

جامعة قاصدي مرباح بورقلة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

بغنوان:

إدارة الموارد البشرية و بناء فريق العمل الناجح

إعداد الطلبة: -محمد رضا بن يحي

- توفيق محجوبي

تحت إشراف: الأستاذ سعيد هتهات

السنة الجامعية 2013/2012

خلاصة

من خلال ماتر قناله في الفصل الثاني، توصلنا الى ان فريق العمل يعد وسيلة مهمة لاندماج الموظفين، والسبب في ذلك يكمن في القول أنك مهما تكن كبيرا و متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لاتتجسد في فرديتك لوحدها في نجاح المنظمة كونها كيانا شاملا كما أن فشلها يعني انك كما لو كنت عاطلا عن العمل، اذ أننا كوننا افراد مهتمين بتحقيق أهدافنا الفردية فان ذلك يعد مضيعة للوقت والجهود الحركية والموارد. وبالتالي يستحيل تحقيق الهدف على عكس لو تصرفنا بروح الفريق فاننا سنجز العمل بشكل امثل.

كما يعد فريق العمل عملية مستمرة تتضمن جلسات منتظمة للتشخيص والتي من خلالها يفصح الفريق عن مستوى أدائه الحالي مستخدما البيانات المستقاة من برامج التدريب والمناقشات، ومن خلال الجلسات والاجتماعات المفتوحة، ويكون هدف التشخيص هو التعرف على نقاط القوة والضعف في الفريق، وبالتالي استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

المقدمة العامة:	ص01
الفصل الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية	ص05
تمهيد	ص05
◀ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية (الإطار العام)	ص05
المطلب الأول : تعريف ومفهوم إدارة الموارد البشرية	ص05
المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	ص08
المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية	ص10
المطلب الرابع:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	ص11
◀ المبحث الثاني :تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية	ص13
المطلب الأول : مفهوم تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية	ص14
المطلب الثاني : طرق تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية	ص18
المطلب الثالث : نقائص ومعوقات التحليل الوظيفي ومتطلبات نجاحه	ص20
◀ المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية في المنظمة	ص20
المطلب الأول: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة	ص23
المطلب الثاني : مراحل تخطيط الموارد البشرية	ص26
المطلب الثالث : المشاكل المحتملة نتيجة عدم تخطيط الموارد البشرية في المنظمة والتحفظات اللازمة لها	ص26
خلاصة الفصل الأول:	ص27

الفهرس

- الفصل الثاني: بناء الفريق العمل الناجح. (كفاء، وفعال).....ص 28
- تمهيد.....ص 29
- المبحث الأول: فهم طبيعة الجماعات وفرق العمل.....ص 30
- المطلب الأول: جماعات العمل.....ص 30
- المطلب الثاني: جماعات العمل بين التماسك والصراع.....ص 38
- المطلب الثالث: فرق العمل.....ص 39
- المبحث الثاني: تجهيز الفريق.....ص 42
- المطلب الأول: مراحل بناء فريق العمل.....ص 42
- المطلب الثاني: تقديم الدعم للفريق وتدعيم الثقة بين الأعضاء.....ص 48
- المطلب الثالث: تعظيم مستويات الأداء.....ص 51
- المطلب الرابع: كيفية الانضمام إلى فريق العمل.....ص 56
- المبحث الثالث: تحسين فعالية فريق العمل.....ص 58
- المطلب الأول: صفات فريق العمل الفعال والغير الفعال.....ص 58
- المطلب الثاني: مقومات نجاح فريق العمل.....ص 60
- المطلب الثالث: انجاز القرارات الجماعية والاتصال الكفاء داخل الفريق.....ص 62
- المطلب الرابع: تقييم النمط القيادي للفريق وتحسين المعايير الموضوعية داخله.....ص 68
- المبحث الرابع: رؤية (آفاق) مستقبلية.....ص 70
- المطلب الأول: قياس الأداء ومتابعة نجاح الفريق.....ص 70
- المطلب الثاني: استراتيجيات حل المشكلات والمعوقات التي تواجه فريق العمل.....ص 72
- المطلب الثالث: بعض القضايا المعاصرة في إدارة الفريق.....ص 77
- المطلب الرابع: توجيهات عملية في كيفية بناء فريق العمل.....ص 80
- خلاصة الفصل الثاني:.....ص 82

الفهرس

الخاتمة.....	ص 83
المراجع.....	ص 86
الملاحق:.....	ص 88
الملحق الأول.....	ص 89
الملحق الثاني.....	ص 92

الفصل الأول:
الفصل الأول:

مدخل إلى إدارة
الموارد البشرية

تمهيد:

حتى عهد قريب كانت الموارد الطبيعية هي مقياس ثراء الأمم، ثم ازدادت أهمية الموارد البشرية حتى أضحت تمثل أهم موارد الثورة وبدأت المنطلقات الأخرى للتنافس تفقد ميزتها يوماً بعد يوم، مما استدعى وضع جهاز خاص يعمل الاهتمام بهذه الموارد ويتمثل هذا الأخير في إدارة الموارد البشرية والتي تعدى مفهومها من التعامل مع المعلومات والأفكار إلى التعامل مع الأفراد الذين يقومون بانجاز المهام واتخاذ القرارات..... الخ. وبذلك أصبح ينظر إلى المنظمة عل أنها كيان اجتماعي أهم عناصره الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام لإدارة الموارد البشرية ثم نتناول تحليل وظائفها ثم نتطرق لتخطيط للموارد البشرية في المنظمة.

❖ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الإطار العام

- لقد كانت إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً هامشياً يكاد ينحصر في الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين، وإعداد كشوف الأجور حيث لم يكن لها تأثير واضح على سياسة المنظمة إلا أنه بفعل التحولات البيئية المتسارعة ووصول جيل جديد في إدارة المنظمات متحرر، وله رؤية وإحساس عميق بأهمية وفعالية العنصر البشري، تغير مفهوم ودور إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تدعم فعالية المنظمات من خلال إشراكها في صياغة سياسة الموارد البشرية بما يتلاءم مع الوظائف البيئية وإستراتيجية المنظمة.

***- المطلب الأول: تعريف ومفهوم إدارة الموارد البشرية:**

- باختلاف وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، اختلفت التعارف الخاصة بإدارة الموارد البشرية ونسرد فيما يلي بعضاً منها:
- يعرف **وليام سيكولا** إدارة الأفراد بأنها: استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك: تخطيط القوى العاملة للمؤسسة، الاختبار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض، المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.⁽¹⁾

(1) - صلاح الدين عبد الباقي. إدارة الأفراد. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. ط1. 2001 ص16

- أما بيقرس (BIGROS) وميرس (MYRES): فيعرفا إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة, حيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم, والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية. (1)
- بينما يعرفها مارتين (MARTIN) بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات, وعلاقتهم داخل التنظيم, وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي الوظائف التالية: تحليل, تنظيم, تخطيط القوى العاملة, التدريب و التنمية الإدارية, العلاقات الصناعية, مكافأة, تعويض العاملين, تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية, المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين. (2)
- في حين أحمد ماهر يعرفها بأنها: الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية, على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع, لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأداء هذه الموارد على مستوى رئيس العمال, و الإدارة الوسطى, و مستويات الإدارة العليا (3).
- أما سميث و جرانت (SMITHE- GRANTE) فيعرفا إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة, و أيضا توظيف لما تقوم به الموارد البشرية للمتخصصين في إدارة الأفراد. (4)

(1) (2) صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق الذكر ص 17-21

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية, دار الغريب, القاهرة, مصر 1981 ص 28.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي, الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات, الدار الجامعة, كلية التجارة, جامعة

الإسكندرية 2001 ص 30.

- و يمكن تلخيص مفهوم إدارة الموارد البشرية في:

هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة، و المحافظة عليها، و تدريبها، و تطويرها، و العمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح، و التعليمات و القوانين التي شاركت في صياغتها و اعتمدها الإدارة من وقت لآخر، بما يتماشى مع مصلحة المنشأة و العاملين فيها.⁽¹⁾

و نختصر هذا المفهوم في النقاط التالية:

1. البحث عن الرجل أو الشخص المناسب "المواصفات العلمية".
2. يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات "التناسب مع الحجم العددي أو العلمي تجنبا للتضخم الوظيفي".
3. يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب "الاهتمام بعنصر الوقت".
4. وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة "تحديد الاختصاصات للعمل ومدى تطابقها مع مواصفات الشاغل لها".

(1) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، حامد، الأردن، عمان، 2004، ص 20-21

***- المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:**

- مرت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية، حتى تكون على شكلها الحالي والذي لم يكن وليد الساعة، وإنما هو نتيجة تفاعل ظروف تاريخية وعوامل اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية نستطيع أن نوجزها في ما يلي:

• قبل الحرب العالمية الأولى:

- في مرحلة العبودية لم يكن هناك توظيف حيث كان الفرد العامل ملكا لصاحبه وأجره عبارة عن غلة إلى أن ظهر النظام الحرفي حيث ظهر معه التوظيف، الأجور، التدريب، التي تؤدي من قبل الحرفي ذاته ومع بداية ظهور الثورة الصناعية تزايد الطلب على التوظيف في المصانع حيث كان يتم التزاحم عند بوابة المصنع فيفتح المصنع ليمر الأقوياء ثم يغلق.

- وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية ظهور موجة من الاكتشافات العلمية كان أبرزها الآلة البخارية، حيث كان اهتمام أرباب العمل منصبا على التقدم الفني المادي، حيث أصبح العامل ضحية التطور الذي صاحب هذه الثورة فأصبح ينظر للعامل على أنه آلة صماء يمكن تشغيلها واستغلالها كيفما يشاءون، مما أدى إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، وولدت لدى الأفراد نقمة على أصحاب الأعمال الذين يريدون استغلالهم أبشع استغلال، مما دفعهم لتكوين كتلتات عالمية هدفها الدفاع عن مصالح العمال ومواجهة أصحاب الأعمال. فكانت في شكل انتفاضة عشوائية ثم إضرابات منظمة، ثم تكوين اتحادات ونقابات عمالية.

- وفي أواخر القرن التاسع عشر كانت المنافسة الإنتاجية في أوجها بين الدول الصناعية الأمر

الذي أدى إلى زيادة التركيز على الإنتاج وتخفيض التكلفة دون إعطاء أهمية للتكتلات التي سبق ظهورها خلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك تايلور *1915/1856* وهنري فايول *1925/1841* بفرنسا.

ووضعت المبادئ التالية:

1- تصميم العمل وفق قواعد ودراسات الحركة والوقت.

2- الاختيار الأنسب للعاملين.

3- تدريبهم.

4- إعطائهم أجور حافزة.

و التي كانت خلاصة عدة تجارب أقيمت من قبل.

• ما بين الحربين:

- ظهرت وظيفة إدارة الأفراد واحتلت مكانة في هيكل التنظيمي للمؤسسات كنتيجة لحدوث العجز الكبير في الثورة العاملة وتجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية، ولد الحاجة للوصول بالإنتاج إلى ذروته، وتجسدت في تسريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها وتدريبهم على عملياتها عملا بتعاليم الإدارة العلمية.

- واستمر الوضع على هذا الحال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة التون مايو "1885-1949" الذي قام بتجارب منها الهاورثون وذلك بغية التأكيد على أهمية العنصر البشري و أن يكون موضع الاهتمام والرعاية الكبيرين حتى يتسنى الوصول إلى إنتاج أفضل.

- ثم جاءت بعد ذلك الحرب الثانية التي كانت ظروفها مشابهة لظروف الحرب العالمية الأولى، حيث راح باحثو الادار قوباحثو علم النفس الصناعي يقومون بدراسات نظرية وعلمية ووضع قواعد للتعامل معها للوصول إلى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل داخل المنشأة تكون من خلاله الروح المعنوية مرتفعة ويمكننا من الوصول إلى أفضل النتائج.

- مرحلة من *1960/1950*:

تعاضم فيها دور الدولة كمستخدم ومعدل كما اهتمت بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، الأمر الذي بدوره أدى لظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على العلاقة بين الشركاء الاجتماعيين، كما أصبحت الوظيفة الاجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي معرفة واسعة بالقانون همهم الوحيد التأكيد على احترامه.

- مرحلة من نهاية 1960/منتصف الستينات:

- كبر حجم المؤسسات وتزايد عدد العاملين فيها فرض أن تصبح المؤسسات منظمات اجتماعية ومجمعات إنسانية، وقد عزز هذا نتائج تجارب الهاورثون حيث لم تترك مجالاً للشك في العامل الإنساني في نفس المستوى مع عوامل الإنتاج الأخرى، إذ تحركه اعتبارات سيكولوجية معنوية تفوق الاعتبار المادية وهو ماكدت عليه النظرية Y ونتائج أبحاث كل من ماسلو وهرز برج وإثراء وتوسيع الوظائف الإدارية والاشتراك في الوظيفة والتدريب وإعادة التدريب.

مرحلة الثمانينات فما فوق:

- في هذه المرحلة أصبح العنصر البشري مورداً, لا بد من تعبئته وتنميته وتطويره وصيانته لاحترام المنافسة وتسارع التغيير التكنولوجي وتغيير التقنيات.

- مما سبق يتضح أن تاريخ إدارة الموارد البشرية قصير نسبياً, وإن كان تطوره قد خطى خطوات سريعة, وهذه السلسلة من التطورات المشار إليها قد ساهمت بشكل كبير في إضافة جزء هام في الهيكل التنظيمي للمنظمة, وهو إدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع مشكلات العنصر البشري والذي بدوره يتطلب قواعد وأسس ومهارات للتعامل معهم.

***- المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.**

- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى:

1. **إرضاء الأفراد:** هي أكثر الأهداف أهمية, حيث من خلالها تتحقق سعادة الأفراد في عملهم, مما يدفعهم لتحسين الأداء أثناء العمل, الأمر الذي جعل الإدارة لا تغفل عن أي شئ يتسبب في إغضابهم.
2. **تطوير الموارد البشرية:** يهدف مدير الموارد البشرية إلى تنمية كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه في إطار علمي, للقيام بأحسن عمل في أقصر وقت وأقل تكلفة وأكثر إنتاج.
3. **الحفاظ على الموارد البشرية:** وذلك من خلال حماية العمال والدفاع عن حقوقهم ورفع مستواهم الثقافي وتقديم فرص التعلم والتكوين, حتى أصبح العامل أكثر وعياً, وحرصاً على تحقيق رغباته. كما يحافظ عليهم عند الشيخوخة وتحميهم من العوز, والحاجة بعد أداء رسالتهم المتمثلة في خدمة المجتمع والمصلحة الخاصة والعامة.
4. **تأسيس وتنمية مناخ الثقة:** وهذا بين مختلف القوى العاملة عن طريق تدعيم الحوار المتواصل كأساس يخلق مناخ إيجابي لا تؤثر فيه شكوك, تطغى فيه حرية التعبير عن وجهات النظر المختلفة.

***- المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.**

من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لدينا: (1)

(1) . صلاح الدين عبد الباقي, مرجع سابق الذكر, ص 103

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: إن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح، تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية فلا شك أنها تتأثر أيضا بالتغيرات التكنولوجية، الالكترونية مما يفرض تغييرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات، الأمر الذي استدعى تغيير السياسة اتجاه العمل و التلاؤم و التكيف وفق المتغيرات التكنولوجية.

2. التغيرات في تركيب القوى العاملة: من بين هذه المتغيرات زيادة نسبة النساء العاملات لدرجة أنه أصبحت المرأة تنافس الرجل في مجالات كانت حكرا عليه فقط. الأمر الذي يخلق للمؤسسة متطلبات جديدة وضرورة وضع سياسات خاصة بهن، مثل الأمهات ، الحوامل الخ.

3. تغير القيم و الاتجاهات: إذ نلاحظ أن كثير من الدول الكبيرة مثل: الولايات المتحدة الأمريكية أنها تستند على قيم معينة في تقدمه الاقتصادي كاحترام الوقت، و قبول المخاطر و تحملها، قبول مبدأ المنافسة من جهة و من جهة أخرى تحاول القضاء على بعض القيم التي لها تأثير سلبي على الأداء و الإنتاجية، و هي تهرب من المسؤولية، انخفاض دافع الانجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي، و كل هذه القيم تعتبر تحديات تقع تحت عائق الإدارة و على المؤسسات مواجهتها.

4. العائد و التعويض المادي للعمل: ضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية. عوامل تؤثر على مستوى الأداء و الذي قد يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن فرص عمل أيضا فيه خارج العمل الرسمي وهذا يلقي عبئ جديد في إدارة الموارد البشرية ، من حيث قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم.

5. زيادة حجم الموارد البشرية: إن اختلاف العاملين في درجات تعليمهم، وثقافتهم، ومهارتهم ألقى على المنظمة مسؤوليتين:

أولها: انتهاج أسلوب تخصيص و تقسيم العمل، باعتبار أنهم ذوي مهارات وقدرات تؤهلهم لشغل ذلك المنصب.

ثانيا: إعداد برامج تنمية تدريبية للرفع من مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

6- التشريعات واللوائح الحكومية: هو الإطار الذي تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله, تطبق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختبار*التعيين*الأجور*الترقية والنقل والتحدي هنا يتمثل في الإلمام بهاته التشريعات والاجتهاد في تطبيقها.

- من خلال ما سبق يتضح أنه رغم تعدد التحديات التي تواجه المنظمة وإدارة الموارد البشرية بالضبط إلا أن باستطاعتها مواجهتها من خلال المزيد من التخصيص لنوي القدرات والمهارات وأصحاب التعليم العالي ومعرفة العلمية و الفنية.

المبحث الثاني: تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية:



- لا تستطيع أي منظمة استثمار أفرادها بالشكل الأفضل. إلا إذا كان هناك وضوح تام. في

طبيعة الوظائف التي سوف يشغلها كل فرد على حدا. و لا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمة. إلا إذا تم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلا من خلال تحليلها, هذا التحليل الذي يساعد على التأكد من عدم وجود التداخل فيها, والتأكد أيضا أن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي, هي فعلا ما تحتاج إليه المنظمة من هنا تتجلى أهمية تحليل الوظائف قبل البدء في تطبيق أي مهمة من مهام إدارة الأفراد.

*- المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف وأهميته:

- يقصد ب (JOB ANALYSE). تحديد معالم كل وظيفة في الشركة عن طريق الدراسة والملاحظة أي تحديد الواجبات و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة, وبهذا فالتحليل عملية فنية تساعد في عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف, وتستخدم هذه العملية في تحديد درجة الأهمية النسبية في الوظائف بعضها البعض لتقييمها, و تقدير نوع مقدرة الأفراد الذين يصلحون لشغلها, والمساعدة على وضع برامج التدريب اللازمة بهم.

- ومن خلال ما سبق نجد أن أهمية تحليل الوظائف تكمن في: (1)

- 1- عملية التحليل الوظيفي تشكل أساسا موضوعيا لأسس الاختيار والتعيين.
- 2- تساعد على الاعتماد على قواعد ومعايير موضوعية لتحديد الأجور.
- 3- تساعد على إعداد وتطوير معايير موضوعية لتقييم الأداء الوظيفي المؤسسي.
- 4- دراستها ومراجعتها توفر معلومات جديدة تساعد في الرجوع إليها عند دراسة الإجراءات وقواعد العمل.

5- يعتمد عليها عند الرغبة في تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف وضع برامج تدريبية جديدة.

6- تعتمد عليها عند وضع مقاييس الإنتاجية والأداء.

7- تساعد على تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات الوظيفية.

(1) موسى اللوزي التنظيم و إجراءات العمل, دار وائل للنشر ط 2002 ص 70.

8- تشكل إحدى مصادر الكشف فيما يتعلق بالوظائف والمهام من مخاطر.

9- تساعد على تبسيط الإجراءات وتحسين أساليب العمل والعمل على تطويرها.

*- المطلب الثاني: طرق تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية.

- هناك عدة طرق يتم استخدامها في مهام تحليل الوظائف للحصول على المعلومات الضرورية

الخاصة بالعملية التنظيمية, خاصة في اتخاذ القرارات و تتمثل في:

1- الملاحظة: (OBSERVATION) تتمثل في الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة

وكيفية قيامه بتأدية واجباته و الأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها . ونستخدم أساسا هذه الطريقة في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف المهنية. التي تطلب مهارة عالية . كما هو الحال في مركز الإنتاج. حيث يعتمد شاغل الوظيفة على مهاراته الفنية مع الاستعانة ببعض الآلات والأجهزة. ويستطيع المحلل من خلال هذه الطريقة تدوين ما يراه في سجلات خاصة تتضمن معلومات عن الوظيفة ونشاطاتها. وطبيعتها. وكيفية القيام بالواجبات الوظيفية, إضافة إلى ملاحظة بنية العمل والوقت الذي يتطلبه كل نشاط يشترط في المحلل أن يكون مدربا يدرب جيدا . حتى يعرف من الذي يبحث عنه . وما يجب أن يلاحظه وما يجب تدوينه.

- ويعاب على هذه الطريقة أنها عالية التكاليف . وتستغرق وقتا طويلا من وقت المحلل, كما أنها

تستعمل في الوظائف ذات الدورات القصيرة والمتكررة⁽¹⁾.

2 - الاستبانة: يتم الحصول على المعلومات من خلال طرح عدة أسئلة وفقا لطبيعة الوظيفة وبعد

توزيعها على العاملين يتم دراستها من قبل مدير المباشر . أولا لإبداء ملاحظاتها. وبعده المحلل .

و يتطلب استخدام هذه الطريقة التأيد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان. كي

تكون إجابة محددة وحتى يضمن المحلل الحصول على المعلومات الكاملة عن الوظيفة.

- ويرفق الاستبيان عادة بصحيفة التعليمات التي تعتبر بمثابة مرشد ودليل للعامل أو الموظف الذي

يقوم بالإجابة. ومن مزايا الاستبانة ما يلي:⁽²⁾

1- قلة التكاليف مقارنة بالأسباب الأخرى. (الوقت. الجهد. عدد العاملين على تنفيذ هذا الأسلوب)

2- الشمول حيث يمكن توزيع عدد كبير من الاستبيانات على معظم العاملين.

(1)-(2) محمد حسن راوية إدارة الموارد البشرية *المكتب العربي الحديث. الإسكندرية 1998ص69

3 - إعطاء فرصة للعاملين للتفكير ومراجعة إيجابياتهم ومقارنتها مع واقع الوظيفة.

4- السرعة في جمع المعلومات والبيانات ودقتها لمراجعة المشرف.

والملحق رقم 1 يوضح نموذج عن طريقة الأستبانة (1).

3- المقابلة : بموجب هذه الطريقة يقوم المحلل بمقابلة كل من شاغل الوظيفة ورشة مباشرة أو كل

على انفراد. بهدف الحصول على معلومات أولية.

حول الوظيفة. وقد يكون أحيانا قد قام المحلل بملاحظة شاغل الوظيفة مسبقا (الطريقة السابقة) ليتأكد من

صحة المعلومات المحصل عليها (طريقة مكملة للأولى) بعد هذه العملية نقوم بمراجعة ودراسة

الحقائق والمعلومات المسجلة لبيحث إذا كانت هناك فجوات أو نقص في المعلومات التي حصل عليها.

