جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة أعمال

دور جماعات وفرق العمل في نجاح المنظمات

إعداد الطالب: بإشراف الدكتور:

محمود عبود محمد ناصر

المحتويات

[مقدمة : 3](#_Toc230857334)

[مشكلة البحث: 4](#_Toc230857335)

[أهمية البحث : 5](#_Toc230857336)

[أهداف البحث : 6](#_Toc230857337)

[تمهيد : 7](#_Toc230857338)

[1- مفهوم الجماعة : 8](#_Toc230857339)

[2- عوامل نشوء الجماعات: 9](#_Toc230857340)

[3- تماسك الجماعة : 10](#_Toc230857341)

[4- أنواع الجماعات في المنظمات: 11](#_Toc230857342)

[5- التفاعل بين الجماعات في المنظمة : 13](#_Toc230857344)

[6- الجماعة وسلوك الفرد: 14](#_Toc230857345)

[7- مزايا وسلبيات الجماعات : 16](#_Toc230857346)

[أ‌- مزايا الجماعات: 16](#_Toc230857347)

[ب‌- سلبيات الجماعات: 17](#_Toc230857348)

[8- فرق العمل : 18](#_Toc230857349)

[أ‌- الأسباب التي تدعو إلى تكوين فرق العمل : 18](#_Toc230857350)

[ب‌- مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد : 19](#_Toc230857351)

[ت‌- أنواع الفرق : 19](#_Toc230857352)

[ث‌- عملية بناء الفريق : 20](#_Toc230857353)

[ج‌- افتراضات بناء الفريق : 20](#_Toc230857354)

[ح‌- عوامل نجاح فريق العمل: 21](#_Toc230857355)

[9- النتائج والتوصيات: 22](#_Toc230857356)

مقدمة :

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة لديها إذ إن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المنظمة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات في عالم اليوم .

إن إدارة وتنمية العنصر البشري في المنظمات المعاصرة تتطلب الفهم العميق والدقيق لسلوك العاملين لديها ومكونات هذا السلوك و ظوابطه وإن مثل هذا الفهم الدقيق لا يمكن أن يتم دون الانطلاق من حقيقة أساسية مفادها أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين , فالمجتمع الإنساني ما هو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر وهذه الجماعات لا تعيش معزولة متفرقة بل مترابطة ومتفاعلة فيما بينها .

وتعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس في العصر الحديث , إذ إن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكها أمر لا مفر منه بل هو أمر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد العاملين لديها لا شك أنه سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين .

انطلاقاً مما تقدم سنحاول في هذا البحث المتواضع أن نعرض بعض المفاهيم الخاصة بجماعات العمل وكيفية نشوئها وتطورها وآلية تأثيرها على أداء أفرادها وسلوكهم وأنواع تلك الجماعات وسنتطرق أيضا ً إلى فرق العمل باعتبارها إحدى أشكال الجماعة راجين من الله العلي القدير أن يوفقنا في ذلك .

مشكلة البحث:

إن المتتبع للمنظمات العربية وخاصة السورية يلاحظ قلة اهتمام الإدارة بدراسة وفهم سلوك الجماعات لديها وقلة الخبرة لديها في التعامل مع تلك الجماعات في المنظمة من جهة , وبين الجماعات والإدارة من جهة أخرى.

كما يمكن للمتتبع أن يلاحظ سيادة العمل الفردي في معظم هذه المنظمات على حساب العمل الجماعي وعدم الاعتماد على جماعات وفرق العمل إلا في حدود ضئيلة في بعض المنظمات .

وبناءً على ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

\_ هل تؤثر جماعة العمل على رغبة الفرد في أداء العمل.

\_ هل يرتبط أداء الفرد لأداء مهامه بمدى انسجامه مع زملاءه في العمل

" جماعة العمل " .

\_ هل يمكن التنبؤ بسلوك الجماعة وإدارته .

\_ هل يؤثر العمل الجماعي على إنتاجية المنظمة .

\_ هل يتأثر أداء المنظمة بأداء جماعات العمل فيها .

\_ هل هناك ضرورة لبناء فرق العمل في منظماتنا العربية والسورية

خاصة .

