

بناء وقيادة فرق العمل الفعالة

إعداد

د. أحمد داوود خليل



الجامعة الإسلامية بنينسوتا
Islamic University of Minnesota
المركز الرئيسي IUM



المخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على بناء وقيادة فرق العمل الفعالة حيث يعد وجود فريق العمل المناسب من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح و الخروج بعمل ذا جودة ، ولكي يتمكن القائد من تنسيق وإعداد فريق العمل المثالي سيتوجب عليه أن يجد العاملين الملائمين للقيام بالمهام التي ستوكل إليهم وفي علوم الإدارة والربط بين مفاهيم القيادة و فريق العمل الفعال . أن العمل بروح الفريق أهم سر من أسرار تفوق و تقدم المنظمات، والقدرة على ترسيخ هذه الثقافة داخل المنظمة وجعل هذه الثقافة بمثابة روتين عمل والتأكيد عليها وممارستها بقناعة من جميع أفراد فريق العمل داخل المنظمة والتناغم ضمن استراتيجيات واضحة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بأقل المعوقات ، وإن متطلبات الإدارة تركز على هذه المضامين كثوابت راسخة للنجاح الإداري وتحقيق الرضى الوظيفي للعاملين ، وقد ظهرت نظريات إدارية في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارية حديثه ، وقدمت الدعم الإضافي لعمل جماعي مخطط له بعناية ، وأخذت بعين الاعتبار أن فرق العمل أحد المراكز التي تقوم عليه وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : القدرة على التأثير الفعال في الآخرين ليقوموا بأعمالهم التي يريدونها قائدهم كي تنجز بصورة سليمة و ذات جودة مرضية لمتلقيها والمستفيدين منها ، وفي نفس الوقت كل عامل قام في إنجازها . إن قدرة القائد للتأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة حتى يتم إنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة عامل مهم ومؤثر فعلى القائد امتلاكه والتمرس به ، والقدرة على إقناع الآخرين لتحقيق الأهداف بحماس، كما أن عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد وذلك بحثهم على العمل برغبتهم واختيارهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، فرق العمل .

Abstract:

The study aimed to identify the building and leadership of effective work teams. The presence of the appropriate work team is one of the most important factors that help achieve success and produce quality work. In order for the leader to be able to coordinate and prepare the ideal work team, he will have to find the appropriate workers to carry out the tasks that will be assigned to them. In the sciences of management and the link between the concepts of leadership and the effective work team, working in a team spirit is the most important secret of the excellence and progress of organizations. And the ability to establish this culture within the organization and make this culture a work routine and emphasize and practice it with conviction from all members of the work team within the organization and harmony within a clear strategy that makes the organization able to achieve its goals with the least obstacles, and that management requirements focus on these contents as solid constants for administrative success and achieving job satisfaction for employees, There must be administrative theories that emerged in the direction of paying attention to the human element and gave modern administrative concepts that provide additional support for carefully planned collective work, and took into account that work teams are one of the foundations on which it is based. The study concluded with a number of results, the most important of which are: The ability to effectively influence others to carry out the work that their leader wants so that it is completed in a sound manner with satisfactory quality for its recipients and beneficiaries, and at the same time every worker involved in its accomplishment. The leader's ability

to influence others to work with enthusiasm and confidence until the work is completed in the required manner is an important and influential factor, which the leader must possess and practice The ability to persuade others to achieve goals with enthusiasm, and the process of moving a group of individuals in a specific direction by urging them to work according to their desire and choice.

Keywords: leadership, teams work.

مقدمة :

يعتبر القائد الشخص الأساسي والرئيسي المعني في تحقيق أي نجاح بإدارة أي موقع وما يتم إنجازه، وحتى يستطيع هذا الشخص النجاح في مهماته سيتوجب عليه إعداد فريق عمل متناسق ومتجانس يساعده على الوصول إلى الهدف. ومن مهام القائد وضع الرؤى والخطط المستقبلية للمشاريع وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وأيضاً عليه تقديم المساعدة لفريق عمله حتى يستطيعوا تطبيق هذه الخطط والإلتزام بها، وهنا يحتاج القائد إلى العديد من المهارات التي يجب أن يمتلكها لتمكنه من تنسيق العمل مع أفراد الفريق وإدارته بشكل جيد لتطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المرجوة. وقد تحدث قطارنه ^(١) عن القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

القيادة الإدارية محمد : ^(٢) «هو ذلك النشاط الذي يمارسه القائد

١- أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة د. القطارنه، زياد حمد ٢٠١٧، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الاردن ص ٢٧
٢- فلم المدير العام، ط ٢، محمد، بهاء زكي، ٢٠١٨، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان -الاردن، ص ٧٢

الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، و«ن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين». فإن للقيادة الإدارية أسس ومقومات علمية، ومهنية وإبداعية اهتم علماء الإدارة بحصرها وجمعها.