وللمقابلة عدة مزايا منها: (2)

1- تساعد في الحصول على معلومات كافية ودقيقة .

2- تمكن المحلل من تقدير وتقييم البيانات المحصل عليها بدقة.

3- تمكن المحلل من تفهم المصطلحات الفنية المستخدمة في الوظيفة.

- أما عيوبها تتمثل في.

1- تتطلب وقت طويلا لإنجازها .

2 - تتطلب تكاليف كبيرة نسبيا. إذ أنها تستغرق وقت المحلل, والعامل معا, والتكاليف تتمثل

في الرواتب التي يتقاضها المحلل. والإنتاج الذي قد تخسره المنظمة باستغلال وقت العامل.

والملحق رقم 2 يوضح نموذج المقابلة.

(1) - مصطفى نجيب شلوش. إدارة الموارد البشرية * إدارة الأفراد * دار الشروق. عمان. 1996 ص 68-69 .

(2)(3) - عادل حسن. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار شباب الجامعة الإسكندرية مصر 1998 ص 158-159

4- قائمة تحليل المراكز (PAQ) position analysais questionnaires

يركز هذا الأسلوب على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد. و يستخدم ستة مجموعات من أنشطة الفرد يستخدم أيضا بالنسبة للمستخدمين دون الإداريين. و يستعمل لتحليل معظم الوظائف تقريبا و سهولة نسبية. أما العيب الرئيسي فيتمثل في طول قائمة الاستقصاء. والجدول التالي يوضح الأنشطة الستة السابقة: (1)

المجموعة	الوصف	الأمثلة
مداخلات المعلومات	أين وكيف يحصل الفرد على المعلومات المستخدمة لداء الوظيفة؟	استخدام مواد مكتوبة أو مرئية
العمليات العقلية (الذهنية)	ما هي الحملة المنطقية و الرشيدة لأتخاذ القرارات و التخطيط و المعلومات المتضمنة في إدارة الوظيفة؟	مستوى الرشد في حل المشاكل وكتابة وحل الرموز أو الشفرات (رمزي أو غير رمزي).
الأنشطة الجسمانية	ما هي الأنشطة الجسمانية التي يقوم بها الفرد؟	استخدام جهاز تجميع/ فك و حل
العلاقات مع الآخرين	ما هي العلاقات المطلوبة مع الآخرين لأداء الوظيفة؟	توجيه اتصالا مع الجمهور والعملاء
بيئة الوظيفة	في أي بيئة اجتماعية أو مادية يؤدي العمل؟	حرارة مرتفعة مواقف صراع بين علاقات الأفراد. العلاقات المتبادلة
خصائص أخرى للوظيفة	ما هي الأنشطة و الشروط والخصائص الأخرى غير التي تم وصفها أعلاه و المرتبطة بالوظيفة؟	مكان عمل محدود. مقدار هيكله الوظيفة

(1) بلجردي عبد القادر. مجاجي هنية ريم. مذكرة حول 'تسيير وتنظيم الوارد البشرية' فرع إدارة أعمال ليسانس. المركز الجامعي

5- قائمة وصف المراكز الإدارية : (MPDQ)**Management position description questionnaire**

يتم إعدادها للحصول على معلومات دقيقة ومنظمة. و هي عبارة عن أسئلة تم تطويرها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية . كما تتضمن عدة مجالات إدارية تتعلق بوظائف الإدارة .والعمليات التنظيمية .ولكل مجال عدة أسئلة معدة لقياسه واختياره وبعد ذلك تعرض علي المحلل ليؤكد علي ملائمة كل سؤال أو فقرة لطبيعة كل مجال المحلل. وتتضمن القائمة المجموعات التالية(1) :

- الإنتاج و التسويق و التخطيط.
- التسويق و عملياته.
- العمليات الرقابية.
- العلاقات العامة مع البيئة الخارجية .
- الاستشارات.
- خدمات الأفراد.
- الأشراف.
- الضغوطات.
- الشؤون المالية .

6- التسجيل:

بموجب هذه الطريقة يتم الاحتفاظ بسجل خاص عن النشاطات الاعتيادية التي يقوم بها الأفراد بالمنظمة.(2)

7- المؤشرات التقنية :

بموجب هذه الطريقة يتم جمع كافة المعلومات الخاصة بعمل معين و ذلك من قبل المختصين. و يكون ذلك عن طريق الندوات و المؤشرات .ويتم بإشراف أشخاص إداريين وفنيين .وأصحاب خبرات و مهارات عالية وواسعة في مجال العمل المطلوب(3).

(1) محمد حسن راوية 'إدارة الموارد البشرية. المكتب المصري الحديث. الإسكندرية – 1998- ص71.

(2) - (3) نظمي شحادة. إدارة الموارد البشرية. دار صفاء. عمان الأردن. 2000 ص24.

المطلب الثالث: نقائص ومعوقات التحليل الوظيفي ومتطلبات نجاحه.**1- نقائص ومعوقات التحليل الوظيفي:**

-على ضوء ما عرض فيما سبق من حواجز ومعوقات لعملية التحليل الدقيقة والتي ينشأ بعضها بسبب السلوك الإنساني الطبيعي. والبعض الآخر كان ناجما من طبيعة عمليات التحليل الوظيفي ذاته ويمكن حصر هذه المعوقات والمشاكل فيما يلي:

- 1-1- عدم تعاون الأفراد العاملين: وهذا ناتج للفهم الخاطئ لعملية التحليل والتي يتولد بسببها شعور سلبي لدى الأفراد الأمر الذي يدفعهم إلى عدم التعاون. وبالتالي أعاقه عملية التحليل ذاتها لذا لا بد من توضيح المحلل لهذه العملية وبيان أهدافها حتى لا يكون هناك غموض يعيق عملية التحليل.
 - 1-2- سلبيات عملية التحليل: هناك اعتقاد سائد إن تحليل الوظائف يشوه صورة الوظيفة بطريقة أو بأخرى. وبالرغم من الجهود المبذولة في إنجاز هذا التحليل. فالتحليل يكون قابلا لوجود بعض الأخطاء المسموح بها نظرا لقيام العنصر البشري بالعملية من جهة. وتغيير الوظائف من جهة أخرى عبر الزمن.
- 2- متطلبات نجاح التحليل الوظيفي:** (1)

- 1- ضرورة توفر الخبرة العلمية والعملية اللازمة: تعتمد بعض المنظمات على الخبرة الداخلية للوحدات المختصة حيث يترك لها مهمة التحليل الوظيفي. حيث يتم عقد برامج تدريبية لبعض الموظفين. كما أن اعتماد تشكيل فرق العمل يوفر الوقت. ويساعد على إتمام الأفراد لكل جوانب التنظيم والنشاطات. ويترتب على كل هذا اقتصاد التكاليف.
 - لكن ما يؤخذ على هذه الطريقة هو حجب الأفكار الجديدة لذا تلجأ بعض التنظيمات إلى الاستعانة بالخبرة الخارجية، مما يترتب عليه طرح أفكار جديدة. وارتفاع في التكاليف المادية.
- 2- توفير المعلومات والبيانات الأساسية والتي تتمثل فيما يلي :**

- معلومات حول التنظيم.: حيث يتطلب التحليل توافر معلومات حول التنظيم أو الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل والتخصص، حظوظ السلطة والتفويض. الأنظمة والقوانين.
- معلومات عن القواعد والنظم المعمول بها في التنظيم: يحتاج منفذ عملية التحليل إلى معلومات وافية حول نظم وقواعد العمل. وذلك منذ بداية تشكيل بناء التنظيم. التعديلات سواء على أهداف التنظيم أو إجراءات، أو مستوياته التنظيمية.

(1)- موسى اللوزي . مرجع سابق الذكر . ص 80.

معلومات عن الأفراد العاملين: فلا بد من توفر معلومات على طبيعة القوة العاملة. مستوياتها و مهارتها. والأساليب المتبعة للحصول عليها. و معلومات الأجور و الحوافز, و بيئة العمل, و كل ما يتعلق بالعنصر البشري .

3- تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ عمليات التحليل: وهنا يبرز دور الإدارة العليا, بما تقدمه من مساعدة للقيام بعملية التحليل الوظيفي. كون خبراء التحليل ليس لهم سلطة ملزمة تجبر الأفراد على أداء واجباتهم, كما لا يملكون سلطة القرار, وهنا غالبا ما تلجأ الإدارة العليا إلى تشكيل لجان متخصصة تساعد الخبراء و المستثمرين و فرق العمل لإتمام المهمة منها:

- اللجنة التنفيذية.

- اللجنة الإشرافية العليا.

- لجنة الاتصالات .

* اللجنة التنفيذية : و هي تنفيذ قرارات اللجان العليا كما تقوم برفع توصياتها و نتائج عملها حول طبيعة التحليل و كذلك المعوقات التي تواجه العملية.

*- اللجنة الإشرافية العليا : تساهم بدور كبير في إنجاح العملية من خلال الإشراف على العمليات الإدارية. كما يتولى عملية الإشراف على مراحل التحليل بما في ذلك مرحلة التنفيذ. بالإضافة لتحديد الإمكانيات المادية. و البشرية اللازمة.

*لجنة الاتصالات: تشرف على الاتصالات التنظيمية بين جميع اللجان المشاركة في العملية التحليلية (الإشرافية. التنفيذية) و مساعدة اللجنة العليا.

❖ المبحث الثالث : تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

يعتبر تخطيط القوى العاملة من بين الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم إدارة أي مشروع .
ف نجد كل المنظمات تمارس الوظيفة، و التي تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات
النوعية و الكمية من قوة العمل في فترة قادمة .

● المطلب الأول : تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية .

- هناك عدة تعاريف نعروض منها ما يلي : يعرفها (مصطفى نجيب شاويش) بأنها: مجموعة
السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد
و النوعيات المطلوبة من العمالة "القوى العاملة" في أداء أعمال معنية و في أوقات محددة، و بتكلفة
عمل مناسبة، سواء ذلك المشروع قائم، أو تحت الدراسة أو الإنشاء، أخذين في الاعتبار الأهداف
الإنتاجية للمشروع، و العوامل المؤثرة عليها، و بذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة
العامة للمنشآت⁽¹⁾ .

*- تخطيط القوى العاملة هي عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف
المناسبة، في الوقت المناسب.⁽²⁾

*- ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند إلى أسس علمية و معلومات موضوعية و الهادف إلى
تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معنية، و راغبة في أداء تلك الأعمال و على أساس
مستقر و مستمر نسبياً.⁽³⁾

*- هي عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، في الوقت
المناسب.⁽⁴⁾

(1)- مصطفى نجيب شاويش . إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد . دار الشروق . بيروت لبنان ط1 . 1996 ص132.

(2) - صلاح عبد الباقي . إدارة المارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . الدار الجامعية . الإسكندرية . 2000 ص129 .

(3) - علي السلمي . إدارة المارد البشرية . دار غريب . القاهرة . مصر 1998 . ص147

(4) - راوية حسن . إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية . الدار الجامعية . الإسكندرية . مصر . 2001 ص71 .

- وعند ذكرنا لمصطلح التخطيط ندرك أن الأمر يتعلق بالمستقبل, حيث تضع الإدارة الخطط و تدبر الوسائل, و تحدد التوقيتات, و توفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى الأهداف ممكنا في فترة زمنية قادمة, و يتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة, في الوقت المناسب وهذا بتوافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات العالية.

- وهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة حيث تحدد بموجب هذا ما يلي (1):

- 1- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة في قطاع محدد (جهاز. مؤسسة. هيئة. شركة).
 - 2- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة مع تحديد مواصفات الفرد.
 - 3- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية لأداء حجم عمل معين.
 - 4- تحديد المواصفات النفسية و الاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا و رغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
 - 5- تحديد المغريات (الحوافز) التي ترتبط بالعمل. و تجذب الفرد إلى قبول العمل و الإقبال عليه باقتناع, وأن تجلى التخطيط الفعال للموارد البشرية فان هذا يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد بواسطة منظماتهم, مما يزيد من فرض بقائهم.
- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في : (2)

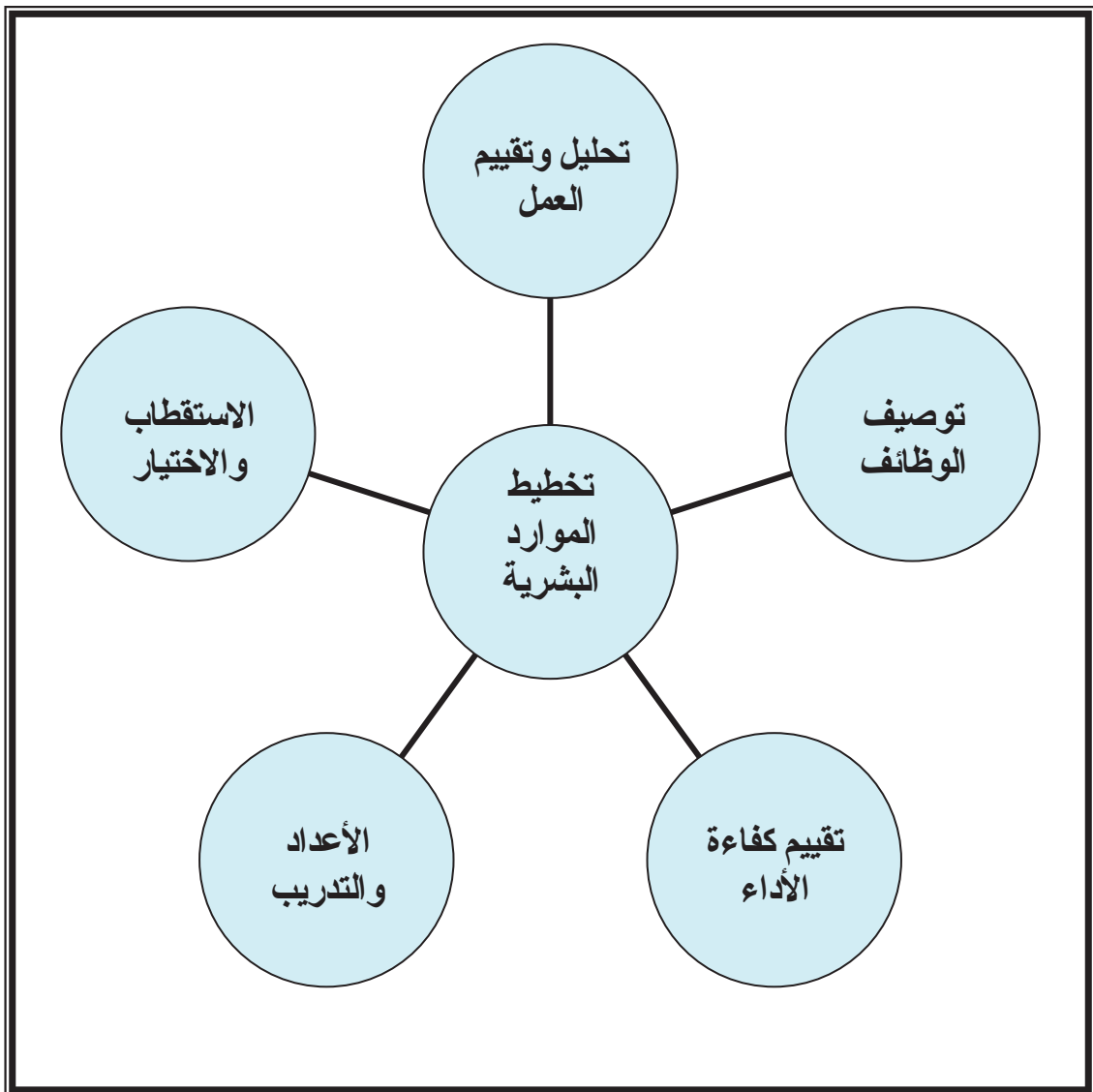
- 1- **أهمية فردية:** فهو يمثل نقطة هامة بالنسبة لكل فرد في المنظمة, لأنه يساعد في تحسين مهاراته و استخدام قدراته, و استخدام الكفاءة الفردية بسهولة, أكثر من التخطيط الوظيفي المناسب.
- 2- **أهمية تنظيمية:** نستفيد منه في تحسين الكفاءة الإنتاجية, التي تضمن للمنشأة الحصول, و الاختصاص بجودة وكمية من القوى العاملة اللازمة, و استخدام أفضل مصادرها من القوة العاملة, و إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة زيادة أو نقص العمالة.

(1) راوية حسن. مرجع سابق الذكر ص72

(2) - صلاح عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة. الإسكندرية مصر 2000. ص135

3- الأهمية القومية الوطنية : أحد أهم الأسباب للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة في مختلف المنشآت , ولكي يتقدم الاقتصاد لابد من أن تخطط للعرض الدائم من العاملين . المهرة والفنيين ,ومن الكفاءات الإدارية أيضا . كما يعتبر التخطيط للموارد البشرية المصدر الأساسي للعديد من العمليات التي تخص العنصر البشري.

الشكل (1-1) الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى .



المصدر : صلاح عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة. الإسكندرية مصر 2000. ص135

* - المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية.

- تتطلب عمليه تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، المرور بالمرحل التالية:

➤ - الطلب على العمالة : تقوم المنظمة في هذه المرحلة، بالتنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة التخطيط ولا يتسنى هذا إلا بتحليل أهداف المنظمة المستقبلية، وحتى يكون هذا التنبؤ أكثر دقة يجب أن يواكب التغيرات الطارئة التي تؤثر على العمالة، كما يتطلب عدم التوغل في المستقبل البعيد بل الاكتفاء بان نعطي الخطة سنة أو سنتين على الأكثر، في حالة التغيرات السريعة، فيمكن وضع تقديرات لثلاث سنوات إلى خمسة سنوات، مع مراعاة جانبين في الدراسة: (1)

✓ أولاً: تقديرات الطلب على الموارد البشرية.

وهناك عدة أساليب يستطيع المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية أن يستعين بها في تقدير احتياجاته من القوى العاملة .

1 - الميزانية التقديرية: كخطوه أولى يطلب من كل وحده فرعيه أن تعبر عن أهدافها في صورته كميته. وتقدير الاحتياجات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، بما في ذلك الاحتياجات من الموارد البشرية، ثم نقوم بعد ذلك بتحضير الميزانية التقديرية العامة النهائية، بوضع ميزانية تقديرية للشركة ككل، ومن ثم يتضح إجمالي الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة لتحقيق أهداف المنظمة خلال السنة التالية .

2- الاستعانة بالمعلومات الخاصة بمعايير الأداء: وهو ضروري بالنسبة للمؤسسات، كطريقة لتحديد معايير الأداء، بالنسبة للعاملين فيها، وبالتالي يكون من السهل تحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بالعمل المتوقع خلال فترة الخطة.

3- حساب الارتباط بين حجم الموارد البشرية وبعض المتغيرات الحاكمة: هناك ارتباط قوى بين المتغيرات الحاصلة في حجم الموارد البشرية بالمنظمة ومتغيرات أخرى مثل: حجم المبيعات وحجم الإنتاج، وتحليل البيانات التاريخية الخاصة بتلك المتغيرات، نحصل على تقديرات عن احتياجات الطلب من العمالة ومع مراعاة التحسن المحتمل في مستوى الإنتاجية بسبب التطورات والتحسينات الفنية، على أساليب العمل، هذا الأخير يؤدي إلى تقليل الاحتياجات من العمالة.

(1) - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق الذكر . ص75.

✓ ثانيا: تقدير العرض من الموارد البشرية:

- ويمكن عرضه في جانبين تحليلين كما يلي (1):

1- تحليل الزيادة المتوقعة في العرض : إن تحليل الزيادة المتوقعة في العرض الناتجة عن التحولات الداخلية بين الوحدات خلال فترة الخطة، وتكون صعبة الحساب مسبقا، لأنها تكون وفق ظروف وقتية يصعب التنبؤ بها، أما بالنسبة للتحولات الداخلية بين الوحدات بسبب الإجازات الطويلة فهي سهلة التقدير لأنها في فترات معلومة مقدما.

2- تحليل النقص المتوقع في العرض: و التي تكون في الحالات، كالوفاة، الفصل، الاستقالة، العجز الكلي، أو الجزئي عن العمل..... الخ. إلا أن منها ما يخلق صعوبة في تقدير العمالة كونها تكون في ظروف طارئة. كالوفاة والاستقالة، غير انه يمكن تخطيطها باستغلال البيانات التاريخية.

➤ **- العرض على العمالة:** وفي هذه المرحلة يتم تحليل ما يتوافر لدى المنظمة من قوة عمل من حيث الكم، والتخصص، (مخزن المهارة) ومقارنتها بما يتوافر في سوق العمالة في إطار الاحتياجات التي تم تحديدها مسبقا، وتتمثل هذه العملية على ثلاثة عناصر (2):

1. تحديد عدد العاملين حاليا في المنظمة، إلى جانب كافة ما لديهم من مهارات، وقدرات، وخبرات.
2. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والخبرات المطلوبة.
3. التأكد من توافق العاملين مع أعمالهم.

➤ **- التوفيق بين ظروف الطلب والعرض:** وهذا يتم على ضوء نتيجة المقارنة بين ظروف الطلب وظروف العرض. وتكون وفق القرارات والسياسات التالية (3):

1- الطلب أكبر من العرض: تلجأ المنظمة لتغطية النقص في القوى العاملة عن طريق.

- توظيف عاملين جدد.

- إحلال الآلات محل اليد العاملة .

- اللجوء إلى العمالة الخارجية.

(1) - نظمي شحادة. مرجع سابق الذكر. ص 34.

(2) - علي السلمي. مرجع سابق الذكر. ص 162.

(3) - راوية حسن. مرجع سابق الذكر. ص 100.

2- **الطلب أصغر من العرض:** تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى:

- تسريح العمال.

- إحالة إلى التقاعد.

- نقل العاملين من عمل لآخر.

3 - **الطلب يساوي العرض:** في هذه الحالة ليس هناك مشكل، والمنظمة تجري بمجرى عادي .

➤ - **تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة:** يتم فيها تقييم ومتابعة الخطة المرسومة بصورة دورية،

مستمرة لتصحيح الانحرافات في حينها، والتي قد تنتج عن الفرق بين التوقع العملي أثناء التنفيذ.

ويهدف من وراء هذا إلى الإجابة على الأسئلة التالية⁽¹⁾:

1- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنظمة؟

2- ما الذي يجب تغييره في الخطة؟

3- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

4- ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنظمة والعاملين؟

- وينبغي توفر الخصائص التالية في نظام الرقابة والتي نحصرها فيما يلي :

- المرونة الكافية لمواجهة التغيرات.

- الارتباط بالخطة وأهداف المنظمة.

- الارتباط بأوضاع المنظمة الداخلية (المالية، الإدارية).

- المساعدة في اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجته.

(1)-صلاح عبد الباقي. مرجع سابق الذكر. ص150.

***- المطلب الثالث : المشاكل المحتملة نتيجة عدم تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة والتحفظات اللازمة لها .**

- إن عملية التخطيط للموارد البشرية كغيرها من العمليات الإدارية لا تخلو من المشاكل والمعوقات ومن بينها⁽¹⁾ :

1- عدم وجود توازن في توزيع القوى العاملة بين الوظائف .

2- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز العمالة.

3- عدم توافق الاحتياجات مع العمالة المختارة.