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من أهمية العنصر البشري نفسه إذ أنه يعتبر المورد الأكثر أهمية على الإطلاق وعليه تتوقف كفاءة باقي الموارد وإنتاجيتها ومن هنا فإن التعرف على سلوك العاملين واتجاهاتهم من خلال الجماعات التي ينتمون إليها أمر في غاية الأهمية لأي إدارة تريد النجاح والاستمرار لمنظمتها , وهذا النجاح لن يتحقق إذا لم يتم إدارة العنصر البشري وتوجيه سلوكه وضبطه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بالشكل الأمثل مع التركيز على العمل الجماعي والتوجه لبناء فرق عمل متكاملة فيما بينها تؤدي أدوارها بالشكل الأمثل بغية النهوض بواقع منظماتنا الحالي وتطوره .

أهداف البحث :

سنحاول أن نلم بالجوانب المختلفة للجماعات التي تنشأ داخل المنظمات وسنحاول إعطاء تصور واضح عما يحدث داخل الجماعات أو خارجها من عمليات وسلوكيات وأفعال وتوقعها بغية التحكم فيها وإدارتها بما يحقق أهداف المنظمة .

أي يمكن القول إن أهداف البحث تتلخص بما يلي :

\_ التعرف على كيفية نشوء الجماعات وأنواعها في المنظمات .

\_ التعرف على طبيعة المحددات الجماعية لسلوك الفرد أي التعرف على دور الجماعة وتأثيره على سلوك الفرد .

\_ التعرف على كيفية تأثير جماعات العمل على أداء المنظمة .

\_ فهم السلوك الجماعي للعاملين والتنبؤ به .

\_ التعرف على مفهوم فرق العمل وكيفية بنائها .

\_ إعطاء تصور واضح عن كيفية تعامل الإدارة مع جماعات وفرق العمل لديها .

## تمهيد :

يعتبر السلوك الإنساني من أعقد وأصعب المواضيع التي يجهد العلماء وخاصة علماء النفس والاجتماع وغيرهم في إيجاد تفسيرات له بغية معرفة العوامل التي تتحكم به وتوجهه .

وتأتي صعوبة دراسة وفهم السلوك الإنساني نتيجة تعدد وتنوع العوامل التي تؤثر بهذا السلوك والتغير المستمر لهذه العوامل .

وبشكل عام يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة محددات أو عوامل تحدد سلوك الفرد وهي :

\_ محددات فردية أو شخصية تتعلق بالفرد ذاته ( حاجاته , رغباته , ميوله , تعليمه , أفكاره .....) .

\_ محددات جماعية " الجماعات التي ينتمي إليها الإنسان كالأسرة , جماعة العمل ...." .

\_ محددات تنظيمية : القوانين والأنظمة التي يخضع لها الفرد .

وسنحاول في هذا البحث أن نتعرف على المحددات الجماعية لسلوك الأفراد في المنظمات من خلال التطرق إلى مفهوم الجماعة وكيفية نشوئها وأنواعها وآلية تأثيرها على سلوك الفرد.

1. مفهوم الجماعة :

يعبر مفهوم الجماعة عن تجمع عدد من الأفراد تربطهم مشاعر أو قيم أو آمال أو مصالح يسعون إلى تحقيقها من خلال التفاعل والاتصال المستمر فيما بينهم وقد تعددت تعريفات الجماعة وهنا سنورد بعض أهم هذه التعريفات

يعرف حسان الجيلاني( 1) الجماعة بقوله " هي تلك التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية وتربطهم بعض القيم والمعايير ويقوم التفاعل على المصالح المشتركة وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها وعادة ما تكون صغيرة الحجم وأهم ما يميز الجماعة الاتصال الوثيق والضوابط التي تمارس على أعضائها " .

ويرى عمر وصفي عقيلي (2) أن الجماعة هي عبارة عن" اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين فيما بينهم لأداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة " .ويعرف صلاح الدين (3) الجماعة بأنها " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً يتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة "

(1)حسان الجيلاني،التنظيم والجماعات،دار الفجر ،القاهرة ،2008،ص 187

(2)عمر وصفي عقيلي،وآخرون ،السلوك التنظيمي، جامعة حلب، حلب ، 2004،ص221

(3) حسان الجيلاني ،نفس المرجع ،ص188

ومن هنا فإنه يمكننا أن نحدد بعض خصائص الجماعة :

1\_ وجود عدد من الأعضاء " اثنين أو أكثر "

2\_ وجود تفاعل واتصال مستمر وتأثير متبادل بين الأعضاء

3\_ وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة " أي تدوم لفترة من الزمن "

4\_ وجود أهداف أو مصالح مشتركة

5\_ وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك يلتف حولها أعضاء الجماعة تعتبر مرشداً أو ضابطاً لسلوك أعضاء تلك الجماعة

بناءً على ما تقدم يمكن القول أي منظمة عبارة عن كيان مكون من شبكة من الجماعات وأن أغلب النشاطات اليومية لأي منظمة تحدث داخل تلك الجماعات .