وذكر رضوان^(٣) فرق العمل هي جماعات أو (عدد من الأفراد) يتم إنشاؤها داخل هيكل تنظيمي لمنشأة؛ لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء هذا الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف كما تم التخطيط لها، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المتناسق والمتجانس كوحدة واحدة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة وعندما الحديث عن التطبيقات العملية فإنه يستخدم لفظ فريق العمل.

وتحدثت البارودي^(٤) فرق العمل تعتبر خليط من التغذية الراجعة ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على جميع الأساليب والإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد، حيث ينظر إلى طرق بناء فرق العمل على أنها طريقة التأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد فيما بينهم بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل مع توحيد جهودهم باتجاه المهام المسندة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل المتاحة لهم. وعملية بناء فرق العمل تعتبر إجراء مخطط له بكل دقة وعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً باتجاه واحد نحو الأهداف داخل المنظمة؛ وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة

٣- مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، رضوان، محمود عبد الفتاح، ٢٠١٣، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، ص ٣٩
٤- القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي، البارودي، منال أحمد، ٢٠١٥، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ص ٨٢

وحدة متماسكة ويميزها الفاعلية والتفاعل بأعلى درجاته بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

نظريات القيادة الإدارية :

قرث ودوريز (Gareth & Doris) ^(٥) تحدثوا عن نظريات القيادة ، وقد كان مجمل ما تحدثوا به على النحو التالي :

● **نظرية الرجل العظيم:** التي تقوم على أن القادة هم الذين يكونون مولدين وليس متطورين أو مدربين، وهذا المفهوم معروف منذ القرن التاسع عشر حيث تم تفسيره إلى أنهم يتأثرون بـ «الرجال العظماء»، وعليه فإن هذه النظرية توضح أن القيادة تعتبر صفة متأصلة في الإنسان منذ مولده، وعلى الأغلب ما يملك هذا النوع من القادة صفات طبيعية مثل الذكاء والشجاعة والثقة، وهذه النظرية تعود أساسها إلى الباحث والكاتب الإسكتلندي توماس كارلايل، وتتعارض هذه النظرية مع النظرية التي تذكر الأحداث التي تحدث في فترة من الزمن مثل أن تؤدي موجة عظيمة من الأحداث الصغيرة إلى بعض التطورات.

● **نظرية السمات:** صفات طبيعية تكون مجتمعة في شخص ترجع إلى إيجاد قادة متميزين، ووجود بعض الصفات لا يعني بالضرورة أن الإنسان يملك كل المهارات القيادية الشديدة، أمثال الخلفاء الراشدون وصالح الدين الأيوبي من القادة العظماء الذين كانوا يمتلكون منذ نعومة أظفارهم مجموعة من السمات والمقومات الشخصية التي شاركت في أن يصبحوا قادة مؤثرين.

● **النظرية السلوكية:** مضمونها يركز على طريقة تشكيل بيئة الإنسان، وليس على الصفات والمقدرة الطبيعية، والتكيف في هذه النظرية هو واحد من المفاهيم الرئيسية للنظرية السلوكية، ويقوم التكيف على أن الإنسان سيصبح أكثر عرضة ومواجهه للقيادة بطريقة معينة

-5 Studying Leadership: Traditional and Critical Approaches, Doris Schedlitzki. Gareth Edwards, 2021, SAGE publications, Washington DC, P65-55

نتيجة أحداث من حوله تفرض عليه الاحتياجات البيئية للسلوك ، وبشكل عام فإن الباحثين والمهتمين يمكن أن يتفقوا تحت مظلة واحدة وهي اهتمامهم بالتصرفات والسلوك الخاص بالقائد وهذا يؤشر إلى أن جميع أفكارهم تحت النظرية السلوكية في القيادة.

