



فاعلية فرق العمل

الباحثة زينب عامر حسن

أ.م. د سلمي حنيفة رحيمة

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة العامة

يهدف البحث الى التعرف على تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (تثمين العاملين ، تطوير العاملين ، بناء الفريق ، اظهار الاصاله ، دعم او اسناد القيادة ، القيادة المشتركة) كمتغير مستقل في فاعلية فرق العمل كمتغير معتمد وابعادها (مهارات الاتصال ، تخطيط العمل ومهارات التنظيم ، مهارات حل المشاكل ، مهارات التعامل مع اعضاء الفريق ، مهارات تنسيق المهام ، ومهارات التدريب والتعاون) في دائرة صحة بغداد الرصافة وهي احدى الدوائر التابعة لوزارة الصحة /البيئة ومقرها بغداد ، وانطلاقا من اهمية موضوع البحث و الاهمية التي تنطوي عليها عينة البحث والمنظمة المبحوثة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثها الذي تناول عينة طبقية عشوائية بلغ عددها 176 عاملا يمثلون عينة البحث من مجتمع البحث 310 عاملا والمتمثل مجموعة من اعضاء الفرق الموزعة في دائرة صحة بغداد الرصافة من هم بمناصب وعناوين وظيفية مختلفة (مهندسين ، اطباء ، صيادلة ، اداريين ، مدراء شعب ،مسؤولي وحدات ، موظفين و عناوين وظيفية متفرقة) باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والتي تضمنت (61) فقرة ، واعتمدت في البحث برنامج (spss v21) مع الاساليب الاحصائية المناسبة للبحث ومنها (التوزيع التكراري ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t المحسوبة و اختبار f المحسوبة والتحليل الاستكشافي لاختبار فرضياته. اما ابرز استنتاجات البحث التي تم التوصل اليها من الجانب العملي والتي اثبتت صحة الفرضيات فتجسدت بتأثير القيادة الخادمة بشكل مباشر وغير مباشر في فاعلية فرق العمل ويكون التأثير مرتفعا وتسهم فاعلية فرق العمل في زيادة ظهور سلوكيات القيادة الخادمة في مكان العمل وخرجت الباحثة بعدد من التوصيات اهمها

1- محاولة تعميم هذا البحث على الدوائر الاخرى لما يحمله مفهوم هذه القيادة من اهمية وتأثير في زيادة فاعلية الموظفين واكثرهم فرق العمل

2- اعتماد العمل كفرق عمل لما يحملونه من مهارات وانواع مختلفة من الفرق مختلفة تقيد في مجالات متنوعة (كحل المشاكل ، والتجديد والابتكار والتحسين المستمر لكل قسم) .

3_ التوسع في اقامة ورش عمل والدورات التدريبية حول اهمية موضوع البحث (القيادة الخادمة ، فاعلية فرق العمل وخاصة لمن تقلد منصب جديد .

المقدمة Introduction

ان نوع القيادة الموجودة في المنظمة يعد مهماً سواء كانت هذه المنظمات ربحية او غير ربحية و تزداد اهميتها حينما تكون هذه المنظمات خدمية، وكيف يزداد تأثيرها عندما تكون هذه القيادة قيادة الخادمة ويحمل هذا النموذج جملة تفاصيل تميزه عن غيره من القيادات من اهمها خدمة الموظفين العاملين معهم بشكل خاص ومراعاة المشاعر الانسانية والاحتياجات الذاتية ولم يعود هذه النوع من القيادات يقتصر على المنظمات الدينية والتربوية ، وتتعلق مشكلة البحث من معاناة المنظمات من ضعف تنظيماها و ضعف تأثير القيادة في المرؤوسين وتشتتها، فالمنظمات اليوم في تطور سريع وبالتالي فان علاقات العمل اصبحت لا تسودها الانسانية واصبح الهدف الاول هو الانتاجية وبالرغم من المعوقات والانتقادات التي تواجه القيادة الخادمة مثلا لاعتبارها قيادة روحانية تدعو الى مبادئ سامية تختص بالمنظمات الدينية او قيادة نسائية لأنها تهتم بالمشاعر والتعاطف وهذه الصفات اكثر ما تكون عند النساء لكنها اصبحت من الاهمية تستخدم في المنظمات الربحية وحققت نجاحات على مستوى العالم المتطور. وان التعقيدات الحاصلة في الحياة العملية يتطلب قيادة خدمية مثل القيادة الخادمة تعين موظفيها على اداء واجباتهم ومنحهم الثقة في العمل من خلال تمكينهم واعطائهم صلاحيات ومسؤوليات لتساعدهم في حرية العمل والتشجيع على توسيع الافكار في نطاق العمل من هنا تنطلق اهمية البحث من استثمار هذه العلاقة بين المتغيرين من اجل تطوير المنظمة المبحوثة ، وبالتالي انعكاسها ايجابيا على مخرجاتها ويعرض البحث منطلقات فكرية تتعلق بالمتغيرات المستهدفة للبحث وهي القيادة الخادمة وفاعلية فرق العمل . وان لهذا النموذج من القيادة فوائد عظيمة منها ملموسة و غير ملموسة منها تقليل من دوران العمل والتحسين المستمر في مستوى العمل سواء في المنظمات الربحية و غير الربحية والارتباط المتزايد للموظفين بعملهم وتفانيهم و ارتفاع مستوى الخدمة من قبل اعضاء الفريق كنوع من التدريب ليكونوا قادة خدم في المستقبل، وان طريقة التعاون بين القائد والعمل كفريق اصبحت من الموجبات الضرورية في الحياة العملية نتيجة التطورات الحاصلة في العالم سواء من الناحية العلمية والتكنولوجية ، فالعمل يحتاج الى روح الجماعة ولا يتحقق ذلك الا بتكوين فريق وهذا يكون بعدة مراحل وهي (التشكيل، والعصف ، و وضع المعايير، ومرحلة الاداء، ومرحلة التأجيل) اي اعادة العمل مرة اخرى لنفس الفريق، وإن هذا الفريق يكون متنوع سواء بالخبرات والمؤهلات العلمية والاختصاصات

ويكون لديهم مهارات متعددة التي تمثل ابعاد المتغير المعتمد وهذه المهارات سوف تزداد بوجود القيادة الخادمة. وجاء هذا البحث ليبيّن أهمية القيادة الخادمة وربطها بفاعلية فرق العمل حيث يهدف البحث الى التعرف على طبيعة القيادة الخادمة واساسياتها ومفهومها وابعادها في المنظمة المبحوثة والتعرف على طبيعة فاعلية فرق العمل وقياس تأثير القيادة الخادمة وابعادها في فاعلية فرق العمل ومحاولة لفت انظار المنظمة المبحوثة حول اهمية تطبيق القيادة الخادمة وفاعلية فرق العمل وجعلها اكثر ملائمة للأداء في البيئة العراقية. وان الصعوبات التي واجهت الباحثة تمثلت في قلة مصادر الكتب الذي تم التطرق فيها للقيادة الخادمة بصورة عميقة وايضا صعوبة التنقل في جمع البيانات عن المنظمة المبحوثة في ظل حضر التجوال و المعاناة في جمع الاستبانة من عينة البحث بسبب كورونا . ومن هنا جاء بحث القيادة الخادمة وتأثيرها في فاعلية فرق العمل

