوسيه ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم وتطورهم  
ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عال .  
➤ ولكى تكون قائدا فعلا يجب مراعاة مايلى :-

### فكر فى الفرد

كى تقود فريق العمل بفاعلية من الضرورى معرفة كل فرد من أفراد الجماعه التى تعمل معها بحيث تطبق  
نمط القيادة الذى يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية .  
ولمعرفة كل فرد من مرؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة / مؤهلاته / تدريبه / طموحه / أهدافه

### فكر فى الموقف

أهم عنصر يجب أن يفكر فيه القادة هو أن بعض المواقف مثل الأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة على  
سبيل المثال .

- المواقف التى تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة ديكتاتورية .
- أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التى لها إجراءات محددة فىمكن استخدام الطريقة الديمقراطية أو الإرشادية .

### التركيز على النتائج أكثر من الوسائل

يهتم بعض المديرين بالأوامر بشكل مبالغ فيه بحيث ينشغلون بالأساليب والطرق التى استخدمها الموظفون  
لتنفيذ العمل بدلا من التركيز على النتائج المفترض تحقيقها .

---

إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرؤوسيهم الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة . فهم يفوضون لموظفيهم سلطة التفكير فى أفضل إمكانياتهم واستخدام مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع .

### كن على اتصال مستمر بالموظفين

يحترم الناس القادة الذين يتصلون بهم مباشرة . يجب أن ترى موظفيك وبيرونك وأن تديرهم بالتجول بينهم . بعض المديرين يبدون منعزلين أو مشغولين جدا وبعضهم يعزلون أنفسهم خلف مكاتبهم أو الحوائط أو أفراد السكرتارية – هؤلاء جميعا يحظون أحيانا بازدراء زملائهم ومرؤوسيهم . عندما تبقى على اتصال بمرؤوسيك يمكنك الشعور بإيقاع العمل وسيره فى موقع العمل ويمكنك معرفة ما يحدث . هذه الممارسة تكون أكثر أهمية من الاعتماد على التقارير المكتوبة .

### تطوير دورك كمدرّب ومستشار

القادة الفعالون هم بالتبعية مدربون فعالون وهناك عدة صفات أساسية جعلتهم كذلك فهم :-

- يحافظون على تركيز طاقة وجهود موظفيهم على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها .
- يولدون ويكافئون بالحماس والثقة بالنفس والفخر .
- يعلمون موظفيهم أن الفشل والإحباط يمكن أن يشكلا دافعا كاملا للأداء المتفوق والنجاح عندما تأتي فرص جديدة .
- يقودون الأشخاص نحو الإيمان والافتناع بالفوائد التى تعود من ضبط الأداء الذاتى والعمل الجاد والإخلاص للهدف والشعور الموحد بالهدف .
- يدفعون موظفيهم للتحدى ويساعدونهم على تنمية مهاراتهم الى أقصى مدى مع توجيه تلك المهارات نحو الأهداف التى تحقق النجاح والشهرة للمجموعة الى جانب أعضائها .

