

تاريخ الاستلام: 2020/09/22 تاريخ القبول: 2020/12/07 تاريخ النشر: 2020/12/30



مجلة البحوث والدراسات الإنسانية المجلد 14 / العدد 02 - السنة 2020 ص 83-106  
EISSN : 2588-2317 ISSN : 1112-8152

د. أحمد مداس

جامعة زيان عاشور-الجلفة (الجزائر)

madasseahmed@yahoo.fr

### الملخص

يهدف هذا المقال العلمي إلى تأكيد أهمية الاتجاه الحديث في العمل الإداري التنظيمي، القائم على فكرة العمل الجماعي المشترك والمنسق، الذي يرمي إلى تأكيد مبدأ الجهد المشترك، وتكامل العمل، وتراكم المعارف والخبرات، للاستفادة من مهارات فرق العمل بواسطة مجموعة من الآليات والقواعد القائمة على مبدأ الاشتراك في إنجاز المهام للوصول إلى تحقيق الأهداف في وقت قصير، وبأقل التكاليف.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة عمل جماعي، مهارات فريق عمل، تفاعل اجتماعي، علاقات اجتماعية.

### Abstract

*This scientific article aims to confirm the importance of the modern trend in organizational administrative work, based on the idea of joint and coordinated team work, which aims to confirm the principle of joint effort, work complementarity, and the accumulation of knowledge and experiences, to benefit from the skills of work teams through a set of mechanisms and rules based on The principle of participating in the completion of tasks, to reach the goals in a short time and at the lowest costs.*

**Key words:** Managing group work, team work, social interaction, social relationships.

## مقدمة

يقوم العمل الإداري في المنظمات والمؤسسات، على جملة من القواعد التنظيمية، كالتخطيط والرقابة والمتابعة والقيادة الرشيدة .. ويتم ذلك بناء على نوع، المهام وطبيعة العمل، وحتى تتحقق الأهداف، ينبغي إيجاد تصور إداري، يقوم على أساس العمل الجماعي، واستقطاب الأفراد، نحو الجهد المشترك، ويكون ذلك على شكل فرق عمل منظمة، وتحت إشراف مباشر، وذات طابع رسمي، وفي هذا المقال، سوف نستعرض أهم جوانب إدارة العمل الجماعي، الذي تتحكم فيه طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة في التنظيم، إضافة إلى أنماط التفاعل القائم بين الأفراد، ثم نعرض على أهم مهارات فرق العمل، التي تساهم في بلورة استراتيجيات واضحة، تحقق أهداف المنظمة ككل.

### 1 مفاهيم حول العمل الجماعي :

أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين، في التوجه العام نحو الاهتمام بالعنصر البشري، حيث أعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، دعماً إضافياً للعمل الجماعي، المخطط والمدروس، وقد مثلت مفاهيم العمل الجماعي إحدى المرتكزات النظرية في هذا الشأن ، فعند الاستخدام الحقيقي لفرق العمل، من أجل أداء الأعمال ، وتحريك المواهب والقدرات الكامنة ، لكافة العاملين في المنظمة ، تبرز معالم إدارة الجودة الشاملة، ( اليباس 2019، ص 134 ) ويضم العمل الجماعي أشكالاً متعددة منها : جماعة العمل، فريق العمل ، ومجموعة عمل المهام، التي تتشكل عادة لإنجاز مهام محددة ، ثم تتلاشى بمجرد القيام بدورها ، وفي المفاهيم الإدارية تعني جماعة العمل، فريق العمل، رغم أن بعض الباحثين يفرقون بينهما في أن

جماعة العمل في المؤسسة، قد تعمل في وحدة مستقلة نوعا ما، أما فريق العمل فيضم أفرادا من دوائر مختلفة، لإنجاز مهام متعددة (شعيب 2014، ص 185).

وفي تصنيف آخر تضم جماعات العمل :

- (1) فرق العمل .
- (2) المجموعات الوظيفية .
- (3) فرق الميول والصدقة
- (4) اللجان.
- (5) الجماعات غير الرسمية.
- (6) جماعات الضغط. ( عبوي و العطاري 2007 ، ص 23 )

وتعد اللجان من الأساليب التنظيمية الشائعة، التي تسهم في عملية التنسيق بين الأعضاء، حيث توفر المعلومات، وتقرب بين وجهات النظر، بين أقسام مؤسسة العمل، وتساهم في خفض المشكلات، إذا كانت أهدافها واضحة ومحددة، وأن تخضع للمراجعة المستمرة، (الشميمي وآخرون 2014 ، ص 165) وعموما تبدأ أهداف العمل الجماعي ككل على مستوى المؤسسات أو المنظمات ( فرق العمل ) في :

- زيادة فرص الإبداع، وتحقيق مبدأ المشاركة الفعلية.
- زيادة جمع المعلومات.
- تقييم البدائل واتخاذ القرارات.
- مراجعة الإجراءات وقبول القرارات.
- اكتساب الشرعية والتنوع، عن طريق التمثيل الفعلي.
- تحفيز الأعضاء، بتعميق الانتماء، والإحساس بالمكانة الاجتماعية (عبوي و العطاري 2007 ، ص ص: 72- 73) .

