

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## محاضرات إدارة فرق العمل

موجهة لطلبة الماستر السنة أولى تسيير و تنمية الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة:

بن سباع صليحة



السنة الجامعية

2017/2016

## فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
04	المحاضرة الأولى : مفهوم وتعريف إدارة فرق العمل
04	أولا - مفهوم فرق العمل
05	1 _ أسس التمييز بين جماعة العمل وفرق العمل
07	2-تطور مفهوم فريق العمل
08	3_تعريف حول مفهوم فرق العمل
11	4_أهمية فرق العمل
11	5_أهداف فرق العمل
12	6-أنواع فرق العمل
13	المحاضرة الثانية : نظرية التصميم الغرضي للمنظمة
16	المحاضرة الثالثة : أساسيات بناء فريق عمل مؤثر
16	1 -دواعي الحاجة إلى بناء فرق العمل
17	2 -النتائج المترتبة على بناء فريق العمل
18	3-خصائص فرق العمل الفعالة
19	المحاضرة الرابعة :المراحل الرئيسية لبناء ونمو فرق العمل
22	المحاضرة الخامسة: مناهج إدارة فرق العمل
22	1- إدارة فرق العمل
24	2- مناهج بناء فريق العمل
26	3-فوائد الأخذ بمنهجية إدارة فرق العمل
28	المحاضرة السادسة: إدارة الاجتماعات لفرق العمل

29	1_ تعريف الاجتماعات الفعالة
30	2- أهمية الاجتماعات
31	3- مراحل إدارة الاجتماعات
37	4- أنواع الاجتماعات
39	5- الأركان الرئيسية في إدارة الاجتماعات
40	6- المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات الفعالة
42	خاتمة
43	قائمة المراجع المعتمدة

## مقدمة :

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية رأس المال البشري، إذ أن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة كوحدة اجتماعية هادفة، وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المنظمة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من قدرة على العمل المنظم لتحقيق الاستدامة للأفراد والمجتمع، وبما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من رغبة في تحقيق الأهداف لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة في عالم اليوم الذي يعتمد على إدارة المعرفة واقتصادها .

وتعتبر إدارة فرق العمل من أهم وأحدث الموضوعات التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتساهم في فعالية المجتمعات ونجاحها، إذ أن انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير السلوك إلى الأحسن، وهو أمر غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لان سلوك الأفراد يتأثر بسلوك وأفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه أعضاء المجموعة الديناميكية، وسنتطرق إلى مقياس إدارة فرق العمل من خلال معالجة محتوى المادة بالتفصيل لكسب مهارات جديدة وتعويد الطالب على طرق جديدة في إدارة الوقت وضبطه وبناء إستراتيجية فاعلة للعمل المنتج والفعال سواء داخل المنظمة أو خارجية .

## بطاقة مفصلة لمقياس إدارة فرق العمل

### أهداف التعليم :

يكسب الطالب من خلال هذا المقياس أساليب ومهارات إدارة فرق العمل التي تعد من بين الميكانيزمات الحديثة في الإدارة التي تعتمد على الجودة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

## محتوى المادة :

المحاضرة الأولى: مفهوم وتعريف إدارة فرق العمل

1-أسس التمييز بين جماعة العمل وفرق العمل

2 - تطور مفهوم فرق العمل

3-تعاريف حول مفهوم فرق العمل

4-أهمية فرق العمل

5-أهداف فرق العمل

6-أنواع فرق العمل

ثانيا : نظرية التصميم الغرضي للمنظمة

ثالثا : أساسيات بناء فرق عمل مؤثر

1-دواعي الحاجة إلى بناء فرق العمل

2-النتائج المترتبة على بناء فريق العمل

3-خصائص فرق العمل الفعالة

رابعا : المراحل الرئيسية لبناء فرق العمل

خامسا: مناهج إدارة فرق العمل

1- إدارة فرق العمل

2- مناهج بناء فريق العمل

سادسا :إدارة الاجتماعات لفرق العمل

1-تعريف الاجتماعات الفعال

2--أهمية الاجتماعات

3-مراحل إدارة الاجتماعات

4--أنواع الاجتماعات الأركان الرئيسية في إدارة الاجتماعات:

5-المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات الفعالة

طريقة التقييم : التقييم يكون متواصل من خلال حصص التطبيق وكذلك من خلال الامتحان الخاص بالمحاضرة في السداسي

## المحاضرة الأولى : مفهوم وتعريف إدارة فرق العمل

إن الاهتمام بفرق العمل أضحى يحظى بقاعدة عريضة من الاهتمام في كافة الأوساط الإدارية نظرا لمدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي، ففي كثير من الأحيان اعتبرت فرق العمل أساسا لتحقيق الجودة وسبب للنجاح في المنظمة الإدارية، ولقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، "وتسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، ويتطلب تحقيق ذلك مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد البشرية والآلات والأموال، المواد والمعلومات" (عبد الحميد المغربي، 2007: ص 11).

### **أولا - مفهوم فرق العمل :**

يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل لكنه يختلف عنه، حيث يعرف الباحثون علم الاجتماع الجماعات على أنها: "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذي يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة و يعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة." (محمد سلطان، 2003: ص 279)

## 1\_ أسس التمييز بين جماعة العمل وفرق العمل

و يمكن أن نفرق بين جماعة العمل وفرق العمل وفق الأسس المبينة في الجدول التالي:

### أسس التمييز بين جماعة العمل وفرق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادة منفردة	أدوار قيادة مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للإنجاز الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد أولاً	الفريق أولاً
رغبات الفرد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	تحقيق متطلبات أهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	(فردية) غاية الفرد	(متبادلة،جماعية) غاية الفريق
النتائج	فردية	جماعية
الفاعلية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف
أهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء



المصدر :ليث سعد الله حسين وريم الجميل ،رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل ،مجلة الرافدين،العدد93 ،2009،ص 31.