4- اختلال عمليات الاستقطاب, والاختيار, والتدريب.

5- عدم استقرار العمالة.(الاستقالة, الترقية, الوفاة... الخ)

- ولتفادي هذه المشاكل والمعوقات يجب القيام بالتحفظات الآتية⁽²⁾:

1. ضرورة توافر المعلومات, سواء تاريخية أو حالية أو مستقبلية.

2. المرونة والمراجعة والتحديد.

3. تكامل وتفاعل أجزاء الإدارة .

4. ترك مجالاً للاحتتمالات غير المتوقعة, تجعل أسس مرنة للخطة.

(1) - (2) - عادل حسن. مرجع سابق الذكر ص 177.

خلاصة

من خلال تناولنا للفصل الأول الذي يعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية، اتضح أن العنصر البشري يحتل مركز هام في الرفع من الكفاءة الإنتاجية، ولو نظرنا إلى حياة هذا العنصر لوجدنا أنه عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع جماعات مختلفة، سواء أسرته أو زملائه أو فرق عمله، وأنه يصعب عزله عن الجماعات، لأن هدفه يتحقق بتكاتفه مع الآخرين، أي من خلال العمل الجماعي.

- وإذا نظرنا إلى العمل الجماعي بنظرة إستراتيجية مستقبلية، لوجدنا أنه جزء من الفرص والتحديات، إن لم تقتض المنظمة وجوده، وتجعله دافعا لها في الاتجاه الصحيح، وجدت فرقها وتمزقها بين أعينها. كما أنه يعد جزءا من نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة إذ ما أحسن توظيفه.

- ومن الممكن أن يكون أحد نقاط الضعف التي تتغير على صخرته كل أحلامها في الأداء المتفوق والفعال فالقوة والنجاح ينبثقان من العمل الجماعي، وفرق العمل التي تتشكل لأداء مهمة من المهام التي تقرضها علينا طبيعة أهداف المنظمة التي يعمل فيها. لذا فإن العمل الجماعي وفرق العمل هو موضوع الفصل الموالي.

الفصل الثاني :
الفصل الثاني :

بناء فريق العمل الناجح

تمهيد

الإنسان مخلوق اجتماعي، فهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته)، وبعدها يعيش مع أعضاء الجماعة في المدرسة والنادي، وبعد أن ينمو ينظم لجماعات العمل لانجاز مختلف الأعمال وإتباع حاجته، إذا فالجماعة موجودة دائماً. وهي ضرورة حتمية في حياتنا المعاصرة، وتعتمد المنظمات على جماعات العمل المختلفة في تحقيق أهدافها. إذ أن التعرف على جماعات العمل وحركتها يساعد بالتأكيد في كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها، وبذلك تزداد فعالية المنظمات، ونجد إن المؤسسات اليابانية تسعى دوماً إلى تفضيل العمل الجماعي، ويكون ذلك في تكوين جماعات لتحسين الإنتاجية وزيادة جودة المنتجات اليابانية، والتي يطلق عليها اسم دوائر مراقبة الجودة (quality control).

وقد تكونت الكثير من هذه الجماعات بعد الحرب العالمية الثانية، وتتكون دوائر مراقبة الجودة عادة من الأفراد الذين تربطهم علاقات عمل، وتركز جماعات العمل هذه عادة على تقديم اقتراحات محدودة لعلاج مشاكل العمل أو زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتدرس وتحلل النتائج، ولذلك كان من اهتمام الدراسات الحديثة ومن بينها إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تكوين فريق العمل من أجل أكبر جودة للمنتجات وبالتالي أكثر رسمية.

وللنجاح الهائل لدوائر مراقبة الجودة في اليابان فإن كثيراً من الدول تحاول الاستفادة من هذه التجربة، لتخلق نوعاً من التماسك والتعاون الفعال بين الأفراد من ناحية ولزيادة الإنتاجية، وجودة العمل من ناحية أخرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تسود روح الفردية بدلاً من الروح الجماعية، وكثيراً ما يحدث التنافس المدمر والصراع بين الأفراد وأيضاً تلعب الصراعات والمنازعات العملية بين الإدارة والعمال دوراً ضاراً للاقتصاد الأمريكي. لذا سنتولى بدورنا محاولة في إعطاء بعض الأفكار عن أهمية فريق العمل تاركين الباب مفتوح أمام الباحثين لمزيد من وجهات النظر وسرد للفكر المعاصر حول هذا المدخل الفريد من مداخل التطوير التنظيمي كتعبير للعمل الجماعي، روح الفريق وإنكار الذات ونبذ الأنانية مع تغلب المصلحة العامة للعديد من المشاكل التي تعاني منها الإدارة العربية.

❖ المبحث الأول: فهم طبيعة الجماعات وفرق العمل.

- ينفق الفرد جزءا كبيرا من وقته في تفاعلات مع غيره من العاملين في إطار الجماعة، وينتج عن هذه التفاعلات الكثير من السلوكيات والقرارات، وهذه الأخيرة تؤثر بصورة جوهرية على الأهداف المديرين في دورهم، بالإضافة إلى أن الجماعة تنتج الفرصة لمعرفة بعض السلوكيات في إطارها مثل سلوك الاتصال والذي لا يمكن أن يتم إلا بين اثنين على الأقل، وبالتالي هذا سلوك جماعي، أضف إلى ذلك بعض السلوكيات كالتماسك والصراع والقيادة كلها تعبر عن سلوك جماعي.

- وسنتاول في هذا المبحث تقديم ماهية الجماعات والفريق وأسباب تكوينها.

*- المطلب الأول: جماعات العمل.

باعتبار جماعة العمل العامل الرئيسي المؤثر على بيئة العمل، ويتصل ذلك بحجم الجماعة ودرجة التماسك بينها، فالفرد أو العامل ما هو إلا جزء من الجماعة التي ينتمي إليها، وتتعامل الإدارة مع الشركات كأفراد وجماعات لذلك من الضروري التعرف على سلوك الجماعة، وتصرف الفرد داخلها، كما تعتبر الجماعة أيضا احد المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فان دراسة الجماعة وآلية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية لأن سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم في اطر جماعات، والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، ولذلك من المهم معرفة ماهية الجماعة. خصائصها وأنواعها:

1- تعريف جماعات العمل:

لقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الكتاب والباحثين في مختلف العلوم السلوكية، ونتيجة لذلك ظهرت تعاريف عديدة نذكر منها :

أ- تعريف (DAVIS): (1) هي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.

(1) د- حسين حريم . السلوك التنظيمي بسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع الأردن- عمان -

ب- تعريف آخر⁽¹⁾: - إنها تجمع عدد صغير من الأفراد، بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجها لوجه)، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال أحاسيسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة.

ج- وعرف كاتب آخر⁽²⁾: - إنها عبارة عن مجموعة فردين أو أكبر يعتمدون على بعضهم البعض، ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك في تحقيق أهداف مشتركة.

- أما (kinieki. Kreitner)⁽³⁾ فقد عرفها بأنها: مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية، ولهم هوية مشتركة.

5 - ويعرفها العلماء الاجتماعيون⁽⁴⁾: أنها كيانات تمثل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة .

6- كما يمكن تعريفها⁽⁵⁾: بأنها تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات بسيكولوجية ظاهرة. وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

يعرفها (tosi)⁽⁶⁾: إنها اجتماع عدد صغير من الأفراد بحيث يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب التقني من خلال أحاسيسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.

(1) (2) د- حسين حريم . مرجع سابق الذكر . ص157 .
 (3) (4) (6) محمود سليمان العميان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , دار وائل للنشر ط3- 2005- ص187
 (5) صلاح عبد الباقي . السلوك الفعال في منظمات الأعمال . الدار الجامعية-2004-ص167.

- أما من وجهة نظر السلوكية: (1) فان الجماعة تتكون من فرد أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام، ويعتبر التفاعل من أكثر الجوانب الأساسية التي تميز الجماعة، وليس بالضرورة أن يكون هذا التفاعل وجها لوجه، أو أن يكون من خلال الحديث المباشر، فمثلا الأفراد الذين يتصلون ببعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت، يمكن إن يكون جزءا من جماعة العمل في المنظمة حتى وان كانوا يبتعدون أميالا، كذلك فالأفراد الذين يتكلمون لإطفاء حريق كل احد منهم يعرف ماذا يجب عمله.

- أما من وجهة النظر الإدارية(2): فإن جماعة العمل هي أولى الوسائل التي يمكن للمدير استخدامها لتحقيق كل من التنسيق بين سلوك الأفراد للوصول لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتنسيق التفاعل بين الجماعات.

- ومن خلال التعاريف السابقة نخلص لأهم خصائص الجماعة، والتي تتمثل في الآتي:

1 - ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين ليتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال فيما بينهم.

2- أن يكون لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة.

3- أن يقوم الأفراد بأدوار متنوعة من اجل العمل على تحقيق هذه الأهداف حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأفراد.

4- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوار لتحقيق أهداف الجماعة.

5- كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزء منها ويعي ويدرك الفرد الآخر.

6- كل جماعة تطور قواعد ومعايير محددة لتنظيم سلوك الأفراد في الجماعة.

- و على هذا يمكن القول إن الجماعة عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين

والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف مهنية لتحقيق أهداف مشتركة.

ومن أهم أنواع الجماعات نجد :

(1) (2) راوية حسن . السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية-2002-ص150-185

1 - جماعات رسمية وغير رسمية Formal and informal :

1-1- الجماعات الرسمية Formal group : يتم تأسيسها وتصميمها بشكل رسمي ومعتمد ذو ظاهرة من قبل المنظمة لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام، يتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها في التنظيم وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو ، والنوع الأول من الجماعات الرسمية يطلق عليه اسم جماعات الأوامر، وهي جماعات تتحدد بالروابط المحدد بين الأفراد الذين يشغلون مناصباً رسمية بالمنظمة ، وبالتالي لهم حق إصدار الأوامر أو هي العلاقات التي تنشأ بين الرئيس و المرؤوس.

- وقد تتشكل الجماعة الرسمية حول مهمة محددة ، وفي هذه الحالة يطلق عليها جماعات

المهام، وهي تتشكل من أفراد لهم مصلحة خاصة ، أو خبرة في مجال ما ، بغض النظر عن مواقعهم في الهيكل التنظيمي بالمنظمة تحت رئاسة شخص معين وذلك للوصول إلى أهداف معينة ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم .

1-2- الجماعات الغير الرسمية Informal Group: تنشأ بشكل عفوي بين العاملين بالمنظمة

دونما أي توجيه من الإدارة العليا ، ومن أهم العوامل التي تحكم تشكيل الجماعات غير الرسمية وجود مصلحة واهتمامات متروكة بين أعضائها لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها ، ولا يمكن تصنيف حاجات ودوافع الأفراد المحفزة للانضمام جماعات الغير الرسمية إلى مجموعتين رئيسيتين⁽¹⁾:

أ- تلبية وتحقيق حاجات منها: الارتباط والانضمام والصدقة والأمان، ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر الراحة للفرد بعد الملل وضغوط التنظيم الرسمي كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر أنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات والاتجاهات، مما يجعله يشعر بالأمان الشخصي ويستطيع التعبير عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه بتعاطف بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة وليس من الضروري تشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات .

ب- الحصول على المعلومات: ينظم الفرد أحيانا إلى جماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات، كما يجري في المنظمة، أو كما تزعم الإدارة اتخاذه من قرارات أو تحقيق

- حسين حريم ص 160 .

مصلحة، وهكذا نجد أن هناك أكثر من سبب يدفع الفرد للانضمام إلى الجماعات غير الرسمية ولهذا تبقى قائمة، طالما تؤدي وظائف يرغبها أعضاء هذه الجماعات.

* بالإضافة إلى أنواع أخرى نذكر منها⁽¹⁾.

2- الجماعات الأولية والثانوية:

- **الجماعات الأولية: Primary group:** هي من الجماعات الصغيرة التي تجمعها أواصر الحب والصدقة و تربطهم علاقات مباشرة، ويسودها الولاء والإتحاد و الصداقة والقيم الواحدة. مثل ذلك جماعة الأسرة، الأقارب، الأصدقاء المقربين .

- **الجماعات الثانوية: Secondary group:** وهي التي يغلب الطابع الشخصي بين

أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بينهم مقارنة بالجماعات الأولية .

- ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقة تبادلية عامة مثل أصدقاء العمل، أعضاء النقابات، وعادة

لايتواجد الأعضاء مع بعضهم طوال الوقت والاتصال يكون بصفة عرضية .

3- الجماعات المفتوحة والمنغلقة: Closed and open group: ويمكن التميز بين

الجماعة المفتوحة والمنغلقة من خلال ثلاث أسس⁽²⁾ وهي:

* **ثبات العضوية:** فالجماعة المفتوحة هي التي تحدث بها تغيرات مستمرة لعضويتها، وهناك

أعضاء جدد ينظمون للجماعات بصفة منتظمة، وهناك أعضاء قدامى قد ينسحبون منها. مثل

العلاقة التي تربط الطلبة المقيمون معا في المدن الجامعية، ولكن من ناحية أخرى تتميز المنغلقة

بثبات واستقرار عضويتها فنادرا ما ينضم أعضاء جدد للجماعة وقد لايستجيب الأعضاء القدامى

بسهولة. مثل: الأفراد الذين يعملون في الدفاع المدني (الحريق) غالبا ما يكونوا دائمين ومعتمدين

على بعضهم البعض وقد لايسمحون لأي شخص بالانضمام إليهم إلا بشروط معينة.

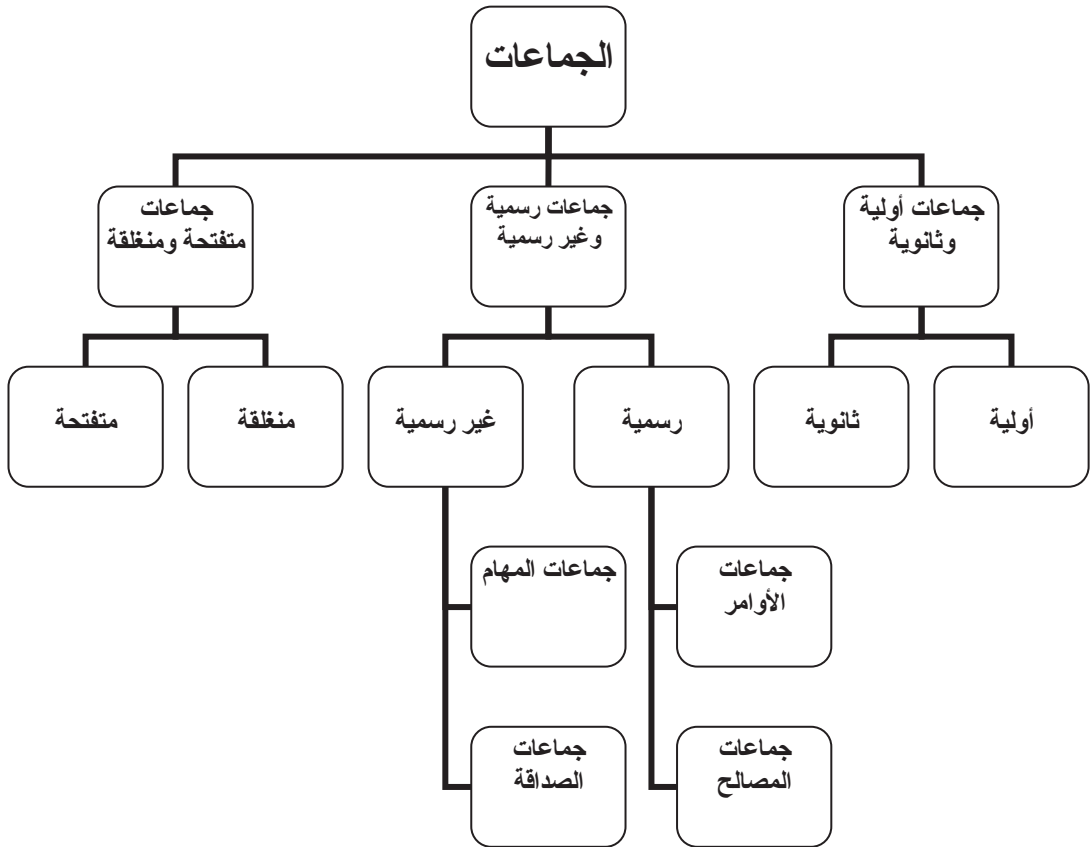
* **أهمية عنصر الوقت:** طالما أن العضوية في الجماعات المفتوحة تتغير بسهولة وسرعة فإن

الأعضاء في هذه الجماعات غالبا لا ينظرون إلى الأهداف طويلة الأجل

(1) (2) محمد صلاح الدين عبد الباقي السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر" دار الجامعية الجديدة . 2003 . ص174

بل يكون الهدف من العضوية تحقيق أهداف قصيرة الأجل ونتائج ملموسة في الوقت الحاضر. ***الإطار الفكري للجماعة:** تتميز الجماعات المتفتحة بأن الأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكار وقيم واتجاهات جديدة للجماعة، مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة في حين لا تسمح الجماعات المنغلقة بهذه الميزة فغالبا ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلا من التطور و الحدائة في أساليب العمل والشكل التالي يوضح أهم أنواع الجماعات:

الشكل رقم (1-2) أهم أنواع الجماعات في المنظمات - بتصريف-

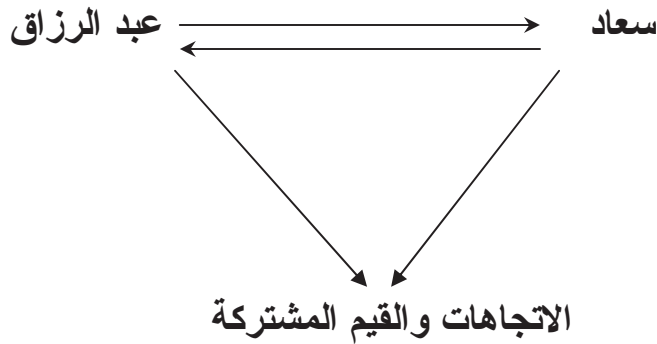


المصدر: محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي. دار الجامعة للنشر. الإسكندرية 2003. ص280.

تكوين الجماعة:

- لقد أشرنا فيما تقدم إلى أن الأفراد عادة ما يلتحقون بالجماعات المختلفة ليحققوا مصالحهم وأهدافهم المشتركة، ولكن هذا ليس الدافع الوحيد الذي يجعلنا ننضم للجماعات، فالحقيقة أن ثمة أسباب أخرى لانضمام الأفراد إلى الجماعات التي يرغبونها، وقد ظهرت عدة نظريات تشرح كيفية تكوين الجماعة وتفسر الأسباب التي تدفع إلى الانضمام إليها، ومن أهم هذه النظريات⁽¹⁾:

نظرية الموازنة Balance theory: وتذكر هذه النظرية أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض أساسه تشابه الاتجاهات والآراء اتجاه الموضوعات والأهداف العامة والشكل التالي يوضح الموازنة:⁽²⁾



الديانة، السياسة، أسلوب الحياة، الزواج، العمل

- فالشخص الذي يدعي عبد الرزاق سوف يتفاعل ويكون علاقات جماعية مع المرأة التي تدعي سعاد بسبب الاتجاهات والقيم المشتركة بينهما، وبمجرد تكوين العلاقة فإن الأعضاء يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة وبين نواحي الجذب للانضمام للجماعة، وإذا حدث عدم التوازن فإن الأعضاء يبذلون محاولات متعددة للاستفادة من هذا التوازن، وإذا فشلوا في ذلك فإن العلاقة سوف تتبدد ويفترق الأعضاء وقد ظهرت نظرية حديثة أخرى تفسر تكوين الجماعة وأسباب الانضمام إليها وهي:⁽³⁾

(1) (2) (3) محمد صلاح عبد الباقي مرجع سابق الذكر ص 173- 174

النظرية التبادلية Exchange theory: فالفرد يحدد موقفه من الانضمام للجماعة أو عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي يتحملها نتيجة لانضمامه إليها فمن الطبيعي أن ينضم الفرد إلى الجماعة التي تحقق له العائد أكبر من التكلفة والأعباء التي يتحملها ومن أمثلة العائد: إشباع الحاجات الإنسانية على اختلاف أنواعها, في حين تتمثل التكلفة في القلق والإحباط والتعب الذي يحدث له نتيجة انضمامه للجماعة .

ومثلما الأطفال ينمون بأشكال محددة خلال الأشهر الأولى من حياتهم فإن الجماعات أيضا تميل إلى إظهار علامات مستقرة نسبيا من النضج والنمو مع مرور الوقت، وفي الشكل التالي نعرض من أهم مراحل نمو الجماعة:⁽¹⁾

المرحلة الأولى.

الأعضاء يبدعون في التعرف على بعضهم البعض و يسعون للإرساء قواعد أساسية لتعاملاتهم.



المرحلة الثانية.

الأعضاء يبدعون في مقاومة سيطرة قادة الجماعة ويظهرون نوعا من السلوك الرفض لهم.



المرحلة الثالثة .

الأعضاء يعملون مع بعضهم البعض ويكونوا علاقات ومشاعر وثيقة فيما بينهم.



المرحلة الرابعة .

أعضاء الجماعة يعملون بشكل متناغم سعيا لأداء مهامهم على النحو الأمثل.



المرحلة الخامسة .

الجماعة قد تنقص أخيرا غما بعد تحقيقها أهدافها وغما لأن أعضائها قد هجروها.

(1) محمد سعيد أنور سلطان مرجع سابق الذكر ص283.

***- المطلب الثاني: الجماعة تبين التماسك والصراع:**

يعد مفهومي تماسك الجماعة أو صراعها من أكثر المفاهيم تأثيراً في حركية الجماعة، وعاملاً مساعداً أو مهدماً في طريق تحقيق أهداف الجماعة واستقرارها.

ويعبر تماسك الجماعة عن قوة الروابط بين أفرادها والتقارب في الأهداف والسلوك ومدى تكاتفهم واتحادهم، وهو يشكل أهمية كبيرة في بناء سلوك الجماعة الذاتي، كما يعطي قوة تفوق القوة الكامنة في الذات الفردية ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة التماسك هي: (1)

1- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة .

2- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة .

3- تناسب هدف الجماعة مع هدف الأفراد .

4- جاذبية الأفراد .

5- التنافس بين الجماعات .

6- حجم الجماعة .

7- استقرار الجماعة .

8- مركز الجماعة (درجة اهتمامها بالنسبة للمنظمة) .

أما صراع الجماعة فقد يصعب تحديد مفهومه لأن يتوقف على جانبيين هما :

أ- من حيث الحدة: فقد يكون اختلافاً بسيطاً لازماً للتطور والنمو والإبداع، وقد يكون اختلافاً حاداً يؤدي للسلوك العدواني الذي يحدث للانشقاق للجماعة والتنظيم.

ب- من حيث المشتركين: يمكن التمييز هنا بين ثلاث أنواع من الصراع أولهما هو ذلك الصراع الذي يحدث داخل الفرد الواحد، نتيجة لوجوده داخل الجماعة. ثانيهما هو الصراع الذي يحدث بين الأفراد في نفس الجماعة. أما الثالث فهو الصراع الذي يحدث بين جماعة وأخرى.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع يمكن تقسيمها كما يلي (2)

(1) (2) أحمد ماهر. السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية. 2003. ص 248 - 264.