وحتى تتحقق هذه الأهداف، ينبغي توزيع المهام على أفراد فريق العمل بإتباع الخطوات التالية :

- تقسيم الهدف الكلي للفريق إلى عدة أهداف جزئية .
- تحديد مهارات وقدرات الأعضاء المكلفين بالمهام .
- تمييز القدرات النوعية الخاصة بكل عضو .
- ضرورة وجود أفراد احتياطيين لتكملة المهمات.
- الحرص على التنسيق بين الأفراد المتشابهين ثقافيا ووظيفيا (سيد عبد الله 2014، ص ص 78-80)

## 2 محددات العمل الجماعي :

من بين أهم محددات الأداء الجماعي نجد بشكل عام ( عوي والعطاري (2007)، ص 25)

المحددات	الخصائص
مهام الجماعة ( فريق العمل )	الوضوح
معايير الجماعة ( فريق العمل )	التلاؤم مع قيم المجتمع
تماسك الجماعة ( فريق العمل )	/
تقديم الحوافز	/
حجم الجماعة ( فريق العمل )	/
التركيب	القدرات ، نوع الشخصيات ، المصادر البشرية
المصادر	المعرفة ، الأدوات

وبشكل مفصل تؤثر : أنماط التفاعل الاجتماعي، وطبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، في تحديد حجم ومستلزمات العمل الجماعي .

### 1-2 دور التفاعل الاجتماعي في نمطية العمل الجماعي :

يوثر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة او فريق العمل على مخرجات ونتائج العمل الجماعي، فقد تناول العديد من الباحثين في ميدان علم الاجتماع، وعلم

النفس الاجتماعي، تحليل سلوك الجماعة، من خلال العديد من المداخل والنظريات، ومن ذلك نظرية التفاعل التي تنظر إلى الجماعة على أساس أنها نسق من الأفراد المتفاعلين ، وتؤكد هذه النظرية أن كل جوانب سلوك الجماعة، يمكن فهمه من خلال العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأعضاء (ابو النيل 2013، ص 464). ويعتبر التفاعل في جوهره احد صور الاعتماد المتبادل، لذلك يعتقد الكثير من الباحثين، أن هذه الصورة هي الجوهر الحقيقي للجماعة، لهذا ينظر لها على أنها نسق مفتوح (شو، 2012، ص 26) وتتم العمليات المتبادلة بين طرفين اجتماعيين، في موقف اجتماعي معين، بحيث يكون سلوك كل منهما منبها ومثيرا للآخر، فيتبادلان رسائلًا ترتبط بغايات وأهداف معينة تخص الجماعة ، وفي النهاية تتخذ عملية التفاعل أبعادا وأشكالا تؤدي إلى نوع من العلاقات الاجتماعية، (عبد الهادي 2011 ص 92) تتسم بالتأثير والتأثر بين العاملين والقيادة، إلى جانب البيئة التنظيمية، التي تستند إلى جملة من التوقعات المتبادلة، وإلى قيم ومعايير تحكم وتوجه السلوك، وتساهم في تحديد قواعد الضبط بناء على نوع الاستجابات ، وينجم عن التفاعل الاجتماعي مجموعة من العمليات الاجتماعية كالمنافسة ، الصراع ، التعاون.. (قاسمي 2011 ، ص 42) ويتضمن إدراكا للدور ، يؤديه الطرف الآخر في ظل المعايير الاجتماعية، فإذا إلتبس ذلك الدور أو إختل، إتخذ التفاعل صورا مخالفة ، وعادة ما يتضمن التفاعل الاجتماعي تبادلا لرسائل لفظية وغير لفظية، بين طرفين ، وإذا حدث خلل في نقلها يخلت التفاعل ، ومادام التفاعل الاجتماعي يتضمن إمكانية التأثير بين الطرفين ، فان نتائج هذه العملية يمكن تحديدها بالإثبات والتكاليف (مسعود 2011، ص 34) وفي تحليل هومانند للتفاعل الاجتماعي فرق بين نوعين من العلاقات الاجتماعية :

- الأولى خارجية، وتؤكد على العلاقات الخاصة بالجماعة ، تقوم في بيئتها حيث تتوافق فيها عناصر السلوك .

- الثانية داخلية، تؤكد على العواطف داخل الجماعة، أي وجود بناء من الجهد التعاوني، تنشأ عنه المشاعر، التي تتجاوز عاطفة العمل التي تفرضها الضرورة (جهامي 2016، ص 176 )

ومن خصائص التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة انه :

- يشمل مبدأ التأثير المتبادل .
- يتم في إطار الجماعة ( القيم ، العادات .. ) .
- يتم بشكل هادف ( دوافع ، حاجات .. ) .
- يتخذ من الاتصال وسيلة (اللغة ، الرموز .. ) .
- يظهر في المواقف الاجتماعية (عبد الهادي 2011 ، ص 93).

## 2-2 دور العلاقات الاجتماعية في تحديد اداء العمل الجماعي :

تؤثر نوعية وطبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين اعضاء الجماعة او فريق العمل على نتائج ومخرجات العمل الجماعي لان العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعات تعد من أهم المؤشرات، التي تؤثر في بيئة العمل، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية هذه العلاقات بالنسبة للعمال ، فقد إهتم بيلز وزملاؤه ، بدراسة العلاقات الاجتماعية، من خلال الاهتمام بعملية التفاعل الاجتماعي، بين مختلف الجماعات ، فضلا عن ذلك فان علماء الاجتماع والانثروبولوجيا، قدموا العديد من الدراسات، في مجال الجماعات ،حيث كان الاهتمام منصبا حول دراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضائها ،(النجار 2013، ص 11 ) الذين يرتبطون مع بعضهم البعض، بطريقة محددة وواضحة ، لذلك فان التشابه أو التنافر بين الأفراد، ليس هو العامل