ويمكن تمييز الفرق بين الفريق والجماعة في النقاط التالية الذكر :

1. أداء الجماعة مشتق من أداء الأعضاء كل على حدى أما أداء الفريق يكون محصلة لشيئين : الأداء الفردي للأفراد كل على حدى ،والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض .
2. في جماعة العمل يكون كل عضو مسئولا فقط عن العمل الذي أداه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة أو تسببه في فشلها ، أما في فرق العمل كل من الأعضاء يعد نفسه مسئولا عن أداء و نتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط .
3. أعضاء الجماعة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة أما أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي لتحقيق أهداف فريقهم المتعلقة أساسا بالكسب أو التفوق.
4. تختلف فرق العمل عن الجماعة من حيث ارتباطها بإدارة المنظمة فجماعة العمل عادة ما يكون مطلوب منها الاستجابة للمتطلبات التي تحددها لها بانتظام الإدارة العليا للمنظمة ،أما بالنسبة لفرق العمل بمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكفيها أن للأداء مهامها دون تدخل إضافي في عملها و فرق العمل تتميز عن الجماعة بأنها تدير نفسها بنفسها كحد كبير وأنها شبه مستقلة عن الإدارة .( محمد سعيد سلطان ، 2003 ، ص 219) .

## 2-تطور مفهوم فريق العمل

تطور هذا المفهوم بعد حدوث الثورة الصناعية وذلك نتيجة التحول الصناعي والإنتاجي حيث حلت الآلة مكان الورقة ،وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفا استراتيجيا للمنظمات ،وقد بدأ الاهتمام الحقيقي بفريق العمل منذ القرن العشرين من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية ودراسة التون مايو حيث توصل إلى أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال الكفاءة وإنما من خلال إدارة العمل الجماعي ،وان هناك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة والإنتاجية من جهة أخرى ،وبذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية وتماسكها (Dyer Wiblans.1985: p104)

حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدرّوس والذي يعتمد على العمل الجماعي القائم على الإيجابية والفعالية ،ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة وفرق العمل بالتركيز على رأس المال البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي .

تزايد الاهتمام بمواضيع فريق العمل من خلال دراسة المنظمات والأفراد والجماعات كما جاء في دراسات ليفين حول ديناميكية الجماعة وتطويرها ليصبح لها مفعول فعالية الفريق ،بالإضافة إلى تبني المؤسسة البريطانية (تاي شوك ) توجهها يقضي بأن زيادة أداء الفريق الإنتاجية يتطلب تنظيم العاملين بفريق العمل ثم بعد ذلك ظهرت مدرسة تنمية المنظمات وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركز أنصارها على ضرورة فهم السلوك الإنساني وتبني مفهوم الفريق وديناميكيته ،"ومما لا شك فيه أن اعتماد الأساليب الحديثة في العمل إنما تهدف في المقام الأول

إلى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ،بما يؤمن لها سبل التنافس والتأثير في محيطها وبالتالي البقاء" ( سعدي علي العنزي و احمد علي صالح ،2009: ص 67 )، حيث اقترح كل من (مي قريفور ) و (ليكارت) أن خير وسيلة لدراسة المنظمات لا يؤدون أعمالهم كأفراد لكن كأعضاء في مجموعات أو فريق ،وحدد بعض خصائص المجموعات والفريق الفعالة التي تؤدي وظائفها بشكل فعال ،وأكد (أرقيرس ) بأن التفاعل السلوكي بين العاملين في المنظمة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق العمل .

ثم بدأ الاهتمام في عقد التسعينات بهندسة النظم أو ما يسمى بالهندرة ، وهو إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التنظيم بشكل جذري في الأعمال للوصول إلى نتائج حاسمة في مقياس الأداء مثل التكلفة والخدمة السريعة والجودة والفعالية ،وهذا يتطلب تشكيل فريق العمل لما يتمتع به من مرونة عالية وتفاعل مستمر لإعادة هندسة النظم من السرعة وتقليل التكلفة والوصول إلى تحقيق الجودة والفعالية المستمرة ،وظهر مفهوم الجودة الشاملة وهو شكل من أشكال الفريق لحل المشاكل والتركيز على ( Harrington , 1994 ; p314 ) .

### 3\_تعريف حول مفهوم فرق العمل

**التعريف رقم 1:** يرى ( شاول ) أن فريق العمل ليس تعيين فقط وإنما إنتاجية وتعرف فرق العمل : " على أنها مجموعة من الأفراد الذي هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية ،وهي الأساس الأوحد والأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل "

**التعريف رقم 2:** يرى ( بير ) بأن فريق العمل منظمة وذلك من خلال رؤيته إلى أن فريق العمل : " مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة والتي يتقاسم أعضائها هدفا مشتركا ،حيث أن جميع الفرق تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بينها وأنها تتميز بواسطة مدخلاتها ومخرجاتها، من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى مخرجات .

**التعريف رقم 3:**فريق العمل مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك يستخدمون إمكانية المجموعة لتحقيق الأهداف (نانسي فسو فسوت ،2001 :ص133).

**التعريف رقم 4:** في بعض التنظيمات تعني مجموعة من الناس تركز على مهمة وتنسيق ،وتساهم كل منهم بمواهبهم وقدراتهم وطاقتهم الشخصية الخاصة في العمل الذي يقومون به وذلك بتحقيق الانسجام داخل الفريق (فيكي هانس ،2005 : ص 53) .

**التعريف رقم 5:** " إن السمة الأكثر تميزا في فريق العمل أن يكون تحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه ،فقد يلزم الأعضاء أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم ، ولكن أكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معا،فهم يساندون بعضهم ويتعاونون بتجربة ويتحاورون بصراحة ووضوح. "(عامر عوض ، 2006 :ص 135)

**التعريف رقم 6** :يعرف محمود فرق العمل على "أنها نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى (محمود سلمان، 2001، ص179).

**التعريف رقم 7** :يعرف كل من خضير وروان فرق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة (خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، 2010، ص 161).

