



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:\2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور الأساليب الحديثة لبناء فرق العمل في التطوير التنظيمي
بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : المؤسسة مناحم الفوسفات – تبسة-

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ:

- مراد مهدي

- حنان مسعود

- راوية مامون

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمروش عمر	أستاذ مساعد "أ"	رئيسا
مهدي مراد	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
قاطر فارس	أستاذ محاضر "أ"	عضوا مناقشا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

شكرونا لله

"بسم الله الرحمن الرحيم"

قال الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي أدار لنا دروب العلم والمعرفة و

أعاننا على أداء هذا الواجب ووفقتنا لإجازه هذا العمل.

واعتزافنا بالفضل وتقديرنا للجميل لا يسعنا إلا أن

نتقدم بالشكر الخالص والامتنان إلى الأستاذ

المشرف الدكتور "ممدى مراد"

الذي لم يبخل علينا بعلمه وجهده المتواصل و أفكاره

القيمة و توجيهاته النبيرة لنا... فجزاه الله كل خير وجعلنا

في ميزان حسناته في الحياة الدنيا والآخرة.

ولا يفوتنا أن نقدم الشكر إلى كل عمال المؤسسة الوطنية الحديد-تبسة-

شكرا لجميع من ساعدنا ووقف بجانبنا ولو بارتسامة، لكو جميعا جزيل الشكر

وفائق الاحترام وجزاكم الله عنا كل خير.



هَدَاة

"بسم الله الرحمن الرحيم".

والصلاة والسلام على رسوله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

من قال يوماً أن تلك الفتاة الصغيرة التي كانت أكبر طموحاتها اللعيب أن تصل

إلى ماهي فيه اليوم....

وأنا في آخر خطواتي للوصول إلى حلمي أشكر الله وأحمده الذي وفقني لتتبع هذه الخطوة

في مسيرتي الدراسية بمذكرة تلخص ثمرة الجهد والنجاح.

قال الله تعالى: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

أهدي ثمرة جهدي إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل إسميه

بكل افتخار إلى من أشعل عقلي وأطفا ظلمة جهلي وكان لي خير مرشد

إليك يا من تعبعت من أجلنا....وقاسيت وتمنييت لنا السعادة والهناء ...

"أبي الغالي" أطال الله في عمره.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمة

الحياة وسر الوجود إلى من كان دمانها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى

أغلى الحبايب "أمي الحبيبة" أطال الله في عمرها.

إلى القلوب الطاهرة الذين ساندوني إلى من تقاسمت معهم الحياة

و أجواء المحبة الأسرية اخوتي

"محمود-ماجدة-مها" حفظهم الله

إلى كل عائلتي ومن تعلمت منهم معنى الصدق والنجاح صديقاتي

"راوية - مروى - أميرة - هدى - إيمان - أبة - نور".

إلى كل من جمعني بهم المشوار الدراسي من البداية وكل من شاركني فرحتي.

حنان

إهداء

"بسم الله الرحمن الرحيم".

يارب إذا أعطيتني القوة فلا تأخذ عقلي وإذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي ، وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي .
اهدي ثمرة جهدي:

إلى من حملتني وهنا على وهن تسعة أشهر وكانت كالشمعة تذوب وتضيء دربي بدعواتها إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ووهبها الحنان والعطف لتضميني بين احضانها فتغمرنني بدفئها إلى الصدر الحنون والقلب الطيب أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى من احمل اسمه بكل افتخار أبي العزيز الذي يحثني دائما على طلب العلم أدامك الله سندا لي.
إلى عماد البيت وسندي المعين في الحياة أخي الوحيد نوفل الذي أتمنى له كل التوفيق والنجاح في حياته.
إلى من هنا جزء من القلب، علاج للهموم مهما ثقلت وازدادت، وونس للروح، وابتسامة لا تنتهي أخواتي: " ظريفة، رشيدة ، سارة، شروق ، سندس." حفظهم الله .
إلى زهور الأمل إلى البراءة والصفاء أولاد أختي راسيل و رائد حفظهما الله من كل شر.
إلى من جمعتني بهما الحياة وقسمتا معي دروب حياتي إلى من لقاني بهما القدر فكانتا اعز واقرب من صاحبت حنان و مروى حفيظهما الله ووقفها في حياتهما إلى كل الصديقات اللواتي صادفتني بهم الحياة: " أميرة ، حنان رحال، روفيدة حمدي، مايا ، روفيدة عميري....." حفظهم الله.

إلى كل الأقرباء والأصدقاء إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي إلى النفوس الطيبة التي وقفت إلى جانبي في مشوار دراستي.

راوية

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ. د	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لفرق العمل
02	تمهيد
03	المبحث الأول ماهية فرق العمل
03	المطلب الأول: نشأة وتطور فرق العمل وأهم النظريات المفسرة له
03	1-النشأة والتطور
04	2-أهم النظريات المفسرة له
07	المطلب الثاني: تعريف وخصائص فرق العمل
07	1 - تعريف فرق العمل
08	2- خصائص فرق العمل
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف فرق العمل
10	1-أهمية فرق العمل
10	2-أهداف فرق العمل
11	المبحث الثاني: اليات فرق العمل
11	المطلب الأول: أنواع فرق الممل
13	المطلب الثاني: عناصر وعوامل تشكيل فرق العمل
13	1-عناصر فرق العمل
13	2-عوامل تشكيل فرق العمل
14	المطلب الثالث: مراحل تطور فرق العمل
18	المبحث الثالث: ادارة فرق العمل
18	المطلب الاول: تسيير فرق العمل
19	المطلب الثاني: مناهج بناء فرق العمل
23	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات نجاح فرق العمل
23	1-مقومات فرق العمل
25	2-معوقات نجاح فرق العمل
26	خلاصة
27	الفصل الثاني : التطوير التنظيمي وعلاقاته بفرق العمل

28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي
29	المطلب الأول: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
29	1-مصطلح التطوير التنظيمي
29	2-مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي
30	المطلب الثاني: تعريف وخصائص التطوير التنظيمي
30	1-تعريف التطوير التنظيمي
31	2-خصائص التطوير التنظيمي
32	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التطوير التنظيمي
32	1-أهمية التطوير التنظيمي
33	2-اهداف التطوير التنظيمي
35	المبحث الثاني: اليات التطوير التنظيمي
35	المطلب الأول: أنواع ومبادئ التطوير التنظيمي
35	1-أنواع التطوير التنظيمي
36	2-مبادئ التطوير التنظيمي
37	المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي وأساليبه
37	1-مراحل التطوير التنظيمي
37	2-أساليب التطوير التنظيمي
39	المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي
43	المبحث الثالث: دور فرق العمل في التطوير التنظيمي
43	المطلب الأول: قيادة فرق العمل وعلاقتها بالتطوير التنظيمي
44	المطلب الثاني: فرق العمل الدائمة والمؤقتة في التطوير التنظيمي
45	المطلب الثالث: البيئة المحيطة بفرق العمل وعلاقتها بالتطوير التنظيمي
47	خلاصة
48	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات-تبسة-
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة
50	المطلب الأول: لمحة عامة قبل التقسيم
51	1-التعريف بالمؤسسة
52	2-خصائص النشاط الانتاجي
52	3- المهام الأساسية للمؤسسة
53	4- مبادئ مؤسسة مناجم الفوسفات
53	5- أهداف المؤسسة
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات

58	المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقتها بمحيطها
58	1-طبيعة نشاط المؤسسة
61	2-علاقة المؤسسة بمحيطها
62	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
62	المطلب الاول: تحديد مجمع الدراسة
62	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والبيانات
65	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الاحصائية
65	1-صدق وثبات أداة الدراسة
68	2-أساليب المعالجة الاحصائية
70	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
70	المطلب الاول: تحليل وخصائص العينة
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
86	خلاصة
88	خاتمة عامة
90	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	الملخص



قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
9	فرق العمل وجماعات العمل.	(1.1)
17	مراحل بناء ونمو فرق العمل.	(1.2)
64	درجات قياس مقياس ليكارت الخماسي.	(3.1)
64	توزيع استبيانات عينة الدراسة واسترجاعها.	(3.2)
65	معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور.	(3.3)
66	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ.	(3.4)
67	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.	(3.5)
68	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.	(3.6)
70	توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية.	(3.7)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول.	(3.8)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني .	(3.9)
81	اختبار التوزيع الطبيعي.	(3.10)
82	نتائج اختبار الفرضية الأولى.	(3.11)
82	نتائج اختبار الفرضية الثانية.	(3.12)
83	نتائج اختبار الفرضية الثالثة.	(3.13)
84	نتائج اختبار الفرضية الرابعة.	(3.14)



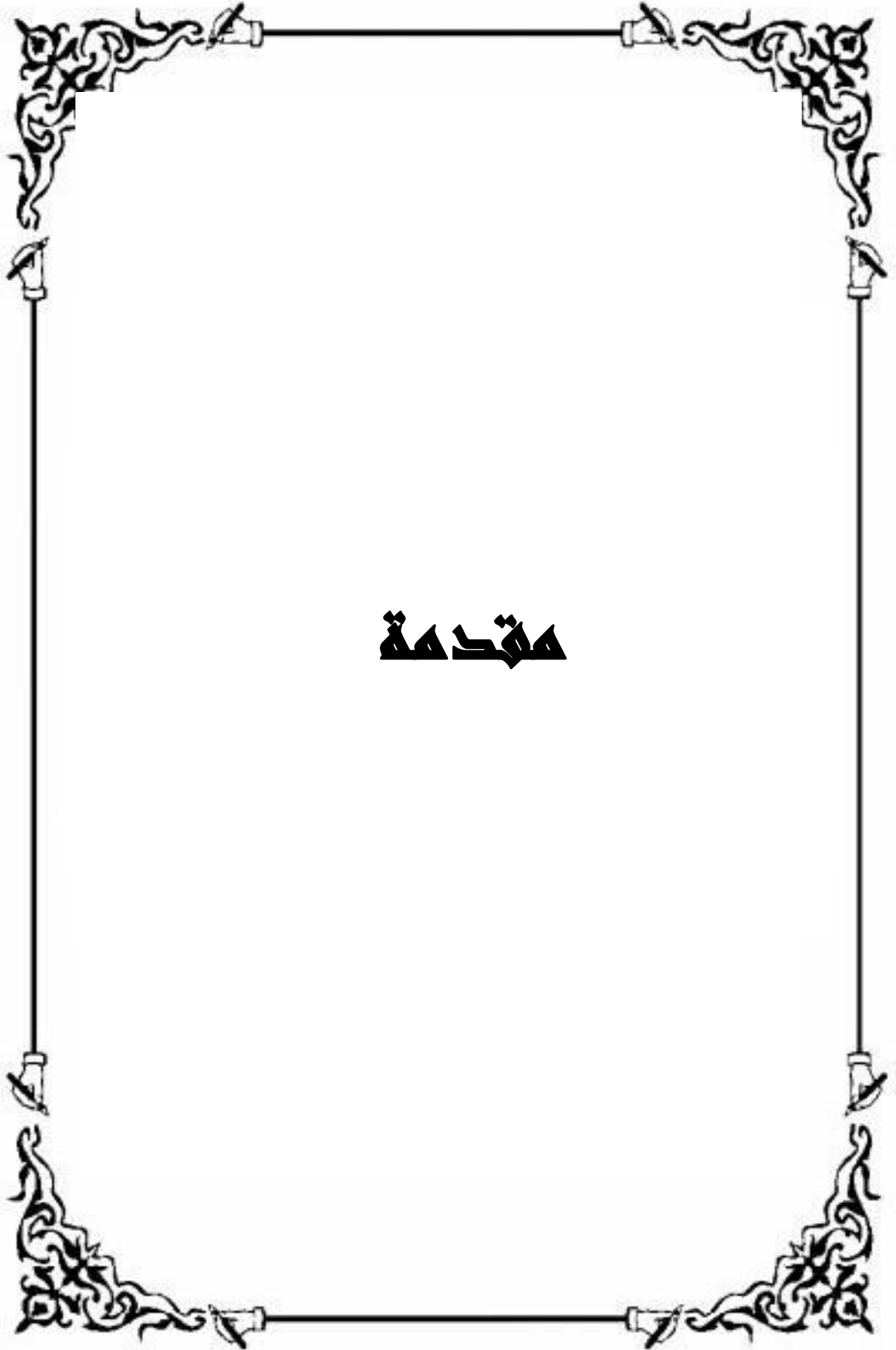
قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
(1.1)	النظام الداخلي لجماعة.	05
(1.2)	Z نموذج .	07
(1.3)	عناصر تشكيل الفريق.	13
(1.4)	عجلة فريق العمل.	14
(1.5)	المراحل الخمس لتطور الفريق.	15
(1.6)	معوقات بناء فرق العمل.	24
(2.1)	مجالات التطوير التنظيمي.	41
(3.1)	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS.	57
(3.2)	مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.	59
(3.3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	71
(3.4)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	72
(3.5)	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة.	72
(3.6)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	73
(3.7)	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب.	73



قائمة الملاحق

البيان	الرقم
معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	1
صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول والثاني	2
توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	4
اختبار التوزيع الطبيعي	5
نتائج اختبار الفرضية الثالثة	6



مقدمة

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بها إلى ظهور عدد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطور سعا لتحقيق رضا العملاء والمستهلكين من أفراد، وتبني مجموعة من الأساليب الحديثة في التسيير انطلاقاً من الاستثمار في الموارد البشرية والاعتماد على المشاركة والأداء الجماعي، فالعقول هي التي تدبر أصول المؤسسة لذلك يجب عليها أن توفر كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف، وتزايد اعتماد الإدارة الحديثة بفكرة فرق العمل، حيث احتلت فرق العمل دوراً متنامياً في حياة المنظمات المعاصرة، كما أن تشكيل فرق العمل متماسكة تؤدي إلى استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين .

وتعتبر إدارة فرق العمل من أهم وأحدث المواضيع التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتساهم في فعالية المجتمعات ونجاحها، إذا أن انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير السلوك إلى الأحسن.

حيث تعد عملية التطوير التنظيمي احد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فاعلية المنظمات ، وتشهد بيئة المنظمات في الآونة الأخيرة تغيرات غير مسبوقه في كافة جوانبها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، مما يتطلب زيادة الاهتمام بدراسة قضايا التطوير التنظيمي. حيث يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد وتحسين أدائهم لدعم كفاءة المنظمة، وزيادة فعاليتها .

وتلعب فرق العمل دور مهم في التطوير التنظيمي حيث تعمل علي تنمية التطوير التنظيمي لدى الأفراد وذلك من خلال البحث عن طرق وحلول للعمل وتطوير أساليبهم والبحث عن أداء أفضل وكفاءة عالية. وذلك من اجل خلق إمكانية أكبر للإبداع والابتكار وزيادة الأداء.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر فرق العمل من الموضوعات الحديثة في العالم وفي الجزائر خاصة على وجه التحديد لما له من دور في التطور التنظيمي حيث يتصف التطور التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات، ومن هنا يتم طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الأساليب الحديثة لفرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات-

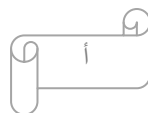
SOMIPHOS- تبسة؟

2- التساؤلات الفرعية: للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بفرق العمل؟ وما هي أهم أساليبها المستخدمة في العمل؟
- فيما يتمثل التطوير التنظيمي؟ وما هو أهم مجالات تطبيقه؟
- ما هو واقع فرق العمل في التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات- تبسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والتطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة؟

3- فرضيات الدراسة: انطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضيات التالية كما يلي:

- ✓ الفرضية الأولى: فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو إنجاز مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل بين أعضائها.



- ✓ الفرضية الثانية: يعتبر التطوير التنظيمي من العوامل الأساسية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
 - ✓ الفرضية الثالثة: تلعب فرق العمل أدوار مهمة في التطوير التنظيمي وتعمل على تعزيز الثقة وروح التعاون بين الأفراد العاملين في أي مؤسسة مهم كان نوعها أو شكلها.
 - ✓ الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والتطوير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة-
- 4- أهمية الدراسة: يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال :
- التعرف على مدى مساهمة فرق العمل في تحقيق التطوير التنظيمي والعلاقة بينهم.
 - إلقاء الضوء أكثر على موضوع فرق العمل.
 - الرغبة في جس النبض عن أساليب العمل التقليدية ومحاولة تقديم بعض الحلول والتوصيات لتطبيق أسلوب فرق العمل.
 - تشخيص الواقع الفعلي لممارسات فرق العمل في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات-تبسة- وتوضيح علاقته بالتطوير التنظيمي على مستواها.
- 5- أهداف الدراسة:
- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين المدروسين " فرق العمل والتطوير التنظيمي " وتحديد مختلف جوانبهما.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين.
 - التعرف على واقع تطبيق أسلوب فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- 6- أسباب اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع، منها ما يتعلق بأسباب ذاتية وأخرى موضوعية ويمكن إيجازها في ما يلي:
- ✓ أسباب ذاتية:
 - الرغبة الشخصية والميل الذاتي لموضوع الدراسة والمواضيع المتعلقة به.
 - الأهمية البالغة لفرق العمل في المؤسسة.
 - ارتباط هذا الموضوع بالتخصص المدروس.
 - ✓ أسباب موضوعية:
 - اعتبار فرق العمل من أهم النقط التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة.
 - نقص الدراسات السابقة عن فرق العمل.
 - إبراز مدى الحاجة إلى فرق العمل وممارستها في المؤسسات.
- 7- الدراسات السابقة:
- ✓ لطيفة عبد الحليم 2015 تحت عنوان: دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة
 - دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بكلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- وقد توصلت إلى النتائج التالية:
 - إن المنظمة محل الدراسة تعمل على التطوير التنظيمي حيث جاءت درجة توفير جميع الأبعاد المتعلقة بالتطوير التنظيمي مقبولة نسبيا.

