

مفهوم فريق العمل :

هو مجموعه من الافراد لديهم هدف مشتركه او بينهم هدف مشتركه يشعر كل منهم بضرورة التعاون مع الاخرين لتحقيقه ، ويوجد بينهم علاقات تبادليه وتكامليه ويعملون في ظل قيم ومبادئ متفق عليها بينهم سلفاً ،يسود بينهم الشعور بالمسؤولية والالتزام .

يأخذ شكل التنظيم الافقي

يقوم على مبدأ الشراكة الدائمة

الغرض من تبني التنظيم القائم على اساس فرق العمل

١. تسخير الامكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات
٢. تمكين الافراد من المشاركة وتقاسم المعارف
٣. تبادل التجارب والخبرات

دور القائد في جماعات العمل:

تحويل تلك الجماعات الى فرق عمل يكون هدفها التعاون والتفاعل الايجابي لتحقيق اهداف التنظيم .

القائد هو الشخص الذي تتوقف عليه فاعليه الفريق .

ثورة التحالفات :

تعدت التعاون بين الجماعات داخل المنظمات او مع المنظمات المماثلة الى الشركات الكبرى والدول على مختلف مستويات التنمية والاقتصادية .
تختلف انواع فرق العمل باختلاف الهدف من إنشائها .

انواع فرق العمل بتقسيم عبد الوهاب :**١- فريق الانجاز**

يتكون لتحقيق هدف معين وفقاً لخطة محددة ، يتوقف نجاحه على التزام الاعضاء ورغبتهم في العمل .

٢- فريق حل المشكلات

يتكون لحل مشكله محدد ، يضع كل عضو خبرته لحالها وتتكامل الجهودات للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكله ، يتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة العضو في المشاركة بالحل ودرجة الثقة و الامان بين الاعضاء .

٣- فريق التطوير

يعتبر مصدراً للابتكار و الابداع ، يتكون لاكتشاف افاق جديدة والفرص المتاحة للتطوير ، ومهمته هي لتحسين و التجديد والتنمية ، ويتوقف نجاحه بالدرجة الاولى على وجود القدرات الابتكارية والتفكير الخلاق عند الاعضاء ووجود نزعه تنافسيه .

وقد اضاف قاسم ضرار نوعين لفرق العمل هما :

١- الفريق الرسمي

يظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، يكلف بمهام اساسيه للتنظيم لتحقيق اهدافه ، مثل فريق تأكيد الجودة .

٢- الفريق الغير الرسمي

ينشأ داخل التنظيم الغير رسمي نظراً لوجود الحاجه له ، مثل فريق المطالبة بتحسين اوضاع العمال .

دور القائد الاداري في فريق العمل :

- ١- تسهيل عملية وضع الفريق لاهدافه .
- ٢- تشجيع جميع افرام الفريق وخاصة النشطين .
- ٣- استخدام اساليب العمل الجماعي والمواجهه البناءة .
- ٤- اعطاء توجيهات واضحة لانجاز المهمة .
- ٥- احترام الاخرين وقبولهم على ما هم عليه .
- ٦- الاهتمام الحقيقي باعضاء الفريق و الاستماع اليهم بعناية.
- ٧- الانفتاح القائم على المصارحة و الاعتراف والتغذية العكسية لتنمية الثقة المتبادلة .

يجب على القائد الاداري تجنب بعض الممارسات نحو فريق العمل والتي حددها "موكسون" ، وهي :

- ١- فرض السيطرة على الفريق .
- ٢- الدخول في الصراعات او مزايدات او منافسات او تحدي مع احد اعضاء الفريق .
- ٣- البحث عن سلبيات و اخطاء الاخرين .
- ٤- تقديم الافتراضيات الشخصية للقائد حول الموضوع او الدخول في جدال لانهاضي بين اعضاء الفريق .
- ٥- استغلال المركز القيادي .
- ٦- المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد او التعاطف معه .
- ٧- الانسحاب وعدم المشاركة بفعالية في اعمال الفريق .

مراحل تطور فريق العمل :

❖ من اكثر التصنيفات شيوعاً ، تصنيف "موكسون" الذي يرى ان الفريق يمر باربعة مراحل

اثناء تطورة ، وهي :

١- مرحلة التكوين .

يغلب على الاعضاء الشعور بالحماس و الخوف من الفشل ، قائم على العلاقات الرسمية .

٢- مرحلة العصف .

يغلب على الاعضاء الشعور بالاختلاف في وجهات النظر و الرفض و المقاومة .

٣- مرحلة وضع المعايير .