● **نظرية الإدارة:** التي تعتبر نظام المكافآت والعقوبات من أساسيات الإدارة، وهي رؤية أن القيادة الحقيقية تقوم على النتائج وتتصف بالتسلسل الهرمي التي تتيح للقادة التعامل بالأولوية للنظام معتمدا على الابتكار والإبداع.

● **النظرية التحويلية:** وتعرف باسم "نظرية العلاقة"، وهي طريقة قيادية مبنية على تنمية الابتكار لدى المرؤوسين والتكيف معها ويحاولون معالجة نقاط ضعف المرؤوسين أي أنهم يهتمون بالتغيير بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الفريق، أما القادة في هذه النظرية فإنهم يشجعون الأفراد على العمل عن طريق الحماس والتشجيع ويعتبرون مثل أعلى لفرقهم.

● **النظرية الظرفية:** والتي تعرف باسم «نظرية الموقف» وقد تم تفضيلها على أنواع القيادة وتحدد بمتغيرات والتعامل الناجح للقيادة الظرفية معتمدة على الفعالية في أربعة عناصر اتصال: توقعات التواصل، والاستماع، والتفاوض، وتوفير التغذية الراجعة، و تتميز نظرية الموقف بأنها تعتبر القادة الأحسن هو الفرد الذي يمكنه على التأقلم بأسلوبه لإنشاء الموقف، وعليه فإن معرفة القادة للموقف عن طريق مرونتهم.

أهداف بناء فرق العمل^(٦)

«أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين

٦- تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط عبد القادر بن برطال دراسات العدد الاقتصادي_ (٢٠١٣-٢٠١٦): ISSN_ (المجلد: ٠٩ العدد: ٠٢، جوان ٢٠١٨ جامعة الأغواط، ص ١٨٧



الرؤساء والمرؤوسين.

- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

أهمية فرق العمل الفعالة :

ذكر اشرفه والخليل ^(٧) عن أهمية فرق العمل بأنها تلعب دورا كبيرا في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها واختلاف خبرات الأفراد في الفريق ارتباطا مع مستويات التعليم والخبرات يعطي الفرص الأكبر للإبداع و الابتكار وتنوع الأفكار وتنفيذ الأساليب حيث أن هناك دراسات ذكرت أنه يوجد عدة أسباب لاستخدام فرق العمل موضحة كما يلي :

- 1 استخدام الفرق يحقق نتائج افضل مما يحققه الفرد.
- 2 الفرق تنتج قرارات أكثر جودة مما ينتجه الفرد.
- 3 أكثر المنظمات تفضل فرق العمل لزيادة الكفاءة.
- 4 استخدام فرق العمل يفيد كلا من صاحب العمل و العاملين في المنظمة.

مميزات فريق العمل الناجح

وتحدث ابو النصر ^(٨) عن القائد الناجح يختار نوع العمل والمهام بما

٧- إدارة فرق العمل، نزار اشرفه، الدكتور عبد الحميد الخليل، الإجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢١، ص ٢٥

٨- فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، ابو النصر، ممدت محمد، ٢٠١٥، المجموعه العربيه للتدريب و النشر، القاهرة-مصر، ص ٣٣

ينتاسب مع فرق العمل وفي حال حصل الاختيار السيئ فإن النتائج سوف تكون :

- عدم تحقيق المهمة
- سوف تأخذ مدة طويلة لإنجاز المهمة
- فقد الثقة بالنفس نتيجة عدم إكمال المهمة (فشل إنجازها)
- إنجاز جزء من المهمة
- أثناء قيادة فريق العمل، يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بقدرات ومهارات فعالة.
- أثناء قيادة فريق العمل، يجب أن يكون لديهم فكرة واضحة عن الأهداف التي سيقومون بتحقيقها.
- أثناء قيادة فريق العمل، يجب أن يعملوا بشكل متجانس في سبيل تحقيق الهدف المشترك. من عوامل نجاح فريق العمل تقاسم القيادة .
- أثناء قيادة فريق العمل، يجب أن يتقاسم أعضاء الفريق المسؤوليات .
- أثناء قيادة فريق العمل، يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بثقة عالية بالنفس .