- جاء اهتمام المنظمة بأبعاد إدارة فرق العمل مقبول نوعا ما، وكانت درجة توفر بعد فرق العمل الدائمة اكبر من فرق العمل المؤقتة.
- أظهرت الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة فرق العمل بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة.
- ✓ دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق 2006 تحت عنوان : فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية-غزة
- هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة ،الجامعة الإسلامية -غزة-
- تهدف إلى معرفة اثر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، ومن نتائجها:
- توجد علاقة طردية ايجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- إن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث ان عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر احد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير فكلما كان المفهوم واضحا كلما دل ذلك على إن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير المطلوب.
- ✓ دراسة معموري صورية 2008 تحت عنوان : التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز- الشلف
- هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، من جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، وتبحث هذه الدراسة في أسباب مقاومة الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي وكيفية التعامل مع هذه المقاومة ومعالجتها، وقد توصلت الى النتائج التالية:
- إن الأفراد مثلهم مثل القادة مترددين طبيعيا في قبول التغيير، وأن خوفهم من فقدان المكانة أو تغيير الوظيفة يجعلهم يرفضون التغيير ويقاومونه.
- إن نجاح التغيير مرهون بمدى قدرة القادة على معرفة أسباب المقاومة والتعامل معها في مراحلها المبكرة من اجل التقليل منها.
- ✓ دراسة أم الخير بنت إبراهيم حمده 2009، تحت عنوان : فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية .
- هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،حيث تبحث هذه الدراسة علي العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- اهتمام الإدارة العليا بتبني أسلوب فرق العمل في انجاز بعض المهام التي تحتاج إلى مشاركة عدد من الموظفين في أن واحد.
- تشجيع الإبداع من قبل الموظفين العضوات في فرق العمل وتحفيزهن على الابتكار الذي يدعم المرونة ويمنحهن قدرا من الاستقلالية في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهن.
- تقوم إدارة جامعة الملك عبد العزيز بنشر الوعي بين لموظفات وأعضاء فرق العمل بأهمية أن يتقبلن الانتقادات البناءة التي توجه إليهن.
- ✓ **التعقيب على الدراسات السابقة:**
- من خلال الدراسة التي أجرت فيها الدراسات السابقة فقد انحصرت بين عامي 2006-2015 أما الدراسة الحالية فهي تجري في عام 2022.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال المكاني والموضوعي. أما أوجه الاستفادة فتمثلت في:
 - تدعيم البناء النظري للموضوع قبل الدراسة وإثرائه بالمعلومات.
 - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج موضوع الدراسة.
 - المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة أسباب ودواعي القيام بها مع توضيح أهميتها.

8- منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة واثبات صحة الفرضيات المتبنتات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، حيث يظهر المنهج الوصفي في عرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري، ومن أهم الأدوات التي تم الاستعانة بها في انجاز هذه الدراسة المسح المكتبي ويشمل المراجع والمصادر العربية، في حين أن المنهج التحليلي يظهر من خلال تحليل الأشكال والجداول الواردة في الدراسة.

بالإضافة إلى دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات من خلال الاستعانة بالاستمارة والمتمثلة في مجموعة الأسئلة التي تم اعتمادها لمعرفة آراء العينة المدروسة، بالإضافة للمقابلة الشخصية حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية للحصول على بعض المعلومات المهمة. ولتحليل البيانات استعملنا برنامج SPSS مع استخدام الأدوات الإحصائية والمتمثلة في: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف. ولعرض هذه البيانات تم استعمال الجداول والدوائر النسبية والمدرجات التكرارية.

9- حدود الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة لها حيث تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

-الإطار الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا خلال الفترة الممتدة بين أواخر شهر مارس وشهر افريل أي ما يقارب شهر لسنة 2022.

- الإطار المكاني: تم اختيار المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -SOMIPHOS- لإنجاز الدراسة التطبيقية.

10- صعوبات الدراسة

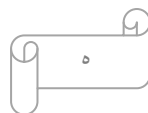
- صعوبة توزيع الاستبيانات واسترجاعها في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-..

11-هيكله الدراسة:

بناء على الأهداف والفرضيات السابقة وفي حدود الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول من الدراسة الإطار النظري لفرق العمل، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، اختص المبحث الأول ماهية فرق العمل وتم عرض نشأة وتطور وتعريف وخصائصها وأهمية وأهداف فرق العمل، وأنواع وعناصر وعوامل تشكيل فرق العمل ومراحل تطوير فرق العمل في المبحث الثاني في حين أن المبحث الثالث اختص ببناء وإدارة ومناهج ومقومات ومعوقات بناء فرق العمل.

وفي الفصل الثاني انتقلت الدراسة إلى التطوير التنظيمي حيث قسم هذا الفصل بدوره إلى ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول ماهية التطوير التنظيمي التطور التاريخي لتطوير التنظيمي، مفهوم، خصائص، أهمية وأهداف التطوير التنظيمي، وأنواع، مبادئ، أساليب وإبعاد التطوير التنظيمي في حين المبحث الثالث اختص بعلاقة فرق العمل بتطوير التنظيمي.

في حين أن الفصل الثالث كان دراسة حالة للتطبيق العملي لدور الأساليب الحديثة لفرق العمل في التطوير التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات-SOMIPHOS-تبسه، وقد قسم إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول التقديم العام لمؤسسة مناجم الفوسفات، أما المبحث الثاني فتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فتم من خلاله تحليل واختبار فرضيات الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات.



الفصل الأول:

الإطار النظري والفكري لفرق العمل

تمهيد:

تعد فرق العمل من المواضيع الرئيسية المعاصرة لذلك كرس لها العديد من المتخصصين جزءا كبيرا من اهتماماتهم ، حيث أصبحت فرق العمل جزءا أساسيا في المؤسسات والمشاريع على اختلاف أنواعها بالقطاعين العام والخاص سعا للنجاح في عالم تنافس بيئة العمال، وفرق العمل الحقيقية تتشكل من خبراء يمثلون مختلف مديريات أو أقسام المؤسسات ومن يمتلكون قدرات متباينة لأداء الوظائف، إضافة إلى كون هذه الفرق مجهزة ومعدة بسلاسة ومرونة ، بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات التغيير إلى جانب سرعة الانجاز والمساعدة في حل المشكلات المعقدة، وبالتالي تقوية عملية التركيز على خدمة الزبائن أو المستفيدين.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى دراسة وتحليل ومعالجة المفاهيم المتعلقة بفرق العمل وأساسيته، وهنا تم

تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية فرق العمل.
- ✓ المبحث الثاني: آليات فرق العمل.
- ✓ المبحث الثالث: إدارة فرق العمل.

المبحث الأول: ماهية فرق العمل

تتسم فرق العمل بأهمية استثنائية في عالم الأعمال في الوقت الراهن لما لها من دور مهم في نجاح المؤسسات على اختلاف أشكالها وتخصصاتها وفلسفاتها الإدارية، وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبت خبراء العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب.

المطلب الأول: نشأة وتطور فرق العمل وأهم النظريات المفسرة لها

ان الاهتمام بفرق العمل له جذور عميقة في تاريخ الابحاث وقد ظهرت نظريات عديدة حيث لم تعد دراسة السلوك الفردية للأشخاص داخل التنظيم المرتكز الوحيد في تحليل وفهم السلوك التنظيمي.

1. النشأة والتطور¹

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث أن فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. ومفهوم فرق العمل ليس شيئا جديدا، فقد ارتبط بالتجمعات الدينية، والألعاب الرياضية، وفي العقود الأخيرة اخذ هذا المفهوم معنى جديدا في المؤسسات، وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة، وأصبح ضروريا لحل المشكلات والمساعدة للتحرك نحو المستقبل. وكانت بداية دراسة هذا المفهوم في الغرب، من خلال ما يسمى بمجموعة التدريب، حيث عرف جابلون سكي إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة الشاملة بشكل مستمر". ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبقوا إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة وفرق العمل. وذلك بتأثير جهود ادوارد ديمنج. فقد بدأ هذا المفهوم بأخذ شكل جديد، من خلال ما يسمى بحلقات الجودة (Quality circles) كان ذلك في الستينيات، وتعتبر تلك الحلقات احد أنماط فرق العمل الرئيسية. أما عبد الرحمان يشير إلى أن رئيس لبكرت كان من الأوائل الذين قادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح انه من الممكن استغلال أقصى طاقة متوفرة لدى العاملين في حالة واحدة وهي اشتراك كل فريق في المؤسسة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلائمة بشرط أن توفر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها. ومنذ منتصف الثمانيات من القرن العشرين قام مركز القيادة المبدعة بتطوير الخطة التمهيدية الأولى لبناء فرق عمل لعدد كبير من الشركات على نطاق واسع من الصناعات، وفي تلك الفترة قام المركز بمقابلة أعضاء فريق العمل وقيادتها والدعم الحاصلة عليه والنتائج. وفي عام 1990م، أدمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنين من المبادرات التثقيفية للمركز وهما: القيادة وعمل الفرق وفرق الأداء العالي. وفي عام 2000م، انطوت مبادرة ضمن برنامج الذي استمر بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركزت على سلسلة من الأدوات والاستراتيجيات العملية التي تعزز أداء أي فريق. ومن خلال أبحاث أجريت، يقدم البرنامج معلومات عن كيفية عمل فريق الأداء العالي، وهو تقييم صادق لنقاط الضعف والقوة لدى فرق العمل، ويقدم أيضا طرقا مثبتة لتحويل الموظفين من عاملين عاديين إلى فريق عمل بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية، كما يعالج قضايا أخرى كاختيار أعضاء الفريق، وبدء فريق بداية فعالة والتوافق بين اختلافات الثقافية المتضاربة داخل الفريق، وحل النزعات والمشكلات داخله، بالإضافة إلى البرامج التثقيفية.

¹-رامز عزمي بدير، مدحت جودت، حسن مروان: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية،

2. أهم النظريات المفسرة لفرق العمل: تتمثل نظريات المفسرة لفرق العمل في¹:

1.2 النظريات السلوكية: لقد ركزت المدرسة السلوكية اهتماماتها على دراسة ، وتحليل سلوك الأفراد ، والجماعات في المؤسسة وتفسير هذا السلوك ، ودوافعه ، واستخدام المنهج العلمي ، ومن النظريات التي درست سلوك الفرد داخل الفريق نذكر :

• نظرية العلاقات الإنسانية: يعتبر "EITON Mayo" من الرواد الأوائل لهذه المدرسة ، وقد قام مع فريق البحث بعدة تجارب سميت بتجارب "HOWTHORNE" أهمها: تجربة الإضاءة، تجربة غرفة الكابلات، وقد توصل "MAYO" بتجاربه إلى عدة نتائج تنسب بها مدرسة العلاقات الإنسانية أهمها:

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب، وإنما أيضا بخلفتها الاجتماعية وإدارة الجماعة؛
- للمكافأة والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد، وإحساسهم بالرضا؛
- ضرورة تدريب الرؤساء علي المعاملة الإنسانية للعاملين؛

وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين:

- مناخ العمل الجماعي: يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة، ومرحة بين بعضهم الامر الذي يؤدي الى اداء العمل بنشاط
- الاشراف المشترك: يشعر العاملون ، بأهميتهم من خلال تزويد بالمعلومات، وسماع آرائهم باستمرار.

• نظرية "Mary Parker Violett"

فيلسوفة اجتماعية من الولايات المتحدة الأمريكية ركزت على الفكر الجماعي أكثر من العمل الفردي فطاقات الفرد الكامنة تنطلق عبر العمل الجماعي، ومن خلال العلاقة مع الآخرين يستطيع الفرد ان يبدع ويبتكر أكثر، ورأت ان المؤسسة هي جماعة كبيرة ،وعلى مديرها ان يعتمد على خبرته ومهاراته في القيام بدور أكثر من اللوائح الرسمية، والسلطات والصلاحيات، وفي تعامله مع مرؤوسيه، وأشارت إلى اثار بيئة المؤسسة بعواملها وقواتها، ومتغيراتها على تفاعل الجماعات.

2.2 النظريات الحديثة : يعود الفضل في دراسة الجماعة و التعاون داخل المؤسسات الى المدرسة السلوكية ، ولكن الاتجاهات الحديثة آلت إلى مفاهيم معاصرة للتعاون في فرق عمل ، للتوصل الى تحقيق الأهداف ، وتعزيز الشعور بالانتماء وتطوير المهارات والأفكار ، وهناك العديد من الدراسات التي درست الجماعة والتعاون ، ومن أهم هذه النظريات نذكر :

• نظرية النظام التعاوني "Chester Bernard" أسهمت الخبرة الوظيفية ل "Bernard" في الجهاز الحكومي في شركة هواتف "New Jersey" بزيادة تعامله مع مشكلات الإدارة العامة ، وإدارة الأعمال معا . بما وسع من إلمامه ، وقدرته المزوجية بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة ، مما انعكس بنحو ايجابي على تصوراته ، وافترضاته عن السلوك التنظيمي . فقد اشتهر Bernard بنظرية النظام التعاوني التي تضمنتها مجموعة افتراضات جديدة لفهم السلوك التنظيمي ، والتي تركز على أربعة مسائل أساسية هي :

- اتخاذ القرارات كإطار للسلوك على مستوى الفرد والمؤسسة؛
- التنظيم الغير رسمي مصدر للتنظيم الرسمي، ونتيجة له في الوقت نفسه؛
- التنظيم الرسمي نظام تعاوني يقوم على ثلاثة عناصر هي: الهدف، الاتصال والرغبة في العمل؛

¹ شبيب، محمد: " دور ادارة فرق العمل في ادارة الازمات :دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد ، قسم ادارة اعمال، جامعة دمشق ،سورية، 2009،ص30.

- الحوافز مدخل للعلاقة بين الفرد والمؤسسة ويقوم على أساس الموازنة بين المغريات والإسهامات.
- وقد اعترف Bernard بحتمية وجود التنظيم الغير رسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم ، واتصالاتهم ببعضهم البعض ، ويرى Bernard. أن التنظيم الغير رسمي يخلق لدى الأعضاء مفاهيم ، وأهداف ، واتجاهات وأنماط سلوكية معينة ، كما يرى الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية ، لذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية¹:
- تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم ،
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة ؛
- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات ، وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم .

● نظرية التبادل "Peter Blau" تركز على علاقة العائد والتكلفة أي النتيجة ، فالفرد لا ينجذب، ولا يميل للتفاعل مع الغير ويكون جماعات ، إلا إذا كان العائد من وراء ذلك يزيد، ولو قليلا على التكلفة ، والعوائد من التفاعل تلي الحاجيات ، بينما التكلفة تسبب في القلق ، والإحباط والإحراج والإرهاق ، وهكذا فإن هذه النظرية تبني على ثلاثة عوامل : التقارب بين الأفراد ، التفاعل ، اتجاهات مشتركة .

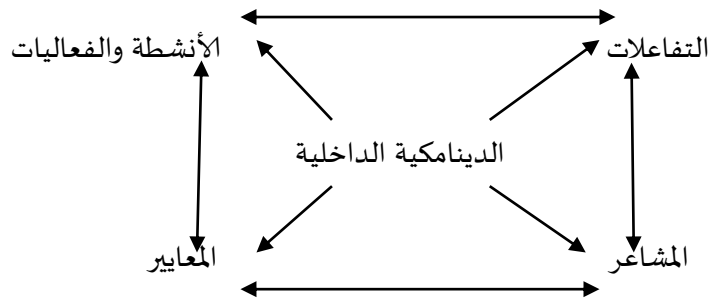
● نظرية "التفاعل – الأنشطة – المشاعر" Homans

تنسب إلى العالم Homans وتعتمد على ثلاثة أبعاد ، ترتبط ببعضها ، وتتفاعل مع بعضها البعض ، تتمثل في الأنشطة ، التفاعلات ، المشاعر ، وترى هذه النظرية ان انضمام الفرد للجماعة هو محصلة التفاعل للعوامل الثلاثة، فكلما زادت الأعمال والأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها ، وازدادت تفاعلاتها مع بعضها البعض ، وقويت مشاعرهم ، وهذا يزيد من تفاعلاتهم ، وكلما زادت مشاعر الأفراد تجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم والأعمال المشتركة بينهم ، والمقصود بالتفاعل ليس بمعنى التجاور ، والتقارب المكاني ، ولكن لتحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات .

وقدم Homans نموذج يوفر وسائل تشخيصية يستطيع المهتم من خلالها فهم أعمال فريق العمل أو جماعة العمل . كما يعكس لنا هذا النموذج العوامل الموقفية التي قد تؤثر على مخرجات أعمال جماعية او فريق العمل.

ويتألف نموذج Homans من نظامين اثنين رئيسيين بأجزائها المترابطة ، والمتداخلة ، وهما النظام الداخلي والنظام الخارجي كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل(1.1): النظام الداخلي لجماعة



المصدر: شبيب ، محمد ، مرجع سابق ص 31.

¹ شبيب ، محمد ، مرجع سابق ، ص 32.