**التعريف الإجرائي لفريق العمل** : فريق العمل هو مجموعة منسقة ومتكاملة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأعضاء الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، ففرق العمل هي جماعات

ديناميكية يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق الأهداف العملية المحددة منذ البداية .

#### 4-أهمية فرق العمل:

تبرز أهمية فرق العمل على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وفقا لما يلي:

- 1-تعزيز النجاح والإبداع.
- 2-تطوير عملية اتخاذ القرار.
- 3-تحسين جودة الخدمة والمنتج.
- 4-الاستجابة لتحديات التغيير.
- 5-تطوير مؤكد للوسائل والإجراءات والطرق. ( أحمد الخطيب، 2009، ص 220 ).

#### 5-أهداف فرق العمل:

تتمثل أهداف بناء فرق العمل فيما يلي:

- 1-بناء روح الثقة والتعاون بين الأعضاء.
- 2-تنمية مهارات الأعضاء وزيادة مداركهم.
- 3-تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 4-زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- 5-الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

6- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

(أحمد محمد خميس السديري، 2010، ص13)

## 6-أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها في المنظمة

وهي:

1- فرق عمل الإدارة العليا: هو نوع من الفرق المشكلة من مديري الإدارة العليا،

والتي تعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية ويؤثر أداء هذه الفرق

على فعالية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين

لدوائريهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.

2- فرق العمل الوظيفية: يكون أعضاؤه في نفس الوحدة الوظيفية أو القسم حيث

يكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون المسؤوليات والسلطات

محددة، ووضوح تام للعلاقات وسبل إتخاذ القرارات وتكون حدود الإدارة

واضحة.

3- فرق العمل متعددة الوظائف: وهو مجموعة من العاملين ذوي مهارات وخبرات

يتم إختيارهم من مختلف الوظائف والأقسام بهدف تطوير منتج، أو حل

مشكلة ويعملون تحت إشراف مدير واحد.

4- فرق العمل الموجهة ذاتيا: وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين لديهم

القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

5- فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي مجموعة من العاملين لديهم مهارات

وتخصصات متنوعة ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق

وتشارك في الوظائف وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات، خاصة في حل

المشكلات، تدريب العاملين، اختيار الأعضاء ... الخ (خضير كاظم حمود

وروان منير الشيخ، 2010، ص163).

### المحاضرة الثانية : نظرية التصميم الغرضي للمنظمة

يمكن أن نعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الإجراءات التي تسعى

بدقة إلى حل المشاكل المتعلقة بمراحل دورة العمل أو الوظيفة (يوسف مسعودان

:2013، ص 303).

المنظمة قديمة قدم الإنسان ذاته إذ أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل

عن الناس ،فالمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ،وأن انتشار المنظمات هي إحدى

أهم السمات الإنسانية-وبالأخص في عصرنا الحالي الذي يطلق عليه عصر

المنظمات - إذ أن المنظمة ترافق الفرد في حياته ،فهو يعيش في عدد متزايد منها

،كالأسرة ،والمدرسة ،والجامعة ،والمستشفيات ،ومختلف الإدارات ،كلها منظمات

يعيش فيها الأفراد ويتفاعلون من خلالها فيما بينهم

وتعتبر إدارة الموارد البشرية والكفاءات الفردية رأس مال بشري وفكري ومخزون

استراتيجي هام يشمل على القدرات والمهارات التي يجب الاستثمار فيها وفق منظور



استراتيجي من خلال تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة والجودة التي تستطيع بواسطتها المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية .

وتجدر الإشارة إلى إن التسيير عملية متكاملة مبنية على وظائف أساسية هي :التخطيط،التنظيم،التوجيه،الرقابة .

والمنظمة كنظام تتضمن أربعة عناصر أساسية هي :المدخلات ،العمليات ، المخرجات ،التغذية العكسية أو الراجعة ،ويمكن أن نطلق على عصرنا بعصر المنظمات لان هذه الأخيرة في شتى المجالات والميادين تحيط بنا من كل جانب ولا يمكننا تجنبها ،فكل ما يتمتع به الإنسان من وسائل المعيشة و الرفاه والراحة والحضارة ،ما كان ليتحقق بدون وجود المنظمات .

ويمكن أن نوجز النظرة إلى الموارد البشرية في المخطط الآتي :

النظرة الكلاسيكية تنظر للمورد البشري على أنه كائن اقتصادي

العلاقات الإنسانية تنظر للمورد البشري على أنه كائن اجتماعي

النظرة الحديثة نظرة متجددة تنظر للمورد البشري على أنه رأس مال فكري

المصدر :عادل محمد زايد "إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية،كلية التجارة،القاهرة ،2003،ص 21.

ومن خلال هذا المقياس سنركز على نظرية التصميم الغرضي للمنظمة لأنها تساهم في بناء فريق عمل فعال ومؤثر،والجدير بالذكر فان بداية نشوء التنظيم الغرضي أو الغرضية اقترن باستخدام ما يسمى آنذاك بقوى المهمات ،وذلك عندما ابتكرت القوات المسلحة فرق أطلق عليها اسم :الفرق الغرضية ،ويمكن القول أن مفهوم التنظيمات الغرضية أو المؤقتة ،هو عبارة عن تنظيمات إدارية حديثة ظهرت على

أنقاض التنظيمات التقليدية وعلى رأسها التنظيمات البيروقراطية ،إن التنظيم أو الهيكل الغرضي ،وهو شكل تنظيمي يعمل عن طريق دمج العديد من الخبراء والفنيين من تخصصات مختلفة ومتنوعة في فرق تعمل ضمن مشاريع ذات أغراض مؤقتة ومحددة .