تسع استراتيجيات فعّالة لإدارة الفريق^(٩)

أولاً: بناء الثقة والحفاظ عليها ؛ فهي عنصر أساسي لنجاح جميع العلاقات سواءً كانت شخصية أو مهنية. ، و لها في بيئة العمل ثلاثة جوانب أساسية:

- 1 ثقة أعضاء الفريق بقائدهم .
- 2 ثقة قائد الفريق بأعضاء الفريق .
- 3 ثقة أعضاء الفريق فيما بينهم ، وهذا الجانب من الثقة، يعدّ على الأرجح الأصعب والأهمّ على الإطلاق . لكن يمكن لقائد الفريق القيام ببعض الأمور لتعزيز هذه الثقة بجوانبها الثلاثة والتشجيع عليها .



ثانيًا: تطوير العلاقات ، إحدى أهم استراتيجيات إدارة الفريق والتي تتمثل في بناء العلاقات مع أعضاء فريقك . مثل أن يتم عمل نزهة جماعية إلى مطعم قريب بعد انتهاء ساعات الدوام قد تكون خطوة موفقة . باختصار الحرص على تنظيم أيّ فعاليات جماعية من وقت لآخر، حيث لها دور كبير في تعزيز العلاقات وبناءها وكسر الحواجز بين أعضاء الفريق الجديد.

ثالثًا: استعن بتطبيقات وأدوات إدارة الفريق ، ويُقصد بأدوات إدارة الفريق أيّ منصّة متاحة لجميع الأعضاء .

رابعًا: الحفاظ على أفضل الموظفين والإبقاء عليهم ، الحافز المالي يسهم بلا شك في الإبقاء على الموظفين في عملهم، لكنه ليس على رأس القائمة كما تعتقد. إذ يعتقد ما نسبته ٨٩٪ من رؤساء العمل أن المال هو السبب الرئيسي لاستقالة الموظفين ٧، غير أن دراسات أمريكية أثبتت أن ١٢٪ فقط من الموظفين يتركون أعمالهم لهذا السبب! في حين أن ٧٩٪ ممن تركوا أعمالهم أوضحوا أن السبب الرئيسي يعود إلى « قلة التقدير » باختصار ، الموظفون لا يستقيلون من شركاتهم وإنما يستقيلون من مديريهم .

خامسًا: اعرف دورك كقائد للفريق ، إن دور القائد حيوي ومتغيّر بحسب الظروف، لذا اعرف تمامًا متى تقود الفريق ومتى تنتج جانبًا وتراقب ما يحصل من بعيد.

سادسًا: استفد من معارف الآخرين ومهاراتهم ، فاستراتيجية الفريق الناجحة تتمحور دومًا حول استخدام مهارات الفريق وقدراتهم بأكبر فعالية ممكنة.

سابعًا: حدّد أدوار كل فرد في الفريق ، والمقصود هنا أدوارًا في داخل الفريق نفسه ، فكل فرد سماته الخاصة وشخصيته المميزة التي تختلف عن غيره. فالبعض قد يكون بارعًا في رفع المعنويات وحشد الطاقات، في حين يستطيع الآخرون البقاء منظمين ومرتبين على الدوام. البعض بارع في التواصل في حين يفتقر آخرون لهذه المهارة برغم براعتهم في أداء أعمال أخرى.

ثامنًا: كن قدوة لفريقك ، فلا نفع من أيّ استراتيجيات لإدارة الفريق

مهما كانت قوَّتها، إن لم تكن أنت مثلاً وقدوة يُحتذى بها لفريقك .
تاسعاً: قَدِّم تغذية راجعة وتقبَّلها من الآخرين لا يعني أنه يجب تجاهلها، تعتبر أداة مهمّة للتطور الوظيفي. وتساعدنا على التركيز على نقاط الضعف، بالإضافة إلى التعرّف على جوانب القوَّة.

مهارات قيادة فريق العمل

كتبت كارولين^(١٠) عن مهارات قيادة فريق العمل وتحديدًا تحدثت عن مهارات فرق التمريض كتالي:

■ **التنظيم الإداري:** يتوجب على القائد امتلاك مهارة ضبط ردود الفعل أثناء القيام بمحاسبة العاملين على أداء عمل معين، مثل توجيه الملاحظات لهم عند ارتكابهم لمخالفة معينة ويفضل وضع قواعد واضحة ومحددة لتعامل مع جميع الموظفين الذين يقومون بارتكاب مخالفات القوانين أو السياسات المعمول بها في المنظمة، وهذه القواعد الواضحة تساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود أي خلل أو أي خرق من قبل أحد الموظفين.