1. عوامل نشوء الجماعات:

تتعد العوامل والأسباب التي تدفع الأفراد في المنظمة إلى الدخول والانخراط في جماعات معينة وهنا سنورد أهم تلك الأسباب والعوامل :

1-عوامل اجتماعية:

اشباع حاجات اجتماعية ونفسية معينة لدى الفرد ،المساعدة في حل بعض المشاكل ، الحماية ......

2-عوامل اقتصادية :

زيادة العوائد المتوقع الحصول عليها نتيجة الزيادة في الإنتاج والناجمة عن العمل الجماعي مثلا ًً.

3-التفهم والمشاركة الوجدانية .

4 -القرب المكاني .

5-تشابه المهن والوظائف .

6-الأقدمية في العمل .

7 –توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء .

8-عوامل أخرى : كالقيم والمذاهب والخصائص الديموغرافية للأفراد (الجنس ،الوضع العائلي ،الطبقة الاجتماعية ) وغيرها الكثير من العوامل .

1. تماسك الجماعة :

يقصد بدرجة تماسك الجماعة مدى حرص ورغبة الأفراد في البقاء والاستمرار كأعضاء في الجماعة .

تتوقف درجة تماسك الجماعة مقدار الجذب التي تتمتع به الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم الانسحاب منها بالإضافة إلى عوامل أخرى عديدة يمكن تقسيمها إلى نوعين :

أ\_عوامل داخلية خاصة بالجماعة :

1. درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة:كلما كان هناك اتصال وتفاعل مستمر ايجابي بين الأعضاء كلما زاد ذلك من تماسك الجماعة والعكس صحيح.
2. قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة :ترتبط قدرة الجماعة على تحقيق على تحقيق أهداف أفرادها بعلاقة طردية مع درجة تماسكها .
3. درجة تشابه قيم واتجاهات الأفراد في الجماعة .
4. درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة : كلما ازدادت درجة اعتمادية على الجماعة في إشباع حاجاته كلما ازداد تمسكه بالجماعة .
5. المكانة الاجتماعية للجماعة.
6. حجم الجماعة .
7. التجانس بين الأعضاء.
8. حجم الجماعة : حجم أكبر تماسك أقل وبالعكس

ب\_عوامل خارجية خاصة ببيئة الجماعة:

1. التنافس بين الجماعات في المنظمة .
2. نمط القيادة في المنظمة :(ديمقراطي أم ديكتاتوري)
3. المجتمع المحلي والقيم والعادات والتقاليد السائدة في هذا المجتمع .
4. أنواع الجماعات في المنظمات:

تختلف الجماعات باختلاف المعيار الذي ينظر من خلاله   
إلى الجماعة فهناك مثلا ً الجماعات الأولية والثانوية ،والجماعات الكبيرة والصغيرة ، الجماعات الرسمية والجماعات الغير رسمية وهو التصنيف الأكثر تداولا ً للجماعات داخل المنظمات لذا سنتناول هذين المفهومين بشئ من التفصيل .

1. الجماعات الرسمية :

تتكون بشكل رسمي وظاهر ويتحدد دور كل عضو فيها طبقا ً لنوع الوظيفة التي يشغلها في التنظيم تتميز بوجود علاقة رسمية بين أعضائها (علاقة رئيس ومرؤوس ،قنوات اتصال رسمية ...)أي أنها تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والاجراءات الرسمية المنظمة لها أنها تتكون نتيجة عوامل خارجية مثل جماعة الإنتاج ،جماعة التسويق ،جماعة المبيعات ،ولعل فرق العمل أكبر مثال على الجماعات الرسمية .

1. الجماعات الغير رسمية :

تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام إلى الجماعة بإرادته ،كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري أي تتشكل نتيجة عوامل داخلية نفسية واجتماعية خاصة بالفرد غالبا مثل الحاجة إلى التفهم والمشاركة والوجدانية واثبات الذات والحماية وتأخذ هذه الجماعات غالبا ً الطابع الإنساني مثل جماعة الأصدقاء .