من الملفت للنظر في هذا النوع من التنظيم ،هو أن وجوده قد يستمر لبضعة شهور أو حتى لعدة سنوات ، مع أن المؤكد لدى جميع أعضائه أن وجودهم كفريق متكامل هو وجود مؤقت وليس دائم على العكس من التنظيمات البيروقراطية المألوفة والتقليدية ، كما انه يختلف مع هذه التنظيمات على أساس أنه لا يملك تدرجا هرميا للسلطة بالشكل الدقيق والمتعارف عليه ، لأنه مكون أصلا من إطارات وفنيين وخبراء ذوي خبرات عالية حيث العمل معها لا يتطلب التوجيه أو الإشراف الرسمي الصارم ، لهذا لا توجد أقسام "أو مصالح ثابتة و لا قواعد رسمية ولا إجراءات معيارية للتعامل مع المشاكل المتكررة ، إذن فان العوامل التي تحدد متى يكون استخدام الهيكل الغرضي بشكل فعال هي: إستراتيجية المنظمة ، والتكنولوجيا ، و البيئة ، والمرحلة العمرية للمنظمة ، فالغرضية ترتبط مع استراتيجيات التنوع والتغيير للمنظمة،" وعلى الرغم من هذا لا يمكن النظر إلى هذا النوع من التنظيم على كله ايجابيات ،لأنه وكأي عمل ذو نشاط إنساني لا يخلو من النقائص أو العيوب ،فاهم سلبياته الصراع الذي يحدث بين الأعضاء -خاصة وكما رأينا فان الضبط الصارم داخله يكاد يكون منعدما -هذا ما يفتح المجال واسعا أمام الأعضاء لمحاولة إظهار واثبات مواقفهم وأرائهم على أساس أنها الأهم أو الأسلم ، وهذا ناتج بشكل آخر عن عدمه وضوح المسؤوليات والصلاحيات (من هو الرئيس ومن هو المرؤوس ) مما قد يؤدي إلى ظهور ما نسميه بالضبط النفسي والاجتماعي بين

أعضائه الشيء الذي قد يذهب بهذا التنظيم والمشروع. " (صالح بن نوار ، 2005 : ص 264)

### المحاضرة الثالثة: أساسيات بناء فريق عمل مؤثر

#### 1 -دواعي الحاجة إلى بناء فرق العمل:

يمكن ذكر أهم الدوافع التي تفرض على إدارة المنظمة بناء فرق العمل على النحو التالي:

- 1-ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- 2-ازدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد المنظمة مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- 3-مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- 4-عدم وضوح المهام والعلاقات.
- 5-عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- 6-المعارضة للتغيير في إجراءات العمل، أو إدخال تقنيات جديدة.
- 7-زيادة لشكاوي المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات. (خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، 2010، ص170).

## 2 - النتائج المترتبة على بناء فريق العمل:

يحقق الفريق إذا تم بناؤه على أساس سليم مجموع من المزايا لكل من الأعضاء والفريق، والمنظمة.

### 2-1- بالنسبة للأعضاء:

- فهم أعمق لديناميكية الفريق.
- التنافس وزيادة المهارات لكي يسهم العضو بالمجهودات المتوقعة منه.
- تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل والعلاقات.
- حسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير والمكانة.

### 2-2- بالنسبة للفريق:

- تحسين طرق الوصول إلى الهدف من خلال تضافر الجهود والتعاون.
- تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق تماسك ووحدة الفريق.
- حسن استغلال مجهودات ووقت الأعضاء.
- نشر قيم وقواعد سلوكية يتبعها الأعضاء.
- الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر.

### 2-3- بالنسبة للمنظمة:

- تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى، ومن ثم تماسك التنظيم.

- تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمنظمة.

- تحسين جودة الكلية. (أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، 2009، ص

ص 239-240)

### 3- خصائص فرق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من الفرق العمل غير الفعالة، ومن أهم مميزات فرق العمل الفعالة نذكر ما يلي :

- ✓ أهداف واضحة ومحددة وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم وتقبلهم لها .
- ✓ اتصال واعي بين كل الأعضاء يشجع على المنافسة الصريحة والتعبير عن الأفكار والآراء .
- ✓ معرفة جوانب القوة والضعف لدى الفريق ، و إدراك تام للفرص لتهديدات البيئة الخارجية .
- ✓ توفير نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي .
- ✓ محاولة التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون .
- ✓ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ✓ ممارسة الرقابة الذاتية ( Dalf and NoeRA.2001 ;p273 )

## المحاضرة الرابعة: المراحل الرئيسية لبناء ونمو فرق العمل :

يتشكل فريق العمل عادة من أعضاء مختلفين قد لا يعرفون بعضهم بعضا ، وربما من دوائر وأقسام وهيئات مختلفة، وبالتالي قد يحتاج فريق العمل إلى بعض الوقت للبدء بمهمة موكلة إليهم، وفي هذا الجدول سنبين المراحل الخمسة لدورة حياة الفريق: ( أحمد سيد مصطفى ، 2005 :ص 244 )

" المراحل الخمس لدورة حياة الفريق "

المرحلة	الخصائص
1- التكوين (forming)	يتعرف الأعضاء على بعضهم البعض ويسعون لإرساء قواعد و
2- الصراع (storming)	يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد أو قادة الفريق ويبدون شعورا عدائيا أو غير ودي تجاهه أو اتجاه بعضهم البعض بدرجة أو بأخرى .
3- وضع القواعد (Norming)	يعمل الأعضاء سويا ، ويكونون علاقات ومشاعر صداقة وثيقة .
4- الأداء (Performing)	يعمل الأعضاء متوجهين نحو انجاز أعمالهم .
5- التوقف والتفكك (Adjourning)	قد يتفكك الفريق أو الجماعة إما بسبب تحقيق الأهداف أو أن أعضاء مؤثرين تركوا العضوية .

فرق العمل تمر بمراحل مختلفة وهناك العديد من العلماء من حاول إعطاء تصنيفات لهذه المراحل التي تمر بها إدارة فرق العمل .

### 1. مرحلة تحديد الأهداف :من الضروري تحديد المطلوبة تحقيقها والتي تلمي

احتياجات محددة أو تحل مشكلة (رسم الخريطة بدقة)، كما يجب أن يتم تحديد المكاسب المنتظرة ،وقت انجاز المهام ،خطط تقارير العمل ومواعيدها وتحديد الموارد المطلوبة للفريق بكل دقة .