■ **تطوير مهارات الفريق:** عادة يمتلك أعضاء الفريق قدرات وخبرات مختلفة، و سيجد القائد بعض الأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب للقيام بالمهام الموكلة لهم، والذين يملكون خبرة طويلة يرغبون في اكتساب مهارات جديدة. وتطوير مهارات الفريق من أهم المسؤوليات التي يواجهها القائد لأن ذلك سيؤدي إلى نجاح العمل، وتعتبر التغذية الراجعة بشكل منتظم أفضل الطرق لتطوير فريق العمل.

■ **تحفيز الفريق:** يجب أن يكون القائد على علم ودراية بما يحفز كل عضو من أعضاء الفريق للقيام بعمله على أكمل وجه، والحوافز بنظر العاملين تختلف من عامل لآخر فالبعض يفضل الحصول على مكافآت مالية، والبعض يهتمم تقليل ساعات العمل لهم.

■ **الاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء الفريق:** تعتبر مهارات

-10 Group Leadership Skills for Nurses & Health Professionals, Fifth Edition...Carolyn Chambers Clark EdD, ARNP, FAAN ,2008Springer publication company 4th ed,New York,P80-78



التواصل من أهم التقنيات التي تساعد على النجاح . يجب على القائد أن يتقن التعامل مع كافة الشخصيات الموجودة ضمن الفريق، للخروج بأفكار فعالة وإبداعية ، إن مهارة الاستماع الفعال يساعد القائد على اكتشاف المشاكل في وقت مبكر.

فوائد بناء فرق العمل :

تحدث اشرفه والخليل^(١١) عن فوائد فرق العمل

- 1 تحفيز الموظف: تساعد فرق العمل في تعزيز دافع الموظف، وعلى الأرجح أن يكون أداء الموظفين أفضل وسيعملون بجدية أكبر وجهود إضافية للبقاء.
 - 2 الشعور بالمسؤولية: تصبح الفرق لها القدرة على خلق مستويات عالية من الإنتاجية ، يكون الناتج في شكل أكثر من مجرد جمع المدخلات.
 - 3 تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
 - 4 استجابة أسرع للمتغيرات البيئية .
 - 5 توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول بالوقت المناسب.
- كما ذكر أن دراسة لعدة منظمات أمريكية للتعرف على تأثير فرق العمل كانت نتائجها
- ٦٧٪ أدى إلى تحسين معنويات الأفراد .
 - ٦٢٪ شعروا بأن فرق العمل رفع معنويات الإدارة العليا .
 - ٩٠٪ ذكروا أن فرق العمل أدت إلى تحسن في الجودة و الخدمات .
 - ٨٠٪ أجابوا أن الأرباح ازدادت .
 - ٨١٪ فرق العمل ساهم بتحسين واضح في الانتاجيه .

معوقات فرق العمل :

جف^(١٢) تحدثت عن معوقات فرق العمل في أربع نقاط وهي:

١١- إدارة فرق العمل، الاستاذ نزار اشرفه، الدكتور عبد الحميد الخليل، الإجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢١، ص ٣٨-٣٩

12 Illustrated Course Guides: Teamwork & Team Building - Soft Skills for a ..., Jeff Butterfield, 2010, course technology cengage learning, USA, P54

- فشل في مهارة الاتصال ما بين الأعضاء، النزاع الذي يتعلق في بيئة العمل.
- الفروقات الفردية بين أعضاء الفريق، وعدم رغبة البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
- عدم وضوح وتحديد المهام بدقة للفريق، الاتكالية من بعض أفراد الفريق على إنجازات الآخرين.
- مشكلات العمل مع الفريق قد يلغي الفرد ذاته ويُهْمَش شخصيته .

دراسات سابقة تحدثت في موضوع بناء وقيادة فرق العمل الفعالة من أهمها :

دراسة الهاشمي^(١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الفرق المرادفة في إعادة التنظيم ومقاومة التغيير. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لإعادة التنظيم، وللتكنولوجيا وللهيكل التنظيمي في تخفيض مقاومة التغيير. وكان من توصيات هذه الدراسة التأكيد على أهمية وجود فرق العمل لتخفيض مقاومة التغيير، ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعاملين وتعزيز الثقة بهم من أجل تحقيق الهدف وهو مقاومة التغيير .