• نظرية الإدارة بالأهداف "Peter Drucher"

ينسب هذا المدخل أو الأسلوب إلى العالمين "Peter Drucher" و"George Odiores" وقد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المؤسسة والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية ، والجماعية ، والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المؤسسة وعن كيفية وضع هذه الأهداف ، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية ، وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها ، على مستوى الوحدة والجماعة ، وعلى مستوى الفرد ، وعندما يتم وضع الأهداف توضح خطة عمل لكل مرؤوس بالإئناق ما بين الرئيس والمرؤوس ، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل ، مع التوجيه والإرشاد المستمر ، ومتابعة تقييم أداء الفرد ، حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة . وتمثل فلسفة ونتائج الإدارة بالأهداف في النواحي التالية :¹

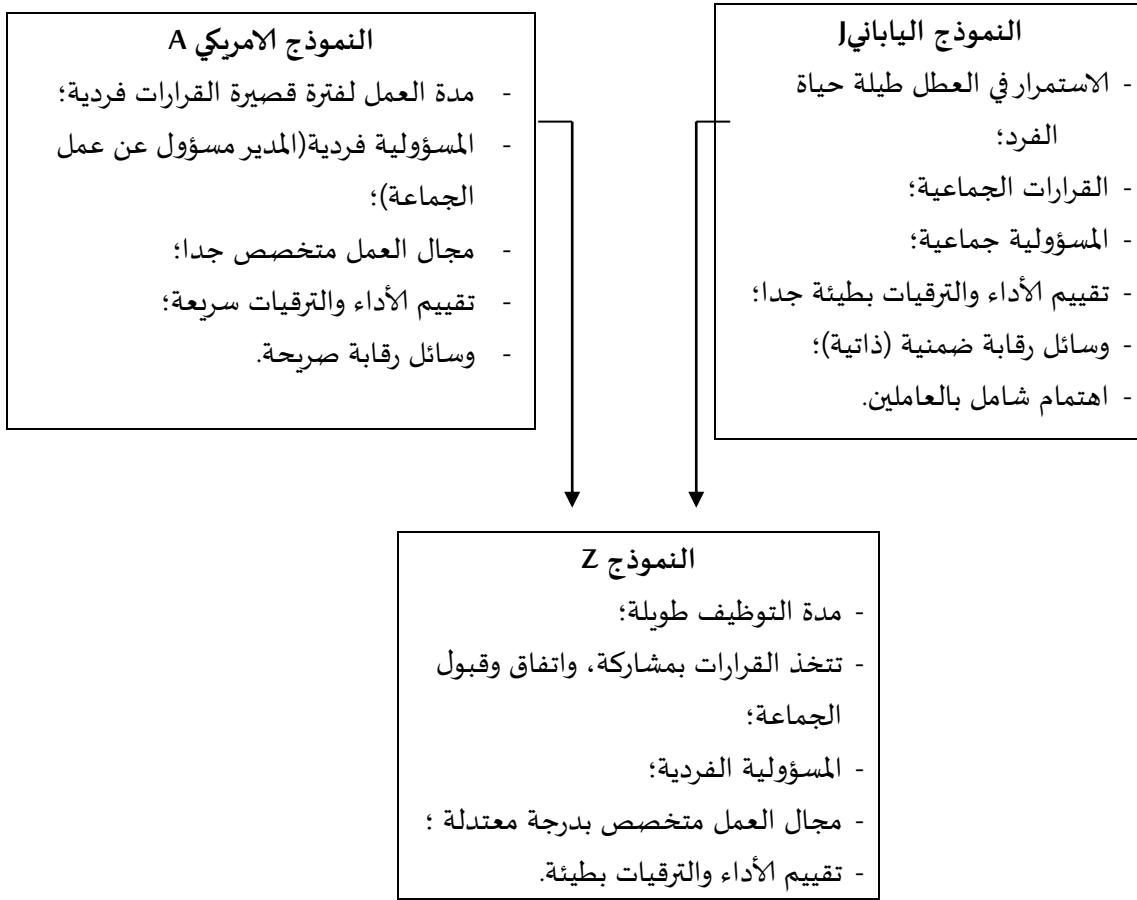
- أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية؛
- انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة، وردود الأفعال حيث تعد الأهداف الرباط النفسي الذي يجمع بين الأفراد؛
- ان القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم العمل الذي يقوده، وهو موجه ومرشد يقود العمل من خلال المشاركة، وتقبل أفكار الآخرين، ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها .

• نظرية "william Z"

ناقش Ouchi منهج عمل الفريق للإنتاجية كواحد من الأسباب التي أدت إلى نجاح اليابان في العقود الماضية ، حيث تدرب إدارة المؤسسة أعضاء الفريق على حل المشكلات الأساسية والمهارات الديناميكية للجماعة ، وتحديد نطاق مسؤولية الفريق . ويكون الفريق حرا في تطوير طرق العمل ، والعلاقات الخاصة ، إن أعضاء الفريق يجب أن يكونوا ماهرين في عمليات ووسائل الإيصال داخل الجماعة ويوضح الشكل الموالي نموذج للنظرية :

¹ بيل ، ارثر: "بناء فرق العمل"، دتر الفروق لنشر والتوزيع ، مصر، 2011، ص31.

الشكل رقم(1.2): نموذج Z



المصدر: شبيب، محمد، مرجع سابق ص 31.

المطلب الثاني: تعريف وخصائص فرق العمل

أضحت فرق العمل سببا مهما من اسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسها ، وفرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء في المؤسسة .

1.تعريف فرق العمل: توجد العديد من التعاريف نذكر أهمها:

1.1.التعريف الأول: تعرف فرق العمل على أنها" ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض،

حيث يتصفون بولائهم لغرض معين، وأداء أهداف محددة، على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

2.2.التعريف الثاني: كما تعرف على أنها:" مجموعة من الناس يشكلون نظام من كيانات مرتبطة والتي يتقاسم أعضائها

كيانا مشتركا، حيث أن جميع الفرق تكون أنظمة مفتوحة و تؤثر وتتأثر بينها، من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة

متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى مخرجات"¹.

3.1.التعريف الثالث: وتعرف فرق العمل على أنها:" مجموعة نشاطات تكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف

مشتركة ويحسنون العمل معا ويستمتعون بها ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة"².

¹ - لطيفة عبد الحليم:" دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر".مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمل ، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2014/2015، ص:160.

² - خالد هامل:" فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمل ، جامعة بن مهدي، أم البواقي، 2018/2019، ص:20.

4.1. التعريف الرابع: ويرى البعض الآخر أنها: "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، ويجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم، كما أن هناك درجة كبيرة من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة"¹.

5.1. التعريف الخامس: فرق العمل هي: "مجموعة من الأفراد يتفاعلون معا ولهم هدف مشترك يتولون مسؤولية تحقيقه"².

من التعاريف السابقة يمكن القول أن فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.

2. خصائص فرق العمل:

لصناعة فريق مؤثر وفعال يجب توفر مجموعة من الخصائص نذكر من أهمها:³

1.2. الثقة: تشير الثقة الموجودة بين أعضاء الفريق إلى اعتمادهم للاعتماد على بعضهم البعض دون الهيمنة فيما بينهم، وتكون مهمة القائد هنا زرع مشاعر الثقة في النفس داخل فريقه وفي الكيان الذي ينتمون إليه، ومن مميزات الفريق الناجح نشر الثقة بين أعضائه والإيمان أن العمل في الفريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم، مما يجعلهم يقدمون المستحيل لتحقيق الكثير.

2.2. الاهتمام والتقدير: إن القائد يفهم جيدا أن الفطرة الإنسانية تبحث عن من يهتم بها ويقدرها لذلك يعمل مع أعضاء فريقه على الاهتمام ببعضهم البعض.

3.2. الانضباط التام: فريق العمل لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضائه رغبة حقيقية وجادة للمشاركة في العمل المطلوب إنجازه، ولابد من توضيح مهمة الفريق للأعضاء وشرح أسباب اختيار كل عضو، ومن الضروري أن يكونوا مزاجيين في إظهار مشاعرهم فيما يتعلق بمشاركتهم في المهمة، ويفضل أن توضح لأعضاء الفريق كيفية توزيع المكافآت والحوافز المقدمة في حالة الانجاز الناجح، والتأكد من أنهم يعرفون أن الخدمة ضمن الفريق قد تكون معبرة على مهام أكثر تحديا.

4.2. الإيمان بأهمية التعاون: يعني وضع اليد في اليد لإنجاز وصنع الكثير وعليه يجب على فريق العمل أن يؤمن بهذا الأمر، ويعمل عليه، وهنا تجدر الإشارة أنه يجب مراعاة مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد على حد سواء، وأن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف الذي يصبوا إليه الجميع، أي مواجهة الصعوبات التي تعترض طريقه وتصادفه في سبيل تحقيق النتائج المرجوة والمحددة مسبقا.

5.2. تحديد معايير الأداء الجيد: يشير المعيار إلى مستوى الأداء أو إلى النمط السلوكي أو الاعتقادي لدى أفراد الفريق، ويجب أن تكون لهذه المعايير تأثير قوي على سلوك الأعضاء، وهنا يتطلب الأمر من المشرف أن يحدد مجموعة من المعايير الايجابية التي تساعد أعضاء الفريق على الأداء.

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، د ن طبع، ص: 161.

² - أحمد صالح إبراهيم حميد: "دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني الشق المدني"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة غزة، 2016، ص: 14.

³ - أم الخير بنت إبراهيم، أحمد عبده: "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية علي قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 19.

يمكن القول في هذا السياق بأن معايير الفريق هي قواعد متفق عليها بدقة تساعد على توضيح الكيفية التي يجب على أعضاء الفريق أن يتبعوها ويتصرفوا من خلالها، ويعتبر الاتفاق حول الكيفية التي يتم من خلالها حل مشكلات معينة في فريق ما أكثر أهمية من اختيار طريقة حل تلك المشكلة¹.

3. الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:

قد يبدو للوهلة الأولى أن هذين المفهومين مترادفين ولكنهما من الناحية العملية والسلوكية هما مفهومين مختلفين، ذلك أن جماعات العمل لهم قائد محدد وجماعته تتكون من أعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، وأما فرق العمل فإنها تختلف لكون الهدف هو محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، إذ تعاني المؤسسات من عدم وجود روح الفريق من خلال تشكل عدة فرق²، ويمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): فرق العمل وجماعات العمل

جماعات العمل	فرق العمل
1. تعمل على أهداف عامة.	1. التزام كلي بالهدف العام.
2. يحدد لهم قائد قوى.	2. مشاركة وممارسة أدوار قيادية.
3. مسؤولية فردية.	3. مسؤولية فردية ومشاركة.
4. غرض متماثل للجماعة والمؤسسة.	4. غرض ورؤية خاصة للفريق الواحد.
5. الأداء يقوم من قبل القائد.	5. الأداء يقوم من قبل الأعضاء والقائد.
6. المخرجات تصنع فردياً.	6. المخرجات تصنع جماعياً.
7. تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة.	7. تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل.
من خلال التأثير علي العمل (مثل الأداء المالي).	8. المخرجات تصنع جماعياً.
8. يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراه.	9. تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي.
	10. يحدد النجاح من خلال طموح الأعضاء بالقياس لما تطلبه المهمة المحددة من قبل المؤسسة.

المصدر: عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين: "إثراء المعرفة في تحسين العمل الفريق"، مجلة المنصور، العدد 18، 2012، ص: 64.

¹ - محمود داخل عبد الكريم: "فرق العمل مفاهيمي متكامل"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 41.
² - إنعام الشهباني وآخرون، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 323.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف فرق العمل.

المؤسسات المعاصرة أصبحت لا تستغني عن فرق العمل لأهميته في تحسين عملية صنع القرارات كما تعود علي المؤسسة بمجموعة من الأهداف.

1. أهمية فرق العمل: تبرز أهمية فرق العمل علي تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وفقا لما يلي:¹

- تعزيز النجاح والإبداع؛
 - تطوير عملية اتخاذ القرار؛
 - تحسين جودة الخدمة والمنتج؛
 - الاستجابة لتحديات التغيير؛
 - تطوير مؤكد للوسائل والإجراءات والطرق.
- كما تكمن أيضا أهمية فرق العمل فيما يلي:²
- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية؛
 - تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين؛
 - توفير المعلومات الدقيقة عن جميع النواحي المتعلقة بالعمل؛
 - خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم؛
 - التركيز المستمر علي تحقيق وتطوير مستوى الجودة وتحسينه.

2. أهداف فرق العمل: تتمثل أهداف فرق العمل في:³

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

¹ - فاروق عبده فليد، السيد محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 102.

² - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: "فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 18.

³ - نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل: "إدارة فرق العمل"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2020، ص: 35.

المبحث الثاني: آليات فرق العمل

تعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسية في الأدبيات والممارسات الإدارية المعاصرة، حيث ميزت بين الفريق من جهة ومجموعة العمل من جهة أخرى، حيث أن نجاح الفريق يرتبط بشكل وكيفية اختيار أعضائه، وأن طريقة إدارة فريق العمل تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها.

المطلب الأول: أنواع فرق العمل

توجد أنواع وتصنيفات عديدة لفرق العمل تبعا للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى لتحقيقه . وقد صنف (Mherman) فرق لعمل إلى ثمانية أنواع وفقا لأبعاد رئيسية:¹

1. من حيث العمل والهدف:

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل وتم تقسيمها إلى نوعين أساسيين:

1.1 فرق إنجاز المهام: فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل الذي تؤديه المؤسسة الأم مثل: تنمية وتصنيع منتجات جديدة، وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها، وينصب هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المؤسسة للحصول على النتائج المطلوبة، سواء كانت تلك النتائج منتجات أما خدمات.

2.1 فرق التحسين: يهدف هذا النوع إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المؤسسة، وعلى سبيل المثال فإن شركة (تكساس أنسير ومننت) اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة الإنتاج لمصانعها في ماليزيا، وفرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفراد من جميع المستويات.

2. من حيث البعد الزمني:

وفقا لهذا المبدأ توجد هناك أنواعا من فرق العمل تتشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل محدد وتنتهي بانتهائه، كما توجد هناك فرق العمل دائمة تتشكل وتستمر طالما كانت المؤسسة موجودة.

1.2 فرق العمل المؤقتة:

هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام، وفرق العمل المؤقتة تحتاجها المؤسسات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة، بتوظيف مجمع الخبرات المتكاملة التي لا تتوفر عادة في الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية، ومن أمثلة الفرق المؤقتة فريق حل المشكلات، حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض قضايا المتعلقة بالإنتاج. وكذلك فريق المشروع (فريق قوة المهمة)، وهو فريق مؤقت مصمم خصيصا لغرض معروف ومحدد مسبقا ويزال المشروع.

2.2 فرق العمل الدائمة:

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفرادها في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات، ومن أمثلة الفرق الدائمة فرق العمل الوظيفية وهي تلك الفرق التي تنشأ مع هيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين في إدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير، هذا النوع من

¹ - يوسف أبو جريوع: "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظة الجنوبية"، مذكر ماجستير، قسم التسير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص:30.

الفرق العمل يتصف بصفتي الدوام والرسمية، وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المؤسسة في السوق، أي أنه يصبح جزءا ثابتا في هيكل المؤسسة.¹

3. من حيث البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق:

يميز هذا البعد بين نوعين من الفرق حسب درجة الحرية: فرق تدير نفسها أي يتمتع أعضاء الفرق باتخاذ القرارات الأساسية وجماعات العمل، وهي تلك الجماعة التي يقوم القائد باتخاذ القرارات لأعضاء الجماعة.

1.3. جماعات العمل:

ضمن هذا النوع من الجماعات يقوم القادة باتخاذ قرارات بدلا من أعضاء الجماعة ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ، وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن، وذاعت بدلا منه شهرة النوع الآخر.

2.3. فرق العمل التي تدير نفسها:

عادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم، وتتضمن هذه النشاطات القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفرد بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي يؤديها المديرون غالبا وتكون اجتماعاتها أسبوعية، ويتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة كتحديد مستويات الأداء، ووضع جداول العمل إضافة إلى حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتدريب العاملين على المهارات، كذلك تقوم باختيار الأعضاء الجدد وتقوم أيضا بالرقابة على الجودة وتقييم الأداء، والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة والجودة، وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذا غالبا ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيرا من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (Volvo)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة فرق العمل التي تدير نفسها إلى الانتقال إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.²

4. البعد المرتب بهيكل السلطة: ميز هذا البعد بين نوعين من فرق العمل هما:³

1.4. فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص:

في بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن شركة (Real-ston-Purina) تظم المشاريع بطريقة تمكن العاملين من العمل معا في منتج معين طوال الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة، وهي فرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.

2.4. فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات:

وهي فرق متعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر بإنجاز العمل إذا يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة، وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق المالية، والموارد البشرية، وغالبا ما تستعمل فرق متعددة الوظائف لرعاية الإبداع،

¹ يوسف ابو جريوع: "مرجع سبق ذكره"، ص: 31.

² عادل محمد زايد: "تكوين الفرق والعمل الجماعي"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، ص: 26.

³ احمد محمد: "إدارة وبناء فرق العمل"، مجلة المال والاقتصاد، المجلد 1، العدد 66، الجزائر، 2011، ص: 46.

والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون إذا من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.

المطلب الثاني: عناصر وعوامل تشكيل فرق العمل

تعتبر عملية تشكيل فرق العمل حدث مخطط له بعناية، لمجموعة من الافراد الذين يرتبطون معا لتحسين الطرق التي يتم بها اداء العمل

1. عناصر تشكيل فريق العمل:

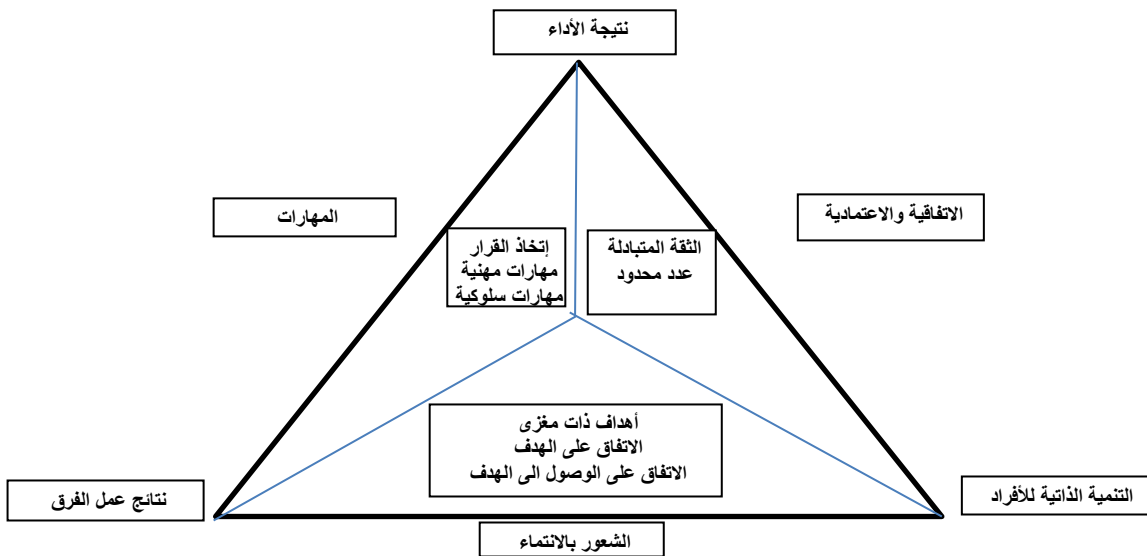
عند تشكيل فرق العمل ينبغي توفر ثلاثة عناصر أساسية ليقوم عليها لتأسيسها، وهذه العناصر الثلاثة هي¹:

▪ وجود القدرات والمهارات كالمهارات الفنية ومهارات اتخاذ القرارات والمهارات الايجابية في التعامل مع أعضاء الفريق؛

▪ توفر الاعتمادية وتبادل الثقة بين أعضاء الفريق الذي يفترض أن يتشكل أعضاءه من 8-12 عضوا فيه؛

▪ وجود روح الانتماء إلى الفريق كنتيجة لوجود هدف ذات معنى متفق عليه وعلى كيفية أداءه، والشكل التالي يوضح هذه العناصر وكيفية تفاعلها .