لا ينبغي أن تكون الخطة مجرد فسيفاء بل من الضروري أن توضع وفق ثقافة المجتمع والمنظمة لان الخطة ليست مجرد مهارة تركز على ترتيب الأشياء بل هي تقنية عملية منظمة وفق إستراتيجية منهجية دقيقة .

### 2. مرحلة التشكيل :خلال هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق فهم طبيعة عملهم

والشعور أنهم جزء من الفريق ،وقد ينتابهم القلق نتيجة دخولهم في جو عمل جديد يختلف عما تعودوا عليه في السابق ،وقد تكون معرفتهم بالقائد ضعيفة وغير كاملة ويميلون لإطاعة أوامره لكنهم يعبرون عن مشاعرهم السلبية اتجاه بعض ،وهنا يأتي دور قائد الفريق وهو العمل على تعزيز ودعم النواحي الايجابية عن الفريق والمساعدة على وضع النقاط الأساسية الثابتة لهدفهم المشترك وتنفيذ مهامهم المطلوبة وهذه المرحلة من أصعب المراحل التي تمر بها فرق العمل " مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر إلى الأمور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية " (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013:ص 45).

### 3. مرحلة الصراعات : ومن خلال المرحلة السابقة تبدأ تظهر المنافسة السلبية

والصراعات بين الأعضاء وتتجسد في هذه المرحلة ،ويحاول كل فرد إثبات

ذاته والسيطرة على الآخرين ،لذلك فان في هذه المرحلة يجب العمل على تحديد سلطة الفريق بشكل واضح من اجل فهم اكبر للأدوار لكل فرد في الفريق ،وسميت بمرحلة الصراعات لان كل فرد يريد إثبات وجوده داخل الفريق فمن الضروري وضع ميكانيزمات لتحديد دور كل عضو داخل الفريق في هذه المرحلة لتفادي التنافس السلبي وتحقيق هدف الفريق .

**4. مرحلة العلاقات الطبيعية :** يبدأ الأعضاء بتنظيم أنفسهم ويصبحون أكثر انفتاحا على آراء الآخرين ويشعرون بارتياح اكبر في التعبير عن آرائهم ويكتشفون طاقاتهم وإمكانيات فريقهم ،ويرون إن المشاكل التي يتعرض لها الفريق تخص كل أفرادها ويجب عليهم التكاتف لحلها،سميت مرحلة العلاقات لأنه خلال هذه المرحلة تبدأ تتشكل عملية التواصل بين الأعضاء من خلال الاحتكاك بمجموعة العمل التطبيقية .

**5. مرحلة الأداء :** في هذه المرحلة يتطور لدى أعضاء الفريق الإحساس بالولاء ويساهم الجميع في زيادة الأداء وتحسينه وتطوير الانجاز بجو تسوده روح الفريق المنظم الواعي الذي بدأ بالوصول إلى تحقيق أهدافه .

**6. مرحلة التقدير المكافأة :** يصل الفريق إلى مرحلة يستحق فيها التقدير والمكافأة ،وقد يكون ذلك في شكل مقالات في صحيفة الشركة أو إدراج اسم الفريق على المنتج ،أو إن تكون المكافأة مالية ولكن من الضروري إلا تتعارض أنظمة المكافأة الفردية مع دعم أداء الفريق .



## المحاضرة الخامسة:مناهج إدارة فرق العمل :

### 1- إدارة فرق العمل :

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مم 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 الأعلى إلى الأسفل ( من الإدارة إلى الأعضاء ) ، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة .

ومن الفوائد أيضا أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد ، بدلا 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 نظرا 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 داخل فرق العمل .
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب بانجازها ، مم يؤدي إلى التركيز على الأهداف .
- تشجيع المبادرات والقيام بتقديم اقتراحات ، مم يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد .
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية .
- توقع المشكلات قبل حدوثها ، وتقديم حلول لها .
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مم يؤدي إلى تحسين وتنمية المهارات الاتصالية لدى الأفراد .

أما القيادة فنجد أنها تغيرت بتغير أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على الأسلوب في المرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه .

فالأسلوب القديم للقيادة والإدارة ، 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 إلى حدود محيطها ، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء .

والقيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والمنظمة

وذلك بتكامل الفريق ، والتعاون والتنسيق فيما بينهم ورفع روح العمل الفريقي وروح المبادرة .

(<https://fr.slideshare.net/ALMOTAZBELLAH/ss-36969349>, 11/12/2015, 22:33)

## 2- مناهج بناء فريق العمل:

بالنظر إلى المناهج المختلفة لبناء فرق العمل ، نجد انه من الممكن تمييز أربعة مناهج عامة يمكن تصنيف الأساليب المختلفة فيها ، لكل منها سمات مفيدة ، وبعضها يمكن أن تكون أكثر مناسبة لبيئة العمل الحديثة عن بعضها الآخر .

### 1. المنهج مابين الأشخاص : يركز هذا المنهج على تطوير مستويات مقنعة

جدا من الإمام الشخصي ، والاجتماعي بين أعضاء الفريق كيف ينصتوا لبعضهم البعض أو يصبحوا ملمين بالخبرات السابقة للأعضاء الفريق الآخرين ، وتكون الفكرة أو الفهم الأفضل للشخصيات الآخرين ، ومقدرتهم أفضل للاتصال والعمل مع بعضهم البعض بسهولة اكبر ، ويشجع الناس على رؤية أعضاء الفريق الآخرين على أنهم "نحن " بدلا من كونهم مجموعة من الناس للعمل معهم ببساطة .

### 2. منهج تعريف الدور: يركز المنهج الثاني لبناء الفريق على الأدوار والمعايير

الموجودة في الفريق أي على تعريف الدور كمهمة رئيسية ، دور الفرد ، ومعايير المجموعة ككل ، والمسؤوليات المشتركة للأعضاء المجموعة المختلفين ، هذا يعني أن الفريق يصبح ملما بنفسه كوحدة عمل ، ويستطيع أن يعمل بكفاءة ، وفعالية لان لدى كل عضو فهم واضح لموقعه ودوره ، ومسؤولياته .