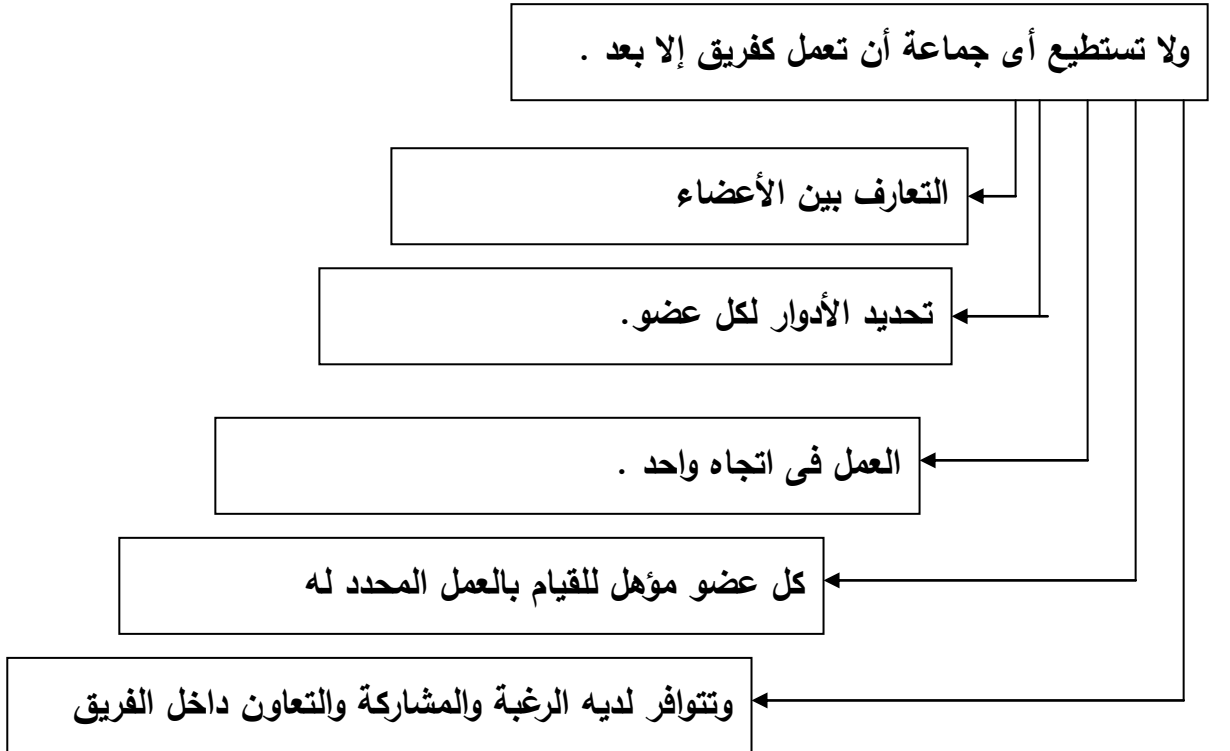
## قيادة وبناء فرق العمل

### ١- تعريف فريق العمل

هو جماعة من الأفراد المتجانسين يشتركون معا بتكامل في أداء عمل محدد لتحقيق هدف مشترك ويتحمل كل منهم مسئوليات ومهام معينة في هذا العمل ، ويسود الفريق جو من التفاهم والتعاطف والانتماء يساعد على :

- ❖ ظهور روح الفريق
- ❖ سهولة الأداء
- ❖ الشعور بالرضا

وهذا لن يتحقق إلا من خلال أفراد يتميزون بمهارات عالية ومتنوعة .





## ٢ - الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل :

جماعة العمل تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يتم توجيه أعمالهم بواسطة المشرف المسؤول وتحديد المستوى لهم يكون من خلال الأداء الفردي لكل شخص على حدة .

ويوضح الجدول التالي الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل :

فرق العمل	مجموعات العمل التقليدية
القائد هو العامل المسهل لعمل الفريق.	القائد هو الذى يسيطر على المجموعة ويتحكم بها
الأهداف تحدد من قبل أعضاء الفريق	الأهداف تحدد من قبل المنظمة
الاجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات الحرة	القائد هو الذى ينظم الاجتماعات واللقاءات
الفريق يخطط لشكل العمل	القائد هو الذى يقوم بالإشراف
التركيز على أداء الفريق	التركيز على أداء الفرد
أعضاء الفريق يعملون كوحدة مشاركة	هناك تنافس بين العمال بعضهم ضد الآخر
الاتصال يتم من القائد الى الفريق وبالعكس	الاتصال يكون من القائد الى المجموعة
القرارات تؤخذ بناء على رأى الفريق ككل	القرارات تتخذ بناء على رأى القائد

مع العلم أنه يمكن تحويل جماعة العمل الى فريق عمل ولكن لا يمكن تحويل فريق العمل الى جماعة عمل .