شكل رقم(1.3): عناصر تشكيل الفريق



المصدر: شيب مجد: " دور فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2009، ص:45

2.عوامل تشكيل فرق العمل: توجد ثمانية وظائف عمل مميزة وتمثل في:²

1.2.النصح: جمع المعلومات وذكرها.

2.2.الابتكار: إنتاج الأفكار وإجراء التجارب بها .

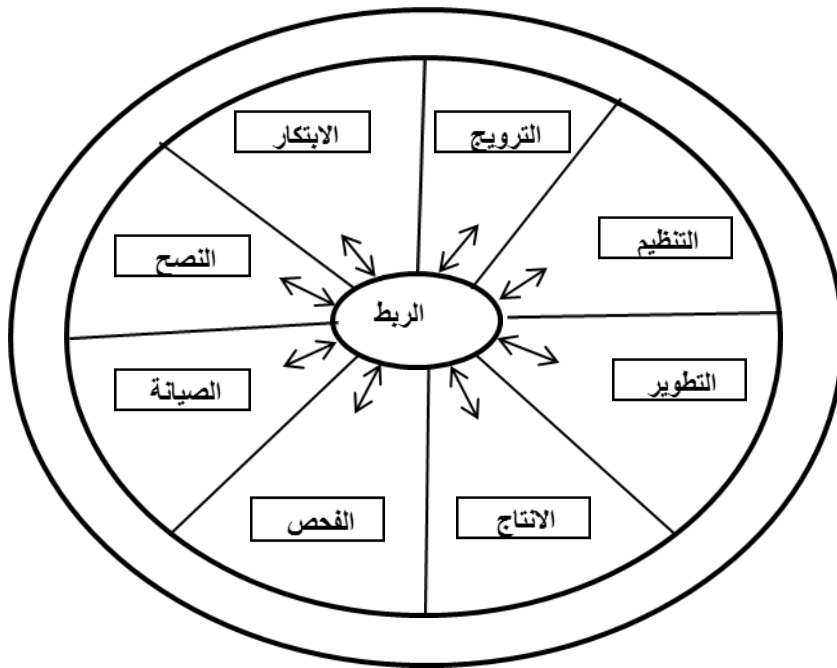
¹ حمز جيلو: "المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، الجزائر، المجلد رقم 3، العدد 2019، ص:11، ص:87.

² مدحت محمد ابو النصر: "مهارات ادارة اجتماعات العمل بنجاح"، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، 2010، ص:78.

- 3.2. الترويج: التعرف علي الفرص وتقديمها .
- 4.2. التطوير: تقويم التطبيقات وتخطيطها .
- 5.2. التنظيم:تنظيم العاملين والموردين.
- 6.2. الإنتاج: الوصول إلى النواتج وتسليمها .
- 7.2. الفحص: مراقبة العقود والإجراءات ومراجعتها .
- 8.2. الصيانة:دعم النمطية والقيم وحمايتها .
- 9.2. الربط: تنسيق عمل الآخرين وتكامله.

وترتب تسعة عوامل في نموذج عجلة العمل، حيث بينت الأبحاث أن العوامل الخارجية المعروفة بأنها أنواع ووظائف العمل تصف أنشطة العمل الأساسية المختلفة، بينما النشاط الداخلي للربط يكون مشتركا في كل وظائف العمل للتحقق من الإمكانية الكاملة لعمل الفريق، ويجب أن تعمل كل الفرق في التسعة عوامل كلها، يحتاج الفريق أن يكون قادرا علي التصحيح الذاتي، وتمثل عجلة الفريق الرؤية الرئيسية، ووجدت الفرق في الكثير من الدول والشركات أنها مرتفعة القيمة لتوجيه تفكيرهم والشكل يوضح عجلة فرق العمل.

الشكل(4.1): عجلة فريق العمل



المصدر: حمزة جفيلو: "مرجع سبق ذكره"، ص: 90.

المطلب الثالث: مراحل تطور فرق العمل

ينبغي أن يحتل كل من التخطيط والتنظيم أهمية كبيرة في هذه المراحل فضلا عن أهمية وضرة الفهم من أعضاء الفريق جميعهم لأدوار الموكلة إليهم، والكيفية التي يساهمون من خلالها في بلوغ أهداف الفريق، وذلك عبر المرور

عبر مراحل مختلفة من التطور بدءاً من مرحلة تشكيله وصولاً إلى مرحلة الانتهاء التي تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تطوره كما يوضح الشكل التالي:¹

الشكل (1.5): المراحل الخمس لتطور الفريق



المصدر: شيب مجد: "مرجع سبق ذكره"، ص:50.

1. مرحلة التشكيل:

يتم في هذه المرحلة اختيار الأفراد لعضوية الفريق أو يتم إخبارهم بذلك، وتمتاز هذه المرحلة بسيادة حالة عدم التأكد بشأن كل من: الغرض، الهيكل التنظيمي، وقيادة الفريق، كذلك تمثل مرحلة التشكيل التطور البطيء للفريق كما تمتاز هذه المرحلة بميل الأعضاء نحو التصرف بطريقة متحفظة وإخفاء مشاعرهم عن الآخرين متى ما تطلب الأمر لأنهما مازالوا لم يدركوا الأمور على حقيقتها والطريقة التي تسير نحوها.

تمثل هذه المرحلة فترة من الاختبار والتوجيه التي يتعلم من خلالها أعضاء الفريق الواحد مع بعضهم فضلاً عن إجراء تقييمات حول المنافع والتكلف التي يمكن أن تثمر عن الاستمرار في عضوية ذلك الفريق وفي الوقت نفسه يعد من المهم على أعضاء الفريق أن يطوروا روابط اجتماعية متميزة خلال هذه المرحلة، إذا من الممكن أن يعمل قادة الفريق على تنظيم نشاطات اجتماعية معينة تساعد أعضاء الفريق على التفاعل فيما بينهم وبناء علاقات طيبة، وخلال هذه المرحلة يقوم أعضاء الفريق بطرح مجموعة متنوعة من الأسئلة على أنفسهم مثلاً: ما الذي يمكن أن يقدمه الفريق لأعضائه؟ أو ما الذي يمكن أن يساهم به أعضاء الفريق؟ كما ينصب اهتمام أعضاء الفريق في هذه المرحلة على اكتشاف السلوكيات المقبولة وتحديد المهمة الفعلية للفريق فضلاً عن تحديد ادوار أعضاء ذلك الفريق.

2. مرحلة العصف:

ينبغي على أعضاء الفريق أن يعملون في هذه المرحلة على مناغمة الفروقات القائمة بينهم حول أهداف الفريق وإجراءاته، إذ تتضمن هذه الفروقات القائمة أسبقيات تنفيذ الأهداف، وتخصيص موارد الفريق، ووضع إجراءات الفريق، وتوقعات الدور، واختيار قائد الفريق. كما يتعين أن يكون أعضاء الفريق جميعهم مطمئنين للقرارات المتخذة حول هذه القضايا قبل أن يتمكن من أداء مهمة.

حيث تمثل مرحلة العصف جزءاً من المنطقة الحرجة في مراحل تطور الفريق، وتبرز أهمية هذه المرحلة كونها تتمتاز باحتمال حدوث الصراعات والمواجهات بين الأعضاء الذين تم اختيارهم لملء المناصب الإدارية في الفريق أو المسؤوليات أو المهام المطلوب القيام بها من جانب أي من هؤلاء الأعضاء كما تتمتاز هذه المرحلة بزيادة مستوى تطور بدرجة متوسطة ومستوى ولاء منخفض من الأعضاء.² وفي هذه المرحلة قد يتم تشكيل التحالفات بقصد التأثير على أهداف الفريق وعلى أدوات تحقيق تلك الأهداف. كما يحاول أعضاء الفريق في هذا الوقت وضع معايير ملائمة للسلوك

¹ - أحمد صالح إبراهيم حميد: "دور ممارسة إدارة فرق العمل على مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص:20.

1 أحمد صالح إبراهيم حميد: "مرجع سبق ذكره"، ص:20.

والأداء. وتوصف هذه المرحلة بأنها مرحلة غير واضحة المعالم أو أنها مرحلة غامضة في تطور الفريق بشكل خاص عندما يكون قائد الفريق استبدادي، ويعاني من قصور في المهارات إدارة الصراع الضرورية. ومن زاوية أخرى تتصف مرحلة العصف بهيمنة حالة الصراعات حول قضايا العلاقات فضلا عن مقاومة تأثير الفريق ومتطلبات المهمة ، كما قد تدور الصراعات بشأن كفاح بعض أعضاء الفريق لتحديد الأدوار والمسؤوليات المناسبة التي تمثل تحديات للقيادة هذا من جهة، كما قد يستجيب بعض أعضاء الفريق إلى متطلبات المهمة بشكل شعوري من جهة أخرى. ويظهر أعضاء الفريق اهتمامهم خلال مرحلة العصف باستمرار مشاركتهم ضمن الفريق، وهذا الاهتمام قد يكون مفيدا في استكشاف وتحديد المداخل التي ينبغي على الأعضاء أن يشاركوا من خلالها بالطرائق التي نافعة اتجاء بلوغ أهداف الفريق.

3.مرحلة المعايرة (وضع المعايير):

يعمل أعضاء الفريق خلال مرحلة المعايرة على تحديد الطرائق التي يتم من خلالها التشارك بالمعلومات والعمل الجماعي ومن ثم السعي إلى إيجاد الاتفاق حولها. وتصبح العلاقات قوية بين الأعضاء خلال هذه المرحلة فضلا عن الاتفاق حول تفويض عضو الفريق من جانب والاتفاق على استراتيجية الفريق من جانب آخر. وينظر إلى هذه المرحلة بوصفها بأنها تمثل انبثاق الفريق وتجانسه.

تمتاز هذه المرحلة بسيادة روح التعاون والتنسيق، وميل الأعضاء شيئا فشيئا إلى إعادة حل الخلافات بين الواقع والتوقعات ذات الصلة بالأهداف والمهام والمهارات، لذا تعد هذه المرحلة مرحلة التطور الكبير في حياة الفريق. كما يتم خلال مرحلة المعايرة صياغة المعايير السلوكية للفريق وقبولها من الأعضاء فضلا عن استقرار القيادة وأدوار الفريق ، وتحديد لغة مشتركة لتوجيه الفريق وتمكين الأعضاء من العمل معا.¹

4.مرحلة الأداء:

يعد هيكل العلاقات أداة رئيسة في أداء النشاطات المهمة ضمن مرحلة الأداء وتكون الأدوار الأكثر مرونة وبناءة. كما يتم توجيه طاقة الفريق باتجاه أداء المهمة الموكلة إليه، وفي الوقت نفسه يصبح هيكل الفريق هيكلا داعما لأداء المهمة بشكل كبير.

ويظهر أعضاء الفريق من خلال المرحلة تركيزا واضحا حول معرفة السبب الذي يكمن خلف قيامهم بممارسات معينة، وحول ما هو المتوقع منهم فضلا عن ذلك يظهر كل عضو من أعضاء الفريق درجة عالية من الاستقلالية خلال هذه المرحلة وسرعة في التقدم باتجاه إتمام المهمة الموكلة إليه. وعندما يصل الفريق إلى مرحلة الأداء فإنه يكون قادرا على أداء وحدة منسجمة تستطيع أن تجد وتحدد الطرائق التي تساعد على أداء الأعمال بشكل فاعل وبدون الحاجة إلى الإشراف الخارجي، إذا يتمكن أعضاء الفريق خلال هذه المرحلة من الاعتماد على بعضهم، فضلا عن امتلاكهم الدافعية والمعرفة الجيدة حول المهام الموكلة لهم ويصبح أعضاء الفريق في هذا الوقت مؤهلين ومستقلين ذاتيا ولديهم القدرة على التعاطي مع العمليات اتخاذ القرار من غير الحاجة إلى وجود المشرف علما أن الاختلافات تكون متوقعة خلال هذه المرحلة بشكل أساس على أداء المهمة وإنتاجها.

وتقسم مرحلة الأداء إلى ثلاثة مراحل فرعية حيث تتصف المرحلة الأولى بوجود حالة من عدم الكفاءة، وتمثل المرحلة الثانية بإعادة التشكيل التي يعمل من خلالها أعضاء الفريق على تكييف سلوكياتهم وطريقة تفكيرهم بقصد تصحيح حالة عدم الكفاءة الأمر الذي يسفر عنه انبثاق مستوى أداء أكثر كفاءة وفاعلية وفي المرحلة الثالثة من مرحلة الأداء ينصب اهتمام أعضاء الفريق على إتمام مهامهم بفاعلية وكفاءة، وفي سياق مرحلة الأداء ينغمس أعضاء الفريق في تحديد مجموعة من الأنماط السلوكية المرغوبة والبحث عن كل ما يساعدهم على العمل معا بشكل منسجم ومتناسق

¹ - زاهد محمد الديري: "السلوك التنظيمي"، دار المسير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص:45.

فهم يظهرون تركيزاً كبيراً على تحقيق أهدافهم كما أنهم يميلون إلى الابتعاد عن السلوك الهدام اتجاه بعضهم الآخر الأمر الذي يثمر عنه زيادة في نشاط المهمة فضلاً عن تركيز الأعضاء على كل من المهمة وادوار الأعضاء ضمن الفريق¹

5. مرحلة الانتهاء:

يصل الفريق إلى مرحلة الانتهاء عندما يحقق ذلك الفريق الأهداف التي تشكل من أجلها إذا يتم حل الفريق عند بلوغه هذه المرحلة. وتحل فرق قوى المهمة بدورها متى ما أتمت تلك الفرق مهمتها ، كما أن بعض الفرق تنتهي نتيجة لعمليات التسريح أو نتيجة لتعليق العمل في مؤسسة معينة أو في حالة ترك العمل من عدد من أعضاء الفريق، وقد يصل الفريق إلى مرحلة الانتهاء بسبب تحول اهتمامات أعضاء الفريق بعيداً عن التوجه بالمهمة إلى التركيز على الجوانب الاجتماعية الشعورية من مثل إدراكهم أن علاقتهم هذه سوف تؤول إلى الانتهاء. وفي هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بالرضا والقبول حول إتمامهم العمل الموكل إليهم، وفي الوقت ذاته يراود هؤلاء الأعضاء شعور من القلق حول إمكانية توكيل مهام جديدة لفريقهم أو حول انفصالهم عن أصدقائهم في الفريق . وهناك من يرى أن مرحلة الانتهاء تمثل نهاية المهمة الرسمية للفريق ، حيث يشعر أعضاء الفريق بالتححر التدريجي عندما يبلغ الفريق هذه المرحلة².

جدول رقم (1.2):مراحل بناء ونمو فرق العمل

المرحلة	الخصائص
1	مرحلة التشكيل أو بناء الفريق 1- ظهور الحاجة إلى تكوين فرق العمل. 2- تحديد مهام فريق العمل. 3- اختيار قائد فريق العمل. 4- اختيار أعضاء فريق العمل. 5- توفير متطلبات عمل الفريق.
2	مرحلة العاصفة 1- ظهور التصادم بين أعضاء الفريق 2- الأعضاء يقاومون سيطرة قائد الفريق.
3	مرحلة وضع المعايير والقواعد 1- يقوم الفريق بوضع المعايير والقواعد المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة . 2- الأعضاء سوياً.
4	مرحلة الأداء أو العمل 1- توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق. 2- يعمل الأعضاء متجهين نحو انجاز الأعمال المطلوبة منهم. 3- متابعة نجاح الفريق.
5	مرحلة الانتهاء 1- قد يتفكك الفريق إما بسبب تحقيق هدفه أو بسبب ترك الأعضاء لعضوية هذا الفريق. 2- توزيع مكافآت حسن الأداء.

المصدر: أحمد صالح إبراهيم حميد: "مرجع سبق ذكره"، ص:22

¹ أبو يزيد: "الاتجاهات الادارية الحديثة في العمل الجماعي فرق العمل"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص:35.

² درة عمر: "دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص: 33.

المبحث الثالث: إدارة فرق العمل

تمثل إدارة فرق العمل وسيلة لغاية، أو مدخل لتحقيق هدف معين ، وقد يختلف الهدف من فريق إلى آخر وبالرغم من اختلاف الأهداف، إلا أن فرق العمل المختلفة تشترك في حاجتها إلى أسس تساعد في إدارة نفسها، وهي التي تلعب دور فعال في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تسيير فرق العمل

تتطلب عملية إدارة فرق العمل في المؤسسة أربعة متطلبات رئيسية هي:¹

1. نمط القيادة المناسب:

غالباً يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار، ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء. وفي العديد من الحالات يسعى هذا القائد جاهداً إلى تقليل المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الفريق أو تفاديها إذا أمكن. ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المناقشة مع عدم السماح للغير بالسيطرة عليها أيضاً ويعني هذا ببساطة شديدة ضرورة أن تتاح الفرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم ، بل أكثر من ذلك يجب العمل على إتاحة الفرصة لتفاعل الرأي والرأي المعارض.

أن أهمية اختيار القائد المناسب لفريق العمل من مجموعة مرشحة بالكاد يكون مبالغاً في أهميتها فالاختيار الصحيح هو أول مبادئ نجاح الفريق ، وهناك درجات من الاختيار، ونادراً ما يحصل مدير على الإذن بهذا ، وان يخرج إلى العالم ليختار من يشاء لفريقه ، هناك قيود على محيط الأشخاص الذين يجب أن يختارهم، إضافة إلى قيود على الوقت الذي يجب أن يعمل خلاله. لذلك ترى أن قلة من المدراء الجيدين لديهم الفريق المناسب الذي يرغبون به، كما أن لدى القليل من فرق العمل الجديدة القائد المناسب الذي يرغبون به، ويمكن تبسيط المتطلبات المرضية بثلاث عوامل رئيسية: الفئات التقنية والمهنية، القدرة على العمل كفرد من الفريق، المساهمة الشخصية المرغوبة.