فاعلية فرق العمل

اولاً:- مفهوم وتعريفات فاعلية فرق العمل ((The concept and definitions of team effectiveness))

بدا الاهتمام بفرق العمل منذ بداية القرن الماضي وكان ذلك من خلال (Alton mayo) إذ شخصت هذه الدراسة ان حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال الكفاءة وانما من خلال العمل الجماعي وهذا ما يؤكد العلاقة بين العوامل الانسانية والانتاجية (رحيم ، 2016 : 39). إذ تم التركيز على العنصر البشري كونه العنصر الرئيسي الذي يعمل بحسب ما توفر من امكانات على بناء مستقبل المنظمات ، اذ ادت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة للمنظمات الى ظهور عدد من الاعراض والمشكلات واسهم العنصر البشري الكفوء والفاعل في حلها بشكل جماعي كفريق عمل (الياسري ، 2018 : 100). ولقد توصل العالم (William Ouchi) من دراساته الكثيرة في المجتمع الصناعي الياباني والتي امتدت لأكثر من (20) عاما، ووجد ان التفوق في الانتاج والعمليات يرجع اساسا الى الاسلوب الاداري الذي يعتمد فرق العمل والجماعات الصغيرة (العنزلي ، 2017 : 291). وتتزايد اهمية العمل الجماعي في التطورات التكنولوجية التي اثارت المنافسة المتنامية في السوق (Western industrialists) مثل جنرال موتورز ، اي بي ام بوينغ وشركة جنرال الكتريك وغيرها للبحث عن استراتيجيات لتحسين الجودة المستمر (Gravin,1987:10)، ومن الاهمية الاساسية للتغيير التي جرت على مدى العقدين الماضيين تزايد الاهتمام بأداء فرق العمل (Barak, et., ., al,1999:85) ويشير مفهوم الفريق الى ذلك العدد القليل من الافراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائم لغرض معين ، واداء اهداف محددة وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة ويضيف (Kreitner & Kinicki,2007) نقلا عن (Katzenback Smith,2007:3) ان هذا العدد القليل يتراوح بين (٢- ٢٥) عضوا ثم يستدرك ان العدد الامثل للفريق الفاعل يكون اقل من عشرة اعضاء (جلاّب ، 2016 : 332). ويوضح الجدول رقم (13) آراء عينة من الباحثين والكتاب لتعريفات فاعلية فرق العمل .

جدول (23) تعريفات فاعلية فرق العمل وفق آراء عينة من الكتاب و الباحثين

ت	المصدر	التعريفات
1	(Mckenna,2000:328)	مجموعة من الافراد يتفاعلون في بيئة العمل ويعتمدون على بعضهم البعض في مجال المعلومات والموارد المتاحة والخبرات التي يمتلكونها من اجل توحيد الجهود باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة
2	(كاستكا، وآخرون ، 2001، :124)	بانها مجموعة ناشطة تتكون من اشخاص ملتزمين بتحقيق اهداف مشتركة يحسنون العمل ويستمتعون به ويتوصلون معا الى نتائج عالية الجودة

ت	المصدر	التعريفات
---	--------	-----------

الدرجة التي يحقق بها الفريق الاهداف المنشودة والمحددة مسبقا، اي تطابق المخرجات مع المعايير المحددة كم ونوعا وبأقل مدة زمنية.	(Ivancevich & Matteson,2002:336)	3
وحدة مكونة من فردين او اكثر لديهم رسالة مشتركة ، ومسؤولية جماعية ويعملون معا لتحقيق هدف معين	(Mescon.,et .,al,2003:158)	4
مجموعة من الافراد ويعملون معا لتحقيق غايات واهداف مشتركة	(Besterfiled .,et .,al ,2003:98)	5
شراكة بين اثنان او اكثر يعملون في نفس المنظمة يحققون هدف فيه نشاط منسق بين اعضاء الفريق .	(Lriving,2005 :41)	6
مجموعة افراد تتوافق اهدافهم مع اهداف المنظمة والاشترك في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل جماعي	(Robbins & judge,2007 :339)	7
مجموعة صغيرة من الافراد مع مهارات تكاملية والذين يتفاعلون مع بعضهم لا نجاز اهداف واغراض مشتركة .	(Kreitner & Kinick ,2007 :340)	8
مجموعة من الافراد يعتمد بعضهم على البعض الاخر ويمتلكون مهارات مكملة ، التزام مشترك ،غرض ذو مغزى واهداف محددة	(Cantu,c.,2007:1)	9
مجموعة من الأفراد يمتلكون هدفا مشتركا	(جلاب ، 2009:10)	10

المصدر : من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر الواردة فيه

وترى الباحثة فاعلية فريق العمل بانها عدد من الاعضاء لديهم مستوى مناسب من التفاهم مع بعضهم البعض ويؤمنون بفكرة العمل المشترك وان مهارات العضو مكملة لمهارات الاعضاء الاخرين وان هدفهم مشترك ضمن حدود المنظمة .

ثانياً: -- انواع فرق العمل (Types of team work)

تتعدد انواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعا لأهدافها التي تكونت من اجل تحقيقها وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة الى تشكيل وبناء فريق عمل ، فان اول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق ، حيث ان هناك انواع من فرق العمل يخدم كل منها هدفا محدد (ابو جريوع ،2014:46) ويتأثر نوع فريق العمل بعوامل عدة منها (زياني ،2014 : 45) :

١. درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفريق

٢. الفترة الزمنية ، واستمرارية عمل الفريق ، بمعنى هل سيكون الفريق دائم ام مؤقت

٣. نوع المهمة ودرجة تعقيدها

ان الفرق توفر تنوع المعرفة والمهارات والخبرة التي تتكامل، وتجعل من الممكن تقديم استجابات سريعة ومرنة ومبتكرة للمشاكل والتحديات وتعزيز الاداء وتحسين رضا اولئك الذين يشكلون الفريق وهذا هو نتيجة لما يسمى بحكمة الحشود (Rico.,et.,al,2011:57) . اذ تنوع الفرق يؤدي الى فهم العوامل التي تزيد من فعاليتها، والتي بدورها يمكن استخدامها لزيادة وتحسين والحفاظ على انتاجية فريقهم ، و الجودة التي ستساعد في تحسين الموثوقية . اذ تترجم متطلبات الاعمال الى المتطلبات الفنية والوظيفية والمواصفات باستخدام اساليب نمذجة الفريق (Galli &Kaviani,2018 :413) .ولقد اختلفت تقسيمات انواع فرق العمل حسب ابعاد معينة فقد قسم فرق العمل وفقا لبعض الاسس الى انواع عديدة (عبد الحليم ،2015 : 19-22) :

١. من حيث الهدف (فرق انجاز المهام - فرق التحسين)
٢. من حيث البعد المرتبط بهيكل السلطة (فرق مكونة من نفس التخصص - فرق مكونة من اعضاء مختلف التخصصات)
٣. من حيث البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق (جماعات العمل - فرق العمل التي تدير نفسها)
٤. من حيث مدة العمل (فرق العمل المؤقتة - فرق العمل الدائمة)، (فرق العمل المؤقتة - فرق العمل الدائمة)
٥. من حيث حجم الفريق :فقد يكون الفريق صغير الحجم وقد يكون متوسط الحجم وكبير الحجم .