1- الأسباب الشخصية: وترجع إلى خصائص الفرد الشخصية وانفعالاته ومركزه الوظيفي وأهمها:

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه.
 - سوء إدراك الفرد لدوافعه وانفعالاته وسوء تفسير الأمور.
 - اتصالات الفرد السيئة بالآخرين.
 - العلاقات الشخصية الغير الطيبة مع الآخرين.
 - خصائص الفرد وصفاته وعدم توافرها مع صفات الآخرين.
- 2- الأسباب التنظيمية:** والتي تعود إلى وجود بعض الظروف في المنظمة وأهمها ما يلي:

- المنافسة في الحصول على الموارد النادرة .
- غموض وعدم وضوح المسؤوليات .
- نظام المرتبات والتعويضات التفاضلي.
- رغبة الإدارات والأقسام والجماعات في التميز عن غيرها.

***- المطلب الثالث: فرق العمل.**

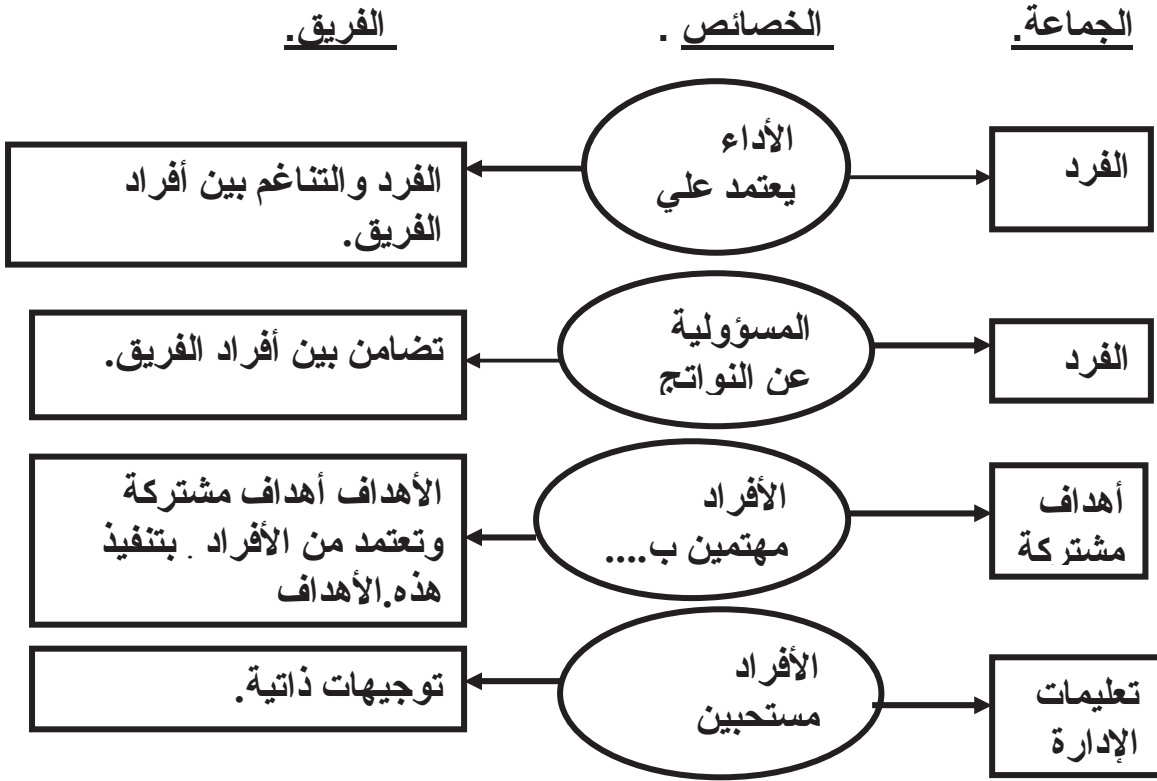
- يعد العمل ضمن فريق أحد المهام الأساسية التي تقع على كاهل المدير، فقد أصبحت فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المتباينة لمواجهة الكثير من التحديات .
- أما إدارة فرق العمل تعد أمراً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه، وفي نفس الوقت تعد مرشداً عملياً لفرق العمل في ظل مستوى عالٍ من الخبرة. ومن أهم تعاريف فرق العمل نعرض ما يلي:
- *هو عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل بعضهم مع البعض ، و التخطيط للتغييرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة*(1).
- كما انه يعتبر جماعة يملك أعضائها مهارات ممكنة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة وعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.(2)

(1) - موسى اللوزي، مرجع سابق. ص149

(2) - محمد سعيداً أنور سلطان مرجع سابق الذكر. ص292

- وفي هذه النقطة تكون غير مدرك تماما للاختلاف ما بين الفرق من ناحية ,والجماعة من ناحية أخرى .ولهذا فإننا سوف نتطرق للفرق بين الجماعة وفريق العمل:

شكل رقم (2-2) الفرق بين الجماعة والفريق .



المصدر: احمد ماهرا مرجعا سابقا الذكر ص257.

• **أنواع الفريق:** هناك عدة أنواع من فرق العمل تختلف باختلاف المهام المسندة إليها في المنظمة، أو طريقة إدارتها، نذكر منها ما يلي (1):

1- **فرق الإدارة الذاتية:** ويتوفر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه وتحقيق أهدافه وتحديد موارده وتدريب وتعيين الأفراد.

2- **فرق متعددة الوظائف:** تشكل مختلف الإدارات داخل المنظمة الإدارية حيث يختص كل فرد في مجاله الذي كان يقوم به في وظيفة سابقة.

3- **الفرق الوظيفية:** تتكون من أفراد يشكلون دائرة صغيرة، ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.

4- **فرق الإدارة العليا:** يتم تشكيل هذا الفريق من المدربين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات أعضائه واستمراره لعدم ارتباطه بمشروع معين.

5- **فرق حل المشكلات:** ويتبع هذا النوع أحياناً ضمن الفرق الوظيفية أو الفرق المتعددة الوظائف. وهنا قد تكون الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة التي تعتمد على رغبة وطواعية كأن يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا الخاصة بالإنتاج.

• **أهداف فرق العمل:** يعتبر تشكيل فرق العمل أسلوباً تلجأ إليه التنظيمات لتلبية حاجات وحل مشكلات المنظمة، ولتفاديها تلجأ المنظمة إلى الفرق رغبة في تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها: (2)

1- خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.

2- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية .

3- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة .

4- ممارسة عملية التفويض المشترك بطريقة أكثر فعالية .

5- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها .

6- اتخاذ القرارات أكثر فعالية .

7- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

(1) (2) موسى اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص 131-133

❖ المبحث الثاني: تجهيز الفريق:

يعد تجهيز الفريق أحد المهام الأساسية لقائده، حيث يجب عليه أن يتبع المراحل الأساسية في بناء فريقه، و يقدم له الدعم ،و يقوم بتنظيم مستويات الأداء وخلق فريق فعال مدار ذاتيا.

*- المطلب 1: مراحل بناء فريق العمل:

إذا كنا بصدد بناء فريق عمل لأول مرة كتكوين لجنة أو مجلس أو فريق فعليك أن تتبع الخطوات التالية حتى تضمن النجاح و الكفاءة لهذا الفريق .

المرحلة الأولى: التكوين forming: "مرحلة الاستكشاف"⁽¹⁾.

هنا تحدث أول خطوات التحول من الفردية إلى الجماعة أي من كونه فردا إلى كونه عضوا، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا ،ومن مستقل إلى مشارك، وهي مرحلة اختيار يكتشف الفرد خلالها العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق ،كما أنه يكتشف البيئة الاجتماعية والنفسية والتركيب الجديد للفريق ، كما أنه من هذه المرحلة يتم جمع الأفراد للعمل معا بالتنظيم وبمختلف المستويات الإدارية كمدخل لانجاز أهدافه، وبهذا الشكل يتم تخصيص الأعمال على الجماعات وفي هذه المرحلة يشعر الفرد بالحاجة الاجتماعية، أي الانتماء للجماعة وتكوين أصدقاء العمل ويحقق له ذلك نوع من الرضا النفسي ،ويميز⁽²⁾ هذه المرحلة وجود التفاوت بين الأفراد وعدم الإحساس بالآخرين بصورة ملموسة .

- ما هو الشعور الذي ينتابه الأفراد في هذه المرحلة ؟ هو خليط من الفرح للانضمام لجماعة العمل والتوقع الواضح الغامض والتفاؤل وإحساسه بالقدرة على النجاح، الفخر، الاضطراب الفكري، العاطفة المبدئية "الشوق للفريق" .

- ما هو السلوك الذي ينتابه الأفراد في هذه المرحلة ؟ إنه خليط بين الأدب والمجاملة، العلاقة الرسمية مع الآخرين، محاولة فهم المهمة المطلوبة، التعرف على طرق الانجاز المهمة المطلوبة. التعرف على جوانب السلوك المرغوب والسلوك غير المقبول من جانب الفريق، البحث عن المعلومات اللازمة، مناقشة بعض البنود "المفاهيم، الأهداف ..." مع الأعضاء الفريق، بعض

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. ص248- 249.

(2) عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية 1996. ص382.

الضيق والتوتر، استطلاع المشكلات ومناقشة طرق التعرف عليها "التردد و الأحجام".

- كيف تساعد الفريق في هذه المرحلة؟ التمهيد التقديم، التهيئة الميدانية، تقديم المعلومات

المناسبة، توضيح رسالة المنظمة والفريق، البحث عن المعلومات اللازمة عن المشروع المطلوب إنجازه، المهام اللازمة، معايير النجاح، إبراز أوجه السلوك المرغوبة، تدريب الأعضاء"من الجانب النفسي والسلوكي" تقديم التوجيه الملائم.

المرحلة الثانية:العاصفة (storming): "مرحلة الترويض أو التدريب بالممارسة"

بعد التكوين الرسمي للفريق فإنها تبحث عن تكوين أهداف لها, يسعى أفرادها لتحقيقها.وبقدر ما يتم تحديد هذه الأهداف بوضوح يتحدد شكل ونوع الاتفاق بين الأفراد بقدر ما يمكن إنجازها . وفي هذه المرحلة يقدر الفريق بجدية ضرورة استعراض طرق وأساليب العمل مع الالتزام بالاضطلاع بالمهام والأنشطة التي من شأنها المساعدة في تحسين الأداء، ومن ثم تتوافد الرغبة لدى فريق العمل في هذه المرحلة على ممارسة المهام بالطرق والأساليب السليمة.

ويميز هذه المرحلة⁽¹⁾ أنها أصعب المراحل على الفريق وأخرجها لبناء الفريق، يبحث فيها كل عضو عن مكانه، وتبدوا الأهداف صعبة في هذه المرحلة وتبدوا المهام كأنها غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ صبر الأعضاء في هذه المرحلة وقد يفقد بعضهم صبره وأعصابه فيتوتر ويعارض ويجادل ويقاوم...وقد ينشأ نزاع "بدرجات مختلفة" بين الأعضاء وقد يترك بعضهم الفريق ويمضي .

- ما هو شعور الأفراد في هذه المرحلة؟ وجهات نظر متناقضة مع بعضها، مقاومة ورفض،

حيرة وعدم التمكن من التفكير السليم، طاقة، أمل في النجاح.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق الذكر.ص 250

- ما هو سلوك الأفراد في هذه المرحلة؟ الجدل، المناقشة والتحدي، التنافس والصراع الوسيلة والدفاعية "الهجوم"، الانسحاب، التبرير، أحلام اليقظة، التشكيك والمسائلة عن الأهداف والمهام، وضع أهداف غير عملية، الثورة وفقدان السيطرة على الأعصاب الدفاع عن وجهة النظر الشخصية.

- كيف تساعد الأفراد في هذه المرحلة؟ التوضيح وتقديم المعلومات، التوفيق بين القوة والسلطة، تجنب وتحاشي النزاعات، نشر روح التعاون والمشاركة.

المرحلة الثالثة: وضع القواعد Norming: "مرحلة التكوين المتكامل والهيكل للفريق" هي

مرحلة يصبح فيها التنسيق أمراً حيوياً، حيث تعيق الإدارة القيادات الرسمية في التنظيم. وتتم العملية الاتصالية في مختلف أنحاء الهيكل التنظيمي، أي أنه بعد انقضاء العاصفة في المرحلة السابقة تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض وللدور التي سيلعبونها وللفريق ككل.

- وفي هذه المرحلة تبدأ الثقة في التكوين، يتم فحص طرق وأساليب العمل بصراحة في ظل مناخ وجو التفاهم، يحاول الفريق التوصل إلى طريقة أو مدخل منظم لتوضيح طرق أداء العمل من خلال اتفاق على الإجراءات من منطلق التفاهم على مدخل معين وقواعد محددة للتشغيل، مع الاستفادة بتحسين العلاقات، ومن ثم يتم في المرحلة التالية إحياء روح التماسك بين أعضاء الفريق ويتم تحديد أغراض المهام والأنشطة بوضوح، يتم تحديد الأهداف المراد إنجازها بوضوح، يتم تجميع المعلومات المطلوبة، يتم اعتبار الاختيارات المفتوحة لأعضاء الفريق، التخطيط المفصل لما يجب عمله، استعراض النتائج واستعمالها كأساس للتحسين في المستقبل.

و تتميز هذه المرحلة ب: انخفاض النزاع، بدء التعاون و زيادته تدريجياً، هي مرحلة وسطية تمهد للمرحلة التي تليها، يزاول الفريق فيها مهامه لذلك يجب أن لا تطول هذه المرحلة، كما يجب أن لا يكون التعاون في صورة مجاملة للأعضاء بعضهم بعضاً فقط وإنما يجب أن تكون مرحلة اتفاق و رغبة و شعور داخلي بالقبول ووضع قواعد للعلاقات و المعاملات بين الأعضاء، و يعتبر الهدف هنا مثابة دليل عمل لأنشطة الفريق، و يصبح الهدف هو الربط أو العقد الثقافي الذي يوجد الفريق تمهيدا لأداء دوره الفعلي في المرحلة التالية.

- ما هو شعور الأفراد في هذه المرحلة؟ قبول العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية بعد حل النزاعات، الالتزام و العزم على المشاركة.
- ما هو سلوك الأفراد في هذه المرحلة؟ العمل على تسوية الخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة و التعبير عن المشاعر، علاقات شخصية و اجتماعية.
- كيف تساعد الأفراد في هذه المرحلة؟ تشجيع المشاركة بين الأعضاء و تنمية الالتزام الذاتي و الشعور بالمسؤولية، تحديد الأهداف و توضيحها، إعطاء المعلومات اللازمة، إعداد خطة أو جدول عمل و مراجعته، توفير التدريب اللازم.

المرحلة الرابعة : الأداء (performing)⁽¹⁾ نضوج الفريق.

- في هذه المرحلة تظهر أسس تكوين الفريق الناضج بعد استكمال المرحلة الثالثة، وهنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم ويمارسون تخصصاتهم المهنية كل في مجاله، و كل دور يرتبط بالأدوار الأخرى و تعتمد عليها و يعرف كل عضو أبعاد دوره و يفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه و لدى الآخرين و يبحث عن نواحي الاستفادة من الأولى و علاج الأخيرة، يأخذ تفكير الأعضاء بعدا عميقا حيث تتجدد أنظارهم للمستقبل لصالح الفريق، و لكيفية الانجاز ، و لطرق الفعالية و زيادتها ، ويعمل قائد الفريق هنا كموجه و ناصح و مساعد الأعضاء على إجراء التقويم الذاتي لأدائهم و على قبول المسؤولية و على القيام كذلك ببعض المجهودات القيادية حيث يتطلب الأمر منهم ذلك.

- و يميز هذه المرحلة : تعتبر المرونة السمة المميزة مع وجود مجموعة إجراءات و التي يتم تبنيها لمقابلة الاحتياجات المختلفة، لا يهتم الأفراد بالمواقف الدفاعية ، يتحدد الخط القيادي وفق المواقف و ليس وفق الصفة الرسمية ، يدرك الأفراد نوعية القيادة الضرورية لهم، يوجد اعتزاز و كبرياء مهني بين أعضاء الفريق و يرجع إلى انجازاتهم مع عدم القضاء على الاتجاهات الفردية من حيث المبادرة و القدرة على الابتكار.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق الذكر ص250.

- و يشعر كل فرد في هذه المرحلة بالسعادة و الرضي مع وجود فعالية بشأن الاستجابة لحاجاتهم ،و يعتقد الفريق في المبادئ الرسمية و المداخل السلوكية في اتخاذ قراراتهم، ارتفاع الثقة ، الصراحة، الأمانة ، التعاون ، و الرغبة في التوصل إلى طرق ووسائل أخرى للتحسين مع الترحيب بها.

- ما هو شعور الأفراد في هذه المرحلة؟ الرضا حيث تبدأ خطوات التقدم عن طريق الثقة بالآخرين، استقرار الأمور في هذه المرحلة، تعرف الأعضاء على بعضهم البعض، الثقة بالنفس، تنمو الرغبة هنا في أداء الدور المطلوب لمساعدة الفريق على تحقيق أهدافه.
- ما هو سلوك الأفراد في هذه المرحلة؟ القدرة على التنبؤ بالمشكلات و التعاون على تفاديها و علاجها عند حدوثها، تحمل المخاطر ، مواجهة نتائج الأداء، الالتزام بالعمل نحو الالتحام في عمليات الفريق الدينامية.
- كيف تساعد الأفراد في هذه المرحلة؟ التشجيع، التوجيه، المؤازرة، التدريب.

المرحلة الخامسة الإغلاق (closing) :

- و هي تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي وجوده بانتهائها مثل :
- إعداد مشروع ما يتطلب إجراءات الجودة ، و قد ينجح الفريق في مهمته و قد يفشل، و في الحالتين يدرس القائد مع فريقه العوامل التي أدت إلى النتائج المحصل عليها و الدروس المستفادة و كيفية عرض النتائج على المعنيين و التقويم الكلي للتجربة.
- ما هو شعور الأفراد في حالة النجاح؟ الشكر و التقدير بين القائد و الأعضاء بعضهم بعض، التكامل عن إجراءات انفضاض الفريق.
- أما مرحلة الفشل: الوسائل الدفاعية { الرفض و اللوم و الانسحاب، الانعزال} و حزن عن انفضاض الفريق « إذا كانت العلاقات الشخصية قوية بين الأعضاء".
- كيف تساعد الأفراد في هذه المرحلة؟ استطلاع الأفكار و المشاعر، تقديم شامل لعناصر النجاح و الفشل، الإعداد لعرض النتائج على المعنيين.و يمكن تلخيص مراحل الفريق في الجدول التالي:

-المطلب 2: تقديم الدعم للفريق و تدعيم الثقة بين الأعضاء*1 - تقديم الدعم للفريق:**

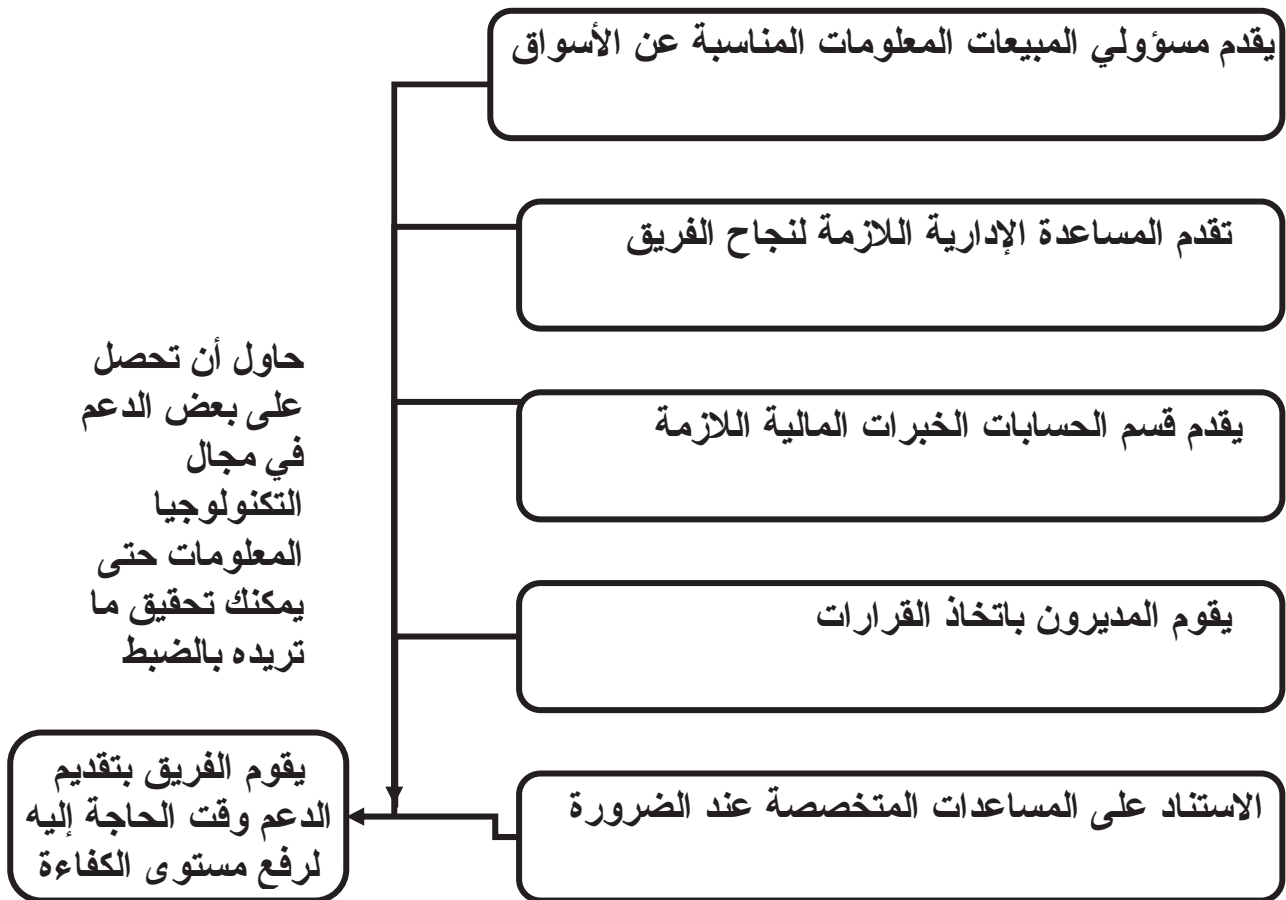
- تعد استقلالية فريق العمل من النواحي الجوهرية التي تؤثر في نجاحه لتحقيق أهدافه، و لكن هناك عدد قليل من الفرق التي تستطيع الاعتماد على نفسها بشكل كامل ، و لذلك فان الأمر يستدعي تنمية العلاقات الطيبة داخل المنظمة بهدف تقديم الدعم اللازم للفريق بما يحقق أهدافه و أهداف المنظمة في آن واحد.