الحاسم في مسألة الانتماء، بل يرجع السبب في ذلك إلى قوة العلاقات الاجتماعية بينهم، وإلى حجم التفاعل الاجتماعي، وبذلك فالجماعة كيان اجتماعي، يقوم على ضرورة وجود مجموعة خصائص، يتميز بها الأعضاء، تتحكم في قوة العلاقات الاجتماعية، وتماسك الأفراد داخل الجماعة، (ديري و الكسواني 2008، ص ص : 161-162) بناءً على حجم شبكة العلاقات الاجتماعية، التي تعتبر في حقيقة الأمر نوعاً من السلوك المتبادل، بين أفراد المجتمع، نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي، حيث تتحدد المراكز والأدوار (النجار 2013، ص 20) وهي نتاج لخطط الاستثمار الفردي أو الجماعي، التي تهدف إلى إنتاج وإعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية، التي يمكن استخدامها في تحويل العلاقات العارضة غير المباشرة إلى علاقة مهمة ومباشرة، لذلك يؤكد بيار بورديو على عنصر العلاقات الاجتماعية، في تكوين الرأسمال الاجتماعي، الذي يعتبره شكل من أشكال رأس المال، الموجود داخل العلاقات الاجتماعية، (ابو دوح 2007، ص 62) التي تعتمد على:

– توفر الأدوار الاجتماعية .

– توفر مجموعة من الرموز والقواعد المتفق عليها .

– توفر ممارسات سلوكية. ( النجار 2013 ، ص 21)

وعن قياس هذه العلاقات الاجتماعية، داخل فريق أو جماعة العمل، حدد مورينو الاختبار السوسيومتري، كأداة تستخدم لقياس مدى التنظيم، الذي يظهر في الجماعات، حيث يطلب من الفرد دون تحفظ، اختيار الأعضاء الأقرب إليه، والذين يود أن يجعل منهم رفاقاً داخل المجموعة، التي ينتسب إليها، هذا الاختبار، وسيلة لدراسة الأبنية الاجتماعية، على ضوء قوانين التجاذب والتنافر داخل الجماعة، انطلاقاً من بحث ودراسة العلاقات الاجتماعية، لكشف مدى تماسك الجماعة،

وحجم التصدعات الحاصلة فيها، إضافة إلى نمط الشخصيات السائدة، ونوعية القادة أو المشرفين .. ( عويضة 1996، ص ص : 120-121) انه طريقة لتتبع وقياس العلاقات الاجتماعية، داخل الجماعة في فترة معينة من الزمن، حيث تكشف عما يحدث داخل الجماعة، من جذب ، تنافر ، انحلال وتماسك .. كما تكشف عن حجم التنظيم غير الرسمي في الجماعة، إضافة إلى مراكز وادوار الأفراد، من خلال تفاعلهم الاجتماعي(النجار 2013،ص22) ويوفر الاختبار السوسيومترى معلومات حول مجالات التوافق الاجتماعي، داخل جماعات التنظيم، كما يحدد العوامل الاجتماعية، المؤثرة على الإنتاج، وأسباب انخفاض الروح المعنوية للأعضاء، إضافة إلى مسائل الغياب، وقضايا حوادث العمل.. كل ذلك يساهم في إعادة بناء جماعات العمل من جديد، وبالتالي زيادة كفاءة وقدرات الأفراد، حيث تستفيد المنظمة من إقامة تشكيلات اجتماعية متناسقة ومتوازنة (سلاطية والحيلاني 2012، ص ص: 111-113)

### 3 العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة العمل الجماعي :

#### 3-1 القيم والمعايير الاجتماعية :

القيم الاجتماعية كمصطلح في علم الاجتماع، تعبر عن المستويات الثقافية المشتركة التي نحتكم إليها، في تقدير الموضوعات والاتجاهات الأخلاقية والمعرفية ، ويستخدم المصطلح عادة ، حينما تظهر علاقة تفاعلية بين الحاجات والاتجاهات، والرغبات من جهة ، وموضوعات معينة من جهة أخرى (الفاخ 2020 ، ص 42) . ويتضمن مفهوم القيم بالمعنى الاجتماعي، اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام، التي يتحدد على أساسها سلوك الفرد أو الجماعة إزاء موضوع ما، ويتم ذلك بناء على نظام معقد من المبادئ والمعايير، لذلك فالقيم ليست تفضيلا شخصيا بل تتضمن منطلقا اجتماعيا (مسعود 2011، ص 154)

وإذا تتبعنا مسار تحليل ودراسة القيم، في علم الاجتماع، نلاحظ ظهور مجموعة من الاتجاهات حاولت توضيح معنى القيم من خلال :

- ارتباط القيم بالمثل العليا.
  - ارتباط القيم بالمصالح والاتجاهات والأهداف.
  - ارتباط القيم بالحاجات الفطرية للفرد.
  - ارتباط القيم بما يقوم به أعضاء الجماعات من أفعال يقبلها المجتمع .
- لذلك فمصدر القيم الأساسي هو الجماعة، من خلال بناءها الاجتماعي والثقافي حسب تالكوت بارسونز (الامين ، 2013 ، ص ص: 62-63)

وبناء على ما سبق ، فان السلوك الاجتماعي للفرد والجماعات، يتأثر بالقيم والقواعد السلوكية التي تدفعه للأداء، بطريقة معينة، حيث يتأثر الفرد عادة بنوعين من القوى : الداخلية النابعة من ذات الفرد ، والخارجية المرتبطة بالبيئة الخارجية كنوع