### الجماعات الفعالة :

تتميز الجماعات الفعالة (بغض النظر عن نوع الجماعة) بعدد من الخصائص وهي:

1. القدرة على تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة معا ً وذلك عن طريق التنسيق الجيد والفعال بين أعضائها .
2. الروح المعنوية المرتفعة للأعضاء .
3. الاتصال الفعال بين أفرادها .
4. التنظيم الجيد.
5. العمل الجماعي والمشاركة الكاملة لأعضائها في أداء أدوارهم ومهامهم
6. القدرة على إشباع حاجات أفرادها.
7. تفهم أدوار وأهداف الجماعات الأخرى والتنسيق معها .

وتعتبر الجماعات الفعالة هي أفضل الجماعات بالنسبة للإدارة وأكثرها سلوكا ً مرغوبا ً.

1. التفاعل بين الجماعات في المنظمة :

تتعدد أنواع ومستويات التفاعل بين الجماعات في المنظمة من التنافر والصراع إلى التنسيق والتعاون والتكامل بين تلك الجماعات .فكل منظمة عبارة عن شبكة من الجماعات المتفاعلة مع بعضهم ولكل جماعة أهدافها وأعضائها وأنشطتها وكيانها المستقل ولو بشكل نسبي .

وتعتبر الإدارة بكل مستوياتها مسؤولة بشكل مباشر عن تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية فالإدارة مسؤولة عن إزالة عوامل الصراع والتنافس السلبي أو تقليلها إلى أقل درجة ممكنة .

ويمكن أن نستعرض هنا بعض العوامل التي تخلق نوعا من التعارض أو التنافس السلبي بين جماعات المنظمة :

1. التمسك بالمصالح والصراع من أجل فرض السيطرة أو النفوذ على الجماعات الأخرى .
2. المغالاة في الانتماء للجماعة إلى درجة العصبية إذ تؤدي هذه المغالاة إلى الانعزالية ومعاملة الجماعات على أنها أعداء لها ينبغي هزيمتهم حيث تعمد كل جماعة إلى تقليل الاتصال بالجماعات الأخرى .
3. تناقض الأهداف ويحدث هذا التناقض عندما تحاول كل جماعة تحقيق أهدافها بطريقة تقلل من فرص تحقيق الجماعات الأخرى لأهدافها ويمكن أن نلاحظ مثل هذا التناقض بين جماعة التسويق مثلا وجماعة الإنتاج فالأولى قد تسعى إلى تنويع الإنتاج بينما الثانية تسعى إلى تنميط الإنتاج وذلك بغية خفض تكاليف الإنتاج.
4. طبيعة الهيكل التنظيمي (عدد الأقسام والوحدات ، استقلالية تلك الوحدات).
5. عوامل أخرى كالوضع الاجتماعي (أقلية ،أكثرية ) والسياسي والاقتصادي.

هذا ويعتبر الصراع ببن الجماعات أمر حتمي سواء كان صراعا ً إيجابيا ً أو سلبيا ً ينبغي على الإدارة أن تدرك ذلك ،كما ينبغي عليها أن تديره بالشكل الذي يقوي التنافس والصراع الإيجابي وينهي أو يضعف الصراع السلبي.

1. الجماعة وسلوك الفرد:

تمارس الجماعة تأثيرا كبيرا على سلوك أفرادها وذلك من خلال التزام الفرد بمعايير وقواعد سلوك الجماعة إذ إن لكل جماعة معايير وقواعد معينة للسلوك أو التصرف وحتى العمل لا ينبغي لأي عضو فيها أن يحيد عنها كثيرا وإلا فإنه سيلاقي الاستهجان والانعزال عن باقي الأعضاء بل وربما ينشأ صراع بينه وبينهم سيجد نفسه في نهايته أنه بات منبوذا وغير مرحب به في الجماعة.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو كيف تتحدد معايير وقواعد الجماعة ؟

تتحدد هذه المعايير بناء على الأرضية المشتركة لأفكار الأعضاء واعتقادهم المشترك بما هو صحيح وما هو خطأ .

فمثلا الجماعة التي تلتزم بمعيار إنتاج عالي إيمانا منها بان ذلك يحقق لها مزايا وحوافز مادية ومعنوية ستنظر بعين الازدراء عن كل متخاذل لا يؤدي دوره بالشكل المرغوب من قبل الجماعة ،وبالعكس بالنسبة للجماعة التي تلتزم بمعيار إنتاج منخفض.