ومن انواع فرق العمل :

1) فرق المدارة ذاتيا (self-directed team):

وهي عادة صغيرة الحجم وغالبا ما تختص بأنشطة عامة ، و يمكن لأعضاء الإدارة الذاتية السيطرة على الانشطة اللازمة لتحقيق تلك الاهداف (Skripak et .,al,2016:7). تشارك هذه الفرق في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات

التالية (جباري، 2016: 20):

- أ- تحديد مستويات الاداء
- ب- تحديد الموازنات المطلوبة
- ت- حل المشكلات التي تواجهها اثناء التنفيذ
- ث- تدريب العاملين على المهارات
- ج- اختيار الاعضاء الجدد
- ح- الرقابة على الجودة وتقييم الاداء.

بدا استخدام الفرق المدارة ذاتيا في اليابان، اما عيوبها قد يكون هناك عدد قليل من الاشخاص في الفريق لا يملكون المهارات والمبادرة المطلوبة، وهذا يقلل من مسار النمو لأعضاء الفريق ويزيد من تكلفة التدريب وغالبا ما يزيد من معدلات الدوران (Decker,2010:5) .

2) فريق القسم (departmental team) : وهذا النوع من الفرق محدد في قسم معين ويهتم بمشاكل هذا القسم فقط، ويمكن اطلاق اسم فريق على هذا الشكل من التنظيم ، اذا شكل القسم خصائص وسمات عمل الفريق ويتبنى ذلك كمنهج متفق عليه (الرجي، 2005: 60). مثلا فرق قسم الامور الفنية وفرق قسم الصيدلة في دائرة صحة بغداد الرصافة

3) فرق حل المشكلات (problem solving team): وتعرف بالفرق الخاصة بالمهمة (special-purpose team) او الفرق المتوازنة (parallel team) وهذه الفرق تكون مؤقتة ومتعددة الاختصاصات، ومتعددة المهارات، ومصممة خصيصا لحل المشكلات ذات الصلة بعمل الفريق والمنظمة . وتتألف فرق حل المشكلات من افراد ينتمون لقسم واحد تنتهي مهامهم بمجرد حل المشكلة التي يواجهها ذلك القسم (جلاب، 2016: 335). مثل فرق التفتيش وفرق التدقيق في دائرة صحة الرصافة

4) فرق ادارة المعرفة (knowledge management team): وهي احدى ابرز وسائل خلق ونشر وتوزيع المعرفة من خلال العمل الجماعي المتفرد والذي يتميز بما يلي :

- أ- يعنى هذا الفريق بتشخيص الوحدات الاساسية للأقسام والفروع كمرتكزات لنظام ادارة المعرفة المنظمة
- ب- يكون اشراك الخبرات التي لديها مهارات اتصال جيدة هو الافضل في حل المشكلات والصراعات الموجودة داخلها .
- ت- تعنى بحوافز فريق ادارة المعرفة بالعمل التطوعي والرغبة في استقطاع وقت من عملية بناء ادارة المعلومات التي تتأثر بحجم الفريق ومدى حرية الاعضاء فيه (العنزي ، 2017 : 303). مثلا فرق الصحة العامة في دائرة صحة بغداد الرصافة

5) فرق حلقات الجودة (quality circle): بعد الحرب العالمية الثانية ، قرر الامريكيون مساعدة اليابان في تحسين معايير جودة منتجاتهم . تولى الجنرال دوغلاس ماك آرثر قائد القوات المهنية في اليابان مهمة نقل الوعي بالجودة بين اليابانيين وهكذا بحلول عام 1975 كانوا يتصدرون العالم من حيث الجودة والانتاجية (konnully,2012:2) . وان الحجم المثالي للفريق هو من 5-10 اعضاء، ويجب ان لا يكون الحجم كبيرا الى هذا الحد بحيث لا يحصل كل عضو على الوقت الكافي للمشاركة والمساهمة في الاجتماع . وهذا لا يحسن اداء اي منظمة فحسب بل يحفز ويثري ايضا حياة الموظفين في العمل (Arumugham &Rishnavaj,2015 :1) . مثل فرق المشاريع الهندسية في دائرة صحة الرصافة

6) فرق العمل الافتراضية (virtual teams): هو عدد قليل من الموظفين مع القائد لديهم مهارات و هم ملتزمون على قدم المساواة لغرض تحقيق هدف مشترك (Ibrahim et .,al,2009:2454) . ومن فوائدها تيسير زيادة المشاركة وزيادة الاستفادة من وقت الموظف ، توافر القوى العاملة على مدار الساعة ، والفرص المتاحة للاستفادة من المعرفة والخبرات في العالم (190-189 : Morley,.et.,al,2015). ويفضل العولمة وعلى راسها ظهور الانترنت وقد انتشرت فرق غير عادية قد لا يلتقي اعضاؤها وجها لوجه، تشكيلاتها المتميزة تثير تحديات فريدة للمديرين ويستمد الميزة التنافسية من خلال قيادة التكاليف والتمايز والتركيز (Serrat,2009:55).

7) فريق الادارة العليا (management great team): يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الادارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية ويؤثر اداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظرا لان الاعضاء في هذه الفرق يرون انفسهم ممثلين لدوائهم اكثر من اعتبار انفسهم اعضاء في الفريق (جباري ،2016: 18) .

8) فرق متعددة الوظائف (gross-functional teams): هي وسيلة فعالة للسماح للأفراد من مختلف المناطق داخل او حتى بين المنظمات لتبادل المعلومات وتطوير افكار جديدة لحل المشاكل وتنسيق المشاريع المعقدة . وغالبا ما تكون المرحلة المبكرة من تطورهم طويلة ، حيث تعلم الاعضاء العمل مع التنوع والتعقيد . ويستغرق بناء الثقة والعمل الجماعي وقتا وخاصة بين الاشخاص من خلفيات مختلفة (Robbins & Judge ,2013:345) . مثلا فرق قسم المشاريع الهندسية في دائرة صحة بغداد الرصافة