الجماعة التي ينتمي إليها، لذلك فإن مجموعة القيم السائدة لدى أي فرد أو جماعة، تمثل نوعاً ثابتاً من الضغوط الاجتماعية (العاني 2014، ص 24)

أما المعايير الاجتماعية، فتعد إجراءات معينة، تحدد شكل السلوك الصادر عن أعضاء الجماعة، لتحقيق قيمة أو هدف ما، فالمعيار الاجتماعي هو مقياس، يتقاسمه أعضاء الجماعة، وهو إطار مرجعي مشترك، ناتج عن عملية التفاعل، يلتزم به أفراد الجماعة في المواقف الاجتماعية، ويتسع مفهوم المعايير الاجتماعية ليشمل القواعد الاجتماعية، العادات، التقاليد، الاتجاهات إضافة إلى التعاليم الدينية والنواحي الأخلاقية والأحكام القانونية للمجتمع (الزعيبي 2012، ص 159)

### 3-2 قواعد الضبط الاجتماعي :

من أوائل العلماء البارزين، الذين أسهموا في موضوع الضبط الاجتماعي، هو العالم روس المتأثر بكتابات جبرائيل تارد، الذي قدم عرضاً تحليلياً واسعاً، للعمليات المركبة، التي تتطلب تشكيلات اجتماعية (جماعات) تقوم على التفاعل، والإقناع الجماهيري، وقد أوضح روس فكرة الضبط الاجتماعي، على أنها تمثل جسراً بين المؤسسات الاجتماعية، في شرح كيف يستطيع الأفراد العيش متقاربين، ومشاركين في أهداف واحدة، مما يجعلهم على درجة عالية من الانسجام، داخل جماعاتهم، رغم وجود آليات جبرية وإلزامية، تستعملها المنظمات والمؤسسات على اختلاف توجهاتها (العمر 2006، ص 27)

ويعتقد الباحثين في ميدان علم الاجتماع، أن الضبط الاجتماعي أصبح في الواقع مرادفاً للتنظيم الاجتماعي، على أساس أن هذا الأخير، يشير إلى القيود والأنماط كافة، المتولدة عن النظام الاجتماعي، وإن كان الضبط الاجتماعي، يقتصر عموماً على التأثير، الناجم عن المؤسسات الاجتماعية الرسمية، كما اهتم علماء

الاجتماع، يربط الضبط الاجتماعي بالثقافة، وفي هذا الشأن يرى جورفيتش أن الضبط الاجتماعي، هو محصلة الأنماط الثقافية السائدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في صرف التوتر والصراع، ومنه فالضبط وسيلة اجتماعية لتعديل السلوك الفردي والاجتماعي، (مسعود 2011، ص 42) ويعني الضبط الاجتماعي عند اميل دوركايم، الامتثال الدافعي والأخلاقي للمعايير المتشكلة من القيم والعادات والعرف والقانون، ذات المصدر الاجتماعي الواحد، وقد فسر دوركايم الضبط، من خلال مفاهيم الإقناع والتوجيه، استنادا إلى أن المعايير الاجتماعية تؤدي إلى التوازن، حيث نظر إلى امتثال الأفراد أنه نتيجة مؤسسات التنشئة الاجتماعية، كالأُسرة والمدرسة ودور العبادة، إضافة إلى ما تفرضه الدولة كسلطة قائمة (الفاخ 2020، ص 95)

وفي المقابل نلاحظ تباين إجراءات الضبط الاجتماعي والقانوني، التي تبدو على شكل قواعد تنظيمية، إذا ما قارنا فعاليتها من جماعة لأخرى، داخل المنظمة أو المؤسسة، فالتنظيم العسكري عموما، يتسم بالصرامة والحزم، بينما نجد أن الأسرة مثلا، تتسم بالمرونة، وتقل فيها الإجراءات الرسمية الحادة، القائمة على الجبر والالتزام بتنفيذ الأوامر، أو في تأدية الوظائف وإنجاز الأدوار، ولكن من الصعوبة بمكان، أن نجد أي جماعة داخل أي تنظيم، تفتقر إلى نوع من أساليب الضبط أو القواعد التنظيمية المتعارف عليها، (الخالدي 2012، ص 121) وفي هذا الشأن يرى "جون جاك روسو" أن الضبط يتمثل في الخضوع الجبري، للمعايير المنبثقة من القوانين، ذات المصدر العقلي الإنساني، باعتبارها تعبيرا عن الإرادة العامة للمجتمع، أما عوامل الضبط، فقد تم تحديدها بناء على مفاهيم الإيجار وممارسة القوة، استنادا إلى الطبيعة العدوانية للإنسان، مبينا دور الدولة وتأثير الدين في ضبط سلوك الأفراد (الفاخ، 2020، ص 88)

### 3-3 التكيف الاجتماعي :

يؤكد علماء الاجتماع ، على أهمية التكيف، منذ المراحل العمرية الأولى بمختلف الجماعات، التي تؤمن للفرد القدرة على مواجهة التغيرات، بعيدا عن الأسرة، لأنه معرض دائما إلى ظروف مختلفة ( بيئية أو اجتماعية أو اقتصادية .. ) ومنه تبرز أهمية التكيف والتدريب، عبر معرفة معطيات الحياة المستجدة، أو الانتماء إلى الجماعة كإحدى أولويات التأقلم الهامة، وقد بين علم النفس الاجتماعي، أن للأفراد ميل تلقائي، نحو التشابه والتماثل في الأفكار والمعتقدات، وسمات الشخصية، وفي الخلفية الاجتماعية والأصل الجغرافي، (طريبه 2014، ص24) ومنه يستطيع الفرد المنتمي لجماعة ما ، تحقيق التكيف الاجتماعي المطلوب عن طريق :