- عادة ما يتم تدعيم معظم فرق بالمطلوبات الفنية و الإدارية الأساسية المتاحة بالمؤسسة، و هذا غالبا ما يقلل الإحساس بالحاجة إلى تصميم نظام للمحاسبة داخل الفريق، و خاصة إن الرقابة المالية الخارجية من الممكن أن تساعد في الحد من التدفقات النقدية الخارجية، و على أي حال فهناك الاستثناءات يمكن ملاحظتها في مجال نظم المعلومات، و تتمثل أهمها في خطر الاعتماد على قسم مركزي لتكنولوجيا المعلومات، و التي ينحصر في صعوبة حصول الفريق على دعم البرامج الجاهزة التي يمكن أن تسهم في انجاز مهمة محددة بنجاح، و لكي يمكن التغلب على تلك الصعوبة يجب أن تعتمد بعض فرق العمل على خبرتهم الذاتية في مجال تكنولوجيا المعلومات، و من هنا يجب التفكير جيدا في الدعم المخصص الذي قد يحتاجه الفريق، ثم مناقشة كيفية الحصول عليه مع جميع الأعضاء.

- كما تحتاج جميع فرق العمل إلى الدعم من طرف الإدارة العليا بالمؤسسة، لذلك فان الفريق يحتاج لإقامة ثلاثة أنواع من العلاقات مع الإدارة العليا تتمثل في الراعي الرسمي للفريق.
-رئيس القسم الذي ترفع إليه التقارير المسؤول عن وضع ميزانية للفريق، و لكي يمكن التأكد من مدى توفر الدعم العملي للفريق ،يجب إقامة خطوط اتصال قوية مع هؤلاء المديرين.
و الشكل التالي يوضح كيفية تقديم الدعم للفريق من داخل المنظمة:

شكل رقم (2-3) تقديم الدعم من داخل المنظمة

- تقديم الدعم من داخل المنظمة -



المصدر : يورك برس ،ديناميات العمل كفريق. مكتبة لبنان ناشرون ط- بيروت 2001 ص22.

2- تدعيم الثقة بين أعضاء الفريق.

- إن أهم ما يتسم به الفريق الناجح ، هو وجود ثقة متبادلة بين أعضائه وهو الأمر الذي تجب تنميته منذ المراحل الأولى منذ بداية تكوين الفريق .و هذا غالبا ما يتحقق من خلال تفويض السلطة و فتح قنوات الاتصال بين الأعضاء و قائد الفريق و كذا تبادل الأفكار بحرية و دون قيود .

و لأن فريق العمل لا يستطيع أن يعيش في ظل وجود نوع من الخبث و عدم الوضوح لذلك القائد الغير الصريح مع أعضاء فريقه لا يمكنه إن يحصل منهم على القدرات الكامنة لديهم و من هنا يفضل الترتيب لعقد العديد من الاجتماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية لتنمية روح الصداقة بين أعضاء الفريق و قائدهم لان كل فرد يرغب في أن يتعرف بدوره على درجة الولاء للفريق و الرغبة في تطويره و ترتيبا على ما سبق فانه يجب على قائد الفريق تزويد أعضائه بالمعلومات الكاملة عن حقيقة الأرقام و جداول الأعمال و البرامج الزمنية اللازمة للانتهاء من المشروع، و لا يبقى في ذهنه فقط سوى ما يعتبر من قبل الأسرار الخاصة بالمشروع.

- و لا شك أن قدرات الأفراد على توليد الأفكار و تزداد في ظل العمل بشكل جماعي أكثر مما في حالة العمل في شكل فردي، و لذلك يجب تشجيع المناقشات المفتوحة التي تولد عنها العديد من الأفكار، و الحصول على مقترحات الأفراد مع مراعاة التأكد من جميع تلك الاقتراحات قد تم الإنصات إليها باهتمام، و هذا لا يمنع انه قد رفض بعض الأفكار و لكن تراعي في ذلك إبداء الأسباب الحقيقية وراء هذا الرفض.⁽¹⁾

(1) يورك برس، مرجع سابق الذكر ص30.

***-المطلب 3 : تعظيم مستويات الأداء و خلق فرق العمل المدارة ذاتيا.**

- و يمكن تصنيف المكونات الأساسية التي تعظم مستويات الأداء و تجعل فرق العمل فعالة إلى أربعة أصناف (1).

1- تصميم العمل: الفريق الفعال بحاجة للعمل ، و تحمل المسؤولية الجماعية لانجاز مهام محدودة، ويشتمل ضمن تصميم العمل متغيرات مثل الحرية، الاستقلالية، الفرصة للاستفادة من القابليات و المهارات المختلفة و القابلية لانجاز عمل متكامل و السعي لانجاز مهمة أو مشروع له تأثير أساسي على الآخرين. و تعتمد هذه الخصائص على دوافع الأعضاء و خصائص تصميم العمل هذه تكون عوامل دافعة و ذلك لأنها تؤدي لزيادة شعور الأعضاء بالمسؤولية و ملكية العمل، و تجعل العمل أكثر متعة .

2 - التركيب: يشتمل هذا الصنف متغيرات تتعلق بكيفية تحديد أعضاء الفريق ، و في هذا الجزء سنتناول قابليات و شخصية أعضاء الفريق و تخصيص الأدوار و النوع و حجم الفريق و مرونة الأعضاء و تحضير الأعضاء للعمل الفرقي.

2-1 قابليات الأعضاء : لتحقيق الأداء بفعالية فان ذلك يتطلب أن يتوفر لفريق ثلاث أشكال مختلفة من المهارات.

أولاً: أنه لأشخاص من ذوي الخبرة التقنية.

ثانياً: انه بحاجة لأشخاص يمتلكون مهارات حل المشاكل، و اتخاذ القرار، و أن يكونوا قادرين على حل المشاكل، و إيجاد البدائل، ثم اختيار الأفضل من البدائل.

و أخيراً: فالفريق بحاجة لأشخاص يتمكنون من الإصغاء الجيد ، حل الصراعات بالإضافة لمهارات أخرى للتعامل مع الأفراد.

- و لا يمكن لأي فريق تحقيق الأداء المحتمل دون تطوير جميع هذه المهارات الثلاثة المختلفة و المزيج الصحيح يعتبر أساسيا حيث أن الإكثار من إحدى المهارات على حساب المهارات الأخرى. يؤدي لتحقيق أداء أقل من قبل الفريق.

(1) ماجدة العطية سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة) دار الشروق للنشر و التوزيع. 2003.ص156.

2-2 : الشخصية : ومن النتائج المثيرة و المرتبطة بالشخصية ، أن تفاحة سيئة تؤدي إلى إفساد بقية التفاح في السلة إذا هو واحد فقط من أعضاء الفريق و الذي يفتقر للحد الأدنى من الاتفاق مثلا : يمكن أن يؤثر سلبا على الأداء للفريق و بذلك فان الفريق الذي يتضمن شخصا واحدا فقط ضميره غير حي يمكن إن يؤدي إلى توتر العملية الداخلية.

3.2 توزيع الأدوار و التنوع : هناك احتياجات متعددة للفريق و يجب اختيار أفراد العمل في الفريق لضمان التنوع و أن جميع الأدوار قد تم شغلها و يمكننا تحديد سعة من الأدوار المختلفة للفريق كما في الشكل رقم (2-4).⁽¹⁾

- و تعرف فرق العمل الناجحة بان لديها الأشخاص الذين يشغلون هذه الأدوار ، و أنها اختارت الأفراد للعب، هذه الأدوار اعتمادا على مهاراتهم و تفضيلا تهم، و يعني أن الفريق في هذه الحالة يشكلون لاعبي الفرق ،و يتم اختيار الأعضاء بالأخذ بعين الاعتبار نقاط قوتهم أو توزيع مهام العمل بما يتلاءم و الخصائص المفضلة لدى هؤلاء الأعضاء كما يمكن للمدراء من زيادة احتمال عمل الأعضاء مع بعضهم بشكل جيد.

4-2 حجم الفرق : الفرق الفعالة لا تكون صغيرة جدا " أقل من أربعة أو خمسة أعضاء" أو كبيرة جداً " أكثر من 12 عضو "، حيث أن الفرق الصغيرة جداً يمكن أن يفتقد إلى تنوع وجهات النظر. و لكن يصبح العدد أكثر من 10 أو 12 عضو يصبح من الصعب انجاز عمل من خلالها و ذلك أن أعضاء الفريق يواجهون مشكلة في التفاعل البناء و الاتفاق فيما بينهم و تحقيق التماسك، والالتزام و المسؤولية الجماعية الضرورية لتحقيق أداء العمال، و لذلك فعلى المدراء حينما يسعون لتصميم الفرق الفعالة أن يتراوح عدد الأعضاء ما بين 5- 12 عضواً و إذا كانت وحدة العمل أكبر من ذلك، و ترغب بالاستفادة من جهود لفريق فيجب تفكيك الفريق إلى فرق صغيرة.

5-2 مرونة العضوية: حيث أن الفرق التي تتألف من أفراد مرتين يكون لدى أعضاءها القدرة على انجاز مهام مع بعضهم بعضا، و يعتبر ذلك نقطة ايجابية للفريق، و ذلك لأنه يمكن الفريق من التكيف و يجعل الفريق اقل اعتماداً على قابلية أي عضو من الأعضاء، و بذلك فان اختيار الأعضاء الذين يقيمون المرونة، و من ثمة تدريبهم على المهام المختلفة في الفريق حتى يتمكن

(1) ماجدة العطية مرجع سابق الذكر 158-160.

- ففي الفرق ذات الإدارة التقليدية نجد أن هناك عاملين يؤثران بدرجة اكبر على أداء الفريق.

1 - توقعات القائد و مزاجه : فالقادة الذين لديهم توقعات عالية من فرقهم، أكثر احتمالاً في تحقيق تلك التوقعات من خلال فرقهم، بالإضافة إلى أن الدراسات توصلت لنتائج مفادها أن القادة الذين يكون لديهم مزاج ايجابي يحققون أداء أعلى من خلال فرقهم و معدلات دوران عمل أقل.

3-3 أنظمة تقييم الأداء و المكافآت : بالإضافة إلى أسلوب تقييم مكافأة العاملين على أساس مساهماتهم، يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار نظام تقييم الذي يعتمد على الجماعة و المشاركة في الإرباح و المنافع. محفزات الجماعة الصغيرة إلى جانب تعديلات أخرى للأنظمة التي تعزز جهد الفريق و التزامه.

4 - العملية : الصنف الأخير الذي يؤثر على فاعلية الفريق هي المتغيرات العملية و تشمل هذه المتغيرات : التزام الأعضاء بالغرض المشترك، ووضع أهداف فريقه محددة، كفاءة الفريق، مستوى صراع يمكن إدارته و تقليل الكسل الاجتماعي.

4-1 الغرض المشترك : حيث تتميز الفرق الفعالة بان لديها غرضاً مشتركاً ذا معنى، وهذا الغرض هو عبارة عن رؤيا لأعضاء الفرق الناجحة، يخصصون جزءاً كبيراً من وقتهم وجهدهم لمناقشة وتشكيل والاتفاق على الغرض الذي يلتزمون به جماعياً و فردياً، وهذا الهدف المشترك حينما يتم قبوله من قبل الفريق، يصبح مماثلاً لدفة السفينة، يوفر الاتجاه والدليل تحت أي ظرف وفي كل الظروف.

4-2 الأهداف المحددة : الفريق الناجح يترجم غرضه إلى أهداف واقعية محددة، يمكن قياسها. إذ أن الأهداف المحددة تمنح الفريق طاقة وتسهل الاتصالات الواضحة، كما تساعد الفريق على المحافظة على تركيزه لتحقيق النتائج

4-3 فاعلية الفريق : الفرق الفعالة تتميز بالثقة في النفس ويعتقد أعضائها بتحقيق النجاح، فالنجاح يغذي النجاح والفرق التي كانت ناجحة تتمكن من زيادة معتقداتها حول النجاح المستقبلي، وهذا بدوره يدفع أعضاء الفريق للعمل بجهد اكبر، وحتى تتمكن الإدارة من زيادة كفاءة الفريق لديها خيارات، كمساعدة الفريق لتحقيق نجاحات صغيرة حيث أن النجاحات الصغيرة تؤدي لبناء ثقة لدى الفريق، ويطور الفريق ليسجل أداء قوي بشكل متزايد. توفير التدريب، تحسين مهارات تقنية والعلاقات الإنسانية حيث أن زيادة قدرات أعضاء الفريق يؤدي لزيادة احتمال أن الفريق يطور الثقة بنفسه، وقدرة الأعضاء على نقل الثقة لبعضهم البعض.

4-4 مستويات الصراع : لا تعتبر كل مستويات الصراع في الفريق سيئة بالضرورة حيث أن الفرق التي تخلو من الصراع من الممكن أن تصبح بليدة وخامدة، وبذلك فإن الصراع ممكن أن يطور من فعالية الفريق ولكن ليس كل أنواع الصراع، حيث أن صراع العلاقات ذلك الذي يظهر بسبب عدم التوافق بين الأفراد والتوتر والحقد اتجاه الآخرين. غالباً ما يكون غير وظيفي ولكن الفرق التي تمارس أعمال روتينية فإن عدم الاتفاق حول محتويات المهمة ليس ضاراً بل إنه غالباً ما يكون مفيداً، بسبب أنه يؤدي لتقليل التفكير الجماعي. كما أن صراع المهمة يحفز النقاش ويشجع على التقييم النقدي للمشاكل والخيارات، وبذلك فإن الفرق الفعالة ستكون مميزة بمستوى مناسب للصراع⁽¹⁾.

4-5 الكسل الاجتماعي: يمكن أن ينحني الأفراد داخل الجماعة ويمارسون الكسل الاجتماعي على حساب جهود الجماعة بسبب عدم إمكانية تحديد مساهمته الفردية، وتتمكن الفرق الفعالة من تقليص هذا الميل لدى الأفراد عن طريق جعل نفسها مسؤولة عن مستوى الأداء الفردي والجماعي كما أن الفرق الناجحة تحاسب الأفراد والجماعة لتحقيق أغراض الجماعة وتكون واضحة بتحديد المسؤوليات الفردية والمسؤولية الجماعية. حيث أن: 1+1+1 يؤدي بالضرورة أن يكون المجموع 3.

*- المطلوب الرابع: كيفية الانضمام إلى فريق العمل.

* يعتبر الانضمام لفريق العمل الحالب بمثابة اختيار: من اختيارات الفرد، حيث أنه عندما يشارك الفرد في عملية التعليم بعد انضمامه للفريق تظهر علامات القوة فيه.⁽²⁾

1- عندما يصبح الفرد قائداً للفريق: عندما يلتحق القائد الجديد بفريق العمل الحالي فإنه يظهر نوعاً من السك والارتباك بالرغم من وجود أمل لديه في تحقيق المصالح لكل الأطراف .

(1) عبد المعطي محمد عساف. السلوك الداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. مركز عسان للتصميم. 1999.

(2) صلاح الدين عبد الباقي . مرجع سابق الذكر. ص204.

ولذلك يحاول القائد الجديد أن يبرز انطبعا جيدا في البداية ويجب تدعيم الثقة بين أفراد الفريق بالإضافة إلى نشر روح المنافسة بهدف رفع مستوى الأداء، كما يجب عليه أن يكون هادئا مستقرا ويحاول أن تكون إشارات جسمه واضحة.

- بعد اكتشاف خلفية الفريق الجديد وأهدافه، ومعدلات انجازه يحاول القائد أن يعتمد على تقديره الشخصي في تكوين رأي محدد حول قدرات الفريق وإمكاناته، ويذكر إن أفضل فرصة سوف تتاح له لملاحظة الفريق سوف تأتي بمجرد مقابله، ثم يبدأ بعد ذلك بمقابلة كل عضو على حدي بهدف تحديد واجباته والمهام المطلوبة من الفريق ككل، ومناقشة وجهة نظرهم حول معدلات أدائهم، وذلك لتقرير الحاجة إلى إجراء تغيير في أسلوب العمل وبيان أسباب ذلك وإذا كان الأمر كذلك فإن هذه المقابلة يترتب عليها العديد من الفوائد التي من أهمها تكوين صورة واضحة عن شخصية كل عضو في الفريق ودوافعه وقدراته.

2- كيف تصبح عضوا بفريق العمل؟: تعتبر قواعد انضمامك كعضو جديد إلى احد فرق العمل غاية في البساطة، فما عليك إلا أن تحدد أهدافك الشخصية وحاول أن توفقها مع الأهداف العامة للفريق، وإذا كنت تعرف أي فرد بالفريق فعليك أن تطلب منه المساعدة في الانضمام للمجموعة، وحاول أن تكون انطبعا جيدا منذ البداية وان لا تكون كتوما بدرجة كبيرة وأخيرا تعرف على الثقافة السائدة داخل الفريق وتكيف معها.

3- تقديم عضو جديد للفريق.

عندما يتم إجلال عضو جديد محل عضو قديم، فإن هذا يعتبر فرصة جيدة لتوليد أفكار جديدة وإتباع مناهج جديدة في العمل تختلف عما كان سائدا من قبل، ولذلك فإن الأمر يتطلب توافي ذهنية متفتحة لدي العضو الجديد، بحيث يستطيع أن يحفز بالفريق نحو تحقيق الأهداف في زمن أقل ولاشك أن هذا من الممكن تحقيقه من خلال اجتماعات الفريق، حين تتاح الفرصة أمام الأعضاء الجدد للتحدث عن أنفسهم إلى الأعضاء القدامى للتعرف على مهاراتهم واستعداداتهم.

❖ المبحث الثالث: تحسين فعالية فريق العمل.

- تتحقق فعالية الفريق في حالة واحدة فقط وهي معرفة كل فرد بالفريق لكيفية التفاعل مع الآخرين، ولذلك يجب فهم آليات عمل الفريق لكي يضمن تحقيق النجاح للفريق، حيث يضع معظم قادة فرق العمل الأكفاء الموارد البشرية تحت تصرفهم. وحتى يتحقق ذلك فإنهم بحاجة لفهم كل عضو بالمجموعة من حيث الكيفية التي يتغير بها سلوكه داخل الفريق، وفي نفس الوقت التعرف على كيفية اختلاف الاستجابات الفردية خلال مختلف مراحل تطور الفريق. ولذلك يجب على القادة معرفة صفات فرق العمل الفعالة، وما هي مقومات نجاح فريقه وشبكات الأعمال التي يقوم بها؟. وكيف يكون الاتصال الكفاء داخله؟.

*- المطلوب الأول: صفات فرق العمل الفعال وغير الفعال.

- تعتمد منظمات العمل المعاصر أساسا على فرق العمل في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، وذلك نظرا لما يمكن إن تحقيقه هذه الفرق من نتائج هامة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، لذلك سعى الكتاب والباحثين للتعرف على الخصائص والصفات التي تتميز بها فرق العمل الفعالة من غير الفعالة، أو الفرق الناجحة من غير الناجحة، ومن بين أهم الخصائص ما يلي: (1)

1: تحقيق أهداف الفريق: فالفريق الفعال هو الذي تتحقق الأهداف به، وجميع أعضاء

الفريق يتقبل ويفهم هذه الأهداف، ويأتي ذلك عن طريق تحقيق التنسيق بين الأعضاء في الواجبات، وأيضا عن طريق بناء مهارات عالية.

2- رفع الروح المعنوية للأعضاء: فالفريق الفعال هو الذي يجعل أعضائه سعداء ومسورين

بعضويتهم له، حيث يميل الفريق لأن يكون غير رسمي ومريح وهادئ.

3- تكوين الفريق: فإذا اختلفت خلفيات الأعضاء وقيمهم ومراكزهم فإن الفريق سوف لايعمل

بفعالية، فالمفروض أن يكون هناك حد أدنى متفق عليه من القيم والقواعد السلوكية قبل أن يتمكن من تحقيق الاتصال والتعارف فيما بينهم.

(1) شفيق رضوان- السلوكية والإدارة- مجد المؤسسة الجامعية. 2002 ص145.

4- نظام الاتصال الجيد : حيث أن النقاش مكثف، فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الفريق، حيث يشعر الأعضاء بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم، وقد يكون متكرر وصريح. ومعظم القرارات بالإجماع.

5- تفهم واستجابة الفريق لحاجة الفرق الأخرى في التنظيم ; فالفريق الذي لا تتسابق بينه وبين الفرق الأخرى في التنظيم يصبح غير فعال.

- أما لاکرت (lakert) فيقترح السمات الإدارية التالية للجماعة المثالية عالية الإبداع.⁽¹⁾

- 1: لدى أعضاء الفريق المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة العضوية اللازمة للتفاعل بين القادة والأعضاء، وبين الأعضاء أنفسهم.
 - 2: توجد ثقة عالية متبادلة بين القائد والأعضاء، وبين الأعضاء أنفسهم.
 - 3: أهداف وقيم الجماعة تشكل تكاملاً وتعبيراً مرضياً لحاجات وقيم الأفراد.
 - 4: لدى الأفراد دافعية عالية للالتزام بالقيم وتحقيق الأهداف الهامة للفريق.
 - 5: جميع الأنشطة تبادلية بين الأفراد، وحل المشكلات ووضع القرارات الجماعية تتم في جو متآزر ومتساند.
 - 6: رئيس الفريق يمارس تأثيراً كبيراً في إرساء جو الفريق من خلال مبادئه وممارساته القيادية.
 - 7: الفريق تواق لمساعدة كل فرد لتطوير كامل قدراته وإمكاناته.
 - 8: كل فرد يتقبل بحماس دون تردد الأهداف والتوقعات التي يصفها هو والفريق.
 - 9: القائد وأعضاء الفريق يعتقدون أنه باستطاعة كل فرد تحقيق المستحيل.
 - 10: هناك دافعية عالية لدى كل فرد لإبلاغ الفريق بشكل كامل وصريح عن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الفريق.
- ويمكن تلخيص أهم الخصائص في الجدول التالي :

(1) حسين حريم. مرجع سابق الذكر. ص163. بتصرف.

جدول رقم (2-2): خصائص فريق العمل الفعال وغير الفعال.

غير الفعال	الفعال
<ul style="list-style-type: none"> ✓ يسوده التوتر, الإحباط, قلة الرضى الوظيفي. ✓ عدم القدرة على بؤادر الإشباع النفسى لحاجات جماعة العمل. ✓ غياب التحضير وعدم الالتزام. ✓ عدم قدرة الأفراد على التعبير عن أنفسهم من خلال النظام مع قدرتهم على التعبير من خلال المناقشات بصفة شخصية. ✓ استنفاد المنظم وقتا كبيرا على العلاقات دون جدوى متميزة. ✓ عدم الاستفادفة من الأخطاء فى التحسين فى زيادة التعليم, مع استخدامها العقاب لمن يرتكب الأخطاء. ✓ المناقشة غير الصحية كمية بارزة من سمات فريق العمل البيئى. ✓ انخفاض مستوى العلاقات بين الإداريين. ✓ اختفاء روح التقدم والإبداع بين الأفراد وذلك راجع إلى: * ضغوط العمل. * اختفاء المهارات بين الإداريين و انعدام الرغبة فى النمو والتقدم. * اختفاء روح التعاون. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ باستطاعة الأفراد التعبير عن أنفسهم بأمانة وصراحة. ✓ وجود نزاع بناء . ✓ وجود علاقات طيبة بين الأفراد. ✓ الاحترام وتبادل القيم والمفاهيم. ✓ اتسام العلاقات بين الأفراد بالمساندة والثقة. ✓ وجود اجتماعات بناءة وهادفة. ✓ الترحيب بالمساعدات الخارجية واستخدامها فى المواقف المناسبة . ✓ تمتع الأفراد بانجاز مهامهم فى العمل. ✓ وجود الرضى الوظيفي.

• المصدر: سعيد بن عامر. استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية.