### ٣- لماذا يمنح الأفراد الى روح الفريق وتكوين فرق عمل :

فيما يلي أهم الأهداف والأسباب الكامنة وراء بناء فريق العمل :

- التعاون التنافسى الإيجابى .
- رفع الروح المعنوية عند الانضمام للفريق .
- الثقة بالرغبة والاستعداد لتقبل المخاطر على أساس مدى الاعتقاد فى قدرات الآخرين ودرجة تكاملهم بالتالى وجب تبادل الثقة بين أعضاء الفريق من أجل فاعلية الأداء .
- التماسك .
- الاتصالات الفعالة .
- زيادة الإنتاجية .
- الانتماء : بناء الفريق يمنح هوية معينة لأعضاء الفريق .
- لإشباع حاجات الأمن و الأمان .
- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة ، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين .
- تحسن من مستوى ونوعية القرارات ومهارات الأعضاء

### ٤- ديناميكية الجماعة

يقصد بديناميكية الجماعة التفاعل الذى يتم داخل الجماعة بين أفرادها والمناخ الإجتماعى المحيط بها ولا يوجد اتفاق واحد على تعريف محدد لديناميكية الجماعة ولكن يمكن عرض الآراء التى تناولتها فى ثلاث وجهات نظر :

➤ تصف ديناميكية الجماعة أسلوب العمل داخلها وكيفية التركيز على القيادة الديمقراطية وتحقيق التعاون بين أفراد الجماعة ..... الخ .

➤ تتكون ديناميكية الجماعة من مجموعة من الأساليب الأساسية مثل

الجماعة بدون قائد

العلاج الجماعى

➤ ينظر لديناميكية الجماعة من خلال الطبيعة الداخلية للجماعة من حيث :

- تكوينها
- هيكلها
- عمليتها
- كيفية التأثير فى أعضائها وأعضاء الجماعات الأخرى

٥- المثلث الأساسي فى بناء فريق العمل  
ويتكون هذا المثلث من ثلاثة محاور رئيسية هى

ويتعلق بالمهمة

المحور الأول :

ويتعلق بالأدوات

المحور الثانى :

ويتعلق بالفريق

المحور الثالث :

المهمة

- ❖ المطالب الخارجية
- ❖ تحديد وتعريف الفريق للمهمة
- ❖ الأهداف القصيرة وطويلة المدى
- ❖ معايير النجاح

المهمة

- ❖ تركيب الفريق
- ❖ العضوية
- ❖ التعهد والولاء
- ❖ الأدوار والمسئوليات
- ❖ العلاقات

الأدوات

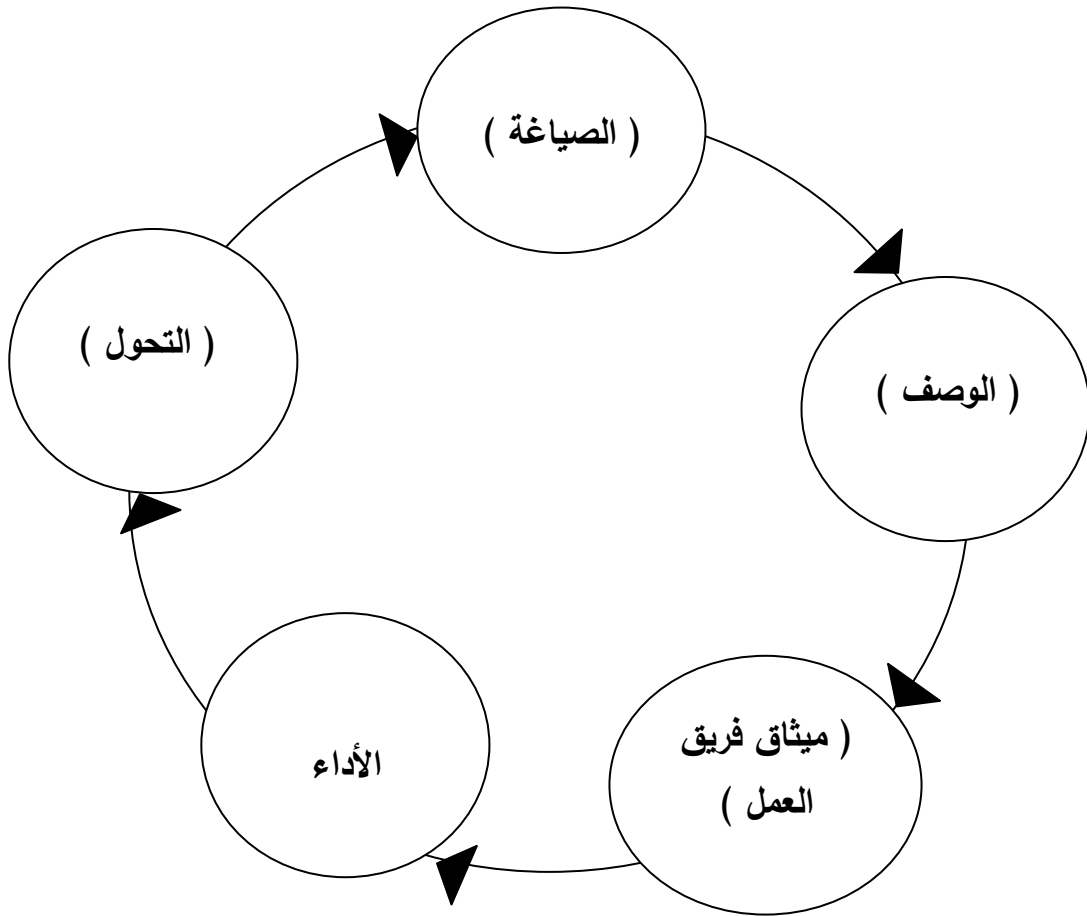
- ❖ تركيب المجموعة
- ❖ تطبيق المبادئ
- ❖ ميكانيكية الاتصال
- ❖ الهيئة
- ❖ المكافآت