- إشباع الحاجات النفسية ( إشباع الذات).
- إشباع الحاجات الاجتماعية ( الحاجة إلى: الحماية، الأمان، التعليم، العمل..).
- اكتساب المهارات والخبرات.
- ممارسة الأنشطة الترفيهية .
- التعبير عن المشاعر والأفكار، عن طريق الاتصال السليم.
- التخلص من مشاعر القلق والإحباط. (نيازي وابو عبادة 2000، ص ص: 48-49)

#### 4 مهارات إدارة فريق العمل:

تعددت مفاهيم وتعريفات فريق العمل، بتعدد المداخل والتخصصات ، ومن بينها تعريف جيفري، الذي يرى أن فريق العمل ، هو مجموعة أعضاء ،ذوي تخصصات مهنية متنوعة ، يتم اختيارهم بشكل مدروس، للقيام بمهمة معينة ،في زمن محدد. أما بريل فيؤكد أن فريق العمل، هو جماعة من الأفراد ،يحملون خبرات ومهارات متنوعة ، ويشتركون في انجاز مهمة معينة (ابو النصر 2015 ، ص 93) . حيث ينشا ما بين الأعضاء، ما يسمى بالتعلم الجماعي التجريبي، الذي يقوم على :

- تشخيص حاجات الجماعة أو فريق العمل.
  - وضع خطة لإشباع هذه الحاجات.
  - التنفيذ.
  - تقييم العمل حسب هذه الخطة.
  - إعادة النظر في التشخيص.
  - إعادة النظر في الخطة . (الداهري 2011، ص 59)
- أما عن أهمية مهارات إدارة العمل الجماعي، داخل وخارج مؤسسة العمل فنوجزها في:
- تؤدي إلى نجاح الارتباطات، والعلاقات الاجتماعية، داخل وخارج المؤسسة .
  - تنمي روابط الولاء ، الانتماء ، الانضباط وجودة الأداء .
  - تنمي الخبرات السلوكية والذهنية للأعضاء، من خلال تطبيق أسلوب الابتكار الإبداعي.
  - تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال ديناميكية أعضاء الجماعة.
  - تساهم في ارتفاع مستوى الأداء، وفعالية وكفاءة الانجاز.

– تساهم في إقناع القادة والمديرين، بأن فريق العمل جزء من التنظيم، وأسلوب للتطوير المؤسسي يؤدي إلى تحقيق نتائج واعدة (شعب 2014، ص 183) وحتى يتم تفعيل مهارات العمل الجماعي في المنظمات، ينبغي على القادة والمديرين في المؤسسات، إعداد برنامج لتدريب فريق العمل، بإتباع المراحل التالية :

- المرحلة الأولى : تحليل قدرات الأعضاء.
- المرحلة الثانية : بذل الجهد وتفجير الطاقات.
- المرحلة الثالثة : الالتزام والمشاركة في الرؤية والتقييم. (عبوي والعطاري 2007، ص

(148)

وإذا ما أردنا تشخيص أهم مهارات العمل الجماعي، أو ما يسمى بفريق العمل فإننا نرى أنها تتمثل في: الاتصال الفعال - إدارة التفاوض - التفكير الإيجابي - إدارة الوقت - مبدأ الأولوية .. (عبوي والعطاري 2007، ص 149)

#### 4-1 الاتصال الفعال :

يساهم الاتصال الفعال داخل فريق العمل في تحقيق الزيادة في درجة ترابط أعضاء الفريق أو جماعة العمل، وهذا ما تقترحه النظريات التالية :

- **نظرية التقارب الرمزي (sct):** تقترح ممارسات اتصال معينة، تتطلب التحرر من قيود الشكل التقليدية، لخلق تماسك قوي بين الأعضاء.
- **نظرية الاستيعاب التنظيمي (oat) :** تقترح ممارسات اتصال، من خلال تنشئة العاملين، حتى يتم تكوين أعضاء متميزين، داخل المجموعة .
- **نظرية تخفيض عدم التأكد أو الريبة (urt):** ترى أن شبكات الاتصال، تنخفض عندما تكون البدائل غير معروفة، وكذا احتمالية حدوثها والعائد منها.

- نظرية تبادل القائد - العضو (Imx): ترى أن مكانة الأعضاء بالنسبة للمدير، قد تزيد من الاتصال التذعيمي .

- نظرية إدارة التوتر (aum) : ترى أنه عندما يدرك الأعضاء داخل المجموعة، أنهم يتمتعون بنوع من السلطة، فان القلق لديهم، يقل أثناء الاتصال بالذين هم خارج الفريق . (ديانتن و زيلي 2015 ، ص 305 )

إضافة إلى تدعيم الترابط، ترجع أهمية الاتصال في زيادة فرص الفرد، في التحكم في ظروف العمل المحيطة به، من خلال القدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الأفكار والآراء معهم، لذلك يرى جون ديوي بأن وجود المجتمع وبقاءه، متوقف على النقل السليم للعادات والتقاليد والأفكار والمشاعر، من خلال الاتصال ونقل الخبرات (عواج، 2019، ص 12) ، إن شبكات الاتصال، دخل فريق العمل الجماعي، ما هي إلا أنماط من الشبكات، المركزية واللامركزية، يتم من خلالها تدفق المعلومات بين الأعضاء، وفي هذا الإطار ينبغي التركيز على خاصيتين هما:

- المدى الذي تتركز فيه الاتصالات، داخل فريق أو جماعة العمل .