1993. ص133.194 "بتصرف"

***- مطلب 2 : مقومات نجاح فريق العمل.**

- هناك العديد من العوامل والقوى التي تعتبر كمقومات في نجاح الفريق، ونسلط الضوء على بعضها فقط على سبيل الذكر لا الحصر.

1- إن تكون أهداف الفريق واضحة مقبولة لجميع الأعضاء . "الوضوح في الإغراض والاتفاق في الأهداف".

2- التفاعل: فمن خلاله ومن خلال الاتصال الفعال والمكثف يستطيع الأفراد إن يتعاملوا معه ويتكيفوا مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للفريق.

3- أنشطة الجماعة وادوار الأعضاء فيها يتمثل النشاط الأساسي للفريق في تحقيق أهداف محددة ولكنه بالإضافة إلى ذلك فإن لكل عضو فيها أهدافه "غير المعلنة" التي يسعى لتحقيقها أيضا.

4 - القيادة: إن من يتولى زمام الأمور في الفريق عليه إن يوجه الفريق ويحثه على تحقيق الأهداف والانجاز في نفس الوقت يحرص على بناء الفريق والمحافظة عليه، وتعزيز علاقات المؤازرة بين الأعضاء.

5 - المعايير السلوكية: حيث يقوم الفريق مع مرور الزمن بتطوير تاريخه وثقافته الخاصة به، وهذه المعايير تشكل أداة ضغط وتأثير على الفرد؛ ليمتثل لها، ويتوافق سلوكه وأفعاله وتفاعلاته معها، وتتميز معايير الفريق فيما يلي: (1)

1- يحدد ما على الفرد عمله ولا يجب عمله في مختلف المواقف.

2- الثبات حيث توفر للأفراد معايير السلوك في الضر والمستقبل يتم تطوير الأهداف والتوصل إليها بالإجماع مما يستدعي رقابة محكمة للتأكد من مدى التقيد بها.

3- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير على شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كان ذلك مسؤوليتها لوحدها.

4- يعتبر الالتزام مصدرا لرضا العاملين.

6- التماسك: ويعني ترابط أفراد الفريق وتوحدهم واستعداد كل منهم لمساعدة الآخر من أجل

تحقيق أهداف الفريق ويعني أيضا مدى التلاؤم والتكثيف بين أفراد الفريق.

(1) حسن حريم ص 165-166 بتصرف.

7- عملية صنع القرار وحل المشاكل: تتوقف فاعلية الفريق على الأسلوب السائد في صنع القرار وحل المشكلات، حيث انه بقدر ما تتاح للأفراد حرية المشاركة الفعلية في صنع القرار وحل المشكلات تزداد فاعلية المنظمة وفرص نجاحها.

8 - نمط الاتصال في الفريق: إن انسياب وسهولة وسلاسة في جميع الاتجاهات يعتبر أمراً حيوياً لعمل الفريق، وكل شيء يعيق تدفق المعلومات سوق يحد من فاعليته حيث أن شعور الفرد بحرية المشاركة، وحرية التحدي والتعبير عن آراءه يؤثر إيجاباً على تدفق المعلومات .

◀ ويلخص سعيد يس عامر مقومات نجاح الفريق الفعال في (1)

1- الوضوح في الأغراض والاتفاق على الأهداف.

2- الصراحة والمواجهة الفعالة.

3- التصعيد والثقة.

4- التعاون والنزاع البناء.

5- إجراءات ومراجعة دورية.

6- قيادة مناسبة.

7- تنمية وتطوير فردي.

8- علاقات قوية بين جماعات العمل.

◀ أما صلاح عبد الدين الباقي فيقسمها إلى جوانب وتتمثل فيما يلي (2):

1- الجوانب الفنية:

- التعريف الجيد لمهام الفريق.

- تحديد الأهداف الكبيرة والمجلة.

- تعريف المشكلة وأنواعها.

- توفير الإمكانيات اللازمة.

(1) سعيد يس عامر. مرجع سابق الذكر. ص143

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق الذكر. ص156.

2- الجوانب الإدارية المنظمة:

- الأعداد الجيد.
- التخطيط المنسق.
- تحديد معايير تقويم النتائج وأساليب المتابعة.
- القيادة الجيدة للفريق.
- اتخاذ القرارات بالاتفاق, وليس التسويق أو حكم الأقلية.

3- الجوانب السلوكية والاجتماعية:

- مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات والدلائل وحلها.
- قبول المهام المحاطة بالأعضاء والاستعداد للقيام بها على خير وجه.
- الإنصات للآخرين بعناية ووعي وفهم.
- التعبير عن المشاكل والأحاسيس إلى جانب الأفكار ووجهات النظر.
- التعاون والتضحية وتقديم المساعدات.

المطلب الثالث: اتخاذ القرارات الجماعية والاتصال الكفاء داخل الفريق.

- تعتمد جميع فرق العمل بغض النظر عن أهدافها, على مجموعة من المهارات التي تشكل بالنسبة لها شبكة عمل جيدة, ومن هنا فانه يجب على قائد الفريق إجراء اتصالات داخلية أو خارجية, رسمية أو غير رسمية اللازمة لتدعيم موقف الفريق, حيث أن وجود اتصالات قوية داخل الفريق يعد من الأمور الحيوية التي تضمن التفاعل والانسجام.

1- مداخل اتخاذ القرارات الجماعية: (1) هناك العديد من مداخل اتخاذ القرارات الجماعية,

وهي تختلف فيما بينها وفي درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي. ويمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاث مداخل:

(1) احمد ماهر مرجع سابق الذكر. ص 279.

1-1 أفراد الجماعة ينصحون المدير وهو الذي يتخذ القرارات: وهنا نتضح مساهمة أفراد اللجنة أو المشتركين في الاجتماع في إبداء الآراء البديلة، ومناقشتها وتقييمها وإبداء النصيحة للمدير الذي يدير اللجنة أو الاجتماع، ثم ينفرد بمسؤولية اتخاذ القرار سواء أخذ أو لم يأخذ بقرارات الآخرين.

2-1 أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة في القرار النهائي: وهنا يكون دور المدير في اللجنة أو الاجتماع، هو إدارة النقاش والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي، حيث يليه تصويت الجماعة على هذا القرار فإذا اجمع أفراد الجماعة على صلاحية القرار، اتخذ هذا القرار وكان نافداً.

3-1 أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي: وهنا يتم الإجماع على اتخاذ القرار بالأغلبية فإذا كان عدد الجماعة خمسة أفراد فان موافقة ثلاث أفراد كافية لاتخاذ القرار، ويعني هذا الأغلبية، بينما وجود خمسة أفراد في الجماعة وكلهم موافقون يعني هذا إجماعاً. أما في حالة وجود عدد زوجي من الأفراد داخل الجماعة وانقسام الأعضاء إلى نصفين ففيها ته الحالة يرجع القرار وتصبح الأغلبية.

2- الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية: هناك العديد من الأساليب الفنية في

اتخاذ القرارات الجماعية إلا أننا نقتصر على ثلاثة فقط. (1)

1-2 العصف الذهني: (BRAINSTORMING) هذه الطريقة هي هجوم خاطف

وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركين في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف، وحل المشكل يستغرق فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة وساعتين تقريباً. وهذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنهم وتطوير الحلول العديدة والبديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل، لكي يمكن الوصول إلى أحسن حل.

ويقترح الشكل التالي نظاماً لطريقة العصف الذهني، ويشرح الخطوات التي يمر بها. (2)

(1) احمد ماهر (مرجع سابق) ص 280

1-1-2 الحصول على بدائل (15 دقيقة):

- دعوة إلى كل من له خبرة للاجتماع, كلما تعددت, كلما كان افضل.
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- يدعو قائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل, مشجعا الغريب منها, وممنوع مناقشة البدائل.
- تجميع اكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من هجوم الآخرين عليها.
- الغرض من هذه الخطوة هو إشارة ذهن المشتركين.

2-1-2 تنقية بدائل الحل (45 دقيقة):

- شرح معنى الحلول وتجميع التشابه منها في مجموعات.
- تشجيع الاقتراحات الجيدة.
- استبعاد المستحيل من الحلول.
- تحديد أحسن 3-5 حلول.
- القائد يعمل حلقة وصل لأفراد المجتمع للمشاركة.

3-1-2 اختيار وتحديد خطة العمل (45 دقيقة):

- اختصار عدد أعضاء الجماعة والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.
- اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه.
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.

2-2 أسلوب دلفي (DELPHI): أو ما يسمى بالاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة

من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمنه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضائه الغير المتواجدين وجها لوجه وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية كما يأتي: (1)

- تحديد المشكلة وهنا نلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.

(1) احمد ماهر مرجع سابق الذكر ص 282

- تحديد أعضاء الاجتماع كما في موقعه طلبا لرأيهم في البدائل والحلول المختلفة للمشكلة المطروحة.
- يتم إرسال خطاب إلى أعضاء الاجتماع , كل في موقعه طلبا لرأيهم في البدائل والحلول المختلفة للمشكلة المطروحة.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة, وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية, طالبين رد فعلهم بالنسبة لاختيار البديل الأفضل والمناسب لحل المشكلة.
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى, وأيضا الخطوة الخامسة وربما أكثر من مرة حسب الاحتياج.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل * ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج لوقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار، مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل, والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية .

3-2 أسلوب الجماعة الصورية (NOMINAL GROUP) :

- وسميت كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق, وهذا الأسلوب خليط ما بين العصف الذهني وأسلوب دلفي وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية: (1)
- تحديد المشكلة: يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
 - بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
 - يتم تجميع الحلول: بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على صبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

(1) احمد ماهر (مرجع سابق الذكر). ص28

- المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل.

- الاقتراح: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياها في ترتيب، فالرتبة (1): تعني أحسن حل. والرتبة (2): تعني الرتبة التالية في الأفضلية. والرتبة (5): تشير لأسوء احتمال (على اعتبار عدد البدائل خمسة)، وقد يقتضي الاقتراح على اختيار انسب بديل فقط.

- القرار النهائي: يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة، باستخدام الجمع كعملية حسابية، يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموعة هو أحسن بديل.

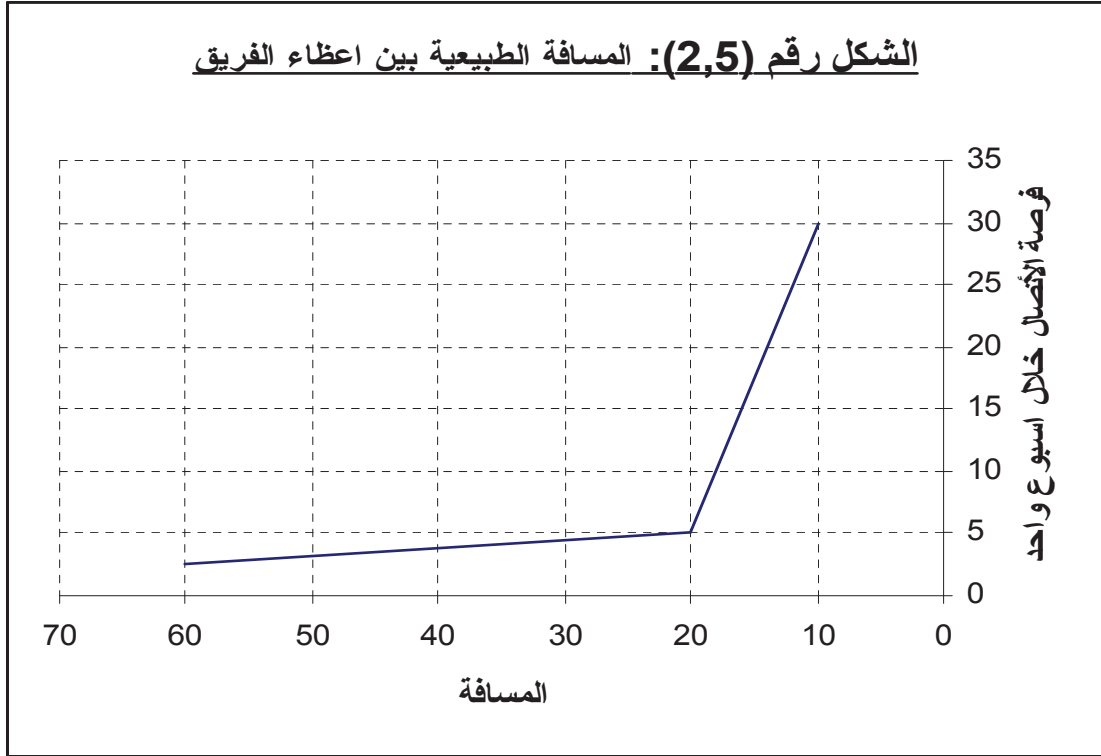
- إمعانا في سرية الاقتراح: ويمكن طباعة البدائل على ورقة منظمة وعلى عضو الاجتماع وضع علامة على البديل الذي يختاره.

* وإمعانا في صورية أو اسمية هذه الطريقة فقد تلغى الخطوة الرابعة، وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه بين أعضاء الجماعة ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتا أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراح كما أنها تستخدم أسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

وإلغاء المناقشات بين أعضاء الاجتماع يلغي أي فرصة لتدخل أي شخص في وجه نظر الشخص الآخر أو توعده شخص بالانتقام من شخص آخر بناء على وجهة نظره، وببساطة فإن هذا النوع من الاجتماعات يطلق عليه الاجتماع بالاقتراح السري.

3- الاتصال الكفاء داخل الفريق: ⁽¹⁾ يعتمد الفريق في اتصالاته بشكل أساسي على حجمه وأماكن تواجد أعضائه، وتعد المحادثة المباشرة غير الرسمية من أكفاء وسائل الاتصال وفي هذا الصدد فإنه يجب أن تكون هناك سهولة في إمكان اتصال عضو بآخر في جميع الأوقات كما تؤثر المسافة الطبيعية على مستوى الاتصال بين أعضاء الفريق، حيث تشير الدراسات إلى أنه كلما كانت المسافة أقل من عشرة أمتار أو ثلاثة وثلاثين فإنه تتاح فرصة تعادل 30%. لأجراء اتصال مرة واحدة على الأقل أسبوعيا وهو ما يوضحه الشكل التالي:

(1) يورك بورس ص38.

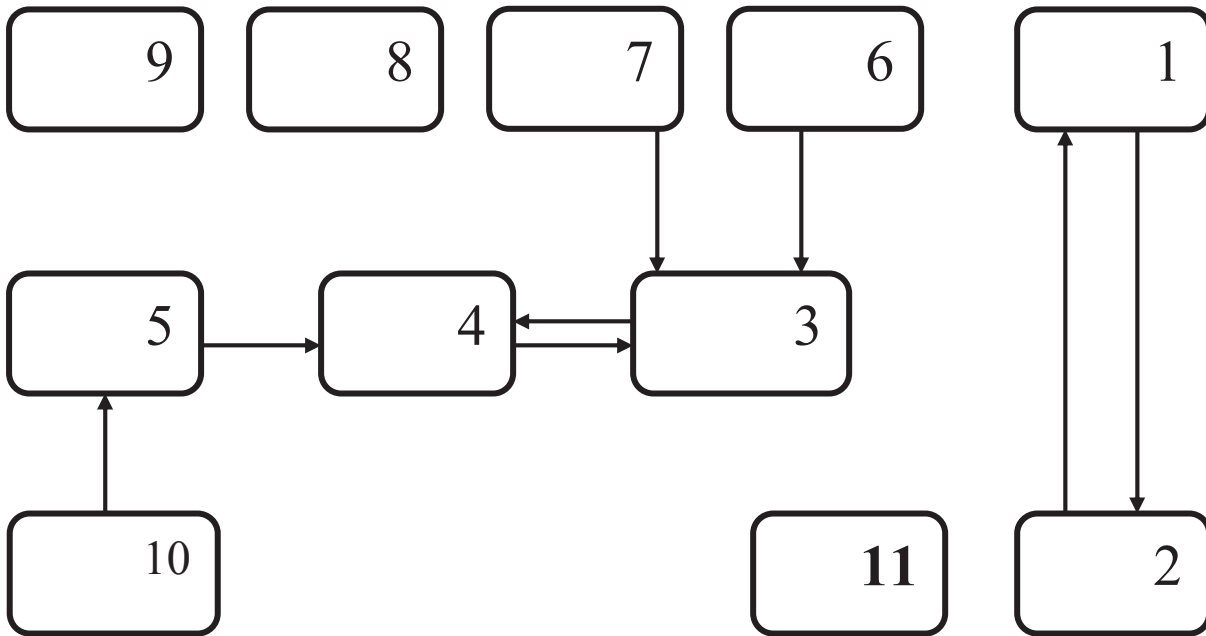


المصدر: يورك بورس. مرجع سابق الذكر. ص38

- ◀ وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها إجراء الاتصال بين أعضاء الفريق سواء كان رسمياً أو غير رسمي وتتمثل أهم تلك الطرق فيما
- 1- المحادثة بين الزملاء، ولكن يترتب على هذه الوسيلة انتشار الشائعات داخل أرجاء المؤسسة.
 - 2- الطرق التقليدية في عملية الاتصال مثل: المكاتبات الإدارية، الخطابات، التقارير، شاشات العرض، الاتصال الهاتفي.
 - 3- الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت.

◀ كما أن الاتصال بين أعضاء الفريق يساعد على التعرف على مشاكل الفريق, ومحاولة زيادة كفاءته الإنتاجية, وتنمية الروح المعنوية بين أعضائه, كما أن الإدارة الجيدة هي التي تسعى لمعرفة الطريقة التي تشعر بها أعضاء الفريق اتجاه بعضهم البعض, واكتشاف مناطق الصراع بينهم, وقد بذلت محاولات لتحديد ورسم شبكة العلاقات القائمة بين أعضاء الفريق, ويوضح الشكل التالي هيكل العلاقات الشخصية لأعضاء داخل الجماعة.

شكل رقم (2-6): هيكل العلاقات الشخصية لأعضاء داخل الجماعة.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي- مدخل تطبيقي معاصر. ص188.

***المطلب الرابع: تقييم النمط القيادي للفريق وتحسين المعايير الموضوعية داخله :**

1- تقييم النمط القيادي للفريق:

من أجل قيام قائد الفريق بدورة على أكمل وجه, يجب أن يتبع الخطوات التالية: (1)

- 1- تقييم الدور القيادي على أعضاء الفريق.
- 2- تشجيع أعضاء الفريق على أن يقوموا بوضع بمهام وواجبات لأنفسهم.

(1) بورك بوس مرجع سابق. ص52

- 3- التأكد من أن حاجات العملاء الداخليين ورغباتهم قد شُبعت .
 - 4- التعامل بشكل اجتماعي على الفريق لنشر روح الجماعة بينهم, وتبادل الآراء بشكل غير رسمي.
 - 5- إعطاء الفريق أهدافا دقيقة ويتم توصيلها إليهم بوضوح.
 - 6- توطيد العلاقات مع أعضاء الفريق للاحتفاظ بالعلاقات الطبيعية.
 - 7- إظهار الثقة لأعضاء الفريق.
 - 8- شرح أسباب رفض فكرة مطروحة من أحد أعضاء الفريق.
 - 9- السماح لأعضاء الفريق بإبداء رأيهم في أي قرار.
 - 10- يسأل دائما أعضاء الفريق حول رأيهم في طرق العمل الحالية.
 - 11- يبحث عن الأسباب الحقيقية.
 - 12- يغير النمط الإداري بما يتفق والتغير في الظروف.
 - 13- يشجع أعضاء الفريق على أخطار المشكلات التي تواجههم.
 - 14- يخطط للاجتماعات قبل فترة كافية, ودائما صنع جدولا للأعمال.
 - 15- يتصل بجميع أعضاء الفريق للاستعانة بالوسائل المتاحة.
 - 16- اعرض كل المعلومات التي تعرض عليك لكل أعضاء الفريق ما لم تكن سرية.
 - 17- يجرى اختبارات متكررة للغرف علي الوسائل المتاحة, الروح المعنوية السائدة بالفريق.
 - 18- يتعامل مع المشكلة على أنها فرصة للتحسين.
 - 19- يتغلب على الصراع الناشئ من تضارب المسؤوليات بالفريق.
 - 20- يحاول تحفيز أعضاء الفريق.
- 2- تحسين المعايير الموضوعية للفريق:** إن وضع أي منتج منظم للارتقاء بمستوى الأداء يتطلب أن يكون به قدر من التحدي لأساليب العمل الحالية, ولذلك فإن فرق لعمل التي تحتاج إلى تحسين مستوى أدائها, يجب أن تتعلم كيفية تحديد المهام والواجبات الخاصة بها, ولذلك يجب أن تتبع أداء الفريق في بداية المشروع إلى نهايته للتعرف على نقاط الضعف, والمشكلات التي تعترض التنفيذ وكذا معرفة نقاط القوة.

- ويعتبر كل فرد بالفريق مسؤولاً عن البحث عن أفضل الطرق للقيام بالعمل الجيد عند مستويات عالية، ولا شك أن الفريق أشبه ما يكون بخلية، لها نفس المنهج، حيث تكون لدى أعضاء الفريق مهارات متعددة ويعرفون واجباتهم بدقة، كما أنهم يتسمون بالمرونة. * ومثل هذه المرونة من الممكن أن تقوي أي طريق وتدعمه، كما تشير الأساليب الإدارية في اليابان إن كل فرد وكل فريق عمل لديه القدرة على تحسين جودة العمل الذي يؤديه باستمرار. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال منح فرق العمل المسؤولية الكاملة عن أداء الواجبات والمهام، وحتى يمكنهم القيام بعمليات التحسين فإنه يجب تحديد المشكلة أولاً، والأسباب الكامنة من ورائها مع الاستعانة بخبرات المستشارين من الخارج إذ كان الأمر كذلك لمنع تقاعسها. (1)

❖ المبحث الرابع: رؤية (أفاق) مستقبلية.

- قد يواجه أي فريق عمل مجموعة من التحديات الجديدة لذلك فإنه يجب استخدام مجموعة من الأساليب الملائمة التي تقود الفريق إلى تحقيق أفضل النتائج. منها قياس الأداء ومتابعة نجاح الفريق. معرفة استراتيجيات حل المشكلات، وإعطاء بعض التوجيهات في كيفية بناء الفريق. * المطلب الأول: قياس الأداء ومتابعة نجاح الفريق.

1-1- قياس الأداء: قد يصعب أحداث تحسينات في بعض الأشياء التي تصعب قياسها، ومنها فإنه لا بد من تحديد مجموعة من المعايير لكل من الفرد والفريق لكي يتم الحكم على أدائهم، في ضوءها، ويترتب على قياس أداء الفريق العديد من الفوائد سواء بالنسبة للفريق نفسه أو للأعضاء ولذلك فإنه يجب أن يكونوا على ثقة من أنفسهم لكي يقيموا مستويات انجازاتهم بدقة بالإضافة إلي معرفة تفسير نتائج التقييم ولاشك أن هذا يتطلب من الأعضاء التأكد من أن ما يعتمدون عليه من بيانات في عملية التقييم يعد من البيانات الدقيقة.