9) فرق التحسين المستمر (continuous improvement team): واجهت الشركات في الغرب على نحو متزايد منافسة قوية من الشركات اليابانية . وذلك بسبب الاهتمام الكبير الذي توليه بتطوير منتجاتها والتصنيع والعمليات، اذ بدا الاهتمام بعد الحرب العالمية الثانية ، ووضعت اليابان مفاهيم الجودة في الاستخدام بدلا من السماح لمراقبة الجودة وان يبقى مجموعة من المهندسين بمراجعة الجودة وجعلتها ايضا من مسؤولية جميع الموظفين (Ros,1999:7-8) . مثل فرق قسم الصيدلة وقسم الامور الفنية وقسم الصحة العامة وقسم التدقيق وقسم التفتيش وترى الباحثة بان وجود فرق العمل في المؤسسات تساهم بدرجة كبيرة بالتطور والنجاح، لان في هذه الطريقة سوف يتواجد موظفين ذو تخصص عالي وبإمكانهم مراقبة التطورات الحاصلة في مجال عملهم ، وتكمن اهمية دور فرق العمل سواء الاستعانة بفرق العمل الدائمة او المؤقتة التي تساعد الادارة في ظل الظروف الطارئة والصعبة والتي تحتاج الى حلول سريعة ، الذي يؤدي الى استمرار نجاح منظمات عملاقة كما في اليابان. ويعود سبب ذلك الى اعتمادها على فرق عمل حلقات الجودة والتحسين المستمر ، وجعلتها تتفوق على الشركات الغربية وحتى امريكا بعد ان قدمت لها المساعدات بعد الحرب العالمية الثانية واستمرت الشركات اليابانية بتطوير هذا النهج والاستمرار . و لاحظت الباحثة وجود تنوع في فرق العمل في دائرة صحة الرصافة ومنها الفرق الخاصة بكل قسم وفرق وظيفية وفرق حل المشكلات وفرق التحسين المستمر ووجود فرق مؤقتة محددة بمهمة او بسقف زمني .

ثالثا: مراحل بناء وتطور فرق العمل (Building and development team work stage).

قسم الباحثين والمؤلفين هذه المراحل كلا حسب رؤيته فكان اول من حددها (Tuckman,1965) بأربع مراحل وهي (التشكيل ، والعصف ، المعايير او القواعد ، والأداء) وطورها فيما بعد و اضاف مرحلة تأجيل حل الفريق (او اعادة التوجيه) ويمكن ابضاح هذه المراحل من خلال جدول (5) وفقا للتسلسل الزمني لبعض الباحثين:

جدول (23) مراحل بناء وتطور فرق العمل

المراحل	الباحثين	Tuckman 1965	Fisher 1999	Biech 2001	Wysocki 2002	Gordon 2002	Harris 2003
المرحلة الأولى	التشكيل	التوجيه	تأسيس الفريق	التقييم	التوجه الى المهمة	التجمع الاولي للفريق	
المرحلة الثانية	الاقتحام	النزاع	المشاركة المتوازنة	تشكيل	اعادة تعريف السلوك المناسب	التحضير للمشروع	

المرحلة الثالثة	القواعد او المعايير	الظهور	الانخراط او الاشتراك او الاندماج	التتمية	تنسيق السلوك الجماعي	تنفيذ المشروع
المرحلة الرابعة	الاداء	التعزيز	القيادة المشاركة	تنفيذ المهام الموزعة (النشر)	اضافة الطابع الرسمي على المجموعة الوظيفية	رصد النتائج النهائية وتقييمها
المرحلة الخامسة	تأجيل حل الفريق او اعادة التوجيه					

المصدر: بالاعتماد على 12: Bakir, m.(2006).a model for successful team work: و سيتم توضيح كل مرحلة من مراحل بناء فرق العمل وفقا لـ (Tuckman,1977):

١. **التشكيل (Forming)**: هذه هي فترة التوجيه الاولية ، الفريق غير متأكد مما يفترض ان يفعله ، اعضاء لا يعرفون بعضهم البعض جيدا او ليسوا على دراية حتى الان من قائد الفريق و الاعضاء الاخرين . وظيفة الاعضاء في هذه المرحلة كاملة ، عندما يبدأ الاعضاء في رؤية انفسهم كجزء من المجموعة (Geneva,2007:7).

٢. **الاقتحام (Storming)**: او ما تسمى العصف التي تنطوي على خلافات حول المهمة والنهج وان اعضاء الفريق يبدأون بالتعرف على بعضهم البعض . ويمكن ان تتميز هذه المرحلة بعلاقات متواترة و صراعات (Fapohunda,2013:4).

٣. **المعايير او القواعد (Norming)**: في هذه المرحلة يحتاج الفريق لوضع مجموعة من القواعد للسلوك ، وهذه القواعد تتبلور في الوقت المناسب الى معايير . وتؤدي الى تماسك الفريق الذي يطور ارتباطا وثيقا بنظامها المعياري ، وهذه الخطوة ضرورية للانتقال الى مرحلة الاداء الفعلي (Zoltan&Vancea,2016:242).

٤. **مرحلة الاداء (Performance)**: يكون تركيز الفريق على المهام . حيث يجدون طرقا لإنجاز المهمة بسلاسة وفعالية دون تعارض غير مناسب او الحاجة الى اشراف خارجي . اصبح اعضاء الفريق مترابطين ، ويكون لديهم الدافع و المعرفة ومستقلون وقادرون على التعامل مع عملية صنع القرار بدون اشراف (Gaian&Scintee,2008:9) .

٥. **مرحلة تأجيل حل الفريق او اعادة التوجيه (Adjourning)**: هي المرحلة النهائية من تطوير الفريق ، لا تشمل الفرق الدائمة لكنها تخص الفرق المؤقتة مثل فرق المشاريع او اللجان المتخصصة . ولا تسير الفرق دائما بشكل تسلسلي من مرحلة واحدة الى التالية ، في الواقع قد تشارك بعض الفرق في اكثر من مرحلة في وقت واحد ، كما هو الحال عندما تكون الفرق اقتحام واداء في وقت واحد (Lunenburg & Lunenburg,2015:4).

تتفق الباحثة مع (Beich,2001) المذكورة في الجدول (5) في تقسيمه وتسميته للمراحل الاربعة وهي (تأسيس الفريق ، المشاركة المتوازنة ، الانخراط او الاشتراك او الاندماج ، القيادة المشاركة كونه اكد على المشاركة سواء مع الفريق نفسه او مع القيادة ، وبما ان هذه المراحل هي لفريق فهذه نقطة مهمة وايجابية لصالح عمل الفريق. قد يكون دمج المراحل او تقديم و تأخير فيها ، وبطبيعة الحال لا يؤثر ذلك على سير العمل . وفي بعض الاحيان قد تستغرق مرحلة الصراع وقتا طويلا طبقا لاختلاف طبيعة وسلوك اعضاء الفريق وهذا سلبيا ، مما يتطلب اختيار اعضاء الفريق ذو مؤهلات متقاربة، وليس مهارات متقاربة . كون ذلك لا يسمح بالعصف الذهني للفريق والابتكار والابداع .

رابعا- نماذج فاعلية فرق العمل (Effectiveness teamwork models) :

الفرق منتشرة في عالم اليوم وبحق نحن بحاجة اليها في المستشفيات، الطيران ، مصافي النفط العسكرية ، المنظمات الاكاديمية والتعليمية . تشارك في عملنا اليومي ولتكون فعالة يجب ان تعمل هذه الفرق من خلال الاجراءات والمعلومات المترابطة للأفراد العاملين نحو هدف مشترك (Salas.,et.,al,2014:1) .