يبدأ الاعضاء فيها بقبول الانضمام الى الفريق براحة نفسية مع الالتزام لتحقيق الهدف المشترك.

٤- مرحلة الاداء .

يبدأ الفريق بممارسة عمله فعلياً بشعور عالي بالرضا و الثقة بالنفس و الاخرين ، يكون السلوك تعاوني ويتحمل فيها الافراد المخاطرة .

❖ رأي آخر لـ"دوبرين" حول المراحل التي يجب تطبيقها بالتتابع لتطوير فريق العمل :

١- مرحلة التشكيل .

أ. تزويد الاعضاء بالمعلومات اللازمة لتشكيل الفريق ، وحرية الانضمام للفريق.

ب. التخطيط و التهيئة .

٢- مرحلة المشاطرة في الغايات و الاهداف .

٣- مرحلة تصميم خطوات العمل و تحديد معايير الاداء و السلوك .

٤- مرحلة توزيع المهام و تحديد الادوار .

٥- مرحلة اداء الفريق و صيانتة .

٦- مرحلة الاحتفال .

المهارات اللازمة لفريق :

الاتصال الفعال	الاستماع الايجابي	التغذية الراجعة	ادارة الخلاف بين الاعضاء
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع المشاركة ايضاح وتلخيص التعليقات ملاحظة اعمال الفريق ومعرفة مشاكلة التأكد من الوضوح التام للهدف تطبيق الاسلوب العلمي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات إدارة الخلاف بفعالية . 	<ul style="list-style-type: none"> عدم المقاطعه او المجالده او النقد الامتناع عن الكلام أثناء تحدث الشخص الاخر اظهار الاهتمام والرغبة في الاستماع للمتحدث فهم الحديث من وجهة نظر المتحدث الصبر على المتحدث واعطائه فرصة للحديث . عدم الانفعال و الغضب 	<ul style="list-style-type: none"> حالة إبداء التغذية الراجعة : التأكد من ان القصد هو مساعدة الشخص لكي يتحسن التأكد من استعداد الشخص الاخر لتلقي التغذية الراجعة حالة تلقي التغذية الراجعة : الاستماع بعناية عدم المسارعه الى الرفض "الرجوع الى ص ١٨٨" 	<ul style="list-style-type: none"> عدم تجاهل او اهمال اي خلاف التأكد من وجود خلاف حقيقي وانه ليس مجرد مزاح سيء التحدث مباشرة الى الشخص الاخر التعاون تذكر ان الخلاف امر طبيعي تشجيع الحديث بين الافراد عدم التردد في طلب المساعدة من التخصصين

خصائص فريق العمل الفعال :

- ١- القيادة بالمشاركة .
- ٢- الاتصال المفتوح .
- ٣- البيئة الودية .
- ٤- إدراك اهداف الفريق المشتركة .
- ٥- فهم و توضيح المهام و الادوار .
- ٦- المشاركة في جميع أعمال الفريق .
- ٧- التحضر في التعامل من الخلاف .
- ٨- الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات .
- ٩- التقييم الذاتي وتنويع الاساليب .

الإدارة بالأهداف:

أقدم الأساليب الإدارية الحديثة التي مازالت تستخدم بشكل كبير .
ظهرت على يد المفكر الأمريكي **بيتر دركر** بداية النصف الثاني من القرن العشرين .
مفهوم الإدارة بالأهداف : هي أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسئولية لدى العاملين ويوفر لهم التوجيه المناسب ويخلق روح ويحقق الانسجام بين الأهداف الشخصية و التنظيمية .

أسس الإدارة بالأهداف :

- ١- الإدارة بالمشاركة للاتفاق بين القائد و العاملين لوضع الأولويات و الأهداف .
- ٢- المراجعة الدورية و المستمرة للأهداف .
- ٣- التغذية العكسية .

مقومات الإدارة بالأهداف :

- ١- قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف .
- ٢- اشتراك القائد والأفراد معاً في وضع الأهداف .
- ٣- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة و الأقل أهمية .
- ٤- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف .

إدارة الجودة الكلية "الشاملة" :

أثبتت فعاليتها في تطوير المنظمات ورفع مستوى اداءها .
ظهرت على يد المفكر الأمريكي **أدوارد ديمينج** بأمريكا .
مفهوم إدارة الجودة الكلية : هي عبارة عن أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز على فلسفة خدمة العميل و اداء العمل الصحيح بشكل صحيح من اول مره و كل مره .