وعند قياس مستويات أداء الفريق يجب سؤال كل عضو عن رأيه في كيفية تحقيق الأهداف المسطرة سواء أكانت طرق العمل سوف يتم تحسينها، أم كانت النتائج المحققة واقعية. ويمكن تلخيص قياس أداء الفريق كما في الجدول (2-3): (2)

(1) (2) بورك بوس مرجع سابق. ص 52

2-1 متابعة نجاح الفريق: يمكن القول أن العمل الجيد هو الفريق الذي يحرص على أن يتصف بالديناميكية، فهو يقيم مستويات أدائه باستمرار للحفاظ على تقدمه نحو تحقيق أهدافه. بالإضافة إلى الاستقصاء المستمر لأعضائه حول أهم النواحي التي يجب إجراء تحسينات مستقبلية بها، يترتب على إجراء تقييم منتظم لمستويات الأداء لفريق العمل تعزيزاً قوياً للفريق وتدعماً لها، بالإضافة إلى أنه يمكن النظر إليها باعتبارها القوة الدافعية نحو تحقيق المزيد من التقدم في المستقبل، ومن الممكن إجراء التقييم من جانب فريق العمل ككل أو من جانب بعض الأعضاء المتميزين ولذلك فإنه يجب الاعتماد على هذين الطرفين في الحكم على قدرة الفريق في تحقيق الأهداف، وقد يتطلب الأمر إجراء بعض المقارنات مع نتائج الفرق المنافسة الأخرى، مع مراعاة ضرورة القيام بفحص طرق العمل للتأكد من أنها لازالت ملائمة، وقد يتطلب الأمر تفويض بعض السلطات للأفراد أصحاب الخبرة العالية لتحقيق المرونة في العمل.

***- المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه فريق العمل واستراتيجيات حل المشكلات**

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من فاعلية بناء الفريق، يوجد بعض هذه العوامل لدى الأفراد وآخر لقائد الفريق كما أنه بعضها يوجد في المنظمة التي يمارس الفريق فيها مهامه وكذلك البيئة المحيطة⁽¹⁾

1 - معوقات من جانب الأفراد:

- غياب الوعي بأهمية العمل الفرقي.
- نقص التهيئة الذهنية والنفسية للعمل في الفريق.
- عدم الاقتناع مهام الفريق أو الاعتقاد في إمكانية صعوبتها، أو عدم إمكانية اتخاذها.
- نقص القدرة على تحمل المسؤولية، مسؤولية العمل الجماعي.
- نقص التدريب الملائم في الفريق.
- نقص الدافعية للعمل. في الفريق أو وجود دوافع فردية كالرغبة في التمييز.
- وجود صفات شخصية سلبية كالانطواء والتشاؤم.

(1) محمد صلاح عبد الباقي . السلوك الفعال في المنظمات . ص244

- عدم التكيف.
- الشعور ينقص ما في لقدرة على مواجهة الصراع عند المؤهل
- وجود فجوة بين قيم الفرد واتجاهه وقيم الفريق.
- عدم توافق القيم والأهداف الشخصية مع قيم وأهداف المنظمة.
- نقص القدرة على الابتكار وتبادل الأفكار.

2- معوقات من جانب قائد الفريق:

- عدم الرغبة في العمل الجماعي.
- الاستئثار بالسلطة وفرض النفوذ.
- الرغبة في فرض اتصال من جهة واحدة (أوامر, تعليمات, توجيهات.....الخ).
- الرقابة الشديدة والأسلوب البوليسي.
- عدم توافق الأهداف الشخصية للقائد مع أهداف الفريق.
- نقص التدريب السلوكي الملائم للعمل في الفريق.
- اختلاف قيم القائد مع قيم الفريق.

3- معوقات من جانب المنظمة :

أ- معوقات تنظيمية:

- عدم ملائمة المناخ التنظيمي, وضعف جودة العلاقات بين الإدارة والعاملين.
- البيروقراطية والأسلوب التقليدي في تسيير أمور العمل.
- ارتفاع درجة الرسمية بين الإدارة والأقسام والأفراد.
- الرقابة الشديدة والتركيز على العقاب وضعف الرقابة الذاتية.
- نقص الحوافز الملائمة للعمل الجماعي.
- عدم وضع أهداف المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- عدم توفير القياسات اللازمة للفريق.

ب- معوقات فنية (1)

- صعوبة المهمة المسندة للفريق أو قلة فرص نجاحها.
- نقص المعدات الفنية الملائمة سواء فيما يخص الآلات والأدوات, أو فيما يخص الجانب الفكري (طرق, أساليب..... الخ).
- عدم وجود معايير موضوعية لتقييم نتائج الفريق.
- صعوبة التنسيق بين أعمال الفريق المختلفة.
- ازدواج المهام أو تكرار العمليات.
- عدم ملائمة مكان العمل ونقص التسهيلات لعمل الفريق.

4- معوقات من جانب البيئة المحيطة :

- عدم ملائمة قيم المجتمع لأعمال الفريق, فمثلا من بين نقاط القوة في الإدارة اليابانية أن المجتمع الياباني يوصف بالتكاتف والتعاون.
 - عدم تشجيع المجتمع للعمل الجماعي, ونقص الحوافز المقدمة لذلك في البدايات الأولى (البيت, المدرسة) ثم مراحل النمو المختلفة للأفراد.
 - الأنماط السلوكية لأفراد المجتمع فكلما اتجهت نحو الفردية أو الانعزالية أو الأنانية كان العمل الجماعي متأثرا.
- أما سعيد أنور سلطان فيرى أن عمل الفريق لیس طريقا مفروشا بالورود, وإنما هناك عقبات تواجهه من بينها: (1)

أولاً: بعض الفرق تفشل نظراً لأن أعضائها غير مستعدين للتعاون مع بعضهم البعض.

ثانياً: بعض الفرق لا تتسم بالفعالية لأنها لا تحصل على الدعم والمساندة الكاملين من الإدارة العليا للمنظمة.

ثالثاً: هناك فرق تفشل لأن مديريها لا يبذلون أذى استعداداً للتشاور مع أعضاء فرقهم, ويفضلون إصدار الأوامر الغير القابلة للمناقشة.

(1) محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي. دار الجامعة للنشر. الإسكندرية. 2003 ص 299.

- رابعاً: ان بعض الفرق تفشل ليس لأن أعضائها يرفضون التعاون مع بعضهم البعض, ولكن لأن هذه الجماعات نفسها ترفض التعاون مع الفرق الأخرى بالمنظمة.
- * وبعد أننا استعرضنا أهم المعوقات التي تواجه فرق العمل بالمنظمات في انجاز مهامها على أتم وجه, فإننا سنعطي بعض الطرق وكيفية التعامل مع هذه المشكلات ' ومن بينها:
- 1- أن يكون قائد الفريق على دارية تامة بقواعد العمل, والقواعد والإجراءات التي تتسبب في التأخير في حدوث بعض الصعوبات للفريق .
 - 2- تنمية روح الفريق: وذلك من خلال الوسائل التالية:
 - . دع كل عضو بالفريق يعرف لماذا تم اختياره للقيام بتلك المهمة.
 - . حدد أهداف عامة للفريق وأخرى خاصة تستهدف إثارة روح التحدي بين الأعضاء .
 - . أطلب النصح من الفريق وأعمل وفقها.
 - . خصص وقتاً كافياً للرد على الاستفسارات الواردة من أعضاء الفريق.
 - . شجع عملية الاتصال الجيد بين أعضاء الفريق.
 - . أعد التقارير اللازمة .
 - . كما يمكن تشجيع روح الفريق من خلال الثقة المتبادلة بين الأعضاء .
 - 3- تحديد المشكلة: توجد لدى جميع فرق العمل كثير من الصعوبات الكاملة وكل قائد فريق يرغب في إن يتصرف أعضاء الفريق وكأنهم وحدة واحدة ولكنه يفاجأ بعدم اتفاق احدهما مع الآخر أو على الأقل عدم الاتفاق مع اتجاهات الفريق . عندئذ عليه أن يوجه العديد من الأسئلة التي يمكن من خلالها أن يستفسر عن وجود المشكلة .لذا ما عليه سوى أن يعيد التفكير في الإستراتيجية التي يتم تشكيل الفريق على أساسها.
 - 4- الحديث إلى الأفراد: بمجرد أن يتم تحديد المشكلة والاستقرار عليها فإنه يكون من الضروري مناقشة تلك المشكلة مع الأفراد ذوى العلاقة بها ولذلك فإن الأمر يستدعي من قائد الفريق إن يستمع إليهم ليعرف منهم عن كيفية حدوثها، وفي نفس الوقت يجب إن يعتمد القائد على خبراته السابقة وأيضاً على ما جمعه خلال المناقشات.

5- حل مشكلات الأفراد: بعد تتم المناقشة مع الأفراد المتسببين في المشكلة فإنه هناك خطوة إضافية يجب اتخاذها. وهو البحث عن الأساس الذي يمكن خلاله إعادة بناء العلاقات مع هؤلاء الأفراد حيث يجب التعرف ما إذا كانت الأدوار داخل الفريق واضحة من عدمه. كما يجب استبعاد بعض الأفراد ذوي السلوك التخريبي من داخل الفرق.

6- التعامل مع الصراع: أن تصعيد الصراع الشخصي بين الأفراد لا يلبث أن يترتب عليه مشكلة بالنسبة للفريق ككل، وبذلك يجب التعامل معه منذ اللحظة الأولى لنشوءه من خلال إتاحة الفرصة لواحد أو اثنين من أعضاء الفريق، ليحدث قائد الفريق في سرية تامة عن أسباب التنافر، وبناء على ذلك يتم تلطيف الموقف وتهيئته.

* وأخيرا يجب النظر إلى المشكلات التي تحدث في العمل على أنها فرص يجب أن يتعلم منها الفريق بهدف إحداث التحسينات والتطوير، حيث يجب التعرف على خدور المشكلة من خلال عرضها على أعضاء الفريق، وترك الفرصة لإمام كل واحد منهم لإبعاد الرأي ووضع الحل المناسب لها. كما أنه يتحسن تحليل الأسباب الحقيقية وراء حدوث المشكلة في سجل خاص وذلك لإمكان الاستفادة منه في حالة حدوث المشكلات المتشابهة.

***- المطلب الثالث: بعض القضايا المعاصرة في إدارة الفرق**

- سنتناول في هذا المطلب ثلاثة قضايا خاصة بإدارة الفرق وهي (1)

1- كيف يمكن للفرق تسهيل تبني الجودة الشاملة؟

2- ما هي تطبيقات تنوع فرق العمل في أداء الفريق؟

3- كيف تعمل الإدارة على إعادة تفعيل الفرق الخاملة؟

1- الفرق وإدارة الجودة الشاملة: من بين الخصائص الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، هو

عملية التحسين، ويعتبر انغماس العاملين الجزء المحوري في هذه العملية، وبمعنى آخر فإن

إدارة الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة تشجيع العاملين على المشاركة والعمل بموجب

مقترحاتهم كما يشير أحد الكتاب إلى أنه " لا يمكن تطبيق أي من العمليات المختلفة في الإدارة

الجودة الشاملة وتقنياتها إلا من خلال فرق العمل" حيث أن جميع التقنيات والعمليات يتطلب

مستويات عالية من الاتصال والاستجابة والتكيف والتنسيق والترابط والتسلسل وبذلك فإنها

تتطلب البيئة التي يمكن أن توفر فقط من خلال فرق العمل المتفوقة.

2- الفرق وتنوع قوة العمل : إن إدارة التنوع في الفرق هي عملية متوازنة، حيث أن التنوع

يوفر منظورات جديد للقضايا ولكنه في نفس الوقت يجعل من الصعب توحيد الفريق للوصول

للاتفاق بين أعضاء الفريق.

وتظهر الحالة الأقوى في التنوع في عمل الفريق. حيث تكون هذه الفرق تعمل على حل

المشكلة ومهمات اتخاذ القرار. حيث أن الفرق تتكون من أفراد مختلفين لذا فإنها توفر

منظورات متعددة أثناء عملية المناقشة وبذلك تؤدي إلى. لزيادة احتمال تمكين الفريق من

التوصل لقرارات خلافة متميزة. هذا بالإضافة إلى انعدم وجود منظورات مشتركة، يعني

اعتقاداً أن الفرق المتنوعة تصرف وقتاً أطول في المناقشات للقضايا، مما يؤدي إلى تقليل فرص

اختيار بديل ضعيف، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المساهمة الإيجابية تحقق نتيجة التنوع

أثناء عملية اتخاذ القرار تتناقص بشكل مستمر بمرور الزمن، حيث الجماعات المتنوعة

(1) : ماجدة العطية ص 163-164.

تجد صعوبة أثناء عمل الأعضاء مع بعضهم وأثناء سعيهم لحل المشكلات، ولكن ذلك يتناقص بمرور الزمن، وبذلك تتناقص القيمة المضاعفة المتوقعة للفرق المتنوعة، بسبب أن الأعضاء يصبحون أكثر معرفة ببعضهم البعض، ويصبح الفريق أكثر تماسكا. والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب التنوع

جدول رقم (2-4) يوضح مزايا وعيوب التنوع.

المزايا	العيوب
* توجيهات متعددة.	* الغموض والتعقيد.
* انفتاح اكبر للأفكار الجديدة.	* نقص الخبرة بالاتصال.
* زيادة الإبداع والمرونة.	* صعوبة الوصول للاتفاق محدد.
* زيادة مهارات حل المشاكل.	* صعوبة الوصول للاتفاق على فعل محدد.

المصدر: ماجدة العطية. مرجع سابق الذكر ص 165-166

وتبين نتائج الدراسات أن أعضاء الفريق المتماسكة تزداد الرضا بينهم وتنخفض العيابات ويقل احتمال الانسحاب من الجماعة, ولكن التماسك يكون اقل من الفرق المتنوعة وبذلك تظهر سلبيات التنوع.

3- إعادة تفعيل الفرق الخاملة: إن تحقيق الأداء الجيد من قبل الفريق في مرحلة معينة من

الزمن لا يعتبر ضمانا أن الفريق سوف يستمر بنفس الأداء, إذ يمكن أن يجمد الفريق بمرور الزمن, والحماس الذي بدا به الفريق يتحول أيضا بمرور الزمن.

*- واعتمادا على المراحل الخمسة لبناء الفريق المذكورة سابقا, فإن الفريق لا يظل بشكل أوتوماتيكي في مرحلة 'الأداء' حيث أن الألفة تولد الجمود وقد يؤدي النجاح إلى الرضا ويؤدي النضج لانفتاح أقل للأفكار الجديدة, والإبداع, وتعرض الفرق الناضجة للمعانات من التفكير الجماعي بشكل خاص, حيث يتولد لدى الأفراد الاعتقاد بأنهم يتمكنون من قراءة أفكار كل فرد, ويصبحون أقل تحدي اتجاه بعضهم, ومصدر آخر لمشاكل الفرق الناضجة هو أن نجاحاتها الأولية غالبا ما يكون السبب فيها أنها بدأت بالعمل بمهمات سهلة, ومن الاعتيادي أن تبدأ الفرق الجديدة بالعمل بالقضايا والمشاكل التي تتمكن من التعامل معها بسهولة, ولكن مع مرور الزمن تتمكن هذه الفرق من حل المشاكل البسيطة وتبدأ بمواجهة قضايا أكثر تعقيدا, حيث يزداد الصراع بين أعضائها بسبب عدم وضوح حلول هذه القضايا, ويؤدي ذلك إلى لانخفاض أداء الفريق بدرجة كبيرة.

ولإعادة تنشيط مثل هذه الفرق نتطرق لأربع مراحل أو مقترحات: (1)

- 1- **إعداد الفريق للتعامل مع مشكلات النضج:** وذلك بتذكير أعضاء الفريق بأنهم ليسوا متميزين وأن كل الفرق الناجحة عليها مواجهة عوامل النضج. ويجب أن لا يشعروا أنهم خذلوا أو فقدوا ثقتهم في مفهوم الفريق, حينما تذهب النشوة الأولية وتظهر الصراعات.
- 2- **التدريب التنشيطي:** حينما تصبح الفرق خاملة قد يكون توفير التدريب التنشيطي من العوامل المساعدة, وذلك لزيادة مهارات الأعضاء في الاتصال, حل المشاكل, مهارات أخرى

(1) ماجدة العطية. مرجع سابق الذكر ص 165-166.

مماثلة وقد يؤدي ذلك إلى لاستعادة أعضاء الفريق للثقة ببعضهم البعض.

3-التدريب المتطور: المهارات التي كانت مناسبة للتعامل مع المشاكل البسيطة, قد تصبح غير مناسبة للتعامل مع المشاكل الأكثر تعقيدا, وبذلك تستفيد الفرق الناضجة من مهارات حل المشاكل, العلاقات بين الأفراد والمهارات الفنية.

4-تشجيع الفريق على التعامل مع عملية تطوره على أنها خبرة تعليمية: وكما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة, على الفريق أن يتعامل مع عملية تطوره على أنها جزء من عملية البحث عن التطور المستمر, ويجب على الفريق أن يبحث عن طرق للتطور ومواجهة مخاوف الأعضاء, وإحباطهم واستخدام الصراع على أنه فرصة للتعلم.

***- المطلب الرابع: توجيهات عملية في كيفية تكوين الفريق.**

- إلى جانب إتباع الخطوات السابقة الخاصة ببناء الفريق العمل الناجح, سنذكر أيضا توجيهات يمكن استخدامها لضمان استمرارية النجاح والأداء العالي للفريق من بينها: (1)

- 1- **نوع من أعضاء الفريق:** وعلى الأخص في مهاراتهم, فالتنوع ينتج العديد من المهارات للفريق مما يضمن أداء عالي.
- 2- **صغر حجم الجماعة:** فصغر حجمها يزيد من قوتها, وكلما زاد العدد زاد الصراع والتعرض وتثبيت الجهود.
- 3- **أهتم باختيار أفراد الجماعة:** أي تأكد من رغبتهم في العمل الجماعي, وأن لديهم مهارات للتعاون والتماسك وحل الصراع.
- 4- **درب أعضاء الفريق:** من أجل رفع المهارات حسب التخصص, ثم تدريبهم حسب مهارات زملائهم, حتى يسهل الإحلال حل الغياب, ثم التدريب على بعض مهارات التفاعل والاتصال وفنون إدارة الحوار.

(1) احمد ماهر مرجع سابق الذكر ص160

- 5- **وضع الأهداف:** أي تكون كمية قابلة للقياس ومفهومة محددة زمنية ومقبولة.
- 6- **حدد معايير تحقيق الأهداف:** مثل كمية الإنتاج وجودته والوفرة الميزانية إلى غيرها من المعايير.
- 7 - **اربط تحقيق الأهداف بالفوائد:** من خلال توضيح أي عوائد سيحصل عليها الفريق من جراء تحقيق الأهداف.
- 8- **اربط أداء الفريق بأداء الفريق:** ويتعلق أداء الفرد بتحديد مساهمته في أداء الفريق وبأداء الفريق ككل.
- 9- **تشجيع المشاركة:** فالمشاركة عن طريق الحوار والمناقشات في الاجتماعات , تمثل مشاركة فعلية تحسس كل فرد بالمسؤولية عن الأداء الكلي للفريق.
- 10- **تشجيع روح الفريق:** أي غرس روح التضامن والولاء للجماعة , وأعطهم الفرص لإثبات أنفسهم.
- 11- **تشجيع الاتصال الجماعي:** من حيث كتابة المذكرات الداخلية , القابلات , التفاوض , آداب الحوار وكلها تؤدي لجماعات ناجحة.
- 12 - **شجع المنافسة:** المنافسة هنا بين الجماعة ونفسها في تحقيق الأهداف , ومن أهم طرق تشجيع المنافسة في تحقيق الأهداف (سواء كمية أو جودة) في وقت أقل.
- 13- **وضع قواعد العمل في الفريق:** حيث يتم تحديد ما هو مسموح به أو غير مسموح به.
- 14- **واجه الفريق بالحقائق الجديدة:** حيث عليك أن تواجههم بهاو تطلب منهم آرائهم , وأن يتعاملوا معها.
- 15 - **وضح واعترف بانجازات الفريق:** أن اعترافك بانجازات الفريق وما يقدمه من أعمال لهو من أكبر الفوائد المعنوية التي يبحث عنها الفريق.



قائمة الجداول والاشكال:

1- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم *1-2*	مراحل بناء الفريق	ص:47
جدول رقم *2-2*	خصائص فريق العمل الفعال والغير فعال	ص:60
جدول رقم *3-2*	قياس أداء الفريق	ص:71
جدول رقم *4-2*	مزايا وعيوب التنوع	ص:78

2- قائمة الاشكال

رقم الشكل:	عنوان الشكل :	الصفحة:
الشكل رقم *1-1*	الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الاخرى.	ص:22
الشكل رقم *1-2*	اهم انواع الجماعات في المنظمات.	ص:35
الشكل رقم *2-2*	الفرق بين الجماعة والفريق	ص:40
الشكل رقم *3-2*	تقديم الدعم من داخل المنظمة.	ص:49
الشكل رقم *4-2*	الادوار المختلفة للفريق.	ص:53
الشكل رقم *5-2*	المسافة الطبيعية بين اعضاء الفريق.	ص:67
الشكل رقم *6-2*	هيكل العلاقات الشخصية للاعضاء داخل الفريق.	ص:68

جدول رقم (1-2) مراحل بناء الفريق:

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3	المرحلة 4	المرحلة 5
التمهيد	تحديد ظروف الأداء	تكوين فريق العمل	تقديم المساعدة	الإغلاق
<ul style="list-style-type: none"> - حدد الأعمال و المهام المطلوب تنفيذها - حدد ما إذا كان الفريق ضروري لتنفيذ الأعمال - حدد السلطة المخولة للفريق - حدد هدف الفريق - حدد بصفة مبدئية أعضاء الفريق 	<ul style="list-style-type: none"> - حدد ووفر كافة المواد و الأجهزة اللازمة - تأكد من أن أفراد الفريق كامل و قادر على العمل - حدد معايير تقييم الأداء للفريق 	<ul style="list-style-type: none"> - كوّن الفريق رسميا - تأكد من التصميم السليم للوظائف و المهام - تأكد من فهمهم للمهام - تأكد من فهمهم للأهداف - ارفع حماسهم و تعهدهم اتجاه الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> - ابعث الأفراد الذين لا يعملون بروح الفريق - زوّد الفريق بأفراد جدد - أعيد النظر في حجم الموارد - حدد أعمال و أهداف جديدة إن أمكن 	<ul style="list-style-type: none"> - طرح الموضوع للبحث - تقديم شامل لعناصر النجاح و الفشل - الإعداد لعرض النتائج على المعنيين

المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق الذكر ص 259

جدول رقم (2-3): يوضح قياس أداء الفريق

الخاضع للقياس	النواحي التي يتم قياسها
الفريق ككل: حيث يتم قياس مدى تقدم الفريق لكل نحو تحقيق أهدافه والتأكد من أن التنفيذ يتم وفق الجداول الزمنية الموضوعه حتى حدود الموارد المحددة.	المالية: المصروفات الفعلية و الأرباح المحققة. الزمنية: كالمخرجات المادية والمهام المنفذة وفق الجداول الزمنية. الجودة: كالدقة ومستويات رضا العميل. التطوير: كالاستثمار في فرق العمل, والمهارات الفنية.
قائد الفريق : حيث يتم قياس فاعلية قائد الفريق من حيث قدرته على تقديم الدعم والتوجيه للفريق.	الرقابة: مدى انجاز النتائج وفق لما هو مخطط لها. القيم: مستويات الأداء كما يقيّمها أعضاء الفريق. التقييم الهابط: مستويات الأداء كما يقيّمها الرؤساء. الروح المعنوية: التقديرات التي يشير إليها أعضاء الفريق, والعملاء والموردون,
المجموعة الفرعية: حيث يتم تقييم مدى فعالية كل مجموعة فرعية داخل الفريق للتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.	الأهداف: النتائج الفعلية مقارنة بالمخططة. الجودة: مستوى الجودة كما يقدره العملاء الداخليين. العمل : مستوى الجودة كما يقدره العملاء الخارجيين. التحسينات : الخطط الموضوعه لتحسين النتائج في المستقبل.
أعضاء الفريق: وفيه يتم تقييم إسهام كل عضو في تحقيق أهداف الفريق.	المخرجات: الأداء الفعلي مقارنة بالمستهدف. التقييم: كما يقدره الرؤساء حول الزملاء والعملاء. التقييم الذاتي : تقييم الفرد العضو في الفريق وكفرد عادي. القيمة المضافة : المساهمة الإضافية التي تقيد مهمة الفريق.