2. الفئات التقنية والمهنية: لأن المهارات والمعرفة هي من أهم المتطلبات التي يحتاجها الفريق، فإذا كان الفريق بحاجة إلى اختصاصي تسويق، فالقائد وفي أي ميدان يجب أن يكون له المعرفة الكافية التي تساعد معرفته القيمة المهنية لإفراد فريق عمله، لكن عليه كذلك أن يطلب مساعدة أخصائيين لإعطاء الحكم.

3. القدرة على العمل كفرد من فريق: خلال عملية الاختيار يجب الكشف عن الأفراد الذين ليس لديهم دوافع، ولا يريدون تحقيق شيء ولا يرغبون في أن يكونوا ضمن فريق عمل، فهم على الأرجح لن يعملوا جاهدين في تناسق مع الآخرين ولا كأفراد، إذا كان أصلاً يجب العمل منفرداً أو يملك تقنيات عالية تجعله لا يستطيع إجبار غروره على العمل في فريق فمن الحكمة تركه.

4. المساهمة الشخصية المرغوبة: إن من ينقصهم الدافع الأساسي للعمل بجهد من المؤكد أن يشكوا المتاعب لزملائهم فالذين يعملون بصدق وتقنية عالية سينقلبون ضدكم، إذا اخترت من لديه ميل إلى معاملة الناس حسب تصرفهم، حديثهم، فمن المؤكد أن هذا سيكلف القائد قدراً كبيراً من الوقت في هذه المهمة المشكورة في تعليمهم، فيقضى الوقت هذى في تهدئة الأوضاع المضطربة خلال اللقاءات، وإصلاح ذات البين ومحاولة إحلال الانسجام بشكل دبلوماسي.

5. التناقض البناء: إن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية تستدعي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الموجود بين أعضاء الفريق، وبمعنى آخر فإن التناقض بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤثر إيجابياً على جودة القرار، إذا ما تمكن أعضاء الفريق من توظيفه لإثراء المنافسة وتبادل الرأي اعتقاداً منهم بأن "اختلاف الرأي لا يفسد في الود قضية"، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لتعظيم الاستفادة من التناقض الموجود بين أعضاء الفريق، وقد يتبادر إلى ذهن

¹ - حمدان أحمد: " فرق العمل"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:24.

القارئ أن هذا الأسلوب غير أخلاقي أو غير محب غير أن هذا قد لا يكون صحيحا، فالمهمة الأساسية لعمل هذا الدور في انتقاد آراء الآخرين، يتم هذا الانتقاد من خلال إظهار نواحي القصور التي يمكن أن تحتويها البدائل والحلول المقترحة أو صعوبة تطبيقها عمليا.¹

6. دعم الطاقات الإبداعية للجماعة: تتعدد الأساليب التي يمكن الاعتماد لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة، ومن أهم تلك الأساليب العصف الذهني وأسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب DELFI، فيما يلي شرح لتلك الأساليب ومواضع استخدامها ومميزاتها:²

■ أسلوب العصف الذهني: هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دعم المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما، بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها، وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع أعضاء المجموعة على توليد قائمة مطولة بالأفكار الجديدة، وغالبا ما يتولى أحد أعضاء الفريق مهمة تسجيل الأفكار التي يطرحها الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها ، وبالرغم من احتمال أن تكون الأفكار المتولدة غير واقعة وسخيفة أحيانا إلا أن انتقادها غير مسموح.

■ أسلوب الجماعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع المدخل العلمي لتشجيع أعضاء الفريق على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل حل المشكل، ويستخدم لفظ " الجماعات الإسمية " للدلالة على استقلال أعضاء الفريق عن بعضهم البعض فيما يتعلق توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الفريق بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الفريق فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع إي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الفريق في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويأتي بعد ذلك عملية ترتيب الأفكار واختيار أنسبها حسب الترتيب.

■ أسلوب Delphi: يتشابه هذا الأسلوب إلي حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار ، غير أن الفرق الجوهرية هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء ، بل أكثر من هذا فان كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في العمل. ويكون البديل لاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم إتباعها للحصول علي إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء.

المطلب الثاني: مناهج بناء فرق العمل

استنادا إلى البحوث التي أجريت في مجال بناء فرق العمل يوجد خمسة مناهج لكل منها سماته وخصائصه التي

تجعله يتناسب مع ظروف المنظمات في الواقع العملي، وتتمثل في:³

1. منهج ما بين الأشخاص: يركز هذا المنهج علي تطوير مستويات التفاعل الشخصي والاجتماعي بين أعضاء الفريق، أي على طبيعة تداخل الأشخاص في العمل، ويأخذ النظرة الضمنية أنه إذا فهم الناس بعضهم بعضا بصورة جيدة فسوف يعاملون بعضهم بكفاءة، ويستند في ذلك إلى نظريات علم النفس البشري خاصة القاعدة التي تقول أن المنافسة المفتوحة والصريحة للعلاقات، الخلافات و"النوايا الكامنة" في المجموعة ينتج عنها جو من الثقة المتبادلة مما يتسبب في بناء فريق عمل فعال، وتستند هذه القاعدة إلى أن كل شخص في الحياة العملية يسعى إلى تحقيق الاعتبار الايجابي(الحب، العطف، الاحترام) لنفسه وتحقيق الذات وتطوير القدرات الذاتية في واقعه، فإذا وجد إشباع هاتين

¹ حمدان أحمد: "مرجع سابق"، ص: 25.

² كامل احمد المغربي: "السلوك التنظيمي"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 43.

³ كوك، توماس: "بناء فرق عمل ناجح"، مكتبة جرير ،سلسلة العمل بذكاء ، الرياض، 2010، ص: 51.

الحاجتين في بناء فريق العمل فإنه يصبح فعالاً. فلا يمكن أن يعمل إذا كان بعض أعضائه مستعدين لأن يصبحوا مستاءين بسبب شعورهم بعدم الاهتمام ، كما لا يمكن أن يعمل أيضا إذا كان أعضائه دكتاتوريون ومسيطرون مع بعضهم بعضاً، ويناسب هذا المنهج أكثر في البيانات التنظيمية للقطاع العام والطوعي.

2. **منهج تعريف الدور:** يميل هذا المنهج في بناء فرق العمل إلى التركيز القوي على توضيح الأدوار وتوقعات أدوار أعضاء المجموعة. وحسب منهج تفاوض الدور فإنه يجب في الأيام الأولى لعمل الفريق أن يقوم كل عضو في الفريق بإجراء تقييم مباشر لموقف عملهم ويعرف بعد ذلك ما يمكن أن يعمله الناس الآخرون، والذي يمكن أن يساعد على زيادة فعاليتهم الشخصية، حيث يسرد كل عضو في الفريق ما يشعر أنه في حاجة إليه من أعضاء الفريق الآخرين باستخدام ثلاث فئات: أشياء يجب أن يؤديها الفرد الآخر أكثر، وأشياء يجب أن يؤديها اقل أو يتوافق عن تأديتها ثم يجتمع أعضاء الفريق لمناقشة هذه لاتفاق على خطة وبرنامج عمل موحد.

ويختلف هذا عن السابق فإنه يركز على ما يفعله الناس وما يحتاجونه من الآخرين وليس مشاعرهم ومعتقداتهم وخلافاتهم المخبأة، وتكمن القيمة الرئيسة لمنهج تعريف الدور في أنه يمثل الطريقة الفعالة التي تسمح لأعضاء الفريق برؤية أنفسهم من الخارج تعطيهم الفرصة في أن يركزوا على أنماط تداخلهم الخاص بهم ويتعلموا كيف يضبطوا أنماطهم الشخصية بطرق تساعد الفريق ككل للعمل بفعالية، ويتناسب هذا النوع من المناهج مع فرق اتخاذ القرار والفرق الاستشارية واللجان.

3. **منهج القيم:** يركز هذا المنهج على الموقف الشامل الذي يتخذه الفريق تجاه ما يؤديه أعضائه من عمل والقيم التي يتبنونها ، بدلا عن التركيز على سمات الأفراد المكون منهم الفريق أو الأدوار التي يؤديها. حيث يتم التركيز في بناء الفريق على الإجماع بين أعضاء الفريق على القيم والمبادئ المشتركة التي يطبقونها في العمل. ويبدأ بناء الفريق هنا بمنافسة وتوضيح الأفكار مع بدء معرفة الأعضاء بما يشعرون انه مهم بالنسبة للعمل الذي يقيمون به، حيث أن البدء بهذه الطريقة يقلل المشكلات، أو الخلافات اللاحقة التي تنتج من الأهداف غير المتوافقة من جانب أعضاء الفريق.

وبناء على هذا المنهج يوجد خمسة إبعاد لرؤية الفريق هي: التحفيز، إمكانية التحقيق، المشاركة و الإمكانية المستقبلية وهذا النوع من الفرق يتناسب في الغالب مع فرق ذات العمل المستمر وليس فرق المهام أو الفرق المؤقتة.

4. **المنهج الموجه للمهمة:** يركز هذا المنهج على المهمة التي على الفريق تأديتها والطريقة التي يمكن أن يساهم كل عضو في الفريق في انجاز هذه المهمة، ففي هذا تلم الفرق بالتحديات التي تحتويها المهمة ويتم تشجيع الأعضاء للتعرف على مضامين تلك التحديات بوضوح، ولا بدأن يحصلوا مسبقا على خبرات تعليم تسمح لهم بتنقية المهارات التي يطلبها أداء المهمة ويتم تشجيعهم لتحديد أهداف محددة تسمح لهم بتعريف تقدمهم تجاه انجاز مهمة الفريق، وفي هذا المنهج تؤخذ المهمة التي يؤديها الفريق على أنها أمر سامي ويجب أن يشترك كل أعضاء الفريق في هذا الافتراض، ولا تؤخذ المشاعر الشخصية و"النوايا المبنية" وما شابه ذلك في الاعتبار بأنها جزء من نشاط الفريق، فيكون تحقيق هدف العمل هو الشيء الوحيد المهم، لذلك تركز أنشطة بناء الفريق على المهام مثل: الجداول الزمنية، المهام الفرعية، التدريب على مهارات اتخاذ القرار وتطوير الاستراتيجيات للتغلب على العقبات، ويناسب هذا المنهج الفرق التنفيذية في الإدارة العليا.

4. **منهج إعداد الهدف:** تتجسد مهام بناء فرق العمل في مجموعتين أولها الوضوح فيما يؤديه مع الفريق وما مدى بعدهم عن انجاز المهمة، حيث يركز هذا المنهج على تجزئة المهمة الشاملة إلى أهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، وثانياً يطور فرق العمل جدولاً زمنياً واضحاً يحدد فيه متى يجب أن تحقق كل هدف فرعي مع وضع صيغ للتغذية المرتجعة وتقييم الأداء.

¹درة عمر: "مرجع سبق ذكره"، ص: 36.

وعلى الرغم من أن كل منهج من المناهج السابقة الذكر في بناء فرق العمل اثبت مناسيته مع موقف أو ظرف معين إلا انه في الواقع العملي يلجأ الاستشاريون في المؤسسات إلى استخدام خليط من هذه المناهج لتحقيق اعلي نسبة كفاءة ممكنة في فرق العمل. حيث تم تطوير منهج سادس يجمع بين كل هذه المناهج يسمى بمنهج الكينونة الاجتماعية لبناء الفريق وله ثلاثة أهداف رئيسية هي:¹

- ✓ إنتاج إحساس قوي بالوحدة والانتماء لدى أعضاء الفريق والذي يحفزهم للعمل مع بعضهم البعض والتعاون لتحقيق أهداف الفريق؛
- ✓ إنتاج جو الفهم المتبادل بحيث يلم كل عضو في الفريق بمساهمات الآخرين، ويمكن أن يرى كيف تساهم مهاراتهم وقدراتهم ومهامهم المختلفة في نجاح الفريق؛
- ✓ شد الانتباه إلى كيف يمكن أن يشعر الناس بالفخر من انتمائهم لفريقهم المحدد ولمساهماتهم في عمل الشركة ككل.

تعتبر هذه الأهداف الثلاثة عن الآليات النفسية الواقعية والتعريف الاجتماعي وهي أساسية لبناء فرق عمل قوية و متماسكة وثابتة مما يقودها للنجاح، ويلاحظ أن جميع المناهج السابقة في بناء فرق العمل يتم استخدامها مع وضع الاعتبارات التالية:²

- تنوع أعضاء الفريق: يجب أن يكون الأعضاء مختلفين في المهارات والذين يحترمون بعضهم البعض يقودون إلى أداء أفضل للمهام من غيرهم ، ولكن على الرغم من ذلك فإن الفرق المتنوعة الأعضاء قد تظهر فيها العديد من الصراعات وكذلك سوء التواصل.
- حجم الفريق: لابد من بناء الفريق بحجم يتناسب مع حجم العمل لأن الفرق الكبيرة قد تفتقد إلى التنسيق فيما بينها، وبالتالي تفشل في أداء المهمة المطلوبة منها.
- أداء العمل: يفضل بعض أعضاء الفريق العمل الجماعي والبعض الآخر قد لا يفضل العمل مع الجماعة ويسعى إلى العمل الفردي، وعليه عند بناء الفريق وضع الاعتبار لهذا الجانب.
- التدريب: يعتبر التدريب العامل الحاسم في تطوير وتحسين أداء فريق العمل، ويجب أن تغطي برنامجه كافة الجوانب المتعلقة بعمل الفريق مثل: كيفية صناعة القرارات، المهارات الفردية والمهارات الفنية اللازمة لأداء المهام.
- المرونة: يقصد بالمرونة أن يكون بإمكان أي عضو من الأعضاء أداء أي مهمة من مهام الفريق للمساعدة في سد أي ثغرة تظهر في العمل خاصة في حالة الغياب أو انخفاض معدلات دوران العمل،

¹ - محمد الصيرفي: "بناء فرق العمل"، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص:43.

² - أحمد نوار نصيف الجنابي: "العلاقات التكاملية بين قدرات فرق العمل وإدارة المعرفة دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الخاصة"، مذكرة ماجستير في علوم التسير، جامعة الخرطوم ، السودان، 2018، ص:40.

تجدر الإشارة إلى أن إدارة الأداء ضمن فرق العمل تحتاج إلى الأخذ في عين الاعتبار العديد من الجوانب كطبيعة العمل والثقافة التنظيمية وغيرها ويجب أن تدمج مع بعضها:¹

أ. الأهداف الداخلية: يجب أن تعرف وتحدد تحديدا دقيقا من أجل أن يسعى أي عضو لتحقيقها.

ب. التغذية العكسية والنتائج: فلا بد أن تكون التغذية عن أداء الفريق ونتائج عمله موحدة وشاملة بحيث يشعر كل عضو أنه مسؤول ومساهم في نجاح عمل الفريق.

ت. التشاركية والتساوي في عبء العمل: إن مشاركة أعضاء الفريق في عبء العمل بصورة متساوية يساعد في شعور أعضاء الفريق بالعدالة التنظيمية في العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى الشعور بالمساواة في الحوافز مقابل الأداء.

ث. الإدارة الذاتية: لكي يكون الفريق ناجحا في أداء المهمة فعلا في عمله يجب أن تسمح الإدارة للفريق بالإدارة الذاتية، أي أن يقوم فريق العمل بإدارة نفسه بنفسه في إطار السياسات العامة للمؤسسة دون قيود مفروضة عليه من قبل الإدارة العليا.

ج. المشاركة: لا بد أن يشارك كل عضو في الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لأن ذلك يزيد من إحساس الأعضاء بالمسؤولية، والملكية لمنتجات عمل الفريق كما أن المشاركة في القرارات تزيد من جودتها من خلال توفر المعلومات من كل أعضاء الفريق.

ح. تنوع المهمة: كل عضو لا بد أن تعطى له فرصة للقيام بالعديد من المهام في ظل عمله مع أعضاء الفريق الآخرين، حيث أن التنوع يسمح لأعضاء الفريق باستخدام أنواع مختلفة من مهاراتهم مما يشعرهم بالمتعة في العمل.

خ. أهمية الوظيفة: لا بد أن يشعر أعضاء الفريق بأنهم يؤدون وظيفة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وأهمية الوظيفة/المهمة يمكن أن تظهر من خلال نتائج أعمال المؤسسة لعملائها أو موظفيها الآخرين أو رسالتها.

د. تكامل المهمة: إن شعور كل عضو في الفريق بأنه مسؤول عن جزء من المهمة التي يقوم بها الفريق، ويؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية تجاه العمل نتيجة الزيادة والشعور بالمسؤولية والملكية والرقابة الذاتية.

ذ. الاعتمادية في المهام: الفرق الفعالة تكون المهام بها معتمدة على بعضها البعض في سبيل تحقيق الهدف الواحد، بحيث يكون قيام كل عضو بجزء من المهمة مدخلا للقيام بالمهمة الأخرى للعضو الأخر في الفريق.

ر. روح الفريق: تأتي من خلال الثقة بين أعضاء الفريق وكذلك الاتجاه الايجابي نحو النشاط ويمكن خلق هذا الاتجاه الايجابي، والثقة بين أعضاء الفريق من خلال دور المشرفين والقادة الذين يتولون قيادة الفريق.

ز. الدعم الاجتماعي: إن بناء فرق العمل يحتاج إلى مراعاة الجانب الاجتماعي أو العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق، أي أن بناء الفرق يحتاج إلي أن يشعر كل عضو في الفريق بأنه يدعم ويساعد الآخر، وهذا الجانب يمكن زيادته من القيادة والتحفيز وهو جانب مهم خاصة في حالة المهمة المعقدة والمرهقة.

س. الاتصال والتنسيق بين أعضاء الفريق: الاتصال والتنسيق بين أعضاء الفريق من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند بناء فرق العمل، حيث أن ذلك يسهل القيام بالمهمة/المهام التي يقوم بها الفريق.