- طبيعة المهام التي يؤديها الفريق . (الطائي والعلاق 2019 ، ص 52 )

#### 2-4 إدارة التفاوض :

للتفاوض بعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي، بالإضافة إلى كونه وسيلة اتصال، تعتمد على الإقناع رفيع المستوى، وعادة ما تتحسن مهارة التفاوض بالتعلم، لذلك فالمفاوضون البارعون، أشخاص يمتلكون معارفا وخبرات، (العلاق 2010، ص 20) ينبغي عليهم نقلها لبقية أعضاء الفريق، ودعم بعضهم البعض، في النواحي الفكرية والعملية، كتقديم الدعم التقني والأخلاقي اللازم، مصادفة أو عمدا، حتى لا يتم تفتيت الجهود، وإفساد الاستراتيجيات (ابونسون 2018،

ص 112 )، لذلك على أعضاء فريق العمل المفاوض، الانتباه والتحضير إلى المتطلبات التالية :

- تحديد ، وتصنيف وتحليل الموضوعات والمسائل المتفاوض عليها.
- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية بدقة.
- تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الطرف الآخر .
- توفير البدائل المتاحة، التي يمكن اللجوء إليها في حالة تعثر المفاوضات.
- تحديد قائمة بالتنازلات التي يمكن تقديمها.
- الانتباه إلى لغة التفاوض.
- الانتباه إلى دور الوسطاء المحتملين.
- التركيز على الجلسة الأولى.
- تحديد جدول الأعمال المقترح.
- تحضير الوثائق والمستندات اللازمة.
- توقع الاحتمالات والمتغيرات.
- الانتباه إلى طريقة التعامل مع وسائل الإعلام.
- اختيار رئيس فريق التفاوض ومستشاريه بعناية.
- عقد جلسة تفاوضية، لتجهيز أعضاء الفريق المفاوض.
- وضع معايير موضوعية، لتقييم أداء المفاوضين ( العلق، 2010، ص ص: 148- 149 )

## 3-4 التفكير الايجابي :

مهارات التفكير، يعرفها ويلسون، بأنها عمليات عقلية يقوم بها الفرد، من أجل الحصول على المعلومات، وحفظها من خلال إجراءات التحليل والتخطيط والتقويم، للوصول إلى استنتاجات، وصنع قرارات، ( الحلاق 2010، ص 13) لذلك يعتقد بعض الباحثين، أن الفشل يعد مشكلة يجب مواجهتها ، والمواجهة تتطلب تفكيراً ايجابياً، يقود إلى التعلم، الذي بدوره يؤدي إلى الإبداع، عند توفر العوامل والظروف المناسبة، (زيد 2011، ص 246) لذلك ينبغي على أعضاء الفريق، تبني التفكير الايجابي، من خلال الاستراتيجيات التالية

- إستراتيجية الاستفادة من الماضي : الخبرات والمهارات .
- إستراتيجية المثل الأعلى : تبني وجهات ومعتقدات النماذج الناجحة .
- إستراتيجية الشخص الآخر: النظر للأمور من وجهة نظر الآخرين .
- إستراتيجية تغيير التركيز : توجيه القدرات، والتركيز نحو هدف ايجابي .
- إستراتيجية التنقيص والتصعيد : إنقاص الأخطاء، وزيادة المحاسن باستمرار .
- إستراتيجية النتائج الايجابية : التعلم من الفشل أكثر من النجاح .
- إستراتيجية إعادة التعريف : معرفة وفهم الذات بعناية .
- إستراتيجية التجزئة : حل المشكل يتطلب تفتيته، وتجزئته للتعامل معه مقسماً .
- إستراتيجية القيمة العليا : الاستعانة بالعلم ، العقل والأخلاق الحميدة .
- إستراتيجية البدائل : الاعتماد على المرونة الكافية ، والتحرك السريع، بأفكار جديدة للاستفادة من الفرص المتاحة. ( عبد الحكيم 2016، ص ص: 22-23 )

#### 4-4 إدارة الوقت :

يرى راندول شولر ، أن إدارة الوقت، تمثل إحدى استراتيجيات إدارة التوتير في المنظمة، وتعني الكيفية المثلى لإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، وذلك بتحديد الحاجيات والمتطلبات اللازمة للمؤسسة، أو فريق العمل، بالتزامن مع عامل الوقت، (عقيلان 2015، ص53) أما مارشال كوك في كتابه إدارة الوقت، فيرى أن الوقت هو وسيلة لقياس الحياة، وأنه من اغلي ما تملك المنظمات والمؤسسات، ويعتبر مفهوم الوقت، من المفاهيم الديناميكية، التي لا يمكن الاستغناء عنها، في دراسة التغير والنمو، ( ابو النصر 2012، ص26) أما بيتر داركر فيرى أن الوقت يمثل بعدا إضافيا هاما، يأخذ بعين الاعتبار المجال الزمني، عند تحليل الطبيعة المتكاملة للإدارة، أثناء دراستها وتقييمها، والتي تشمل : إدارة المديرين-إدارة المهام -إدارة الموارد البشرية ، ثم انجاز الترابط اللازم بين كل هذه العناصر ،من خلال تفعيل دور الوقت، وحسن استخدامه، على قدر من الكفاءة والفعالية(عقيلان 2015، ص52)