المثلث الأساسي فى بناء الفريق

## ٦- مراحل تطوير الفريق

هناك خمس مراحل في دورة حياة أى فريق هي :

- **الصياغة :** مرحلة التوجيه المبدئى والاختبارات الشخصية لأعضاء الفريق
- **الوصف :** مرحلة النزاع حول المهام وطرق الأداء كفريق .
- **ميثاق / مبادئ العمل كفريق :** مرحلة توحيد المفاهيم حول المهام ووضع أجندة عمل الفريق
- **الأداء :** مرحلة العمل كفريق والتركيز على أداء المهمة
- **التحول :** مرحلة إنجاز المهام



دورة حياة الفريق

## مواصفات فريق العمل

- العدد المحدود .
- وحدة الهدف ووحدة الفريق
- المهمة .
- الشعور بالانتماء والالتزام الشخصى .
- بساطة التنظيم .
- المشاركة وإبداء المقترحات .

### □ العدد المحدود :

فالحجم الأمثل يتراوح بين ٣ ، ١٠ أفراد حسب طبيعة مهمة الفريق ويفضل العدد ٥ أو ٦ للفريق من المزايا التالية :-

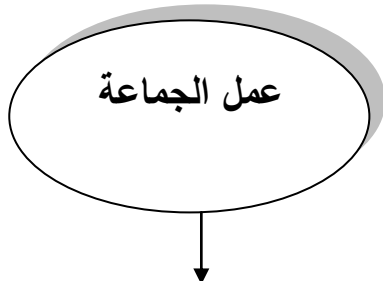
- توافر تفاعلات مثمرة ويكون التعبير الفردى متاحا للجميع مما يزيد من الشعور بالرضا .
- يمكن التقسيم فى هذا الفريق دون فقدان الرؤية الشاملة للعمل .
- يمكن حل المشاكل بسهولة نظرا لجودة الاتصالات .
- انخفاض الصراعات .

### □ وحدة الهدف ووحدة الفريق :

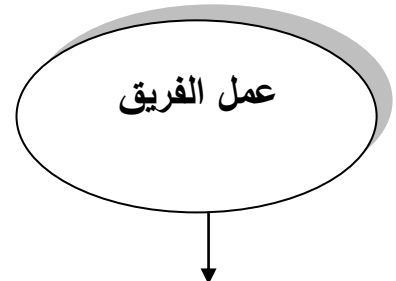
فأعضاء الفريق يشتركون فى تحقيق هدف واحد محدد واضح للجميع ومن ثم فإن وحدة الهدف تؤدى الى وحدة الفريق .