ش. الاتصال والتنسيق مع الفرق الأخرى بالمؤسسة: لكي يكون الفريق فعلا لا بد أن يكون هناك اتصال وتنسيق مع فرق العمل الأخرى بالمؤسسة، وهذا يؤدي إلى ربط الأهداف الكلية للمؤسسة مع بعضها البعض، ويتطلب ذلك من المديرين الربط بين هذه الفرق.²

¹ - عبد الجواد محمد: "كيف تفهم وتدير فريق عملك"، دار البشير للثقافة والعلوم للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص: 34.

² - عبد الجواد محمد: "مرجع سبق ذكره"، ص: 40.

ص. الدعم التنظيمي: إن أحد العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها عن بناء فرق العمل هو الدعم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة، حيث أن الكثير من فرق العمل تفشل في تحقيق أهدافها بسبب فقدان الدعم التنظيمي، فإن بناء فريق العمل يتطلب الاهتمام بسبعة نواحي هي: تحديد الرؤية تحديد الهدف من المهمة التي يريد إنجازها بواسطة أعضاء الفريق، تحديد المهارات المطلوبة في أعضاء الفريق للقيام بالمهمة، تحديد مستوى المعرفة والقدرات المطلوبة، فتح المجال لأعضاء الفريق للتعليم كل من الآخر، التعاون، تحديد الجدول الزمني لإنجاز المهمة، تحديد المسؤولية وإجراءات المحاسبة إذا فشل الفريق في إنجاز المهمة المطلوبة.¹

هذا وحتى لو تم مراعاة هذه الجوانب السبعة فإن هذا لا يعني أن الفريق سوف يسير وفقا لما هو مطلوب، وذلك لظهور الصراع بين أعضاء الفريق والسبب الأساسي وراء ظهور هذا الصراع هو السلوكيات غير المقبولة بين أعضاء، ومن هذه السلوكيات عدم قبول أفكار الآخر بين أعضاء، عدم بذل نفس الجهود المطلوبة من جميع الأعضاء عدم التساوي في الجهود، عدم معرفة بعض الأعضاء للهدف الأساسي المحدد إنجازهم من قبل الفريق، سوء الاتجاهات من قبل بعض الأعضاء والذين سلطات الأعضاء الآخرين وكذلك الغياب وخروج بعضهم للمشكلات الشخصية.

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات نجاح فرق العمل

يعد العمل بروح الفريق سر من إسرار نجاح المؤسسات والقدرة على تأصيل هذه الثقافة داخل المؤسسة والتأكد على ممارستها فعليا بقناعة من كافة أفراد المؤسسة، تجعل المؤسسة فاعلية في تحقيق أهدافها.

1. مقومات نجاح فرق العمل:

هناك صفات وخصائص تجعل فريق العمل فريقا فعلا قادرا علي أداء مهامه بالشكل المطلوب، ومن أهم هذه الصفات والخصائص ما يلي²:

1.1 القيادة بالمشاركة: بالرغم من جودة المدير الإداري في كل الأحوال فإن قائد الفريق الذي يتولى المسؤوليات الإدارية ينفذ أعمالهم ويتقاسم مع أعضائه باقي وظائف ومهام القيادة، بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهاراته.

2.1 الاتصال المفتوح: تعتبر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريقين أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر لفريق العمل الناجح وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الاتصال فيما بينهم.

3.1 البيئة الودية: وهي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء لمساعدة بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح والتقدم الذي يحققه البعض الآخر.

4.1 إدراك أهداف الفريق المشتركة: يسعى أعضاء الفريق إلى أن تكون أهدافه طموحة بل إن بعضهم يلح على ذلك، ويعمل كل منهم علي معرفة رسالة الفريق بوضوح ودقة.

5.1 فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعيا: يجب علي القائد الحرص علي شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم وتوضيح الأدوار، حتى يتحمل كل عضو نصيبه من المسؤولية في أداء أعمال الفريق، وحتى يساعد الأعضاء كل منهم الآخر في متابعة التنفيذ علي ضوء ما هو مخطط له ومتفق عليه، وبما أن المهام ترتبط بالأدوار ارتباطا مباشرا فإنه يجب أن يشارك الجميع في عملية فهم وتوضيح مهام وأدوار جميع الأعضاء الآخرين.

6.1 المشاركة في جميع أعمال الفريق: يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دورا لتحقيق الهدف المشترك للفريق، ولهذا فإنه لا بد أن يشارك الجميع بشكل ايجابي في أداء المهام، بالرغم من أن الأدوار قد لا يكون بالضرورة متساوية.

¹ - احمد نوار نصيف الجنابي: "مرجع سبق ذكره"، ص:41.

² - صالح بن عبد الله بن باز: "عن فرق العمل"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الأولى، 2016، ص:35.

7.1. التحضير في التعامل مع الخلافات: تظهر بعض الاختلافات في الآراء والحاجات والأغراض والمساهمات بين أعضاء الفريق، مما يستدعي ضرورة التعامل معها بكل مرونة وموضوعية وحسن الدعاية، وهذه الطريقة يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء آرائهم ولا يضايقهم الخلاف حولها.

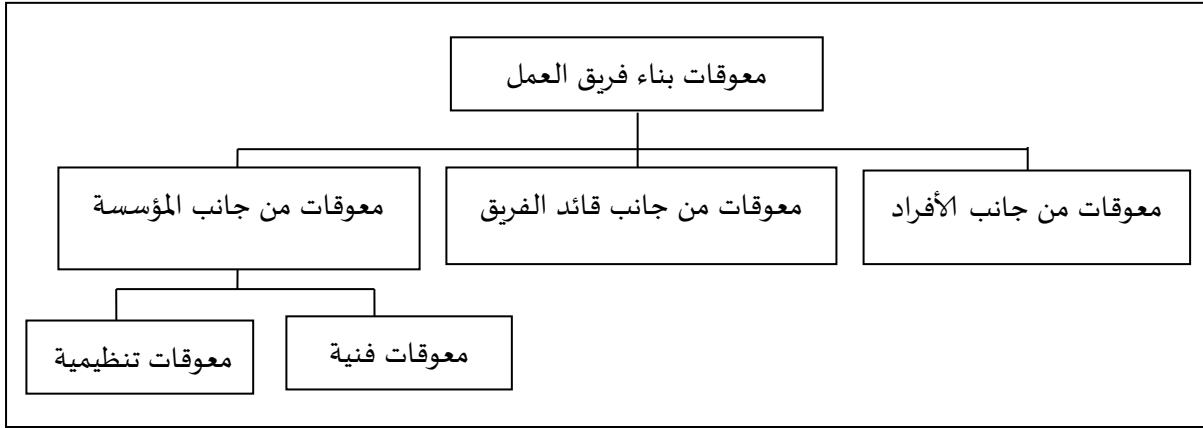
8.1. الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات: يحتاج الفريق في كثير من الأحيان إلى اتخاذ بعض القرارات التي يسير من خلالها أعماله، فلا يجب اتخاذها بشكل انفرادي من قبل القائد بل يجب اتخاذها بالاتفاق في الرأي بين كافة أعضاء الفريق.

9.1. التقييم الذاتي وتنوع الأساليب: إن أداء الفريق الناجح لمهمته يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم التي تكون مصدرها الفريق ذاته، ومن هنا فإن فريق العمل الفعال يتقبل الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضائه أو جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي لأداء.

2. معوقات نجاح فرق العمل

هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية بناء الفريق، يعود البعض منها للفرد والبعض الآخر للقائد، كما أن بعضها يوجد في المؤسسة التي يمارس الفريق فيها مهام وتمثل هذه المعوقات فيما يلي:¹

الشكل رقم (1.6): معوقات بناء فرق العمل



المصدر: صالح بن عبد الله بن باز: "مرجع سبق ذكره"، ص:40.

¹ - المرسي جمال الدين: "إدارة فرق العمل"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص:43.

1.1. معوقات من جانب الأفراد: تتمثل في ما يلي:¹

- غياب الوعي بأهمية العمل فرق؛
- نقص التهيئة الذهنية والنفسية للعمل في فريق؛
- نقص القدرة علي تحمل المسؤولية، مسؤولية العمل الجماعي؛
- نقص التدريب الملائم في الفريق؛
- نقص دافعية العمل؛
- وجود صفات شخصية سلبية كالانطواء والتشاؤم؛
- وجود فجوة بين قيم الفرد وقيم الفريق؛
- نقص القدرة علي الابتكار وتبادل الأفكار.

2.1. معوقات من جانب قائد الفريق: تتمثل في ما يلي :

- عدم الرغبة في العمل الجماعي؛
- الرغبة في فرض اتصال من جهة واحدة (أوامر، توجيهات، تعليمات...الخ)
- اعتماد القائد علي الرقابة الشديدة؛
- اختلاف قيم القائد مع قيم الفريق.

3.1. معوقات من جانب المؤسسة: وتتمثل في ما يلي:²

أ. معوقات تنظيمية:

- عدم ملائمة المناخ التنظيمي وضعف جودة العلاقات بين الإدارة والعاملين؛
- البيروقراطية، والأسلوب التقليدي في تسير أمور العمل؛
- ارتفاع الرسمية بين الإدارة، الأقسام والإفراد؛
- ضعف الرقابة الذاتية ؛
- نقص الحوافز الملائمة للعمل الجماعي؛
- عدم وضع أهداف المؤسسة ورسالتها.

ب. معوقات فنية:

- صعوبة المهمة المسندة للفريق أو قلة فرص نجاحها؛
- نقص المعدات الفنية الملائمة سواء فيما يخص الآلات والمعدات أو الجانب الفكري؛
- عدم وجود معايير موضوعية لتقييم نتائج الفريق وصعوبة التنسيق بين أعمال الفريق المختلفة؛
- ازدواج المهام وتكرار العمليات وعدم ملائمة مكان العمل ونقص التسهيلات لعمل الفريق.

¹ - احمد عبد الغني: "بناء وتحفيز فرق العمل"، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص:43.

² - ماهر أحمد: "إدارة فرق العمل"، بين الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، السعودية، 2009، ص:23-24.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن فرق العمل تتحقق عن طريق سلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وضعها علي المستوى الجماعي، والتي تتفاعل فيها عوامل كثيرة لها تأثير علي حياة فرق العمل. بالإضافة إلي أن العمل داخل فريق يوفر فرص جيدة للاستفادة من كفاءات والمهارات، وكافة الخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة، كذلك يولد لديهم روح الجماعة من خلال بناء فرق العمل التي تمر علي عدة مراحل بدأ من التشكيل ثم الصراع ثم مرحلة التعاون وصولاً إلي مرحلة الأداء التي يلتزم بها كل الأفراد.

الفصل الثاني:

التطوير التنظيمي وعلاقته بفرق العمل

تمهيد:

إن التطوير التنظيمي من أهم العمليات التي يجب على العاملين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظم وفعال وناجح، فالحديث التطوير في المؤسسات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً في ظل الظروف البيئية الراهنة، وكون العصر الذي تعيش فيه مؤسسات الأعمال هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية.

والتطوير التنظيمي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد، وتحسين أدائهم لدعم كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها، كما يعمل على الملائمة والتكامل بين أهداف الأفراد وأهدافها، وهذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي إيجاد المناخ الملائم لعمل المؤسسة.

بناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.
- ✓ المبحث الثاني: آليات التطوير التنظيمي.
- ✓ المبحث الثالث: علاقة فرق العمل بالتطوير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية للتطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة من الظواهر الصحية في حياة المؤسسات الإدارية، حيث يسعى إلى تطوير جوانبها المختلفة التنظيمية والإنسانية، ومصالحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتوفير الجو المناسب.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

يعتبر تاريخ التطوير التنظيمي حديث نسبياً، وهو تاريخ ثري بالمساهمات الأشخاص الذين يقومون بعمليات التغيير نفسها والمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية.

1. مصطلح التطوير التنظيمي:

إن ما يسمى اليوم "التطوير التنظيمي" يعود فضله إلى: بليك وشيبرد وموتون وقريقرور، حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ: تطوير المجموعة على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956، وقد استخدم هذا المصطلح شيبرد وبليك فيما بعد، وأثناء تدريب مجموعات العمل تم استخدام مصطلح التطوير على يد قريقرور وبكهارد، لأن ذلك يعني على حد قول الأخير جهدا منظما وشاملا للتغيير.¹

لقد حظي التطوير التنظيمي على قبول عالمي عام 1960 عندما أنشأ هيربرت شبرد أول برنامج للدكتوراه بأمريكا يكرس لتدريس وتعليم التطوير التنظيمي، حيث أصبح هذا المصطلح جزءا من مصطلحات الإدارة وأكثر تداولاً، وبشكل خاص فيما يتعلق ببرامج التدريب والممارسة المهنية، وكانت عناصره تتألف من: اختيار المديرين، التطوير الفردي، الهيكل التنظيمي، العلاقات الشخصية وفعالية الجماعة.²

2. مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي:

إن ملامح التطوير التنظيمي المستقلة بدأت تظهر في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين، ويعود الفضل في ذلك إلى نشوء حركة العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تجارب هوثرون التي أجراها ألتون مايو وكذلك من جاء بعده مثل: بيرجر وديكسون من خلال ملاحظاتهم العملية، حيث تواصلوا إلى نتائج حول ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري المؤدي إلى زيادة الإنتاجية، من خلال هذه التجارب فإن التطوير التنظيمي أصبح ملازماً لمفهوم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، حيث حاول العديد من العلماء من خلال أبحاثهم العمل على تطوير التنظيمات والنظر إلى الإدارة وموظفيها كعناصر قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ومع انتشار الآراء والنظريات التي توصل إليها علماء الفكر الإداري في محاولة لحل المشكلات التي تعترض المؤسسات بمختلف أحجامها، فإن التطوير التنظيمي لهذه المؤسسات كان الهدف الرئيسي لرفع كفاءتها الإنتاجية، ويمكن إبراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطور الفكر الإداري في التطوير التنظيمي خلال المراحل التالية:³

1.1. المرحلة الأولى: هي مرحلة سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها، كما كان الاعتماد في الإنتاج على وسائل بديلة، ولكن مع توفر الموارد المادية والبشرية وكبر حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه آدم سميث، ومفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل، وأصبح المجتمع ينتقل تدريجياً من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 338

² - عماري سمير: "متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مجلة البديل الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 02، ص: 14.

³ - عماري كاي: "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012\2013، ص ص: 48-49.

2.1. المرحلة الثانية: وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي الذي قدم أفكارا مثالية في الإدارة، وأعطى الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، شمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية، وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية وهي: تقسيم العمل ونطاق الإشراف، التدرج الهرمي والمشورة والخدمات المتخصصة، وكان من أهم الجوانب السلبية في هذه المرحلة هو إهمال أحاسيس ومشاعر العنصر البشري، والذي يعتبر من أهم دعائم التطوير التنظيمي والعمل بصفة عامة في المؤسسات.

3.1. المرحلة الثالثة: هي مرحلة الفكر السلوكي، وقد ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني، وقد برزت أفكار هذه المرحلة تجاه التطوير التنظيمي في جهود تمثلت في الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، وأهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تجارب هوثورن.

4.1. المرحلة الرابعة: هي مرحلة صادفت ظهور أسلوب "التدريب المخبري" في منتصف الأربعينات من القرن العشرين، وجاء بعد ذلك "أسلوب الإجرائي" فالأسلوب الأول يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، أما الأسلوب الثاني فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة، واستخدام المنهجية العلمية لحل المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات.

5.1. المرحلة الخامسة: هي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، كما أنها الفترة التي جاءت بعد ظهور الاتجاهات الكلاسيكية والسلوكية، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار كانت لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي، وكان من أبرز رواد هذا الاتجاه ساميون وتشتربرنارد، لقد شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم، وهذا الاتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة، وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينهما.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أنه وبغض النظر عن ما كان أول من استخدم مصطلح التطوير التنظيمي، فإنه لم تبدأ تبلور أهميته كمدخل، إلا من خلال نهاية الستينات من القرن العشرين على أنه عملية مخططة واسعة النطاق، تدار من القمة بهدف زيادة فعالية وصحة المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، ومن خلال تطبيق خطة لتحسين الجوانب التنظيمية.

المطلب الثاني: تعريف وخصائص التطوير التنظيمي

1. تعريف التطوير التنظيمي:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الكتاب والباحثين لمصطلح التطوير التنظيمي وفيما يلي جملة من التعاريف التي تطرقت إلى تعريفه:

1.1. التعريف الأول: يعرف بأنه: "عبارة عن محاولة لرفع فعاليات المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة، وذلك باستخدام الأساليب والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية ويتضمن التطوير التنظيمي جهود التغيير المخططة، التي تشمل كل النظام لمدة معينة مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الجهود مرتبطة بأهداف المنظمة".²

2.1. التعريف الثاني: كما يعرف بأنه: "مجموعة الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها".³

¹ عماري كافي: "مرجع سابق"، ص: 49

² - مصطفى يوسف كافي: "الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق"، دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2018، ص: 229.

³ - شراف عقون، ليلي بوحديد: "دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع،

جوان 2017، ص: 352.

3.1. التعريف الثالث: لقد عرف Edgar Schien بأنه: "كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو بناء والمحافظة على تنظيم سليم ومتكامل".¹

4.1. التعريف الرابع: يعرف التطوير التنظيمي بأنه: "محاولة إدخال التغيير والتطوير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة، يهدف لتحسين الأداء التنظيمي عن طريق استخدام الأدوات التي توفرها العلوم السلوكية، حيث يركز على العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، فالغرض من التطوير التنظيمي عنده هو تحسين الأداء".²

5.1. التعريف الخامس: ويرى عمر وصفي عقلي بأنه: "نشاط يهدف إلى إحداث التغيير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، يهدف إلى تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها مع التغيرات البيئية والداخلية والخارجية".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو تغيير مخطط و منظم يطبق على المؤسسة بكل مكوناتها ويدعم من قبل الإدارة العليا، من خلال الاستعانة بمختص في مجال التطوير التنظيمي لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في نشاط المؤسسة وتطوير قدرات الأفراد، وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المؤسسة، بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد التنظيم من خلال التطبيق المنهجي لنظريات العلوم السلوكية (تركيزه على الجانب الفردي والاجتماعي).

2. خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي خصائص تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي:⁴

- 1.1. إنه برنامج مخطط للتغيير: يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.
- 2.2. إنه جهد بعيد المدى: حيث لا تظهر النتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر، وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات، وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة متبني على تحقيق أهداف قصيرة المدى.
- 3.2. يتعلق بمهمة التنظيم: فبرامج التطوير التنظيمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- 4.2. موجه إلى حل المشاكل: حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.
- 5.2. الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي: حيث تهدف إلى تغيير فعلين وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهدات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات التي يفترض في الفرد تطبيقها، فبرامج التطوير التنظيمي تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية.
- 6.2. إن مجهدات التطوير التنظيمي موجهة أساساً نحو المجموعات: فطالما أننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.
- 7.2. تركز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات والسلوك: لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.

¹ - عبد الله بن عبد المغني الطجم: "التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة السعودية، الطبعة الخامسة، 2009، ص: 62.

² - فادية ابراهيم شهاب: "التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الاردن، 2014، ص: 14.

³ - طابقي شريفة، ميلاط صابرينة، التكنولوجيا الحديثة الية القيادات النسوية من ذوي الاعاقة في بلوغ التطوير التنظيمي، المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الاعاقة، المجلد 03، العدد 01، مارس 2021، ص: 110.

⁴ - محمد الصيرفي: "التطوير التنظيمي"، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2007، ص: 31-32.

- 8.2. يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم: وذلك لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم.
- 9.2. الاستمرارية والمشاركة: فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ويشارك في مراحلها المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة بين الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة دفع التطوير.
- 10.2. القيام على النظرية والتطبيق السليمين: فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبّقها للحصول على النتائج المرغوبة.
- 11.2. التركيز على التحسين: فالتطوير التنظيمي ليس قاصراً على المنظمات الضعيفة أو السليمة فقط بل أنه يمكن أن يفيد جميع المنظمات والسبب في ذلك أن التحسين أمر نسبي وليس مطلق.
- 12.2. استخدام منهج النظم: فالتطوير عملية منهجية ومنظمة فهو طريقة لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجية المستخدمة منها والهيكل التنظيمي والعمليات.
- 13.2. جزء عضوي من عملية الإدارة: فالتطوير التنظيمي ليس شيئاً يؤديه أفراد خارج للمنظمة بل أنه عملية إدارة التغيير التنظيمي.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التطور التنظيمي

1. أهمية التطوير التنظيمي:

- تنبع أهمية التطوير التنظيمي في عصر التغيرات والتطورات السريعة في بيئة المنظمة، لذلك ينظر إليه على أنه خطة إيجابية لأن هدفه يتمثل في تطوير المنظمة بكل مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى تتمثل هذه الأهمية في ما يلي:²
- ✓ أنه يقوم على أسس علمية مخططة واستراتيجيات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة ولا يقوم على المبادرات المفاجئة والعشوائية؛
 - ✓ إن الهدف الأساسي له هو تطوير المنظمات وليس تغيير لأجل التغيير فقط؛
 - ✓ يجب أن تستند التغيرات المخططة إلى الإلمام بالمعرفة بالعلوم السلوكية مادية أو تقنية؛
 - ✓ أن التطوير التنظيمي جهد مستمر لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل والمتوسط وهذا يعني أن التغيير يحتاج تطبيقه إلى فترة زمنية واضحة؛
 - ✓ أهمية مشاركة ودعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي لأن مشاركتها تضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير؛
 - ✓ أنه يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات؛
 - ✓ اشتراك عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية وتطوير إستراتيجية الوصول إلى ذلك؛
 - ✓ يساعد على عملية التعلم للفرد والفريق والتنظيم بأكمله أي أنه يركز على الأهداف والعمليات بشكل خاص وكذلك عملية التعلم التنظيمي على أنها وسيلة لتطوير قدرة المنظمة على التحويل؛
 - ✓ تغيير الثقافة ضروري للتطوير الحقيقي للمنظمة ويقصد بها الافتراضات الأساسية والقيم والمعايير السلوكية.

¹ -طابتي شريفة: "مرجع سبق ذكره"، ص: 111.

² - بوزوران سعيدة: "أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد الثالث، المجلد السادس جامعة لونيبي علي، البليدة، 2015، ص: 28.

كما أن أهمية التطوير التنظيمي تتمثل في:¹

1.1. التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربيوي: ذلك لأنه مخطط مقصود يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة.

2.2. التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون، ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، أما في علم الإدارة فتعني ظاهرة القصور الذاتي عدم قدرة المنظمة على التغيير إستراتيجيتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي كقوة مؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

3.1. التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي من خلال برنامجه المتكامل بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط التكيف، البقاء وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار.

4.1. التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

2. أهداف التطوير التنظيمي:

عملية التطوير لا تتم بطريقة عشوائية إنما تكون عملية هادفة ومخططة وتختلف أهدافها باختلاف مشكلات وظروف المنظمات، ولكن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات وتحولات من وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي المرغوب عن طريق عرض وإيضاح مختلف الطرق والتصورات التي يمكن للمنظمة إتباعها من أجل تحقيق غايتها.

لذا قام الباحثان بتبويب أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:²

1.1.2. على مستوى الفرد:

- ✓ تعديل سلوك الأفراد وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة تساعدهم في العمل؛
- ✓ تحقيق جو مناسب في العمل يسوده الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية؛
- ✓ إيجاد اتصال مفتوح ومستمر في المنظمة يمكن كافة العاملين من طرح أفكارهم ومقترحاتهم بشكل صريح وعدم التكتف عليها ومناقشتها في سبيل معالجة المشاكل التي يجدونها في العمل؛
- ✓ يهدف التطوير إلى تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها للرقابة الخارجية؛
- ✓ التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين مشاركة الأفراد العاملين بالمنظمة وتوليد الإحساس بالانتماء للمنظمة وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية لهذا السبب نعتبر هؤلاء الأفراد مسؤولين يستحقون العمل في بيئة محفزة ومكافئة.

¹ -رغد محمد أحمد عبد العال: "التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص-ص: 12-13.

² - شواي سارة: "التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات-دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص"- مذكرة دكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، جامعة مصطفى إسطنبولي، معسكر، 2017-2018، ص-ص: 79-80.

2.2. على مستوى الجماعات:

- ✓ يهدف التطوير إلى الحث على العمل الجماعي والتعاون والاحترام بين العاملين؛
- ✓ يهدف التطوير إلى إيجاد علاقات تبادلية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجع روح المنافسة ضمن الجماعة مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الجماعات؛
- ✓ جعل عمليات الاتصال مفتوحة وأساليب القيادة فعالة والسيطرة على الصراعات التنظيمية وذلك من خلال زيادة الوعي بالعمل الجماعي؛
- ✓ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة والاستماع لأراء ووجهات نظر العاملين.

3.2. على مستوى المنظمة:

- ✓ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها، ووضع العلاج لقصور الأداء؛
- ✓ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة بدلا بتدريب الأفراد التقليدية؛
- ✓ تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التكنولوجيا بطريقة سليمة والقيام بتدريب الأفراد عليها؛
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أهم الصفات المميزة للأفراد والجماعات وعمل المنظمة وكذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- ✓ التصميم الاستراتيجي لبناء المنظمة من خلال وضع الخطة والأهداف والرسالة؛
- ✓ تكييف المنظمة ككل والأفراد بصفة خاصة مع التقنيات الحديثة.

المبحث الثاني : آليات التطوير التنظيمي

أخذ التطوير التنظيمي اهتمام كبير من علماء الإدارة والنفس والاجتماع لأنه عملية تطوير إمكانيات المنظمة وقدرات الأفراد لرفع أداؤهم من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: أنواع ومبادئ التطوير التنظيمي:

1. أنواع التطوير التنظيمي:

يصنف الكثير من كتاب الإدارة التطوير التنظيمي إلى العديد من التصنيفات منها ما يلي:¹

1.1. حسب مدى التغطية: إذا يمكن أن يكون تطويرا كليا أو جزئيا:

أ. تطوير كلي: يشمل نظاما بكامله كمنظمة، وإدارة وقسم، مصنع و أفراد وتكون باللجوء إلى الخصخصة أو الاندماج أو الجودة الشاملة وهي مثلى للتطوير الكلي.

ب. تطوير جزئي: يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة مثل: محاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات.

2.1 حسب ما يتم تغطيته: حيث يمكن أن يغطي كل المنظمة، أو إدارة معينة أو مصنع ، أو أفراد:

أ. كل المنظمة: من خلال الاندماج أو الاستحواذ، أو إعادة الهيكلة الكلية أو إدارة الجودة الكلية.

ب. إدارة أو قسم: عندما تعاني إحدى الإدارات فشلا يعاد النظر إليها كليا فيعاد تنظيمها أو دمجها أو تنشيط فريق العمل فيها.

ج. مصنع: ويكون بإعادة بنائه أو إعادة تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته، أو إغلاقه للأبد.

د. أفراد: من خلال تطوير المهارات الشخصية، والسلوكية، والفنية، والإدارية، وبرامج التدريب بمختلف أنواعها، كما تعتبر قرارات الترقية، قرارات النقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد..

3.1. حسب درجة الهيكلة: من حيث كونه تطوير هيكلي أو عفوي:

أ. تطوير هيكلي (خطة رسمية محددة الخطوات): يكون محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد التدخلات وفي باقي عناصر التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤوليتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف.

ب. تطوير عفوي (يحدث دون تدخل يذكر): هو تطور بسبب النشوء والالتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ويتسم بأنه يحدث داخل المنظمة لوجود رغبة لبعض المسؤولين بشكل غير رسمي تقريبا.

ج. تحسين سرعة التطوير: وهو نوعان فقد يكون تطوير تدريجي أو تطوير مفاجئ

- تطوير تدريجي: يشبه النمو الطبيعي للفرد (النضج، والتعليم، والخبرة) وهو تطور بطئ وتراكمي يترك فرصة للتعليم من التجارب السابقة والبناء عليه شيئا فشيئا.

د. تطوير فجائي (ثوري): وهو تطور سريع ومتلاحق مثل لظمة قوية في الوجه، ويفيد ذلك في إفاقة المنظمة وعودتها إلى مسارها مرة أخرى.

¹ براكي مريم: " دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة -دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي"، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، 2017-2018، ص-ص: 55-56.

4.1. تطوير حسب الشكل والمضمون: إذ يمكن أن يكون التطوير شكليا أو في المضمون:¹

أ. تطوير شكلي: يهتم بإجراءات والشكل أي التركيز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، وتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، وإعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها، وهذا يجعل التطوير شكليا أو إجرائيا ويبقى الحال كما هو عليه.

ب. تطوير في المضمون: يهتم بالأهداف والنتائج والمشكلات والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، بمعنى وضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها، ويحصلون على صلاحيات لتنفيذها ويتابعون تنفيذها، وهذا يجعل الأمر متجها نحو نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل فقط.

3. مبادئ التطوير التنظيمي:

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للإرشاد النظري والعلمي وهي كالآتي:²

1.3. السلطة: تتمثل في الإدارة العليا وهي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.

2.3. المسؤولية: فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة.

3.3. المرونة: وتتجسد في حركته الثنائية القطب المتطرفين (التطور التدريجي) مقابل (التطور الرديكالي).

4.3. الاستمرارية: تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها.

5.3. التكاملية: تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية.

6.3. التنقل بين الوظائف: والهدف من ذلك الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.

7.3. اكتساب مهارات جديدة: إن أي تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

8.3. الالتزام بالتكنولوجيا: إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:

• الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى؛

• الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف؛

• الالتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا؛

• الالتزام بتوفير القوى العلمية المتخصصة.

9.3. التعليم والتدريب: إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها، وعليه فإن التطوير لا يقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية بل أيضا على الالتزام المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل.

1-براكني مريم: "مرجع سبق ذكره"، ص:111

2- طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح: "التطوير التنظيمي- مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص:67.

المطلب الثاني : مراحل التطوير التنظيمي وأساليبه:

1. مراحل التطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا أن تكون برنامجا محددًا بمدة زمنية محددة، لذا كان لا بد من أن يمر برنامج التطوير التنظيمي بمراحل تدريجية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، وقد تعرض العديد من الباحثين في حقل التطوير التنظيمي الى وصف وتحليل المراحل المختلفة، والتي يمكن الإشارة إليها كما يلي:¹

1.1 مرحلة التشخيص:

يتضمن التشخيص جمع المعلومات من الافراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.

2.1 مرحلة تخطيط الاستراتيجية:

يهتم تخطيط الاستراتيجية بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.

3.1 مرحلة التعليم:

يتكون التعليم من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص من الافراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم الى تغيير سلوكهم، وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والارشاد والنصح للأفراد أو الجماعات . ويمكن أيضا في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير التنظيمي.

4.1 مرحلة التقييم:

تشبه هذه المرحلة مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الاولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات ، وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الاضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية والتخطيطية.

2. أساليب التطوير التنظيمي:

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الأساليب والطرق نتطرق الى ما يلي:

1.2 تدريب الحساسية:

شاع أسلوب تدريب الحساسية في البداية بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية ثم في أوروبا بداية من سنوات السبعينات، حيث يعتبر لأحد الوسائل الفاعلة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الأشخاص غير مرتبطين بخطة أو جدول للنقاش بحيث تكون هذه المواضيع تلقائية وغير محكمة من قبل وتترك فرصة للأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم من أهم أهداف تدريب الحساسية:²

✓ زيادة معرفة الفرد لنفسه وسلوكه؛

✓ زيادة الحساسية بسلوك الآخرين؛

¹ابنسام مرزوق إبراهيم: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي، وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص56.

² - خالصة فتح الله: "ادارة الجودة الشاملة لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي-دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي" مذكرة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص-ص: 85-86.

✓ قدرة التدخل بنجاح في المواقف و الوصول إلى علاقات تبادلية فاعلة.
ولهذه الطريقة آثار عديدة هي:

✓ يصبح المشاركون أكثر قدرة على التحصيل الجيد وأكثر حساسية؛

✓ إنماء قدرة المشاركين على تحصيل نتائج عملهم بانتباه أكثر على مشاعرهم ومشاعر الآخرين، والرفع من قدراتهم على التعلم ومساعدة باقي أعضاء الفريق.

2.2 بناء فرق العمل:

يشير أسلوب بناء الفريق إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق، وتقوم الجهة المسؤولة والمستقبلية لعملية بناء الفريق بمشاهدة التفاعلات والتدخلات بالعمل فيما بينهم، ويمكن أن يقوم بهذا الدور مستشار متخصص أو أعضاء من داخل المنظمة مختصين بتطوير جودة العلاقات والتفاعلات البيئية. بما سيساهم بتوليد فرق عمل فعالة، هذه الطريقة تسمح بتحقيق التناسق بين مختلف فرق العمل وذلك بجلب التحام وفعالية أكثر في فريق العمل، والتلاؤم الداخلي في الفريق يعمل للحصول على نفس النتيجة، ولكن بين عدة فرق فتكمن أهميته في تعديل مواقف وأحاسيس فريق ما اتجاه فريق آخر.
وتتمثل أهداف بناء الفريق في:

✓ تنمية مهارات المديرين في تنمية العلاقات فيما بين الرؤساء والمرؤوسين ورفاق العمل، وكذلك في حل النزاعات بين الأفراد والجماعات، والاتصال المفتوح ومواجهة القضايا والمشكلات، وبناء روح الثقة بين أعضاء الجماعة؛

✓ تكوير مهارات المديرين في مجالات التخطيط ووضع الأهداف والرقابة وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛

✓ تطوير مهارات المديرين في وسائل دفع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجيتهم.

3.2 الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة ومدخلاً هاماً من مداخل التطوير التنظيمي حيث أنها من أكثر الأساليب القدرة على حل المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولي الوحدات المشاركة في تحديد الأهداف العامة والفرعية لوحدهم وتحديد الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ عملهم ومراقبته.

4.2 إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة والتي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في ولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم إدوارد دمينج، منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً أسهم في تغيير وممارسة الإداريين في المنظمات الصناعية في القطاعين الخاص والعامة، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة.¹

5.2 التدريب المخبري:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية الجماعات في المنظمات لعلاج الكثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات، وذلك عن طريق تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن -عمان-، 2000، ص: 345.

6.2 الإثراء الوظيفي:

هي محاولة إعطاء الأفراد المتعة في ممارسة العمل ، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، إذا لم يكن الأفراد مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغير المهم الذي تتعرض له المنظمة، وحيث أن العمل يتم وفقا لنظرية العاملين في الدوافع ل هيرزبرج فإن أسلوب الإثراء الوظيفي يعتمد في فكرته الأساسية على نظرية هيرزبرجو المعروفة بنظرية العاملين والتي تفسر دوافع العاملين لأدائهم لأعمالهم في ضوء مجموعتين من العوامل وبناءا على هذه النظرية يؤكد على ضرورة إعادة تصميم الوظائف بهدف رفع الدوافع المرتبطة بمحتوى الوظيفة وهو ما أطلق عليه الإثراء الوظيفي بحيث يركز على إعطاء الموظف الاستقلالية والمسؤولية أكبر لتخطيط و توجيه ورقابة عمله، وتحقيق إنجازات ذات قيمة، وتوفير فرص النمو والتطور الذاتي، والشعور بأن العمل ذو معنى وأهمية.

7.2. برامج نوعية العمل:

هي محاولة إحياء مكان العمل أي جعله إنسانيا عن طريق اندماج الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإعادة بناء وظائفهم بأنفسهم.

مصفوفة شبكة التدريب الإداري:

يرى البعض أن الشبكة الإدارية يمكن أن تعتبر مدخلا متكاملًا وكيلا للتطوير التنظيمي، وتسمح مصفوفة شبكة التدريب الإداري للفرد بأن تحلل أسلوبه القيادي وبالتالي يستطيع أن يبادر لتطوير برنامجه الخاص به.¹

المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي في حقيقة الأمر فكرة متشعبة ومقسمة على عدة مستويات وأفاق وبالتالي فإن مجالات التطوير التنظيمي تختلف باختلاف تلك المستويات وهي كالآتي:²

1.الأفراد: يعد الفرد أكثر المجالات تطورا باعتباره العنصر الفاعل والمحرك لباقي العناصر، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضا مدى استعدادهم و رغبتهم في التغيير يجب أخذها في الاعتبار.