أما على مستوى المؤسسة أو فريق العمل، فينبغي الارتقاء بمعارف الأعضاء، نحو الإدراك الواعي لأهمية الوقت، لزيادة التركيز وتفعيل الطاقات، لان الوقت يشكل العامل الحاسم، في وضع خطط وبرامج التنمية، وعند رسم السياسات، وتوضيح الإجراءات على مستوى المنظمة أو جزء منها،( الحياي 2015، ص38) وحتى تعرف قيمة الوقت، حدد باركنسون أنواعا له، يصعب حصرها، لان الوقت لا يستثمر بشكل متساو بين الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات، إلا انه يعتقد بوجود علاقة قوية، بين الوقت والانجاز، أما غودلو وزملاؤه فقد استطاعوا تقسيم الوقت إلى :

- الوقت الإبداعي : مخصص للتخطيط، وتنظيم العمل وتقييم الانجاز، وهو الوقت المهم في تحقيق الأهداف، وتضييعه يؤدي إلى فشل المؤسسة أو أعضاء الفريق.
- الوقت التحضيري : فترة تحضير العمل وجمع المعلومات .
- الوقت الإنتاجي : مدة تنفيذ العمل .

- الوقت العام غير المباشر : هو الوقت المخصص للنشاطات الفرعية ، كالمشاركة في الندوات والمؤتمرات، أي مجمل النشاطات المكتملة للعمل الرسمي (العلاق 2016، ص ص: 18-19 )

#### 5-4 إدارة الأولويات :

تعني إدارة الأولويات ،عدم قبول الاستثناء أو التأجيل ، وهذا ما ينطبق على الأفراد والمؤسسات وذلك بعدم تقديم خطوة على أخرى ، ومنه ينبغي إعطاء الحاجات الإنسانية والاجتماعية الأولوية، فبناء مستشفى، أولى من توسيع رصيف ميناء على سبيل المثال (هيثم ذيب 2017، ص 30 ) وفي هذا الشأن يؤكد جبرج وديتر ويرتسيجر أن تحديد الأولويات في الإدارة والتخطيط، يعني التدرج في المطالب، بتقسيم الموارد المتاحة، لان البرامج والمشروعات والأهداف ، تتنافس على الموارد، التي عادة ما تكون نادرة أو قليلة، لذلك ينبغي ترتيب المطالب حسب الأهمية، وإبطال الادعاء بالأحقية. (الخريشا 2009، ص 8) وفيما يخص المعايير الشائعة، المستخدمة في ترتيب الأولويات بصفة عامة ، لدى اغلب الأفراد في الحياة اليومية، يمكن إدراجها في :

- الاستجابة للأعمال التي تحتاج إلى وقت قليل.
  - الاستجابة للأزمات والطوارئ ( عمل الأشياء المستعجلة ).
  - الاستجابة للأعمال التي نحبها ( العائد من العمل ).
  - الاستجابة للأعمال السهلة قبل الصعبة .
  - الاستجابة للأعمال المخطط لها. ( العقيلان 2015، ص 44 )
- أما عن المعايير النوعية، التي يجب أن تستخدم بشكل رسمي، في تحديد الأولويات، في المؤسسات وفرق العمل فهي:
- يجب أن تكون المعايير المستخدمة في تحديد الأولويات معبرة عن قيم المجتمع.
  - يجب تطبيق تحديد الأولويات بشكل علمي، بعيدا عن المصالح الخاصة .

- يجب أن تكون عملية التحديد جماعية، وبشكل تشاركي.
- يجب أن تحقق عملية التكامل الأفقي والعمودي، بين البرامج والمشاريع.
- يجب مراعاة الموارد المتاحة.
- يجب مراعاة التوازن المحلي والوطني .
- يجب أن تتم في ضوء السياسات العامة للدولة وخطط التنمية. ( الصيرفي، 2014، ص31 )

### خاتمة :

تتيح عملية إنشاء فرق العمل داخل المؤسسة، الاستفادة من القيمة المضافة للعمل الجماعي، لأنه من الضروري ، أن تدرك المنظمة انه بدون عمل جماعي لا يمكن التحكم في إدارة المشاريع ، فالعمل الجماعي ينطوي على هيكل تنظيمي، يضم عمليات وقواعد وقوانين معينة، من الصعوبة بمكان على القادة والمدراء إدارة هذه الأعمال بفعالية بمفردهم، فهم بحاجة إلى دعم وتنسيق، وإلى إنشاء قواعد توضح سير العمل، واستراتيجية لتبني الأهداف، إضافة إلى تهيئة مناخ عمل جيد والحفاظ عليه، كل ذلك يتم من خلال بناء فرق عمل رائدة، وذات فعالية تنظيمية، تتكون من أفراد، يحملون نفس الرؤى، ويسعون إلى هدف واحد هو خدمة المؤسسة .