دراسة عبده^(١٤)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي. واهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما تحرص الموظفين على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل، كما تساهم فرق العمل

١٣- إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير، رسالة ماجستير، الهاشمي، سناء داوود، ٢٠١٠، جامعه الشرق الأوسط، عمان الأردن

١٤- فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير، عبدة، أم الخير بنت إبراهيم أحمد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ٢٠١٠

في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات .
أهم توصيات الدراسة : أن من المهم أن تعمل إدارة جامعة الملك عبد العزيز على وضع أهداف إدارتها بصورة جماعية بحيث تشارك الموظفين في وضع هذه الأهداف ، كما أن عليها أن تقوم بنشر الوعي بين الموظفين وأعضاء فرق العمل في الجامعة على أهمية أن يتقبلن الانتقادات البناءة التي توجه إليهن الأمر الذي له تأثير إيجابي على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة ، كما أنه من المهم تشجيع الإبداع والابتكار من قبل الموظفين العضوات في فرق العمل الأمر الذي يدعم المرونة والاستقلالية في تنفيذ الأعمال.

دراسة أبو جربوع^(١٥)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان الأهم منها ما يلي:

- التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتطوير الإبداع الإداري.
- زيادة اهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل؛ لأن التدريب يعد خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة
- وضع مقاييس موضوعية لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين
- تفعيل نظام الحوافز المادية والبشرية على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
- وضع أسس ومعايير مهنية (الكفاءة والإبداع) لعملية ترقية أعضاء فرق العمل داخليا.

دراسة تتيوك^(١٦)

هدفها الخروج في الفريق الأفضل لضمان التطوير الذاتي والتواصل

١٥- واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، أبو جربوع، يوسف علي عيسى، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٤

16- Towards Effective Team Building in the Workplace, Fapohunda, Tinuke. M International Journal of Education and Research, Vol. 1 No. 4 April 2013, Lagos State University Ojo. Nigeria, Department of Industrial Relations and Public Administration

الإيجابي ومهارات القيادة والقدرة على العمل معًا بشكل وثيق كفريق واحد لحل المشكلة. وتوضيح بعض عوامل الجذب والتحديات التي تواجه فرق التنفيذ لتقديم معايينة واقعية لما يمكن تحقيقه من خلال العمل الجماعي.

وتوصلت الدراسة إلى أن تأثيرات العمل الجماعي (الإيجابية والسلبية) تتوقف على العديد من العوامل، بما في ذلك ثقافة المنظمة ومناخها، وفعالية قيادة الفريق، والتزام الموظف، ونظام التعويضات والمكافآت، ومستوى استقلالية الموظف. توصيات يجب أن تكون الأهداف واضحة، متابعة المساءلة والمسؤولية، تفعيل القيادة الفعالة، التدريب والتطوير لكافة العاملين.

تعليق عام على ما سبق :

مجمال المفاهيم التي تتعلق بالقيادة الفعالة وتم ذكرها من أكثر من دارس وباحث في علوم الإدارة تشير إلى أنها تعني : القدرة على التأثير الفعال في الآخرين ليقوموا بأعمالهم التي يريدونها قائلين أن تنجز بصورة سليمة ذات جودة مرضية لمتلقيها والمستفيدين منها وفي نفس الوقت كل عامل قام في إنجازها . إن قدرة القائد للتأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة حتى يتم إنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة عامل مهم ومؤثر ، فعلى القائد امتلاكه والتمرس به ، والقدرة على إقناع الآخرين لتحقيق الأهداف بحماس ، كما أن عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد تكون بحثهم على العمل برغبتهم واختيارهم .