هذا ولا يتوقف تأثير الجماعة على سلوك أعضائها بل يتعداه إلى التأثير على أدائهم أيضاً من خلال التأثير على رغبتهم بالعمل وقدرتهم على العمل إذ إن الدراسات بينت أن الفرد المنسجم مع جماعة العمل والقادر على التواصل معها وإشباع حاجاته من خلالها يكون أكثر إقبالا وحيوية على العمل كما بينت الدراسات أيضا أن إنتاجية العمال حين يعملون بشكل جماعي تكون أعلى من إنتاجيتهم فيما لو عملوا بشكل فردي وقد توصلت الباحثة شو(\*) إلى أن الوصول إلى الهدف الجماعي يكون أسرع من الوصول إليه بشكل فردي.

وإجمالا تواجه الإدارة ثلاثة أنماط من السلوك لدى الأفراد:

1. السلوك المتعاون أو المؤيد للإدارة .
2. السلوك المعارض للإدارة.
3. السلوك المحايد (يعمل بالقدر الذي يخلي مسؤوليته).

وهذه الأنماط الثلاثة يمكن أن تتعزز أو تضعف وتتغير بناءا ًعلى التأثير الذي تمارسه الجماعة على الفرد .

1. مزايا وسلبيات الجماعات :

تعتبر الجماعات في المنظمات سلاح ذو حدين إن جاز التعبير، إذ يتطلب التعامل معها الكثير من الخبرة والمعرفة بسلوك تلك الجماعات وآلية تكونها ومراحل نموها بغية التمكن من إدارتها بالشكل الأمثل ،وتعتبر الجماعات الغير رسمية الأكثر خطورة على نجاح المنظمات نظرا ً للتأثير الشديد لهذه الجماعات على سلوك أعضائها من جهة ولصعوبة التنبؤ بسلوك تلك الجماعات وآلية التأثير عليها من جهة أخرى.

1. مزايا الجماعات:

توفر الجماعات (بغض النظر عن نوعها ) للمنظمات العديد من المزايا والفوائد للمنظمات وأهم هذه الفوائد بناء ً على معظم الدراسات التي تناولت جماعات العمل هي:

1. جماعات العمل المنسجمة والمتفقة في الميول والقيم الاتجاهات تتعاون عادة مع بعضها فيزيد ذلك من احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية .
2. الجماعة المنسجمة تعمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها .
3. الجماعة المنسجمة تساعد على تنفيذ التغيير والتطوير بنجاح .
4. الجماعة المنسجمة تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.
5. الجماعات المنسجمة تشبع ولو بشكل نسبي الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها مما يقلل من مظاهر التذمر وعدم الرضا عن العمل .
6. تساعد على خفض معدلات دوران العمل وحالات الغياب والتأخير كما تساعد على تخفيف ضغوط العمل على أفرادها مما يقلل من الأمراض النفسية والجسدية المرافقة لضغوط العمل .
7. توفر الجماعات المنسجمة بيئة جيدة للمنافسة البناءة بين أعضائها من جهة وبين الجماعات الأخرى من جهة ثانية.
8. تمكن الجماعات الإدارة من التعامل مع الأفراد داخل المنظمات بشكل أسهل نسبيا ً مما لو كانت تتعامل كل فرد على حدا،كما تسهل عملية الإشراف بالنسبة للمدير وتسد بعض الثغرات في قدرات المدير.

وبناءً على كل هذه المزايا أو الفوائد يمكن القول إن الجماعات المنسجمة تساعد على زيادة الإنتاجية للمنظمة من خلال خفض تكاليف العمل وزيادة الإنتاج.

## سلبيات الجماعات:

1. الصراع مع الإدارة وذلك إذا كانت قيم ومبادئ وأهداف الجماعة غير منسجمة مع قيم ومبادئ وأهداف الإدارة .
2. الصراع السلبي مع الجماعات الأخرى في المنظمة.
3. إذا كانت الجماعة غير منسجمة ومفككة (أفرادها مختلفون في القيم والميول والأهداف والخبرات و....) فإن ذلك قد يبعث على التراخي والكسل وعدم المبالاة أو التعاون مع باقي أعضاء الجماعة.وغيرها من السلبيات

الآن وبعدنا أن استعرضنا بعض النقاط الرئيسية للجماعات داخل المنظمات سوف نحاول تسليط الضوء على أحد أهم وأحدث المواضيع في إدارة المنظمات ألا وهو فرق العمل باعتبارها إحدى أشكال جماعات العمل ولاسيما الرسمية منها .