ومع زيادة التعقيد والمنافسة العالمية يحتاج الى دعم الفرق ذو الاداء الامثل في البيئات الصعبة ، ويتعزز دورها لما تمتلكه هذه الفرق من مميزات وسمات وهي (المعرفة والخبرة ذات الصلة والاهداف المشتركة والترابط والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة) ، وتزداد مهارة فرق العمل من خلال التدريب (Circular,2009:3). ولقد درس علماء النفس عمليات الفريق البشري منذ الخمسينات مجموعة من النظريات التمثيلية التي تؤثر على فهمنا للإنسان والعمل الجماعي في الفئات الثمانية الآتية (Cycara & Kar,2006:1) :

١. الاساليب النفسية الاجتماعية : كيفية اتصال اعضاء الفريق والتفاعل مع بعضها البعض.
 ٢. المداخل الاجتماعية والتقنية : الاثار المتصلة بالعمل على علاقات اعضاء الفريق والتفاعلات.
 ٣. المدخل الإيكولوجية : كيف تؤثر البيئات التنظيمية او بيئات العمل الجماعي؟
 ٤. مدخل الموارد البشرية : كيف تستخدم الفرق قدرات الاعضاء والمواهب؟
 ٥. المدخل التكنولوجي : المتعلقة بالتقدم التكنولوجي .
 ٦. مدخل دورة الحياة : كيف يتغير اداء الفريق خلال دورة حياته؟
 ٧. وجود مدخل منحى المهام : ادوار الفريق والوظائف والمهام .
 ٨. المدخل التكاملية : مزيج من مداخل متعددة).
- وان المدخل النموذجي لدراسة ظواهر المجموعة هو نموذج المدخلات والعملية والمخرجات (Kozlowski & ilgen,2006)على الرغم من ان هذا ليس الاطار الوحيد لفهم الفرق واداء الفريق، فقد تم البحث في هذا النموذج بشكل كبير وتلقى دعما واسعا عبر التخصصات (Palmon et .,al,2017:2).

ولقد تطورت هذه الفرق عن طريق الدراسات والابحاث التي اهتم بها الكثير من المؤلفين والباحثين ولقد اعتمد نموذج (Hackman,1992) الذي كان من الاوائل الذي وضع مراحل لبناء وتطور الفريق منذ سنة 1965 و اعتمد كنموذج معياري لسنة 1992. ويمكن ايضا اهم نماذج فرق العمل وفق الآتي:

1 (نموذج (Hackman,1992)

2) نموذج (HERTAL ET AL .,2004 & GEISTER ET AL .,2006)

3) نموذج التعلم التعاوني (Cooperative learning model)

4) نموذج (Compion,1993)

5) نموذج (Cohen,19b99)

6) نماذج الفريق العقلية (Team mental models)

7) نموذج (shanahan,2001)

8)النموذج التنبؤي لفاعلية فرق العمل المدارة ذاتيا

(predictive model of self-managing work team effectiveness):

9) نموذج (Neves & Nakhai ,2016)(Team work skills) :

استخدم هذا النموذج لتطوير المهارات الفردية للطلاب بالتأكيد يهتم المدرب بتحديد مدى فعالية اعضاء فريق الطلاب وان الغرض هو التأكد الطلاب مجهزين جيدا لأداء الفرق في مجموعة متنوعة من السياقات . تركز دراسة الباحثين على مهارات العمل الجماعي التي تتركز على الفرد اي على المهارات كلها وهذه دعوة في محاولة لتجميع النتائج المختلفة حول مهارات العمل الجماعي التي تشكل مجموعات منطقية وذا مغزى من العديد من المهارات (Neves & Nakhai ,2016 : 7).

وان هذا النموذج هو المعتمد لهذا البحث:

وسيتم ايضا اهم ابعاده بشيء من التفصيل وفق الآتي:

(اولا) مهارات الاتصال (communication skills) :

الاتصالات هي شريان الحياة لأي منظمة، وان الاتصالات الادارية على حد سواء تعد تحديا مثيرا لتواصل المديرين مع الموظفين بطرق مختلفة. والاتصالات في المنظمات على ثلاث مستويات (الاولية بين الاشخاص، بين المجموعات ، وعلى مستوى المنظمة)، ويأخذ ثلاثة اشكال رئيسية (لفظية ، وغير لفظية ، ومكتوبة) (Mohanty et .,al,2018:1-2).

وهذه المهارة هي عنصر اساس في فرق العمل ولها دور مهم في انجاز متطلبات الفريق للتنسيق وتنفيذ المهام بفاعلية . فالالاتصال المفتوح والتغذية المرتدة الايجابية، الاستماع الجيد الى المخاوف واحتياجات اعضاء الفريق وتقييم مساهماتهم والتعبير عن هذا يساعد على خلق بيئة عمل فعالة (Tarricone&Luca,2002:641).

(ثانيا) - تخطيط العمل و مهارات التنظيم (work planning and organization skills)

التخطيط هي سمة من سمات الادارة في تحقيق الاهداف، والاهداف المطلوبة من التعليم ، وأن الخطة هي عبارة عن بيان للسياسات وهي ايضا عملية تحدد المستقبل وبالطبع العمل ويتضمن عملية التصور والتحليل والمسالة المفاهيمية . اما التنظيم انها وسيلة لوضع الخطة الى حيز الوجود (karnalake,2012:3). وقد تم تعيين مداخل أنشطة العمل الجماعي المستخدمة في المناهج الجامعية للعقود ومع ذلك لا يحدث العمل الجماعي تلقائيا نتيجة لوضع الناس معا (Lerner , Manger& Friedman,2009) بدلا من ذلك العمل الجماعي هو مهارة ديناميكية تتطلب التوجيه والارشاد والتطوير (Brookes,2017:138).

(ثالثا) - مهارات حل المشاكل (problem -solving skills): وهي المهارات التي يمتلكها اعضاء الفريق لإدارة الصراع ولتجنب العراقيل في العمل والكيفية التي يتعاملون فيها لمعالجة المشاكل.

التعاون في صنع القرار ، لماذا تستخدم الشركات فرق العمل لحل المشاكل ؟ القرارات التي يتخذها عدة افراد يشاركون البيانات بشكل علني بناء على الآراء والخبرات هي دائما الحلول الافضل واكثر ابتكارا وقرارات جيدة لمدى اطول وذلك بسبب تنوع الخبرات والآراء (Kennedy&Nelson,2008:3). تختلف مهارات صنع القرار وحل المشاكل لكل مهمة باختلاف المشاكل التي تواجه الفريق ولأن التعامل مع كل مشكلة يعني البت في افضل الحلول انه من الجيد ان يكون لدينا اعضاء الذين لديهم مهارة في تحديد المشاكل وتقييم الحلول البديلة والبت في افضل الخيارات (Skripok,2016 :15). وثمة خيار اخر لاتخاذ القرارات هو العصف الذهني عند العصف الذهني يتم تشجيع اعضاء المجموعة لتوليد العديد من الافكار حول موضوع معين . ويتم تشجيع اعضاء المجموعة على قول اي شيء يأتي الى الذهن . وكل فكرة بنيت والاحكام حول موضوع معين تحفظ هذه الافكار في وقت لاحق ويتم مراجعتها للاستفادة منها في موضوع اخر تكون مفيدة للغاية (Akindele,2012:8).