المراجع:

- 1) أبو النصر مدحت مُجّد ( 2015 )، إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتدريب .
- 2) ابو النصر مدحت مُجّد ( 2012 ) ، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتدريب .
- 3) ابو النيل محمود السيد ( 2013 ) ، علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا، القاهرة ، مكتبة الانجلو مصرية.
- 4) أبو دوح خالد كاظم ( 2007 ) ، النخب الاجتماعية في مصر ، القاهرة ، النخبة للطباعة والنشر
- 5) الشميمي احمد بن عبد الرحمان وآخرون ( 2014 ) ، مبادئ إدارة الأعمال ط 10 العبيكان للنشر، م.ع السعودية.
- 6) الفالح سليمان بن قاسم ( 2020 ) ، الضبط الاجتماعي مفهومه وأبعاده والعوامل المحددة له ، السعودية ، العبيكان للنشر.
- 7) الأمين وعد إبراهيم ( 2013 ) ، دور التلفزيون في قيم الأسرة ، عمان الأردن ، دار غيداء للنشر .
- 8) الخالدي خليل مُجّد ( 2012 ) ، التنظيم الاجتماعي في الإسلام ، عمان الأردن ، دار غيداء للنشر والتوزيع .
- 9) العاني وجيهة ثابت ( 2014 ) ، القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة ط1 ، الأردن ، دار الكتاب الثقافي.
- 10) العمر معن خليل ( 2006 )، الضبط الاجتماعي ، عمان الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
- 11) الحلاق هشام سعيد ( 2010 ) ، التفكير الإبداعي ، دمشق سوريا ، الهيئة العامة السورية للكتاب .
- 12) إلياس طارق ( 2019 )، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ..
- 13) الزعبي احمد مُجّد ( 2012 ) ، أسس علم النفس الاجتماعي ، عمان الأردن ، دار زهران للنشر.
- 14) الحياي وليد ( 2015 )، إدارة الوقت والأساليب المعوقة في استخدامها ، عمان الأردن ، مركز الكتاب الأكاديمي.
- 15) العلاق بشير ( 2016 ) ، أساسيات إدارة الوقت ، عمان الأردن ، دار اليازوري العلمية.
- 16) العلاق بشير ( 2010 ) ، إدارة التفاوض ، عمان الأردن ، داراليازوري العلمية
- 17) الخريشا سعود فهاد ( 2009 )، تقويم عملية تحديد الأولويات التربوية في الإدارات التربوية العليا ، عمان الأردن ، دار جليس الزمان.
- 18) الداھري صالح حسن أحمد ( 2011 ) ، أساسيات علم الاجتماع النفسي التربوي ونظرياته ، عمان الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 19) الطائي حميد والعلاق بشير ( 2019 ) ، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات ، عمان الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر .
- 20) الصيرفي محمد ( 2014 ) ، الاحتراف الإداري الحكومي ط1، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 21) ايونسون بادن ( 2018 ) ، التفاوض الناجح مهارات وأدوات ، ترجمة زكريا القاضي وريم احمد محمد ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتدريب .
- 22) النجار صباح أحمد محمد ( 2013 ) ، العلاقات السوسيو مترية في الجماعات الصغيرة ، عمان الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 23) جهامي عبد العزيز ( 2016 ) ، الرعاية الاجتماعية للأحداث الجانحين في المنظمات المتخصصة ، بيروت لبنان ، دار البروني للنشر والتوزيع .
- 24) ديري زاهد محمد و الكسواني سعادة راغب ( 2008 ) ، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، عمان الأردن ، كنوز المعرفة .
- 25) ديانتن ماريان و زيلي إيليان د. ( 2015 ) ، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية ط1، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الجزيرة مصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 26) سلاطنية بلقاسم و الجيلاني حسان ( 2012 ) ، أسس المناهج الاجتماعية ط1، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 27) سيد عبد الله معتز ( 2014 ) ، إدارة التغيير التنظيمي ج 2 ، القاهرة ، مكتبة الانجلو مصرية .
- 28) شو مارقن ( 2012 ) ، ديناميات الجماعة ط 4 ، ترجمة مصري حنورة و محيي الدين احمد حسين ، القاهرة ، دار المعارف .
- 29) شعيب محمد عبد المنعم ( 2014 ) ، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي ج 6 ط1 القاهرة ، دار النشر للجامعات .
- 30) قاسيمي ناصر ( 2011 ) ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
- 31) عبوي زيد منير و العطار ي يوسف ذيب ( 2007 ) ، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي ط1، عمان الأردن ، دار الخليج .
- 32) عبد الهادي نبيل ( 2011 ) ، تشكيل السلوك الاجتماعي ط1، عمان الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 33) عبد الحكيم نسرین محمد ( 2016 ) ، الأبيض والأسود ، القاهرة ، دار ضاد للنشر والتوزيع .

- (34) عويضة كامل مُجّد مُجّد ( 1996 ) ، الحياة النفسية ، بيروت لبنان ، دار الكتاب العلمية
- (35) عقيلان فادي حسن ( 2015 ) ، إدارة الوقت والذات ، عمان الاردن ، دار المعتر للنشر والتوزيع .
- (36) عواج سامية ( 2019 ) ، الاتصال في المؤسسة : المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات ، عمان الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.
- (37) مسعود احمد طاهر (2011) ، المدخل إلى علم الاجتماع ط1 ، عمان الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- (38) طرييه مأمون ( 2014 )، السلوك الاجتماعي في الجماعات غير المنظمة ، بيروت لبنان ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع .
- (39) زيد كاظم عبد نور ( 2011 ) ، مقدمة في التفكير والإبداع ط3، عمان الأردن ، مركز ديونو لتعليم التفكير .
- (40) ذيب هيثم عبد الله (2017) ، أصول التخطيط الاستراتيجي ، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية .
- (41) نيازي عبد المجيد بن طاش و أبو عباة صالح بن عبد الله ( 2000 ) ، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات ، الرياض السعودية، دار العبيكان للنشر .