### □ المهمة :

فلا يوجد فريق بدون مهمة فهى التى توجهه نحو الهدف والتى تعكس بدورها الروح المعنوية للفريق وهنا يجب التفرقة بين :-



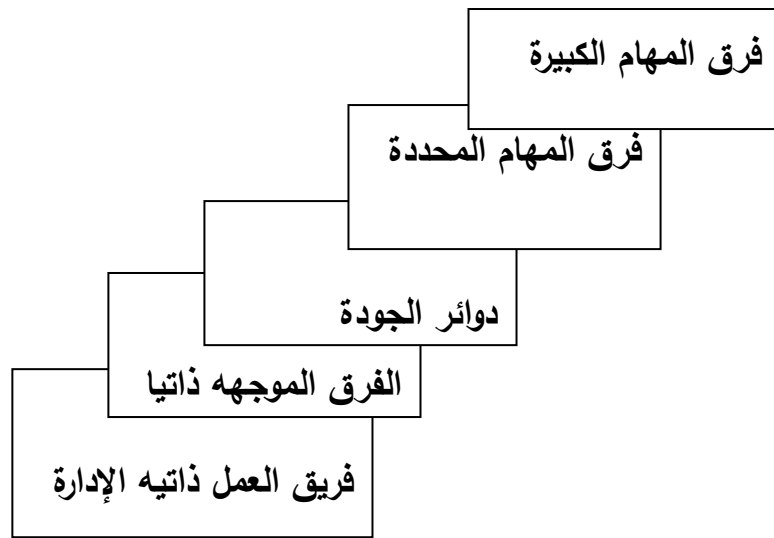
عمل متزامن لمجموعة من  
الأفراد كل منهم يقوم بعمله



تتضافر الجهود لتحقيق هدف  
محدود ومشترك

- الشعور بالانتماء والالتزام الشخصي لهذا الفريق .
- بساطة التنظيم ومرونته.
- العلاقات الشخصية الجيدة.
- المشاركة وإبداء المقترحات والعمل على تشجيع الابتكار والإبداع .

#### ٧- أنواع فرق العمل :



#### □ فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدر احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها . يجب أن يكون أعضاؤها ممثلين لمختلف المستويات الإدارية المختلفة وهي تحتاج الى اجتماعات مطولة ولفترات زمنية طويلة .

#### □ فرق المهام المحددة :-

يتراوح عدد أعضائها بين ( ٥-٨ ) ويعتمد الانضمام إليه على خبره وهي تحتاج الى اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة وغالبا ما يطلب منها حل المشاكل أو تقدير الفرص المتاحة في السوق وقد يطلب من فرق عمل أخرى إتمام ما قامت به من أعمال .

## □ دوائر / حلقات الجودة :-

يشكل أعضاء هذا النوع من وحدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها أى سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التى تلعب دورا محددًا فى توجيهها .

## □ ٤- الفرق الموجهه ذاتيا :-

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداة عملية متكاملة يتم ترتيب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه ، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم الأعضاء بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى كما يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخليا .

## □ ٥- فرق العمل ذاتية الإدارة :

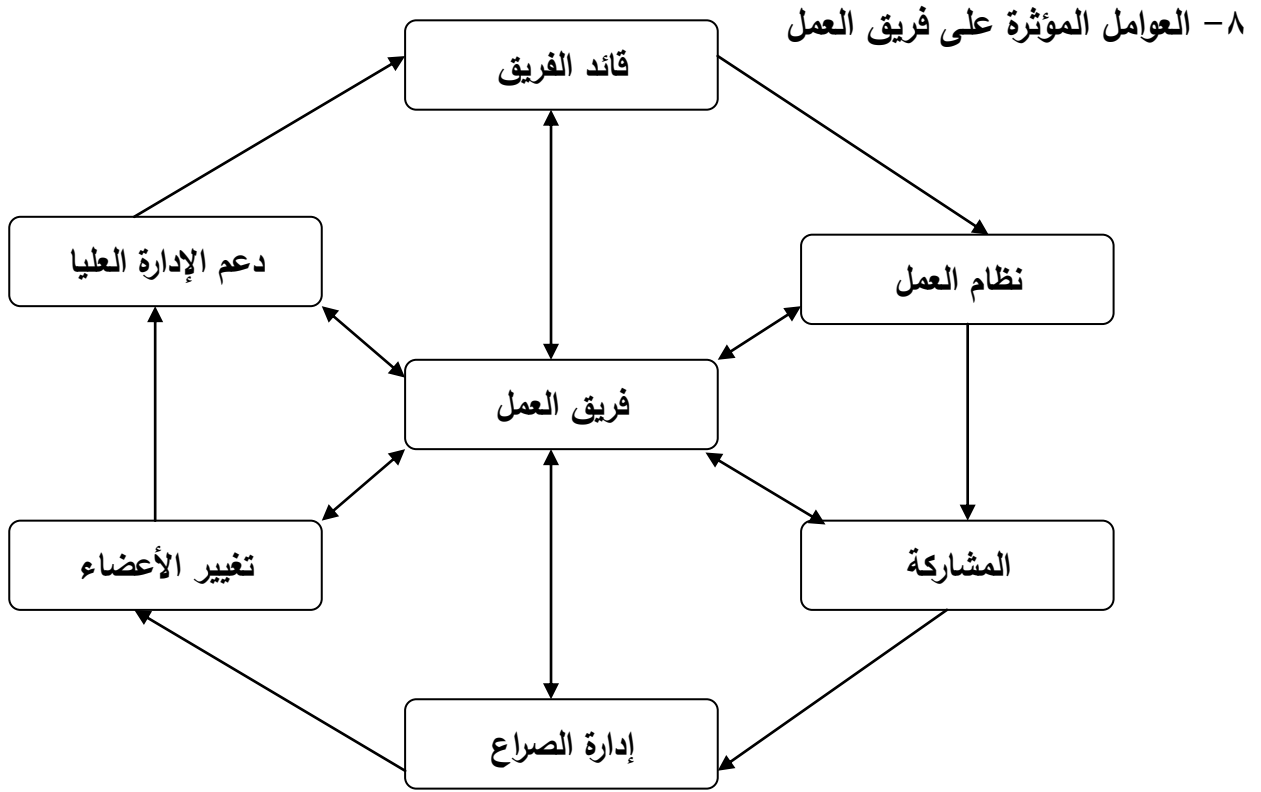
تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئى وتتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤوليتها إضافة الى قيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، تتعلم وتشارك فى الوظائف التى غالبا ما يؤديها المديرون ، وتكون اجتماعاتها أسبوعية وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائه وهى تعيين وتوجيه أعضائه الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عن الأداء وتكون مسئولة عن تحديد الموازنة المطلوبه وحل المشكلات التى تواجهها أثناء التنفيذ .

## ومن خصائص فرق العمل المتعاونة:

- يعمل الفريق كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة واضحة لهم جميعا ( الهدف واضح ، الغاية مشتركة ) .
- يشترك أفراد الفريق فى صفة هامة أنهم جميعا يحصلون على منافع أو مزايا إذا تحقق الهدف ( لا تناقض بينهم ) .
- أفراد الفريق متقاربون فى المهارة ، متكاملون فى الخبرات ، متفوقون فى الاهتمامات الى حد كبير .
- يساند أعضاء الفريق بعضهم بعضا ، ولا يتوقف عضو الفريق عن العمل لأنه أنهى واجباته بل يساعد الآخرين لإنهاء العمل الكلى المطلوب من الفريق . يشارك أعضاء الفريق فى تخطيط العمل ، وتنظيم الأداء ، ويتحملون مشتركين المسؤولية عن النتائج .

## وأهم صفات عضو الفريق المتعاون .

- يعرض خدماته ومساعداته على زملائه قبل أن يطلبوا منه.
- يتقبل الاقتراحات من الزملاء بصدر رحب.
- يراعى خبرات ، ومهارات ، ومشاعر زملائه فى الفريق.
- يشارك الآخرين فى بحث المشكلات وإيجاد حلول لها .
- يحترم آراء الآخرين ويعترف بالفضل لذويه .





قواعد نظام العمل داخل الفريق  
( ميثاق فريق العمل )

ويشمل البنود التالية :-

الوقت القاتل والالتزام بالمواعيد

البند الأول

المحتويات الأساسية لاجتماعات الفريق

البند الثاني

احترام آراء الآخرين ومشاعرهم

البند الثالث

المساواة

البند الرابع

عدم إلقاء اللوم على الآخرين

البند الخامس

المساندة الجماعية لقرارات الفريق

البند السادس

الالتزام بالأهداف الموضوعية  
من جميع أعضاء الفريق وتحمل المسؤولية

البند السابع

مراعاة الأسلوب العلمي في حل المشاكل  
( تحديد المشكلة تحديد البدائل ، تقييم كل بديل ، اختيار البديل المناسب )