(رابعا) - مهارات التعامل مع اعضاء الفريق (interpersonal skills): هو الطريقة المثلى التي نستطيع فيها الحفاظ على حدود الود والاحترام بين جميع اعضاء الفريق ، دون ان نتعرض لسوء فهم او اختلاف في وجهات النظر لدرجة الخصومة .

مهارات عناصر الاتصال من العلاقات الشخصية وطريقة التعامل والمهارات تشمل :

1. الاحترام بما في ذلك معاملة الآخرين .
2. ايلاء الاهتمام للمريض مع فتح الاتصالات اللفظية وغير اللفظية وتنمية قنوات الاتصال.
3. وجود نية الرعاية وليس فقط لتخفيف المعاناة وايضا ان تكون مهتمه بأفكار المريض والقيم والمخاوف فضلا عن المرونة والقدرة على مراقبة العلاقة في الوقت المناسب وضبط المهارات الشخصية حسب الضرورة (Daffy et .,al,2004:497) .

(خامسا) - مهارات تنسيق المهام (task coordination skills):

بانه تنسيق الادارة الفاعلة للأقسام بين نشاطاتها في ذات المهمة وان التنسيق في فرق العمل بانه العملية التي تتألف من اثنين او اكثر من الاعضاء لتتوفر نتائج افضل مع محاذاتهم لأهداف ومهام الفريق.

ان الشرط الاساسي للعمل الجماعي الناجح هو في الواقع انشاء الدور الصحيح في الفريق . يمكن القول ان اعضاء الفريق يشغلون الادوار الاتية :

الادوار المهمة التي تركز على مهام المراقبة وتشمل دور المنسق او مصادر البحث .

ادوار الحفظ التي تركز على العلاقات الجيدة بين الاعضاء وبالتالي فان دور المهمة يقود الفريق الى تحقيق الاهداف والحفاظ على الادوار بدعم تماسك الفريق (Nevrlova & Seitlova,2016:320) .

(سادسا) - مهارات التدريب والتطوير (coaching and collaborative skills): وهو تعلم اعضاء الفريق مهارات جديدة في حال وجود مهام جديدة، فضلا عن المهارات التي تسمح للفريق العمل بشكل فعال، بالإضافة الى التعاون بين اعضاء الفريق حيث يكمل كل عضو مهارات الاخر. قد يحتاج الموظفون لتعلم مهارات جديدة مثل الحوسبة والعلاقات العامة والتسويق فضلا عن المهارات التي يسمح لهم العمل معها بشكل فعال: مثل التواصل الفعال وحل الصراعات. وحل المشكلة هو التدريب والتطوير كونهما عاملان تمكين لأعضاء الفريق والقادة لتحمل مسؤوليات جديدة (Sharma et .,al,2012: 168)، ويهتم المشاركون في فريق الفعال برفاهية المجموعة كمهارة الجمع بين المواهب الفردية وروح الفريق الايجابية لتحقيق النتائج بغض النظر اذا كان جهد البرنامج هو جهد فرد او عدة افراد، فالفاعلية الايجابية للفريق لها نتائج في تحسين اداء الموظفين وزيادة الانتاجية وحل المشاكل بشكل افضل في العمل (Boakye,2015:14). بعد استعراض لبعض نماذج فاعلية فرق العمل لاحظت الباحثة ان هناك تداخل بين السمات والابعاد واغلبها اكدت على اهمية المشاركة والاتصال والسلوكيات الوظيفية التي تزيد من خلالها فاعلية الفريق وتتفق الباحثة مع نموذج (Neves & Nakhai, 2016) بناء على استبيان اولي اجرته الباحثة وتضمن (نموذج Pollock,2009, Neves & Nakhai, 2016, Nurhidayah Azmy,2012) وبعد اختيار مجموعة من اعضاء فرق العمل لهذا النموذج و بما يتوافق مع اهداف وطبيعة الدراسة والواقع، تم اختيار هذا النموذج لشموليته ولتماسه المباشر لما يحتاجه كل فرد في عمله او فريقه ولأهميتها لإنتاجية افضل.

خامسا- التحديات التي تواجه فاعلية فرق العمل

(challenges facing team effectiveness)

ترى الباحثة قبل البدء بذكر المعوقات التي تؤثر على فاعلية فرق العمل، لابد من التطرق الى بعض المتطلبات التي تحتاج المنظمات الوفاء بها ليكون الفريق فعالا وهي (Mocnaisur & Parumasur,2012:521):

١. بناء الثقة من خلال توفير المبادئ التوجيهية المناسبة لتعزيز الاداء والتقاني والروح المعنوية.
٢. ادارة العلاقات مع الجهات المتعددة مثل التواصل مع الافراد الذي قد يكون ايجابيا او يؤثر سلبا على هدف الفريق او اهدافه.
٣. بناء الالتزام والثقة وينبغي تشجيع اعضاء الفريق على تحمل المخاطر لينمو ويتطور ويكون تحديا لتولي ادوار جديدة يمكن ان تعزز ثقته
٤. تكرار العملية باستمرار.
٥. خلق رؤية لضمان نجاح الفريق.

الا ان العمل الجماعي الفعال لايزال يمثل تحديا في عدد من الدراسات في الفرق (الصغيرة والكبيرة) وهناك تحديات متكررة:

- أ- حل المهام الخاطئة /غالبا ما يعمل اعضاء الفريق في المهام ذات الاولوية المنخفضة، والتي لم يتم تحديدها اولوياتها.
- ب- نقص التواصل / في بعض الاحيان تتخذ ادارة المشروع قرارات حاسمة دون اشراك الفريق.
- ت- امكانات التعلم لم يتم التطرق اليها / تقترح اساليب التطوير الرشيقة عدة طرق لتقديم الملاحظات وخلق الفرص لتحليل التجربة ومع ذلك لوحظ ان العديد من الفرق تقضي القليل من الوقت في التفكير في كيفية تحسين عملها ولا يناقشون المشكلات الواضحة (Sary et al,2011:147). وهناك تحديات تواجه فاعلية فرق العمل في مجال الرعاية الصحية:

(١) تغيير الادوار: الكثير من التغيير والتداخل في الادوار التي يقوم بها مختلف المهنيين الرعاية الصحية، هذه الادوار المتغيرة يمكن ان تمثل تحديات للفرق من حيث الاقرار وتخصيص الادوار.

(٢) تغيير الاعدادات: مثل زيادة تقديم الرعاية للحالات المزمنة، يتطلب تطوير فرق جديدة وتعديل الفرق القائمة.

(٣) التسلسل الهرمي للرعاية الصحية (اي سيطرة الاطباء على اداء الفريق).

(٤) الطابع الفردي للرعاية الصحية (اي تعامل اعضاء الفريق بصورة فردية بمعزل عن الفريق).