### 3. منهج القيم : يركز هذا المنهج أيضا على تطوير فهم مشترك بين أعضاء

الفريق تجاه ما يؤديه أعضاؤه ، والقيم التي يتبنونها ، بدلا من سمات الأفراد

المكون منهم الفريق أو الأدوار التي يلعبونها ،اقترح وست سنة 1994 نموذجاً لبناء الفريق كان العامل الأكثر أهمية فيه أن الفريق يجب أن يطور فهما مشتركا واضحا لقيمه ،وأهدافه ،وفي هذا النموذج كان السمات ضرورة لإدارة كل عضو من أعضاء الفريق رؤية مشتركة واضحة للعمل ،وبضمان أن يحتفظ كل عضو من أعضاء الفريق بقيم مشتركة وان أهداف العمل للفريق تعكس فعلا هذه القيم فيكون هناك شعورا بان أعضاء الفريق يستطيعوا العمل مع بعضهم بعضا بكفاءة ،ويستطيعوا أن يدركوا كيف يساهم نشاطهم الشخصي في أهداف الفريق المشتركة ،ويعكس قيمه المشتركة .

#### 4. المنهج المبني على المهمة : ويركز المنهج الرابع لبناء الفريق على مهمة

الفريق ،والطريقة الفريدة التي يمكن أن يساهم بها كل عضو في الفريق في انجاز هذه المهمة،ففي هذا المنهج يكون التركيز كبيرا على مهارات الناس،وكيف يمكن أن تساهم هذه المهارات في الكل ،وهذا المنهج أيضا يضع تركيزا كبيرا على تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق المختلفين،كما يركز على التحليل الواقعي لمهمة الفريق بالنسبة إلى الموارد ،والمهارات ،والخطوات العملية التي يتطلب اتخاذها لأداء المهمة .

وتستخلص معظم طرق بناء الفريق من أي من هذه المناهج الأربعة، وتعتمد فعاليتها على ثلاثة عوامل :البيئة التي يبني فيها الفريق وطبيعة الناس المشمولين ، وأنواع المهمة التنظيمية التي يتوقع للفريق تأديتها ،إلا أن كل ما تشترك فيه هذه المناهج هو بالطبع ،أنها تدخل في الآليات النفسية العملية جدا للتعريف الاجتماعي .

### 3- فوائد الأخذ بمنهجية إدارة فرق العمل:

تجدر الإشارة إلى أن العمل بإدارة بأسلوب الفريق تحقق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا، ومساعدة 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 إنسانية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى الأعلى ومن أعلى إلى أسفل، وذكر البعض انه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي :

- أهداف واضحة ومحددة وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها .
- اتصال واعي بين كل أعضاء الفريق، يشجع على المنافسة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار .
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية والخارجية .
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي .
- التحفيز في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون .
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة .
- 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 عن طريق :

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

**التعاون:** أي مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج .

**المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق .

**الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضا ،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 المؤسسة، وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق ،والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء .

**التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات ،وتسوية النزعات 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 .

بالإضافة إلى كل هذه العناصر فان فرق العمل الفعالية تخضع إلى طبيعة أعضاء الفريق ومدى قدرتهم على إبراز الصفات العملية لفريق العمل في شكل مؤشرات

عملية قابلة للتطبيق الإجرائي داخل الوحدة الاجتماعية لفرق العمل، ومن هنا يقوم الفريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى: ( عبد الحميد المغربي، 2007: ص 208 )

- وضع أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع .
- تشجيع السلوك الطيب .
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه .
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة .

#### المحاضرة السادسة: إدارة الاجتماعات لفرق العمل:

تعد اجتماعات فرق العمل من أهم الركائز الإدارية الحديثة إذ تسعى إلى جميع الأعضاء الضروريين لدراسة الاهتمامات والاقتراحات الخاصة بالفريق وتقاس فعاليتها بقدر مدة ودرجة تحقيق الأهداف المحددة سلفا وتكمن أهميتها في نضج القرارات المتخذة وموضوعيتها لكونها نابعة من الجماعة كما تسهل عملية الاتصال بين القادة والعاملين وتأخذ اجتماعات فرق العمل عدة تصنيفات من حيث زمنها (دورية، غير دورية) ومن حيث شكلها (رسمية، غير رسمية) ومن حيث حجمها (صغيرة، كبيرة) وتراعى في عقد هذه الاجتماعات المرور بأربعة مراحل بدأ بمرحلة ما قبل الانعقاد وفيها يتم تحديد الهدف والمدعون في الاجتماع وتليها مرحلة الانعقاد لطرح اقتراحات ودراستها جماعيا ثم توثيق وتقييم هذه الاقتراحات واتخاذ القرارات

المناسبة ويشترط في عقد اجتماعات فرق العمل وجود كل من الرئيس (رئيس الاجتماع) والمنسق والمسجل والمشاركين.

إن إدارة فرق العمل بطريقة الاجتماعات أثبتت نجاحها وذلك من خلال إرسالها 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 تبعا لهدف الاجتماع المحدد سلفا.

#### 1- تعريف الاجتماعات الفعالة: هي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل

وقت ممكن وترضى غالبية الأعضاء واستنادا عدد الأفراد في مكان ما وفي

وقت محدد لمناقشة موضوع معين للتواصل لأهداف محددة. (إسماعيل محدد

وآخرون، 1997: 18-120)



## 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 خط 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 أحيانا 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 للاحتكاك لمن هو أقدم منهم خبرة

وممارسة وتجربة التدريب.

5- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين لتواصل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات

نظرتهم 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. ( كنان كيت، 1996،

ص163)

### 3-مراحل إدارة الاجتماعات:

تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي :

#### 1- مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:

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

الأمور والخطوات هي:

أ- **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 الأفراد.

ب- **تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع:** يجب على المدير المسئول أن

يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف يناوب

شخصا آخر عنه 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 متعلقة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.
- أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
- أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
- أن يكون قادرًا على العمل الجماعي.
- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.
- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث مع الآخرين.