1. فرق العمل :

تعريف فريق العمل: يعرف لورنس هولب فرق العمل بأنها "مجموعات عمل صغيرة تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة شؤون الكثير من أعمالها اليومية بالإضافة إلى تعاون الفريق لتحديد الأهداف ،النهوض بأعباء العمل ،والمشاركة في اتخاذ القرارات".

كما يعرف على أنه مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة ضمن مجال عمل محدد .

وبناء ًعلى ما تقدم يمكن تحيد أهم خصائص فريق العمل وهي :

مجموعة من الأفراد يعملون معاً ،يتمتعون بالاعتراف الرسمي ،يتشاركون في وضع أهدافهم واتخاذ القرار بشكل جماعي ،يتمتعون بالاستقلال النسبي.

وبالتالي يمكن اعتبار فريق العمل حالة خاصة من الجماعة تتمتع الخصائص التالية:

**1-** علاقة اعتمادية وتبادلية بين الأعضاء 2- المشاركة في هدف واحد . 3- يشارك الأعضاء في تحديد الهدف . 4- تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك . 5- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار. 6- يتم تحديد القيادة والفريق والأدوار مسبقا . 7- يتم وضع خطة العمل بطريق تشاركيه . 8- المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع . 9-تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك .

1. الأسباب التي تدعو إلى تكوين فرق العمل :

1- تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمات 2- تنوع المشكلات التي تواجه المنظمات . 3- نوع المهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لمجابهة المشكلات . 4-الحاجة إلى تنوع وجهات نظر لمواجهة المشكلات . 5- تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكل واتخاذ القرارات .

6-وجود مهام ذات طابع خاص تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة . 7- قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة . 8- مشكلات يعجز الفرد الواحد او التنظيم الإداري عن حلها .

9 الدعم المعنوي المتبادل بين أعضاء الفريق . 10- الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها .

بالإضافة إلى أسباب أخرى لا مجال لذكرها في هذا البحث .

1. مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد :
2. مزايا تنظيمية : تماسك التنظيم , تنسيق الجهود , الفهم الواضح لأهداف المنظمة .
3. مزايا مهنية : هوية مشتركة , تبادل الخبرات والمعلومات والأفكار والابتكارات
4. مزايا عملية :اكتساب معارف ومهارات جديدة , النمو والتقدم وتحقيق نجاح سريع .
5. مزايا نفسية :الانتماء والولاء , الشعور بالتقدير , الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات .
6. مزايا اجتماعية : العلاقات العميقة بين الأفراد , الاحترام المتبادل , ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية المشتركة .
7. أنواع فرق العمل :

توجد أنواع كثيرة لفرق العمل ولكننا سنكتفي هنا بذكر أكثر ثلاثة أنواع انتشارا ً : فريق العمل , فريق حل المشكلات , فريق التطوير .

-**فريق العمل :**يتكون لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة وادوار محددة ومعروفة للأعضاء . يتوقف نجاح الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل ,مدى استجابتهم لمتطلبات العمل و مدى إحاطة كل عضو بالأدوار المتوقعة منه .

**- فريق حل المشكلات** : يتكون لحل مشكلة معينة يضع كل عضو خبرته لحلها ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين ويتوقف نجاح هذا النوع من الفريق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها , والثقة المتبادلة , إيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم .

- **فريق التطوير** : يتكون لاكتشاف آفاق وفرص جديدة وتكون مهمته التحسين والتجديد والتطوير ويتوقف نجاحه على وجود القدرات الابتكارية والتفكير غير التقليدي لدى الأعضاء , الرغبة في التطوير , التطلع للأفضل , الاعتقاد بأن هناك دائما ما هو أفضل , ووجود النزعة التنافسية والحماس لدى الأعضاء .

1. عملية بناء الفريق :

تعرف عملية بناء الفريق : بأنها عملية إدارية تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة متماسكة متفاعلة وفعالة . وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة من لجنة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متفاوتة ومتعاونة هي عملية تستهدف تحسين فعالية جماعة اعمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء ببعضهم ودور القائد تجاه الفريق .