(٥) عدم استقرار الفريق لذلك يؤدي فشل الفريق في مجال الرعاية الصحية الى وقوع يمكن قياس عدم فعالية الفريق من خلال (مراقبة العملية المتبعة، الجوانب السلوكية الواضحة داخل الفريق)، وان الاعراض التي يجب الاحتراس منها تشمل (العلاقات غير الرسمية، الخلافات، الاستماع للشكاوي كثرة الكلام من مصادر مختلفة وعدم ولاء اعضاء الفريق تجاه بعضهم البعض)، و طاقة المودة المركزة خارج

اطار اهداف الفرق ، وعدم التزام اعضاء الفريق بحضور الاجتماعات ، و ضعف تنسيق انشطة الفريق ، وعدم تنظيم المهام وكثرة الفوضى ، التخلف في المواعيد النهائية او عدم قدرة الفريق على تحقيق الاهداف وانخفاض في مستوى كفاءة وانتاجية الفريق (Santosh,2016:89) ان الفرق غالبا ما تطور الروتين المعتاد، وعند التغيير تقشل المجموعة في التعرف على الوضع الجديد او اشعار التغييرات في حالة مألوفة انها تخاطر بالانخراط في الروتين المعتاد وهذا يمكن ان يؤدي الى خلل وظيفي ، لان الفريق لا يفهم الموقف ويقدم سلوك صحيح في الوضع الخطأ. وهذا مشابه للخطأ الفردي او الجماعي الذي يترك اثاره على اداء الفريق ككل ، والذي يوفر معلومات محددة حول السبب الجذري للخطأ (Bell & Kozlowski,2011:11-32).

في ضوء ذلك لابد من توفر شروط معينة وسيتم ايضاح شروط فعالية الفريق وهي (Gallagher & Leddy,2017:2):

- أ- فريق حقيقي : اي فريق حقيقي يحتاج الى اربعة عناصر (مهمة ، حدود واضحة ، سلطة محددة بوضوح لإدارة عمليات عملها الخاص ، استقرار العضوية مع الزمن .
- ب- اتجاه فريق مقنع
- ت- اشخاص مناسبون
- ث- هيكل صوت الفريق: لضمان التواصل القوي والتماسك الاجتماعي ، لا ينبغي للفريق ان يكون كبير جدا، كما سيقوم الفريق بهيكله نفسه حول سلوك المنتج .
- ج- تنظيم سياق داعم :اي الدعم من المنظمة ككل ، الاعتراف من قبل القيادة بإنجازات الفريق ، المكافآت، المعلومات الواضحة ، التعليم والتدريب ، الموارد الكافية .
- ح- تدريب الفريق).

وبعد الاطلاع على الشروط لاحظت الباحثة ان لبناء فريق فعال لابد من توفر تربة غنية فالفرق يحتاج الى دعم مستمر من القيادة والشعور بأهمية ما يقومون به ليكون لهم حافزا على الاستمرار والسعي الى الابتكار والابداع بالإضافة الى مراعاة اهمية مراعاة التخصص الوظيفي اي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ولكي يكون للفريق خطى سليمة يتوجب ان تكون حدود المهام والاهداف واضحة مبنية على استراتيجية و رؤيا ورسالة المنظمة . فبدون هذه الشروط يكون وضع الفريق ضعيفا ولا ننسى دور التدريب والتعلم التعاوني فالعمل كفريق لم يتعود عليه الموظفين كسياق في المنظمات لذلك يحتاج الى التدريب بصورة مستمرة وخصوصا للأعضاء الجدد.

وعلى الرغم من ان العمل كفريق له مزاياه ولكن هناك ايضا اوقات تنشأ فيها المشاكل لذلك تظهر عيوب منها (Burke,2011 :88-89) ١. قد يكون هناك ضغط من المجموعة لتوافق رأي الاغلبية واعضاء اخرين لا يحبون الصراع ويتجنبوه ، عندما يكون ذلك ممكنا من خلال الاذعان بسهولة ، قد يوافق على حل سيء فقط لتجنب الصراع .

٢. قد يسيطر الفرد على المناقشة وهذا يؤدي الى كسب الاعضاء الراحة من المجموعة ، لانهم يشعرون بالغبرة جدا في عملية صنع القرار
٣. قد يعتمد بعض الاعضاء اعتمادا كبيرا على الاخرين للقيام بالعمل .
٤. يستغرق العمل في الفريق وقتا اطول من العمل بمفرده ، سيستغرق وقتا اطول للإنجاز عند العمل مع الفريق ومع ذلك فان الوقت الذي يقضيه في اتخاذ القرار وتحليل المشاكل غالبا ما يؤدي الى حلول افضل .

سادسا: القيادة الخادمة وتأثيرها في فاعلية فرق العمل

ان قادة الفرق لديهم وظيفة اساسية للحصول على الموارد اللازمة لإكمال اهداف الفريق وتشجيعهم على العمل بشكل مستقل وخلق مناخ اجتماعي ايجابي داخل الفريق (Mahembe & Brecht,2013:3) ، ووفقا لأبحاث (Hackman,2005) هناك ثلاثة عوامل رئيسية التي تستخدم لقياس فعالية الفريق وهي:

١. الانتاجية التي تعتبر كنسبة من انجاز اهداف الفريق
 ٢. الوقت المستخدم في تحقيق هذه الاهداف
 ٣. روح العمل الجماعي هو اساس العلاقة الصحية بين اعضاء الفريق وتماسك الفريق ، والنمو الشخصي يشير الى تحسين القدرة الشخصية
 ٤. ويمكن للقائد الخادم من خلال استخدام هذه العوامل ان يزيد من فاعلية فرق العمل (jianchao li,2014:12).
- ويوضح (Laub,2004:6) اهم العناصر الاساسية لنجاح القيادة الخادمة واعضاء الفريق بالاتي :