مبادئ ديمينج لإدارة الجودة الكاملة "١٤ مبدئ" صفحة ٢٠٣ - ٢٠٤

الاسس و المقومات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الكلية :

- ١- البدء من العميل .
- ٢- تعزيز العلاقات مع الموردين .
- ٣- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد .
- ٤- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية .
- ٥- التحسين المستمر .
- ٦- تعزيز وتمكين العاملين .

لتطبيق اسلوب ادارة الجودة الكلية يتوجب على القيادات الادارية اتخاذ المواقف التالية :

- ١- التخلي عن اساليب وطرق الادارة التقليدية .
- ٢- الاعتراف بأهمية العميل وانه اساس استمرار وجودها .
- ٣- الابتعاد عما اعتادته من الميل الشديد نحو المركزية المطلقة .
- ٤- تطوير فهمها للجودة ليشمل تحسين النظام الكلي للإدارة لخدمة المنظمة .
- ٥- عدم شغل نفسها بمعالجة المشاكل الروتينية والحلول السريعة المؤقتة .

المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق برنامج الجودة الشاملة "الكلية" :

- ١- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة
- ٢- الترويج لبرنامج الجودة
- ٣- التعليم والتدريب
- ٤- تشكيل فرق العمل
- ٥- تشجيع وتحفيز العاملين
- ٦- توفير الدعم الفني والمتابعة الإشراف
- ٧- الاستعانة بالاستشاريين
- ٨- استراتيجيات التطبيق

القائد الاداري واعادة الهندسة نظم العمليات الإدارية (الهندرة) :

مفهوم اعادة بناء نظم العمل : البدء من نقطة الصفر وليس ترميم او اصلاح الوضع الحالي.
 اسلوب الحل الرديكالي : البدء من جديد .
 عرف هامرو شامبي اسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية : بأنه إعادة التفكير المبدئي والاساسي ، وإعادة تصميم العمليات بصفه جذريه بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية او تدريجية .
 وعرف الساعاتي أسلوب إعادة الهندسة نظم العمليات الإدارية : اعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري .
 يتميز هذا الاسلوب بتركيزه على العملاء والعمليات

خصائص اسلوب اعادة هندسة نظم العمليات الادارية كما يذكرها هامرو شامبي :

- ١- انها تهدف الى احداث تغيير جذري فائق وسريع .
- ٢- ان اختيار العمليات المطلوب اعادة بنائها يخضع للأولويات .
- ٣- يشترط ان يتفرغ فريق العمل للمشروع تفرغاً كاملاً .
- ٤- لا يحتاج فريق العمل الى تحليل مفصل للوضع الراهن ، انما يحتاج نظرة الهاميه سريعه .
- ٥- يركز اسلوب هذا الاسلوب على التعليم اكثر من التدريب .
- ٦- يسعى هذا الاسلوب الى تقليص مدة المشروع حتى لا يكون مملاً .

يرى هامرو ان اسلوب اعادة هندسة نظم العمليات الادارية ظهر كأسلوب اداري جديد لسيطرة الرغبات الفردية .

وصف بيئة العمل التي يدعو إليها أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية ص ٢١١

الصعاب و العقبات التي تعترض عملية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة :

- ١- عدم التركيز على العمليات ، ومحاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها .
- ٢- التراجع المبكر و الاكتفاء بالنتائج المتواضعة .
- ٣- إهمال كل شيء ما عدا إعادة تصميم العمليات .
- ٤- التركيز التام على العمليات وإهمال قيم ومفاهيم الأفراد .
- ٥- وضع قيود مستقبلية على تحديد المشكلات ونطاق إعادة هندسة نظم العمليات .
- ٦- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة عملية إعادة الهندسة .
- ٧- البدء بالتطبيق من القاعدة أو تكليف اشخاص لا يعرفون عن هذا الأسلوب شيئاً .
- ٨- تخصيص موارد محدودة ، وتشتيت الجهود بين عدد كبير من العمليات .
- ٩- محاولة التنفيذ مع الاصرار على رضا الجميع ، او التراجع عند ظهور بعض المعارضين .
- ١٠- غياب حماس القيادات للبرنامج ، او البدء بالتطبيق في حالة عدم استقرار القيادات الإدارية.

القائد الإداري و إعادة اختراع الحكومة :

ادخال تغييرات جذرية في اعمال الحكومة واساليب ادارتها لأنشطتها من منطلق اصلاح مؤسسات الدولة و تحسين ادائها .