ج- إعداد جدول أعمال الاجتماع: لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في نجاح

الاجتماع ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات

التي توزع في الشوارع بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تكمل كدليل يبقي

الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع

كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي:

الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه وأسماء المشاركين فيه

ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، ويجب مراعاة القواعد التالية عند إعداد

أي جدول أعمال اجتماع:

- الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

- العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان.
- 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 مناسبة حج القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة.

هـ- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: ويراعى أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف وأمن يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

#### 2- مرحلة أثناء انعقاد 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 رئيس وأعضاء الاجتماع 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 وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية ياذن لها رئيس الاجتماع.
- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش إلى الاستفسار.

### 3- مرحلة ما قبل الانعقاد:

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

- أ- **توثيق الاجتماع:** يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:
- عنوان يشير على موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
  - قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
  - اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
  - اسم رئيس الاجتماع.

- جدول الأعمال.
- ملخص عن ما تم الإقرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

#### ب- تقييم الاجتماع:

يتم تقييم الاجتماع عن طريق الاستمارة وهي طريقة بسيطة لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع.

#### ج- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أو لا.
- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

## ب- أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء وتوجيه لجنة السكرتارية، باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها وتلك المراحل الأربع هي: تشكيل الاجتماع - المرحلة العاصفة - مرحلة التطبيع - مرحلة الأداء.
- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم وحصر الغائبين والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة والتأكيد على الالتزام بالوقت.
- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستشارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه.

• حفظ النظام داخل الاجتماع والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.

• فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وفقا لنمط شخصية كل فرد منهم ( المعارض والمتعالي والمتعصب والثرثار والمنطوي .. الخ)

#### 4-أنواع الاجتماعات:

وهنا يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أصناف أساسية:

##### 1- من حيث المدة أو الزمن:

أ- **اجتماعات دورية:** وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب- **اجتماعات غير دورية:** وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها ( ليس هناك وقت محدد لعقدها ) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

##### 2- من حيث الشكل:

أ- **اجتماعات رسمية:** تتميز بالإجراءات الرسمية وبوجود جدول أعمال مدروس وبتحديد أدوار مخصصة لسير الاجتماع، وبغض النظر عن أنواع هذه الاجتماعات التي تتم داخل المنظمات أو الإدارات غالبا ما تقع في واحد أو أكثر من الفئات التالية:



- اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين.
  - اجتماعات طلب المعلومات.
  - الاجتماعات الخاصة بالإقناع.
  - اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي.
  - الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار.
- ب- **اجتماعات غير رسمية:** تتميز بكونها فوضوية وحيوية وشمولية وإبداعية ويكون الروتين فيها قليلا ولا تحتاج إلى تنظيم وضبط كبيرين ويشعر الناس بارتياح أكبر بمشاركتهم في الاجتماعات العادية وتؤدي مستويات الطاقة الأعلى إلى ملل أقل كما أنها تتسم بالمرونة والسهولة ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.
- 3- **اجتماعات من حيث الحجم:**
- أ- **الاجتماعات الصغيرة:** من المرجح حضور كل الأشخاص ويكون النقاش أكثر انفتاحا وتكون السيطرة سهلة.
- ب- **الاجتماعات الكبيرة:** تكون هناك إمكانية لتوليد أفكار أكثر ويكون الإعداد المكاني أكثر رسمية وتكون هناك حاجة لمستوى سيطرة أعلى كما يكون مستوى احتمالات التغيب أعلى.

#### 4- اجتماعات من حيث المستوى:

- أ- اجتماعات على المستوى العالمي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.
- ب- اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.
- ج- اجتماعات على مستوى المنظمات: مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

#### 5- الأركان الرئيسية في إدارة الاجتماعات:

- الرئيس: هو الذي يمثل صاحب المشروع ويقوم بتحديد الأهداف والتوجيه.
- المنسق: يتولى أمر التنسيق وتوجيه الافراد في الاجتماعات ويتولى التوفيق بين الآراء المتباينة.
- المسجل: يقوم بدور الإداري الذي يتابع المعلومات المهمة وحفظها والتأكد من صحة المعلومات ويتولى توزيعها على المشاركين في الاجتماع.
- المشاركون: يقومون بطرح الأفكار ومناقشتها وتحليل الأمور ووضع مقترحات. (ديبورا هاينتشن ماركين، 1995، ص2)

## 6-المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات الفعالة:

المهارة	الوصف	تطبيقات حياته
الاتصال	الالتزام بأداب الاتصال الفعال مع الآخرين والعمل على تقبلهم والإنصات إليهم.	اجتماع يوصفه قائدا المجموعة في مشروع مهارات الاتصال لاقتراح الموضوع وتحديد الدور المطلوب لكل واحد منهم كان يتحدث إليهم بأسلوب مهذب ويستمع لآرائهم وينصت إليهم، آداب الاتصال.
الحوار	طرح بعض المعلومات ذات الصلة بموضوع الاجتماع وتبادل الأفكار والآراء في إطار جو من التفاهم بشكل موضوعي بعيدا عن التعصب والتحيز.	الطلب من زملائه اقتراح مجموعة من العناوين وكتابة العناصر المرتبطة بها والنقاش حولها وإبداء كل فرد رأيه للتوصل إلى العنوان النهائي للمشروع.
إدارة الوقت	استخدام الطرق والوسائل المعنية على الاستفادة من الوقت في تحقيق الأهداف.	تخصيص مدة زمنية معينة لتحديد العناوين المقترحة ثم تحديد الدور المطلوب من كل فرد.
صناعة القرار	تتحقق من خلال تقييم ودراسته بالاعتماد على المعلومات المتاحة واقتراح البدائل والمفاضلة والاختيار من بينها بعيدا عن النزاعات والحسابات الشخصية أو ردود أفعال لمواقف مع إشراك الآخرين في صناعة القرار.	عرض كل طالب عنوان مقترحا وكتب العناصر المندرجة تحته ويتم المقارنة بين العناوين والمفاضلة بينها والاتفاق بين أفراد المجموع على عنوان للمشروع.