2.القواعد: يقصد بها القوانين الرسمية التي تضح المنظمات من أجل تنظيم السلوك وتثبيت ثقافة المؤسسة، وتعاني المنظمات من مشكلة الالتزام الأفراد بتلك القواعد و اللوائح التنظيمية، كما يتوفر التنظيم على قواعد غير واضحة (القوانين الغير رسمية) التي تتضمن مناخ المنظمة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها، وغالبا ما تكون لها أسس قوية وراسخة، لذلك فمن الضروري ان نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.

3.الهيكل التنظيمي: يشمل التعديل الإداري الذي يسعى من خلاله تحسين الأداء عبر تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، "وكذلك تغيير علاقات السلطة، وقد يشمل التغيير في طبيعة الوظيفة وعلى وجه التحديد: (زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو الإثراء الوظيفي زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة والتغيرات بين الإداريين، الفنيين والاستشاريين).

4.المناخ: يطلق عليه اسم "ثقافة المنظمة" وغالبا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناتها بالرغم من أنها تمثل أساس المنظمة، حيث يمكن أن تكون عاملا مساعدا أو معوقا لما تبذلها المنظمة من جهود للتطوير.

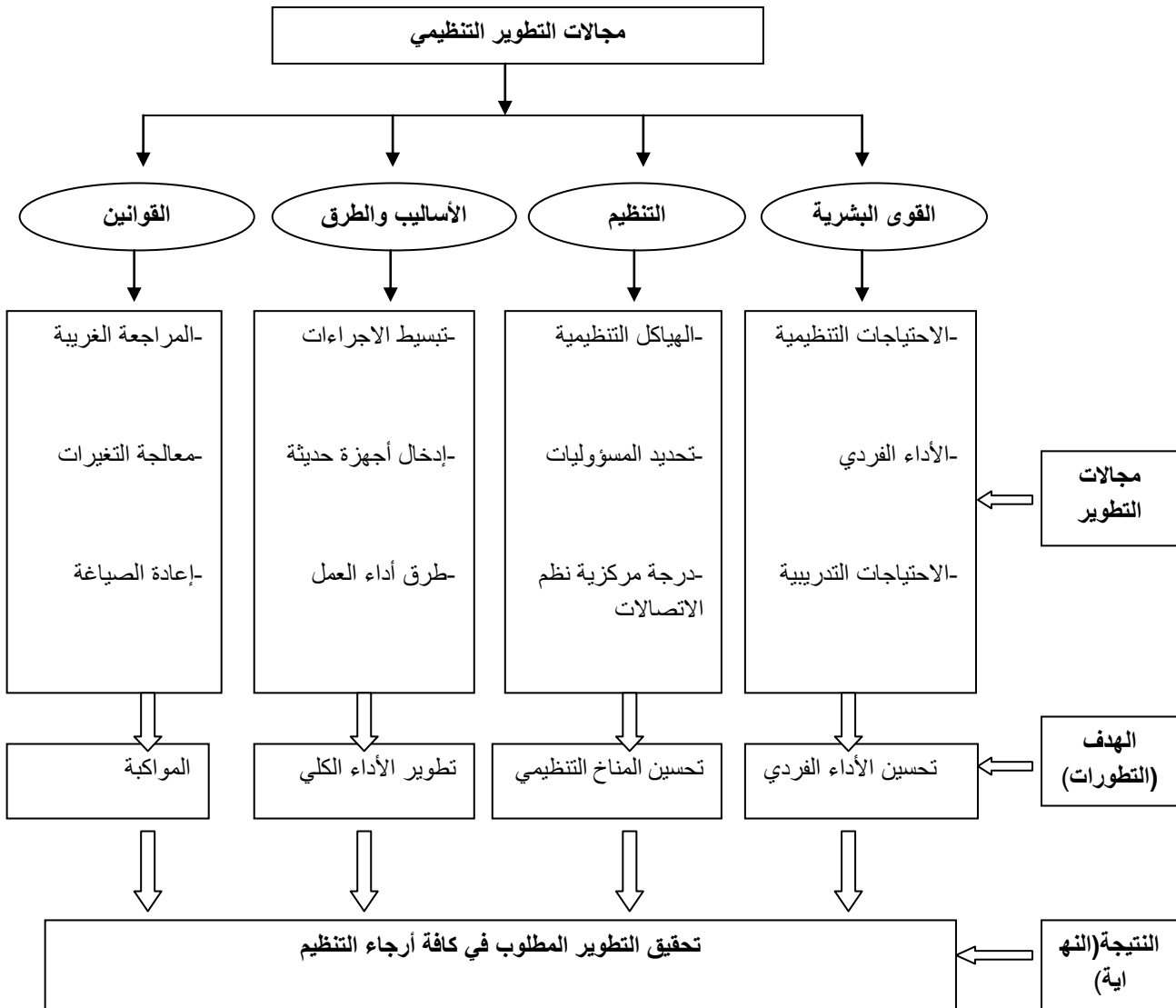
¹ - أحمد إبراهيم أحمد: "الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس - الهندسة الادارية -الادارة بالأهداف -ادارة الجودة الشاملة"، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، 2011، ص ص: 56-57.

² - لبيوز إلياس: " دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي- دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة"، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016-2017، ص:97-99.

5.التكنولوجيا: تتمثل في كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من لوازم مساعدة، ويمكن تقسيمه إلى أجهزة و معدات مثل الآلات الإلكترونية وبرمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة وغيرها وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغيير، ومثال ذلك القدرة الإبداعية.

6.الأهداف والاسراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاسراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتطورات البيئية المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعليم عن بعد، يتطلب من الجامعات تعديل أهدافها وإسراتيجيتها من أجل مواكبة تلك التطورات، والشكل التالي يوضح المجالات التي يمكن أن يتحقق التطوير التنظيمي بها.

الشكل رقم (2.1): مجالات التطوير التنظيمي



المصدر: لبوز إلياس: "مرجع سبق ذكره"، ص:100.

يوضح هذا الشكل أهم مجالات التطوير بصفة عمومية وبصفة شمولية، إذ يشير إلى كل مجال و ما يتطلبه من تطوير حسب الاهتمام وتشخيص كل مؤشر من المؤشرات أو المحددات التنظيمية التي يختص بها كل مجال، فالقوة البشرية تنحصر على مجموعة من الاحتياجات، والتنظيم يحتوي على مجموعة من السلوكيات والأساليب تنطوي على تطبيق جملة من الإجراءات، أما القوانين فهي تمثل الصلة بين تلك العناصر المختلفة. وهناك من ينظر إلى أن مجالات التطوير التنظيمي تشمل ما يلي:¹

أ. الأفراد: إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر المنظمات وأهم عناصرها، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهمهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم، وتعزيز فرصهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة للتغيير، وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغيير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة.

¹ خالصة فتح الله: "مرجع سبق ذكره"، ص:78-79.

ب. جماعات العمل: يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمجال من مجالات التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد، وتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، والتطوير التنظيمي هنا يركز على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل المنظمة والتفاعل بينهم، فيسعى التطوير التنظيمي إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد ويحل النزاعات المتواجدة داخل المنظمة، ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي للأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

ج. التنظيم نفسه: يتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، كذلك إجراء العمل وأساليبه وفرص التحديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

المبحث الثالث: دور فرق العمل في تطوير التنظيمي

إن تفاعل الفرد مع غيره من أعضاء الفريق يساعد على شحن عملية التفكير المشتركة، ويسهم في تسريع التطوير وهذا بأخذ تجارب وخبرات بعضهم بعضا وبالتالي تكوين هناك قبول لأنماط سلوكية جديدة أسرع وحالة وجود الفرد ضمن فريق عمل إذا كان بمفرده وتسيير عملية الاتصال الجيد و مواجهة الصراعات والمنازعات وتبادل المعرفة .

المطلب الأول: قيادة فرق العمل وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

إن قائد الفريق كعضو بالفريق يجب أن يعمل كمدرّب ناصح ومستشار أكثر من كونه مدير موجّه، لأنه يشترك في المسؤولية مع مرؤوسيه فيجب أن يستمر في دوره القيادي، الذي يدفع الفريق نحو أهدافه ونحو تنمية التطوير التنظيمي لديه، وفي سبيل ذلك يمكن إدراج بعض العمليات التي تقوم بها القائد من أجل كسب ولاء فريقه. ويظهر ذلك من خلال ما يلي:¹

1. إشراك أعضاء الفريق:

أي تشجيع جميع أعضاء الفريق على تقديم آرائهم ووجهات نظرهم والمشاركة في التصرف ووضع القرار لأن ذلك يجعلهم يشعرون بمدى أهميتهم في الفريق وانتمائهم له فيزيد من ولائهم.

2. تقبل الآراء و الحض عليهما:

أي تقبل وجهات نظر المختلفة مهما كانت وفي حالة تصادم الآراء، يحاول القائد التواصل إلى رأي يرضي الجميع متفاديا لكل أنواع الاختلافات والصراعات ويقوم بإقناع أعضاء الفريق به.

3. التنسيق بين الأعضاء:

التوفيق بين الأعضاء وبين الأعمال التي قاموا بها عن طريق إجراء اجتماعات الفريق والمطالبة بتقارير عن العمل وغيرها، وهذا من أجل تفادي التشتت وضيق وعدم التواصل الى النتائج المرغوب فيها، مما يؤدي إلى ملل الأعضاء وعدم رضاهم من أداء فريقهم.

4. تشجيع الاتصال المفتوح:

يقوم القائد بتشجيع الاتصال المفتوح أو متعدد الاتجاهات، لأنه يعمل على إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وبين مختلف المستويات إذ أنه يوفر حرية لانسباب المعلومات بين أعضاء الفريق طبعاً لمقتضيات العمل.

5. تنمية الكفاءات:

على قائد الفريق أن يقوم دائما بتنمية المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة لتحريك لدى أعضاء فريقه، وذلك بغية القيام بمهامهم المحددة على أحسن وجه و بأداء عالي والتنسيق بينهما من أجل تحقيق أداء عالي للعمل ورضاء عن قائدهم.

1- أبو القاسم حمدي: "تنمية الكفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2003-2004، ص:44.

6. التحفيز:

يقوم القائد بتحفيز أعضاء فريقه سواء بالحوافز المادية أو المعنوية، لأن ذلك يساعد على التفاهم باتجاه تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة ورفع الكفاءة وزيادة الرقابة الذاتية لديهم وتتيح لهم الفرصة في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء وتوجيه سلوكهم نحو تطوير المؤسسة.

7. المكافأة والتقدير:

نظام المكافأة هو نظام مصمم على أساس الفرد في أغلب المؤسسات، ولكن في فريق العمل يتوجب على القائد إيجاد خطط التحفيز والمكافأة الجماعية التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الأعضاء وجعلهم أكثر رغبة في التطوير التنظيمي في المؤسسة.¹

من هنا يمكن استنتاج أن للقائد الفريق دور هام في توجيه أعضاء فريقه نحو تطوير التنظيمي للمؤسسة، أما إذا كان القائد غير مؤهل وغير كفء ولا يتوجب عليه نحو فريقه فإنه يؤثر بسلبية على أداء الأعضاء وبالتالي يكون التطوير التنظيمي ضعيف.

المطلب الثاني: فرق العمل الدائمة والمؤقتة في التطوير التنظيمي

1. فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي:²

إن فرق العمل الدائمة كحلقات الجودة وفرق التحسين في تحسين الاتصال داخل المستويات التنظيمية كما تساهم في الحد من الصراع وتساهم في خلق بيئة عمل تتسم بمزيد من الانسانية و التحفيز وتحقيق وفرة في المال والوقت والاستغلال المثل للقوة العاملة التي تتسم بمزيد من الوعي والمعرفة.

تحقق فرق التحسين وحلقات الجودة العديد من المزايا بالإضافة الى المعارف والمهارات، يتم ترسيخ قيم الإنجاز وإثبات الذات وتقدير الغير والانتماء والالتزام، مما يؤدي في الأجل الطويل الى التغيير الايجابي في الاتجاهات والسلوك والاتصالات وعلاقات العمل وأنماط القيادة.

كما ان أساليب حل المشكلات التي يتدرب عليها أعضاء فرق العمل حلقات الجودة وفرق التحسين تستهدف خفض التكاليف، وبالتالي فإن نتائج التحسين تكون ملموسة، وقد أثبتت الدراسات أن العائد المحقق في السنة لهذه الفرق يتراوح ما بين 5 الى 8 أضعاف التكلفة السنوية لحلقات الجودة وفرق التحسين، كما صرحت بعض الشركات أن العائد السنوي وصل الى 15 ضعف التكلفة السنوية، ومنه نستنتج أن لفرق العمل الدائمة دور في التطوير التنظيمي.

2. فرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي:

تتميز فرق العمل المؤقتة بأفراد يعملون لفترة زمنية محددة ثم يحل هذا الفريق بانتهاء المهمة التي وجد من أجلها وهم يشتركون في نماذج عقلية يتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم وهم يملكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول الى الهدف الموحد.

إن التفاعل بين الأفراد في مختلف نشاطاتهم داخل الفريق ويؤدي حتما الى تماسك الأفراد داخل الجماعة وانجذابهم لبعضهم البعض وغرس قيم جديدة، باعتبار أن الفريق المؤقت قد يتكون من أفراد يعملون كفريق للمرة الاولى أو كفاءات من خارج المؤسسة، أي أنهم يتبادلون ثقافات وأساليب عمل في ما بينهم وهذا يؤدي الى غرس ثقافة جديدة داخل التنظيم، إضافة الى اختيار وتجربة أفكار جديدة، ومما سبق يمكن القول أن فرق العمل المؤقتة دور هام في التطوير التنظيمي.

¹ أبو القاسم حمدي: "مرجع سبق ذكره"، ص:45.

² محمد الصيرفي: "بناء فرق العمل، مؤسسة"، حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2009، ص: 223

المطلب الثالث: البيئة المحيطة بفرق العمل وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

تتكون البيئة المحيطة بفرق العمل من مجموعة من العوامل وقوى داخلية للمؤسسة والتي لها تأثير كبير ومباشر على فرق العمل، وبذلك أيضا تؤثر على عمل المؤسسة بصفة عامة، وتعمل على تطوير التنظيمي ومن بين هذه العوامل نذكر:¹

1. الهيكل التنظيمي:

يعتبر من أهم عناصر البيئة المحيطة بفرق العمل، من حيث تناسبه مع تخصصات الفرق واستيعابا لاحتياجاتها وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط اجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسيابية الاقتراحات والاقتراحات ولأفعال من أعضاء الفرق. وكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة، مستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الخلق والابداع والتكيف والالتزام بأهداف المؤسسة وتطوير لها.

2. الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا حيويا في التأثير على فرق العمل. فهي تخلق ضغوطا على الأفراد للمضي قدما في التفكير بطريقة تنسجم وتناسب مع الثقافة السائدة، فهي تساهم في خلق طرق من أجل التطوير في المنظمة.

3. الموارد المتاحة:

إما أن تكون موارد مالية أو بشرية فهي تلعب دور مهما نحو فريق العمل وذلك بالالتزام وتحقيق الأهداف للمؤسسة وبذلك يعمل فريق العمل على التوجيه والعمل على التوجيه والعمل على التطوير التنظيمي وذلك من أجل خلق امكانية أكبر للإبداع ولابتكار وزيادة الأداء.

4. البحث والتطوير:

تعتبر عملية البحث والتطوير مهمة لدى فريق العمل من أجل تنمية التطوير التنظيمي لدى الأفراد وذلك من خلال البحث عن طريق وحلول للعمل وتطوير أساليبهم والبحث عن أداء افضل وكفاءة عالية.

5. نظم المعلومات:

تعمل على تزويد فرق العمل بالمعلومات التي تساعد على أداء عمله أو مهمته بكفاءة عالية، ومن مزايا نظم المعلومات أنها تمكن أعضاء الفريق من متابعة العمل دون شرط التواجد في مكان العمل، أي مجموعة من الطرق والاجراءات والبرامج والبي المعلوماتية، تسمح للأفراد في أن يكونوا على دراية كاملة بمجريات العمل، وحثهم على العمل المتواصل من أجل التطوير في المنظمة وبذلك تدفعهم الى تحسين أدائهم والعمل المتواصل من أجل تحقيق أدائهم الفعال والمستمر وهذا كله من أجل التطوير التنظيمي وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.²

6. عادات وتقاليد المؤسسة:

يتم غرسها بين أعضاء فرق العمل وهي تمثل قيم المؤسسة التي ورثها عبر أجيال ويتم، توريثها أيضا للأجيال القادمة. وهي تؤثر على أعضاء الفريق إذ أنها تخلق لديهم روح عمل التطوير التنظيمي وأن هذا الجزء لا يتجزأ منها من أجل الوصول إلى المبتغى المطلوب.

¹ - لطيسة عبد الحليم: "دور ادارة فريق العمل في التطوير التنظيمي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية -"بسكره-مذكرة ماستر فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص: 30-31.

² -"مرجع سبق ذكره"، ص: 31_32

7. القيم التنظيمية:

فإنها تعكس الخصائص الداخلية للفريق فهي تعتبر عن فلسفته، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه سلوك الأفراد كما لها علاقة قوية مع الأداء التنظيمي وتساهم على العمل التطوير التنظيمي للفريق وللمؤسسة بصفة عامة، والمؤسسات لناجحة تتميز بنظام جيد للقيم التنظيمية.

خلاصة:

من خلال استعراضنا في هذا الفصل إلى التطوير التنظيمي، فهو ضرورة ملحة للمنظمات ويعتبر عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة ومنه فإن نجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم. من هنا يمكن القول أن لفرق العمل دور كبير وفعال في التطوير التنظيمي لدى الأفراد لذلك يجب على المؤسسات أن تعتمد عليه.

وستكون دراستنا الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسه- في الفصل الثالث الذي سيكون المرآة العاكسة لفصولنا النظرية.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية لمناجم

الفوسفات - تبسة -