القيادة هي القدرة على تحريك الأشخاص العاملين في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم ومصالح المنظمة على المدى البعيد، فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين. والشخص القيادي يحتل موقع متقدم في الفريق كونه يمتلك العديد من السمات والمهارات المؤهلة ، فالواجب عليه تأدية عمله بأسلوب إبداعي متميز يتناسب مع تلك المرتبة. وهناك عناصر أساسية لعملية القيادة منها :



- قائد يتسم بشخصية مؤثرة ومهارات قيادية إدارية متطورة تحقق طموح المنظمة و تحقيق رؤيتها ورسالتها.
 - مجموعة من الأفراد المعنيين بتحقيق أهداف المنظمة.
 - الأنشطة التي تمارس فيها المجموعة عملها.
 - مبادئ أساسية، ومنها القوة التي تتدفق بين القائد ومجموعته بطريقة مقنعة يترتب عليها توجيه طاقات مجموعته.
 - أسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القائد.
- وأما عن نظريات القيادة التي تحدثت عنها فأرى أنها واقعية واستمدت من أرض الواقع وتناسقت مع علوم الدارسين والمهتمين ولاشك أنها استغرقت وقت طويل من دراسة مراحل الإنسان حتى وصوله إلى مواقع قيادية متقدمة ومتطورة .
- و أتوافق بشكل تام مع الأهداف وأهمية قيادة فرق العمل الفعالة لما لها دور محوري و أساسي في التأثير على ميزات وجودة مخرجات العمل، كما أقترح العمل على زيادة الأبحاث و الدراسات التي تهتم بموضوع المعوقات التي تواجه فريق العمل و الخروج بتوصيات تستمد حلولها من واقع العمل في مختلف تخصصات الإدارة العامة ، الصحية ، الصناعية ،.....الخ
- الدراسات السابقة نجد أنها توفقت في أكثر أهدافها و توصياتها و أن عمل دراسات بشكل أوسع و في مجالات مختلفة الصحة ، الصناعية ، التعليمية وهذا سوف يترك أثراً إيجابياً على مخرجات الأعمال في مختلف المجالات .

المراجع

- أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة د. القطارنة، زياد حمد ٢٠١٧، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان- الأردن ص ٢٧
- قلم المدير العام، ط ٢، محمد، بهاء زكي، ٢٠١٨، دار امجد للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، ص ٧٢
- مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، رضوان، محمود عبد الفتاح، ٢٠١٣، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ص ٣٩
- القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي، البارودي، منال أحمد، ٢٠١٥، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ص ٨٢
- إدارة فرق العمل، الأستاذ نزار اشرفه، الدكتور عبد الحميد الخليل، الإجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢١، ص ٣٨-٣٩
- تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط عبد القادر بن برطال دراسات العدد الاقتصادي _ (٢٠١٣-٢٠١٦) :ISSN (المجلد: ٠٩ العدد: ٠٢، جوان ٢٠١٨ جامعة الأغواط، ص ١٨٧
- إدارة فرق العمل، نزار اشرفه، الدكتور عبد الحميد الخليل، الإجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢١، ص ٢٥
- فرق العمل الناجحة: البناء و النمو و الإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل و أسهل، ابو النصر، مدحت محمد، ٢٠١٥، المجموعه العربيه للتدريب و النشر، القاهرة-مصر، ص ٣٣
- إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفه في تخفيض مقاومة التغيير، رسالة ماجستير، الهاشمي، سناء داوود، ٢٠١٠، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن
- فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير ، عبدة، أم الخير بنت إبراهيم أحمد، قسم

الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز
، جدة ، ٢٠١٠

- واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، أبو جربوع، يوسف علي عيسى ، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٤

المراجع الأجنبية :

- <https://www.for9a.com/learn/9>
- Group Leadership Skills for Nurses & Health Professionals, Fifth Edition...Carolyn Chambers Clark EdD, ARNP, FAAN, 2008Springer publication company 4th ed, New York, P-78 80
- Studying Leadership: Traditional and Critical Approaches, Doris Schedlitzki. Gareth Edwards, 2021, SAGE publications, Washington DC, P65-55
- Illustrated Course Guides: Teamwork & Team Building - Soft Skills for a ..., Jeff Butterfield, 2010, course technology cengage learning, USA, P54
- Towards Effective Team Building in the Workplace, Fapohunda, Tinuke. M International Journal of Education and Research, Vol. 1 No. 4 April 2013, Lagos State University Ojo. Nigeria, Department of Industrial Relations and Public Administration



الجامعة الإسلامية بنينسوتا

Islamic University of Minnesota

المركز الرئيسي IUM