الاليات و الاساليب و الاسس التي يقوم عليها تطوير الاداء الحكومي بأسلوب إعادة اختراع الحكومة :

- ١- ان تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص .
- ٢- ان تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها .
- ٣- ان يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع ورؤية محددة واستراتيجية واهداف مكتوبة.
- ٤- يجب ان تقوم الحكومة على النتائج بدلاً من البيروقراطية و الروتين العقيم .
- ٥- ان تعمل الحكومة لتحقيق رضا العميل أولاً ، وليس البيروقراطية "النظام" .
- ٦- ان تصبح لحكومة موجهة نحو العمل على تحقيق الربح .
- ٧- ان تكون الحكومة ذات نظرة مستقبلية قادرة على التفاعل مع معطيات العصر الحديث.
- ٨- ان تعمل الحكومة على الاخذ باعتبارات السوق عند احداث عمليات التطوير.
- ٩- ان تصبح الحكومة لا مركزية .

اسباب اعادة اختراع الحكومة -كما ظهر من تجربة الحكومة البريطانية والامريكية- :

- ١- زيادة توقعات المواطنين للخدمات .
- ٢- التضخم في حجم الحكومة وخدماتها .
- ٣- سيطرة البيروقراطية و الروتين على عملية تقديم الخدمات وتصدي الرأي العام لذلك.
- ٤- القلق الاجتماعي و الصناعي و زيادة البطالة .
- ٥- تأثير المفاهيم الادارية الحديثة .
- ٦- المقارنه بين اداء القطاع الخاص و العام .
- ٧- قلق الرأي العام من تزايد دور الحكومة وسيطرتها على كافة مجريات الشعوب.
- ٨- التنافس العالمي وتنامي الشعور لدى المواطنين بأن الحكومة لاتبذل ما هو مطلوب منها.

بطاقة الاداء المتوازن BSC :

وسيلة فعالة لترجمة الرؤى و الخطط الاستراتيجية الى مجموعة من النتائج الملموسة .
توصف بالبطاقة المتوازنة لأنها تقدم نظاماً متوازناً لقياس الاداء .
توفر مجموعة من مؤشرات الاداء المستقبلية .
تعريف بطاقة الاداء المتوازن : هي طريقة جديدة في الادارة الاستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية في ضوء رؤية المنظمة واستراتيجياتها على المدى البعيد .

مكنت المديرين من النظر الى منظماتهم من خلال اربعة ابعاد وهي :

- ١- منظور العملاء "الزبائن" .
- ٢- المنظور المالي .
- ٣- منظور عمليات الاداء داخل المنظمة "العمليات التشغيلية" .
- ٤- منظور النمو و التعلم و الابداع .

أهداف واهمية بطاقة الاداء المتوازن :

- ١- تساند المنظمات في بناء وتطوير خططها الاستراتيجية .
- ٢- تساعد من تصميم نظم الحوافز الادارية وربطها بالأداء و الانجاز .
- ٣- تساعد المنظمه على تقييم مدى تحقيقها لاهدافها .
- ٤- تجعل المنظمة تهتم ببيئتها الخارجية و الداخلية .
- ٥- ربط الاداء باستراتيجية المنظمة عن طريقة المناظير الاربعة "السابقة" .
- ٦- تعمل على مراقبة العمليات اليومية ورصد اثرها على التطورات المستقبلية للمنظمة .

المحاور والابعاد الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن :

- ❖ المحور المالي .
- ❖ محور العمليات التشغيلية الداخلية .
- ❖ محور الموارد البشرية .
- ❖ محور البعد البيئي .

إدارة المشاريع :

تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية علي أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الإبتداء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق.

دورة حياة المشروع :

- أ. مرحلة تعريف المشروع .
- ب. مرحلة تصميم المشروع .
- ت. مرحلة تنفيذ المشروع .
- ث. مرحلة تطوير المشروع .

تنظيم ادارة المشروع :

يوضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة والاسس التنظيمية .

ادارة المشاريع الحكومية :

تصنيفات بيئة المشاريع |

- ١- التجارية "الهادفه للربح" .
- ٢- غير الهادفه للربح .
- ٣- الحكومية .
- ٤- العسكرية .

تختلف المشاريع الحكومية وغير الهادفه للربح عن المشاريع التجاريه بحسب مايلي :

١. تعتبر العوامل الاقتصادية اقل اهمية في ادارة المشاريع الحكومية وغير الهادفه للربح .
٢. انفاق اموال الميزانية يتم في سبيل الحصول على منتجات او خدمات .

منهجية ادارة المشاريع :

الرجوع الى صفحة ٢٣٠-٢٣١-٢٣٢