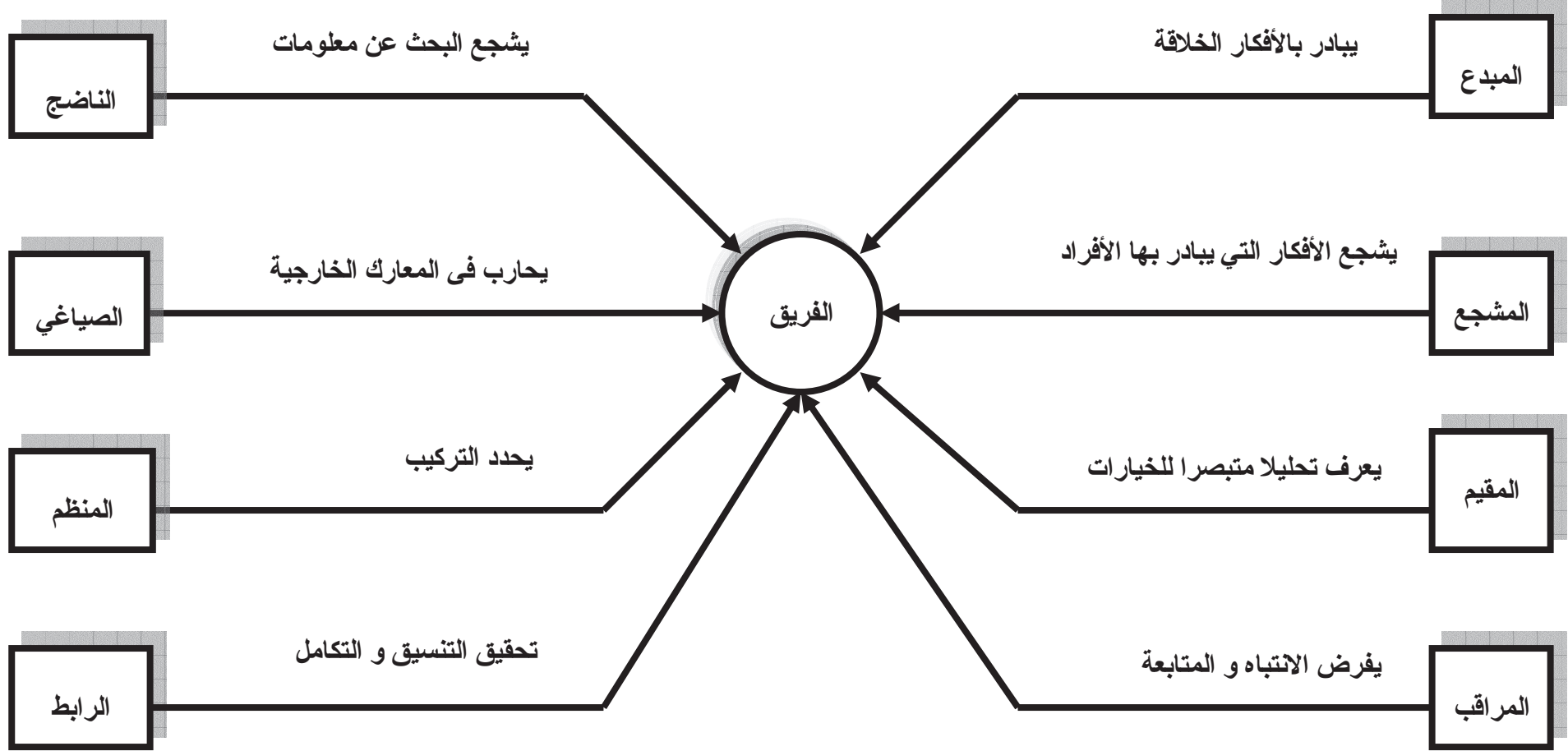
المصدر: يورك برس مرجع سابق الذكر. ص 57

جدول رقم (2-3): يوضح قياس أداء الفريق

الخاضع للقياس	النواحي التي يتم قياسها
<p>الفريق ككل: حيث يتم قياس مدى تقدم الفريق لكل نحو تحقيق أهدافه والتأكد من أن التنفيذ يتم وفق الجداول الزمنية الموضوعه حتى حدود الموارد المحددة.</p>	<p>المالية: المصروفات الفعلية و الأرباح المحققة. الزمنية: كالمخرجات المادية والمهام المنفذة وفق الجداول الزمنية. الجودة: كالدقة ومستويات رضا العميل. التطوير: كالاستثمار في فرق العمل, والمهارات الفنية.</p>
<p>قائد الفريق : حيث يتم قياس فاعلية قائد الفريق من حيث قدرته على تقديم الدعم والتوجيه للفريق.</p>	<p>الرقابة: مدى انجاز النتائج وفق لما هو مخطط لها. القيم: مستويات الأداء كما يقيّمها أعضاء الفريق. التقييم الهابط: مستويات الأداء كما يقيّمها الرؤساء. الروح المعنوية: التقديرات التي يشير إليها أعضاء الفريق, والعملاء والموردون,</p>
<p>المجموعة الفرعية: حيث يتم تقييم مدى فعالية كل مجموعة فرعية داخل الفريق للتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.</p>	<p>الأهداف: النتائج الفعلية مقارنة بالمخططة. الجودة: مستوى الجودة كما يقدره العملاء الداخليين. العمل : مستوى الجودة كما يقدره العملاء الخارجيين. التحسينات : الخطط الموضوعه لتحسين النتائج في المستقبل.</p>
<p>أعضاء الفريق: وفيه يتم تقييم إسهام كل عضو في تحقيق أهداف الفريق.</p>	<p>المخرجات: الأداء الفعلي مقارنة بالمستهدف. التقييم: كما يقدره الرؤساء حول الزملاء والعملاء. التقييم الذاتي : تقييم الفرد العضو في الفريق وكفرد عادي. القيمة المضافة : المساهمة الإضافية التي تقيد مهمة الفريق.</p>

المصدر: يورك برس مرجع سابق الذكر. ص 57

الشكل رقم (2-4): الأدوار المختلفة للفريق



المصدر ماجدة عطية مرجع سابق ص 158

الختام

من ما قد تم دراسته توصلنا الى أن ادارة الموارد البشرية كانت تمارس دورا هامشيا في المنظمة، لأنه بفعل التحولات البيئية المتسارعة ووصول جيل جديد في ادارة المنظمات قادر على احداث التغيير، جيل متحرر له رؤية واحساس عميق باهمية وفعالية العنصر البشري كمورد وأصل ومنه فالفرضية الاولى صحيحة. خاصة وان ادارة الموارد البشرية رافقت الفرد والمنظمة بما يضمن ارضاء العامل وتحقيق أهداف المنظمة .

كما توصلنا الى أن الاختلاف والتباين في اتجاهات وميول ورغبات واستعدادات وكذا مستوى الطموح للعناصر البشرية او الافراد العاملين هو اختلاف ورحمة من الله للعاملين فتفضيله البعض عن البعض الاخر وتفاوتهم في المواهب أظهر الدور التكاملي بعدالة من عنده في المجموع الكلي لكل فرد بالقياس مع الاخر ومن ثم رأينا أن كل انسان سيحاول جعل كل جهده بصفة فردية اتجاه التنافس مع الاخرين من زملاء العمل من أجل الارتقاء بالسلم الوظيفي لتنظيم الاستفادة من القيم الداخلية والخارجية للعمل وقد يمتد الطموح أحيانا الى الطمع والعياذ بالله.

كما أننا رأينا من خلال دراسة محاولة تحسين فعالية الفريق أن خلق جو التنافس الفردي والجماعي داخل الفريق نفسه أو بين الفرق مع التأكيد على ضرورة التنافس بين الفرق واحتمال سلبية التنافس بين الافراد، لأن هذا التنافس قد تشوبه السلبية في بعض الأحيان، في حين أن التنافس الاخر بين الفرق يغلب عليه الطابع الايجابي في معظم الأحيان .

كنتيجة نستطيع القول أن فهم العمق الفلسفي لبناء فريق العمل يكمن في سيادة روح التنافس كمرادف للتعاون والبناء بين أعضاء الفريق من أجل نبذ الأنانية وتغليب المصلحة

الجماعية ,ومنه فان الفرضية الثانية صحيحة أي أن فريق العمل وسيلة ضرورية لاندماج الموظفين

واجابة عن الاشكالية المطروحة فاننا يمكننا أن نقول أن كفاءة الفريق مرهونة بكفاءة المنظمة وكفاءة المنظمة مرهونة بكفاءة الفريق ومنه فالفرضية الرابعة خاطئة .

ومنه فاننا نوصي كل من يرغب في بناء فريق عمل ناجح أن:

- التعريف الجيد لمهام الفريق.
- تحديد الأهداف الكبيرة والمجلة.
- تعريف المشكلة وأنواعها.
- توفير الإمكانيات اللازم
- نوع من أعضاء الفريق: وعلى الأخص في مهاراتهم, فالتنوع ينتج العديد من المهارات للفريق مما يضمن أداء عالي.
- صغر حجم الجماعة: فصغر حجمها يزيد من قوتها, وكلما زاد العدد زاد الصراع والتعرض وتثبيت الجهود.
- أهتم باختيار أفراد الجماعة: أي تأكد من رغبتهم في العمل الجماعي, وأن لديهم مهارات للتعاون والتماسك وحل الصراع.
- درب أعضاء الفريق: من أجل رفع المهارات حسب التخصص, ثم تدريبهم حسب مهارات زملائهم, حتى يسهل الإحلال حل الغياب, ثم التدريب على بعض مهارات التفاعل والاتصال وفنون إدارة الحوار.
- وضع الأهداف: أي تكون كمية قابلة للقياس ومفهومة محددة زمنية ومقبولة.
- حدد معايير تحقيق الأهداف: مثل كمية الإنتاج وجودته والوفرة الميزانية إلى غيرها من المعايير.

ومن أهم ا المواضيع التي لفتت انتباهنا ونحن بصدد اعداد مذكرتنا والتي لها دور بارز في المنظمة هي :

- دور فريق العمل الناجح في تحقيق الجودة الشاملة .
- بناء فريق العمل ودوره في احداث التغيير .

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: نموذج لتحليل الوظائف بطريقة الاستبانة استبيان وظيفة الفرد.

Individuelle analysais questionnaire.

الاسم: الإدارة:

الوظيفة: اسم المشرف المباشر:

تعليمات:

يرجى قراءة الاستبيان كاملا قبل القيام بتسجيل أي معلومات; ومن ثم أجب عن كل سؤال بكل دقة وعناية; عند الانتهاء من ذلك أعد الاستبيان لمشرفك. إذا كانت لك أية أسئلة يرجى الاستماع من المشرف عليك.
الواجبات التي يقوم بها:

ما هي الواجبات و الأعمال التي تقوم بها كل يوم بشكل شخصي
ما هي الواجبات التي تقوم بها بشكل دوري مثل نصف أسبوع; أسبوعا
أو شهرا؟

أذكر الفترة التي تنطبق على كل واجب.

- ما هي الواجبات التي تقوم بها فقط في فترات غير منتظمة (طارئة)؟

الإشراف على الآخرين:

- على كم مستخدم تشرف بشكل مباشر؟ (ادكر أسماء وظائفهم وعدد الأفراد في كل

وظيفة).

- هل أنت صاحب السلطة الكاملة في توزيع العمل عليهم. تصحيح الأخطاء والقيام

بمعاقتهم. توصية بزيادة رواتبهم. تحري التنقلات. تقوم بتزقيعهم وفصلهم من أعمالهم. تعالج
تظلماتهم؟

هل أنت فقط الذي تحدد أعمالهم . تقوم بتنسيق نشاطاتهم؟

المواد; الأدوات; والمعدات:

- ما هي المواد والمنتجات الأساسية التي نستخدمها؟

- أذكر أسماء الآلات والمعدات التي نستخدمها في ذلك.

- أذكر أسماء الآلات والمعدات اليدوية الرئيسية التي نستخدمها في عملك.

- ما هو الأسلوب الذي تحصل بواسطته على المعلومات؟ (على سبيل المثال شفويا;

كتابيا; برنامج عمل; مواصفات الوظيفة.... الخ).

- هل يطلب إليك القيام بالاتصال بأشخاص غير رئيسك المباشر وزملائك في الدائرة.

قائمة الملاحق

- أ- أذكر أسماء وظائف وإدارات أو منظمات أولئك الذين تتعامل معهم.
ب- صف طبيعة هذه الاتصالات.

القرارات:

ما هي القرارات التي نتخذها دون الرجوع إلى رئيسك المباشر؟

المسؤولية:

- أ- صف طبيعة مسؤوليتك فيما يتعلق بالأموال ; بالآلات; بالمعدات; التقارير.
ب- ما هي الخسارة النقدية التي يمكن أن تحدث من جراء خطأ غير مقصود؟
السجلات والتقارير:

أ- ما هي السجلات والتقارير التي تقوم شخصياً بإعدادها؟

ب- ما هي مصدر المعلومات التي تحصل عليها؟

مراجعة عمالك:

■ كيف يتم تفتيش وفحص ومراجعة عمالك؟

■ من يقوم بذلك؟

المتطلبات البدنية:

أ- ما هي النسبة المؤوية للوقت الذي تقضيه في الأوضاع العملية التالية؟
واقفا:.....% جالسا:.....% متقللاً:.....%.

ب- ما هو الوزن بالكيلو غرامات التي يجب أن ترفعها وتحملها شخصياً؟
..... كيلو غرام؟

ج- ما هي النسبة المؤوية من يوم العمل التي تقضيها فعلياً في رفع وحمل هذا الوزن؟
.....%

د- هل هناك أي مهارات جسمية تتطلبها وظيفتك وذلك مثل التنسيق بين العين واليد; ومهارات يدوية دقيقة؟

ظروف العمل:

صف أية ظروف تتوفر من طبيعة عمالك وفي موقعه; مثل الضوضاء; الحرارة; الغبار; والأتربة; الدخان.... الخ; والتي نعتبرها غير سارة أو سيئة.

المخاطر:

صف الأخطاء أو مخاطر الحوادث التي يتضمنها عمالك.
يملاً هذا الجزء من قبل المشرف عليك.

المتطلبات التعليمية:

ها هو الحد الأدنى من المستوى التعليمي (الشهادة الإعدادية; الثانوية الجامعية).
الواجب توفره في الشخص الذي سيبدأ بهذه الوظيفة؟

قائمة الملاحق

الخبرة السابقة:

أ- ما نوع الخبرة العملية السابقة والضرورية كحد أدنى مقبول لمستخدم جديد في هذه الوظيفة؟

ب- أذكر مدة الخبرة المطلوبة.

التدريب:

افترض إن مستخدماً جديداً لهذه الوظيفة لديه المؤهل العملي والخبرة العلمية التي تؤهله لهذا العمل؛ فما هو التدريب الذي يلزمه بعد تعيينه في هذه الوظيفة حتى يمكنه تحقيق مستوى إنجاز مقبول؟ (حدد نوع ومدة التدريب اللازم له).

التاريخ:.....
توقيع المشرف:.....

قائمة الملاحق

الملحق رقم "2" توضيح نموذج التحليل الوظيفي بطريقة المقابلة

وظيفة رقم: بإدارة: بقسم:
اسم الوظيفة: عدد الأفراد الذين يعملون عليها:
وصف الوظيفة:
واجباتها اليومية:
واجباتها الدورية:
واجباتها في مناسبات معينة:

1- المستوى التعليمي:

أ-المستوى المطلوب: إعدادي

ثانوي

جامعي

ب- نوع التخصص المطلوب:

2- الخبرة والتجربة:

أ- الحد الأدنى للخبرة في الفرد المتوسط:
النوع:

ب- التدريب الضروري للفرد حتى يصب إلى درجة المهارة المطلوبة:
النوع:

كيف يمكن تحقيقها:

مقدار الحد الأدنى اللازم لها:

مقدار الوقت العادي اللازم لها:

ج- ما أنواع الآلات التي تشتغل عليها:

ونسبة الوقت التي شغلها على كل آلة منها:%

.....%

قائمة الملاحق

3- مهام الوظيفة : متكررة متغيرة السرعة المطلوبة: مرتفعة متوسطة منخفضة المجهود المطلوب: ذهني يدوي ملاحظات:

4- الدقة المطلوبة: عالية أعلى من المتوسط متوسطة صفات الفرد المطلوبة: الصبر سرعة بديهية قدرة على التعبير مظهر جذاب صفات أخرى قوة الشخصية 6- قوة الملاحظة المطلوبة: كبيرة متوسطة صغيرة

7- مسؤولية الفرد بالنسبة للآتي: مقدار الخسارة اذا أخطأ الفرد
خسارة جزئية خسارة كلية

المواد
العدد والآلات
النقود
الاتصالات الخارجية
الخدمات الفنية والمهنية

8- مسؤولية الفرد بالنسبة للآخرين:
□ درجة الإشراف على الغير:

- الإشراف

- إشراف محدود

- إشراف كامل

- إشراف مباشر

- إشراف عام

عدد الموظفين الذين يشرف عليهم:
ووظائفهم هي:

قائمة الملاحق

- 9- التوجيه اللازم للفرد: كامل محدود
 من يقوم بالتوجيه:.....
 المواضيع التي تتخذ فيها قرارات دون توجيهه:
- 10- الأشراف والإدارة: عام متوسط مباشر
 التخطيط
 التنظيم
 التوجيه
 اختيار صحة النتائج
 11- نوع النشاط الجسماني:
 % جلوس % وقوف
 % رفع % انحناء
 % سفر % مشي
 % تسلق % ركوع
- 12- نوع العمل:
 خفيف متوسط صعب صعب جدا
- 13- تسبب العمل في إجهاد:
 الجسم الزراعي الأرجل الأصابع
 غيرها:.....
- 14- درجة التعرض للأخطار:
 لا أخطار بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة
- 15- ظروف العمل:
 جيدة بطيئة ضوضاء
 بلولة قذارة روائح كريهة
- غيرها:.....
- 16- مكان العمل:
 داخل المبنى بعضه داخل المبنى وبعضه خارج المبنى خارج المبنى
 على المكتب على الآلة بالإدارة الورشة بالمخزن
- 17-جدول العمل:
 ساعات العمل في اليوم:.....
 في الأسبوع:.....

قائمة الملاحق

18- عرضه: - الطلب المفاجئ

- العمل ليلا

- العمل في دوريات

- العمل ساعات إضافية

19- ملاحظات عامة:

أعطي المعلومات

جمع المعلومات

اختبر المعلومات

تاريخ

وافق عليها

(توقيع)

خبير الوظائف..... تاريخ.....
المشرف..... تاريخ.....
رئيس القسم..... تاريخ.....
مدير الإدارة..... تاريخ.....

قائمة المراجع

1- الكتب:

- 1- اللوزي موسى .التنظيم واجراءات العمل.دار وائل للنشر .الطبعة الاولى.2002.
- 2- العميان محمد سليمان.السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال .دائر وائل للنشر.الطبعة الثالثة.2005.
- 3- العطية ماجدة .سلوك المنظمة *الفرد والجماعة*دار الشروق للنشر والتوزيع.2003.
- 4- السلمي علي .ادارة الموارد البشرية .دار غريب للطباعة والنشر.القاهرة. 1995.
- 5- برس يورك.ديناميات العمل كفريق.مكتبة لبنان ناشرون.الطبعة الاولى.بيروت 2001.
- 6- حنفي عبد الغفار .السلوك التنظيمي وادارة الافراد.الدار الجامعية.1996.
- 7- حسن راوية.السلوك التنظيمي المعاصر.الدار الجامعية .2002.
- 8- حسن راوية .ادارة الموارد البشرية.*رؤية مستقبلية*الدار الجامعية الاسكندرية.2001.
- 9- حسن راوية محمد.ادارة الموارد البشرية.المكتب العربي الحديث.الاسكندرية.1998.
- 10- حريم حسين.السلوك التنظيمي *سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال*دار الحامد للنشر.الاردن.2004.
- 11- رضوان شفيق.السلوكية و الادارة.مجد المؤسسة الجامعية.2002.
- 12- سلطان محمد سعيد انور.السلوك التنظيمي .دار الجامعة للنشر والتوزيع.الاسكندرية.2003
- 13 - شاويش مصطفى نجيب.ادارة الموارد البشرية .الجامعة الاردنية.1996.
- 14- شحادة نظمي .ادارة الموارد البشرية .دار صفاء .عمان .الاردن.2000.
- 15- صالح محمد فالح .ادارة الموارد البشرية.حامد .الاردن عمان.2004.

- 16- عامر سعيد يس. استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الاعمال العربية. دار الجامعة. 1993.
- 17- عادل حسن. ادارة الافراد والعلاقات الانسانية. دار شباب الجامعة الاسكندرية. مصر. 1998.
- 18- عبد لباقي صلاح الدين محمد. السلوك الفعال في منظمات الاعمال. الدار الجامعية. 2004.
- 19- عبد الباقي صلاح الدين محمد. السلوك التنظيمي . *مدخل تطبيقي معاصر* . دار الجامعة الجديدة. 2003.
- 20- عبد الباقي صلاح الدين محمد. ادارة الافراد. كلية التجارة . جامعة الاسكندرية. الطبعة الاولى. 2001.
- 21- عبد الباقي صلاح الدين محمد. الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية. كلية التجارة . جامعة الاسكندرية. 2001.
- 22- عبد الباقي صلاح . ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الدار الجامعية الاسكندرية 2000.
- 23- عبد الباقي صلاح . ادارة الموارد البشرية. كلية التجارة الاسكندرية. مصر. 2000.
- 24- عساف عبد المعطي محمد. السلوك الاداري *التنظيمي* في المنظمات المعاصرة . مركز عساف للتصميم. 1999.
- 25- ماهر احمد . ادارة الموارد البشرية . دار الغريب . القاهرة. مصر. 1981 .
- 26- ماهر احمد . ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الاسكندرية 1999.
- 27- ماهر احمد . السلوك التنظيمي . *مدخل بناء المهارات* الدار الجامعية . 2003.
- 28- منصور احمد. المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة. وكالة المطبوعات الكويت 1997.0.

2-المذكرات :-

- 1- بلجردي عبد القادر . مجاجي هنية ريم . مذكرة حول *تسيير وتنمين الموارد البشرية* فرع ادارة الاعمال . ليسانس . المركز الجامعي بالمدينة . 2004-2003.