<p>تقديم وجهة نظر مهم بالنسبة للمجموعة لأن لديه القدرة على اختيار موضوع متميز.</p>	<p>يتحقق من خلال بث الطاقة الإيجابية والتفاؤل في نفوس الآخرين وإشعارهم بالأمن وإعطائهم الصلاحية لتشجيعهم على إبداء وجهات نظرهم واستشارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.</p>	<p><b>التحفيز</b></p>
<p>القيام بكتابة آراء أفراد المجموعة وتوجيه حديثهم نحو اختيار عنوان للمشروع مع تحديد العناصر التي يتفقون عليها وكيفية القيام بها.</p>	<p>وذلك بتفعيل النقاش من بين الأعضاء وتوجيهها نحو الهدف المراد للاجتماع وتحويله في صورة إجراءات وتدوين النقاط.</p>	<p><b>التفعيل</b></p>
<p>تحديد عنوان المشروع يجب على كل فرد اختيار عنوان موضوع مرتبط بعدة مهارات اتصال مع كتابة عناصره التفصيلية وسوف يتم النقاش حول الموضوعات المقترحة واختيار الموضوع الأنسب.</p>	<p>تعتمد على درجة خطورة المشكلة والقدرة الزمنية تستغرقها حل المشكلة وتبدأ بإدراك المشكلة ثم تعريف المشكلة وتحديد جوانبها جميع المعلومات الضرورية لتحليل المعلومات ووضع البدائل الممكنة.</p>	<p><b>حل المشكلات</b></p>
<p>معرفة طبيعة الشخصية والأسلوب المشجع والداعم لأي نمط منها. ( إبراهيم الفقهي، ص 108-109).</p>	<p>يكون بالتعرف إلى أنماط المشاركين واختيار الأسلوب الملائم للتعامل وفقا لشخصية كل فرد.</p>	<p><b>التعامل مع الأنماط</b></p>

## خاتمة:

حاولنا من خلال المطبوعة الموسومة بإدارة فرق العمل كمقياس يدرس لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية إعطاء نظرة عامة حول مفهوم وتعريف فرق العمل وعلاقتها بإدارة و جودة الشاملة رأس المال البشري ، ففرق العمل كما نعرف أصبحت محل اهتمام المنظمات والشركات والنظر إليها من مختلف الجوانب، من خلال توضيح أساسيات بناء فرق العمل ومناهج إدارتها بالإضافة إلى فن إدارة الاجتماعات لفرق العمل ويبقى هذا المقياس في حاجة إلى المزيد من الإثراء من خلال الرجوع إلى إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك لان هذه الأخيرة بمثابة إستراتيجية فاعلة لتوجيه المنظمة و ترشيدها وفق معايير موضوعية و منهجية من شأنها أن تساهم في دعم المنظمة و توجيهها نحو الإدارة الأكثر فعالية و جودة وفق معايير و مقاييس عالمية و مؤشرات موحدة .

## قائمة المراجع المعتمدة

- 1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر، 2007.
- 2- محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية، 2003.
- 3- ليث سعد الله حسين وريم الجميل ،رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل ،مجلة الرافدين، العدد 93، 2009.
- 4- Dyer Wiblam G (1995) Team Building :Current Issues and New Alternatives third edition Massa chusetts addison Vesley publishing comany.
- 5- Harrington machin (1994) The Team Building tool tips toctices and Rules For effectirve urohe places teams New york Amacom American Mangement Association .
- 6- عامر عوض ،السلوك التنظيمي الإداري، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7- نانسي فسو فسوت ،الإداري الناجح خطوة خطوة، ترجمة أمين الأيوبي ،لبنان الأكاديمية ،لبنان ، 2001 .
- 8- فيكي هانس ،إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، تعريب علي ابراهيم سرور ،دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2005 .
- 9- Dalf RL and Noe RA 2001 organizational Behavior(New york Harcourt collage pubilishers.

- 10- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2003.
- 11- صالح بن نوار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنموية ، غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، السنة الجامعية 2004،2005.
- 12- ابراهيم الفقي: العمل الجماعي، ط1، دار أجيال للنشر والتوزيع، 2009.
- 13- دافيد مارتين: فن إدارة الاجتماعات، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، 2009.
- 14- ديبورا هاينشتون ماركين: الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل، مصر، 1995.
- 15- سيد إسماعيل محمد وآخرون: تنمية المهارات القيادية والسلوكية والتدريبات والأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- 16- كنان كيث: قواعد إدارة الاجتماعات، ط1، ترجمة مركز التعريب والترجمة الدار العربية للعلوم، لبنان، 1996. حمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 17- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 18- أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، 2010.
- 19- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.
- 20- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط4، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.

- 21- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، 2008.
- 22- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، الأردن، 2004.
- 23- سوسن، سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
- 24- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط1، 2001
- 25- إبراهيم عبد الهادي محمود المليحي : الإدارة : مفاهيمها ، وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 26- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، المؤلف ، القاهرة ، 2005 .
- 27- أحمد ماهر وآخرون : الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 .
- 28- حسن الحكاك : نظرية المنظمة ، مطبعة دار مازن ، بغداد ، ط2 ، 1973.
- 29- خضير كاظم محمود : مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 .
- 30- خضير كاظم محمود وروان منير الشيخة ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، داء صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
- 31- عمر وصيفي عقيلي ، المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 1994.
- 32- عمر وصيفي عقيلي ، وظائف منظمات الأعمال ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- 33- مؤيد سعيد السالم ، السالم ، نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مطبعة شفيق ، بغداد ، 1988 .



34- محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 .

35- ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، السعودية .

36- Cubouria.3oloum.org/t33-topic 3/12/2015 , 18 :15

37- Fr.slideshare.net/ALMOTAZBELLAH/ss-36969349

11/12/2015 à 20:33 .