1. افتراضات بناء الفريق :

1-إن إنجازات الفرق اكبر من مجموعة إنجازات الأفراد . 2- لكي تزداد إنتاجية الجماعة يجب أن يتعاون الأعضاء وينسقوا جهودهم لإنجاز المهمة المطلوبة . 3- لكي يقبل الأفراد على المساهمة الفعالة يجب ان يؤدي الفرد إلى إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لهم . 4- زيادة فاعلية الفريق تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ككل . 5- يساعد بناء الفريق الأعضاء على فهم سلوكهم الوظيفي والشخصي ووضع الخطط لتطوير إنجازاتهم .

إن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق إلا أنه ليس الحل السحري للمشكلات التنظيمية , فهناك العديد من الحلول والأسلحة الأخرى التي يجب دراستها والمفاضلة بينها .

1. عوامل نجاح فريق العمل:

- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية . - أن يتساوى الأعضاء بأهميتهم داخل الفريق . - أن يتفهم الأعضاء أدوارهم وادوار الآخرين . - أن يتوفر لدى القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق .

-أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم.

-أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، و قدرتهم علي تحقيقها.

-أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.

-أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.

-أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.

-أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام و المساندة، و الرغبة في إذابة الاختلافات.

أخيرا تجدر الإشارة إلى أن أهم عامل من عوامل نجاح فرق العمل مدى دعم الإدارة لتوجه فرق العمل.

1. النتائج والتوصيات:

تبين للباحث من خلال ما تقدم أن :

1. يتأثر أداء الفرد في المنظمة بمدى انسجامه مع جماعته في العمل (تؤثر الجماعة على رغبة الفرد بالعمل).
2. يزيد العمل الجماعي من إمكانية الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع مما لوتم بشكل فردي.
3. يتأثر أداء المنظمة بالصراع الذي قد ينشأ بين جماعات العمل لديها فالصراع السلبي يؤدي إلى تشتت الجهود وانخفاض الإنتاجية،أما الصراع الإيجابي (المنافسة) فيزيد من الرغبة بالعمل وبالتالي يزيد من الإنتاجية.
4. يمكن فهم سلوك الجماعة من خلال فهم وإدراك عوامل نشوء الجماعة وتطورها ، وهذا يمكن من التنبؤ بسلوك تلك الجماعة.
5. تزيد فرق العمل من فرص نجاح المنظمة كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الآخرين في العمل ،كما يساعد على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء.

ويقترح الباحث في هذا الصدد بعض التوصيات التي تمكن الإدارة من التعامل مع الجماعات في المنظمات بشكل ناجح:

1. تطوير هيكل تنظيمي يأخذ بعين الاعتبار تسهيل الاتصالات بين جميع أقسام المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية ،لأن الاتصال شأنه التقريب بين مصالح ووجهات نظر مختلف تلك الجماعات، كما يساعد على التنسيق الجيد بين تلك الجماعات لتحقيق أهدافها وأهداف المنظمة بشكل عام.
2. خلق فرص لإيجاد أهداف مشتركة ومتداخلة بين الجماعات في المنظمة .
3. استخدام نظم التدريب المناسبة لتدعيم العلاقات بين أعضاء الجماعات المختلفة في المنظمة.
4. تعزيز سلوك العمل الإيجابي من خلال تقديم الدعم والإشادة بالجماعات المتميزة في أدائها وتحفيز الجماعات الأخرى لتحذو حذوها .
5. إعطاء أهمية أكبر لفرق العمل والتحول من نمط العمل التقليدي إلى العمل الجماعي المعتمد على فرق العمل،وذلك لكون تلك الفرق تمكن الأفراد من إشباع حاجة الانتماء للجماعة.

المراجع

1. حسان الجيلاني،**التنظيم والجماعات**،دار الفجر،القاهرة ،2008
2. جمال الدين مرسي، **إدارة فرق البيع** ،الدار الجامعية، الاسكندرية،2006
3. عمر وصفي عقيلي،**السلوك التنظيمي**، جامعة حلب ،حلب،2004
4. فاروق عبده فلية وآخرون،**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات** **التعليمية** ،دار المسيرة ،عمان ،2005
5. لورنس هولب،**إدارة فرق العمل**،بيت الأفكار الدولية ، الرياض،1999
6. ديبورا هاينجتون،"الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب للفرق الفعالة"، **خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال**،القاهرة،الشركة العربية للإعلام العلمي،العدد الثالث عشر،تموز 1995