البند الثامن

إدارة الصراعات والتغلب عليها من أجل حسن  
سير العمل وتحقيق أهداف الفريق

البند التاسع

---

## قدرات فريق العمل ومهاراته المطلوبة

يعتمد بناء فريق العمل الفعال على وجود مجموعة من القدرات

من أهمها :

- نطاق القبول
- المرونة
- قبول التحدي
- الموضوعية
- تقديم الدعم للزملاء
- حرية تبادل المعلومات
- تقدير العمل الجماعي

**ويتطلب المهارات التالية من أجل تحقيق تلك الفعالية للفريق :-**

- الاستماع والإنصات الجيد
  - التوجيه والإرشاد
  - فهم ديناميكية الجماعة
  - فهم أساليب تحسين العمل
  - الإيمان بالجودة وأهميتها لتحقيق أفضل مستويات الأداء
  - إدارة الاجتماعات
  - حل الصراعات
-

## ٩- مفهوم الاتصال ودوره فى فريق العمل

### الاتصال :

هو تبادل العلاقات والمعلومات ويلعب الاتصال الجيد دورا هاما فى فعالية فرق العمل لما يحققه من مزايا ثمان هى :

- (١) تكوين علاقات جيدة وتبادل الخبرات
- (٢) تنمية روح الابتكار والإبداع
- (٣) زيادة درجة تماسك أعضاء الفريق
- (٤) التعبير عن الآراء والمقترحات فيما بينهم بصورة أكبر
- (٥) زيادة فعالية العلاقات والتي تنعكس على أداء المنظمة ككل
- (٦) خفض الصراعات داخل الفريق
- (٧) المشاركة فى صنع واتخاذ القرار
- (٨) تأييد قرار الفريق

### ١٠- مفهوم الجودة الشاملة فى فريق العمل

أن مفهوم الجودة الشاملة يعنى جودة ثلاثة عناصر هى :

- (١) جودة المدخلات
- (٢) جودة عمليات
- (٣) جودة مخرجات

### وتطبيق ذلك على فريق العمل فإن هذا يعنى :-

- ← الجودة فى اختيار أعضاء الفريق .... ( فى مرحلة بناء الفريق )
- ← الجودة فى إدارة الفريق ( القيادة الماهرة للفريق )
- ← الجودة فى مخرجات الفريق ( والتي تتضح فى الأداء الفعال للفريق )

## العلاقة بين الإنتاجية وتماسك الفريق وأداء الأعضاء

تماسك الفريق	مرتفع	إنتاجية منخفضة التزام قوى تجاه الأضرار بالأعضاء	إنتاجية عالية التزام قوى نحو دعم الأعضاء
	منخفض	خفض الإنتاجية المتوسطة التزام ضعيف تجاه الأضرار بالأعضاء	إنتاجية متوسطة / معتدلة التزام ضعيف تجاه دعم الأعضاء
		سلبي	إيجابي
		أداء الأعضاء	

### ( الإنتاجية والعلاقة بين تماسك الفريق وأداء الأعضاء )

ومن الشكل السابق يتضح أن أداء أعضاء الفريق يكون إيجابيا ومتناسقا عندما تكون درجة تماسك الأعضاء عالية مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية وهذه أفضل حالة لكل من المدير والمنظمة . ويعمل أعضاء الفريق بجدية من أجل اشباع حاجات الفريق وإرضائه ولكن عندما يدخل أعضاء الفريق فى المرحلة السلبية من تماسك الفريق فان التجانس العالى داخل الفريق يؤدي الى نتائج غير مرغوبه وهذه أسوء حالة عندما تعانى الأنتاجية من جهود عمل محددة .

وحتى هذا يتطلب أن يتحلى المدراء بمجموعة من المهارات التى تؤثر على الأعضاء وتماسك الفريق بما يسمح بأدائهم بالشكل الإيجابى وهناك مجموعة من الخطوات لزيادة تماسك الفريق هى :-

- الدعوة والإيمان بقدرة تحقيق أهداف الفريق .
- المنافسة مع فرق أخرى .
- زيادة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الفريق .
- مكافأة أعضاء الفريق .
- خفض حجم الفريق .
- زيادة تجانس أعضاء الفريق .