١. المشاركة الطوعية والنشطة في عملية القيادة : إذ ينخرط الاعضاء في عملية القيادة طوعا
٢. الاستجابة لمبادرة القائد : يبدا القائد العمل على اساس رؤية، وهذا يخلق فرصة للقيادة ان تجري استجابة للتابعين وان يكونوا على استعداد بالتحرك الى التغيير .
٣. تحديد الغرض المشترك : يصبح العمل داعما لغرض مشترك .
٤. تحديد الرؤية المشتركة : يتم مشاركة الرؤية التي تثبت مع القائد ومع التابعين المحتملين .
٥. متابعة العمل المشترك نحو التغيير: هناك قوة لا تصدق في وضع رؤية مشتركة تسعى من قبل عمل منسق لمجموعة مشتركة تؤدي الى التغيير حتى لو كان التغيير ليس مقصود اصلا ، ان العلاقة الايجابية بين القائد الخادم وفاعلية الفريق تؤدي الى الرضا الوظيفي لدى اعضاء الفريق (Dierendonck et .,al,2010:174). وقد دعا (Greenleaf, 1987) الى التمكين ، اذ ان التمكين احد خصائص القيادة الخادمة و اوضح انه حيثما وجدت القيادة الخادمة اذن فهناك تقاسم للسلطة ، والتمكين هو اسناد السلطة الى الاخرين . وينطوي على الاستماع الفعال ويجعل اعضاء الفريق يشعرون بتركيز عالي على العمل الجماعي (Patterson,3003:6). فقد قام العديد من القادة الناجحين بتغيير طريقة عملهم والتزموا بالتواصل مع الاعضاء والتحرك في مركز المجموعة وعملوا كأعضاء وخدم في الفريق اكثر من كونهم قادة . فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك اهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم (شراب، 2018: 60) . ويتوجب على القائد الخادم فهم ديناميات تقاسم المسؤولية والتفويض وفهم نقاط الضعف والقوة لدى اعضاء الفريق و تعيين المهام التي تعكس نقاط القوة الفردية . ويساهم القادة الخدم بالموارد الاساسية من اجل النمو والتطوير المستمر (Brewer,2012: 6). كما ان الاهداف الواضحة يمكن ان تحسن اداء الفريق، لان توجيه الادوار وتشجيع اهتمام اعضاء الفريق والثبات يساهم في إنتاجية العمل الجماعي . والثقة هي جسر بين روح الفريق القوية والقائد الخادم ، لقد كانت قضايا الاتصال عقبة امام التفاعلات بين اعضاء الفريق وسبب جميع الصراعات داخل الفريق ، وايضا سوء الفهم ، المعلومات غير واضحة ومزيفة ، يحتفظ اعضاء الفريق بإخفاء افكارهم ومشاعرهم الحقيقية عن قصد او غير قصد وذلك بسبب مشاكل الاتصالات(Chitty.2017:116). وكذلك فان المديرين والمشرفون الذين يصحبون قادة فرق يتغيرون تغييرا كبيرا في الدور، اذ لا يقوم قادة الفريق بتوجيه العمل او التحكم فيه ، بل يعملون بدلا من ذلك كمدرسين وموجهين ، فالتواصل الفعال والقيادات والمهارات الاستشارية تكون مطلوبة (Harvey et al,1998:5). وقد تمت دراسة اثار توقعات القادة على الاداء الجيد عن اداء المجموعة وتشير ابحاثه الى ان هذه الاثار المتوقعة تحدث في مجموعات مقارنة . وتعد انماط القيادة ذات تأثير على حد سواء على رضا الموظف وكذلك على ادائه. إن اعضاء الفريق الراضين هم اكثر عرضة للبحث عن طرق المساهمة باحترافية في اهداف الفريق (Sanyal and Hisam,2018:17)، فالفريق : هو مجموعة مميزة من شخصين او اكثر الذين يتفاعلون بشكل حيوي ، بشكل مترابط ، والتكيفية نحو هدف مشترك وقيم ، والهدف الذي تم تعيينه لأدوار محددة او اداء وظائف معينة خلال فترة محدودة من العضوية (Zaccaro et .,al,2001:457). لاحظت الباحثة من خلال الأدبيات النظرية ان للقيادة الخادمة تأثير كبير ومهم في فاعلية فرق العمل . فمن الضروري وجود قائد يوجه ويشرف ويتابع الفريق فكيف الحال وان هذا القائد ليس فقط يعمل كموجه العمل وانما يهتم باحتياجات اعضاء فريقه ويرعاهم ويخدمهم ويحرص على تحقيق اهدافهم بعد ما كان القائد التقليدي يستخدم سلطته للإجبار على تأدية المهام وحرصه اولا واخرا على العمل . فلقد تحول القائد المعتمد على الهرمية في التعامل الى قائد يكون بين اعضاء فريقه، وفي طبيعة الحال سوف يحرص على تأدية واجباتهم بأتم وجه وفضل بطريقة ولا يغيب عن البال ان هناك اعضاء قد يكونون غير مبالين ويعتمدون على الاخرين في اعمالهم او متكاسلين هؤلاء قد يعمل القائد الخادم بمحاولة تدريبهم او تعليمهم ومعرفة نقاط ضعفهم في العمل لتجاوز هذه الحالة . ولكي يكون الفريق فعالا يتوجب ان يكون ذات مهارات متنوعة ، ويستحسن ان يكون عدد اعضاء الفريق قليل لإمكانية اداء المهمة وسهولة الاتصال والاجتماع بين اعضاء الفريق بشكل افضل .

الجانب العملي فاعلية فرق العمل:

- 2- تحليل استجابات مجتمع البحث وفقا لأبعاد المتغير المعتمد فاعلية فرق العمل : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.89) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق تماما، وبانحراف معياري (0.57)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة حول هذا المتغير كانت متجانسة.
- جدول يبين فقرات المتغير المعتمد فاعلية فرق العمل

ت	الايعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (%)	ترتيب الاهمية النسبية	اتجاه مستوى الاجابة	معامل الاختلاف (%)
١	مهارات الاتصال	4.02	0.63	8.04	1	مرتفع	15.7
٢	تخطيط العمل ومهارات التنظيم	3.98	0.70	79.6	٢	مرتفع	17.6
٣	مهارات حل المشاكل	3.88	0.67	77.6	4	مرتفع	17.3
٤	مهارات التعامل مع اعضاء الفريق	3.79	0.76	75.8	5	مرتفع	20.1
٥	مهارات تنسيق المهام	3.77	0.58	75.4	6	مرتفع	15.4
٦	مهارات التدريب والتعاون	3.95	0.71	79.0	3	مرتفع	17.9

من خلال الجدول ومن كل مما سبق من النتائج للمتغير المعتمد حصول البعد مهارات الاتصال على الترتيب الاول وبوسط حسابي (4.02) في مستوى التوفر لدى عينة البحث ثم يليه بالمرتبة الثانية البعد تخطيط العمل ومهارات التنظيم بوسط حسابي (3.98) وبالمرتبة الثالثة جاء البعد مهارات التدريب والتعاون و بوسط حسابي (3.95) والمرتبة الرابعة للبعد مهارات حل المشاكل وبوسط حسابي (3.88) و المرتبة الخامسة للبعد مهارات التعامل مع اعضاء الفريق و بوسط حسابي (3.79) و المرتبة السادسة والاخيرة للبعد مهارات تنسيق المهام وبوسط حسابي (3.77) وهذه النتائج تدل على توفر فرق عمل لدى دائرة صحة بغداد الرصافة في ضوء تحقيقهم للأهداف المرسومة والمحددة سلفا فضلا عن تطابق المخرجات مع المعايير كما ونوعا لمجتمع البحث ، ويتضح حصول فاعلية فرق العمل في المرتبة الاولى في مدى توافرها لدى مجتمع البحث ثم تليها القيادة الخادمة على الترتيب

الاستنتاجات

- 1- تبين بان فريق العمل لديه مهارات اتصال وتزداد هذه المهارة من قوة اتصال القائد بأعضاء الفريق، وان الاتصال الجيد من حيث استخدام وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت و الاجتماعات المتكررة ساهمت بزيادة مهارات الاتصال لدى فرق العمل في دائرة صحة بغداد الرصافة
- 2- تبين بان مهارات حل المشكلات موجودة لدى فريق العمل من خلال حسن التصرف لدى القائد في التعامل مع النزاعات واستعمال الضوابط في التعامل بحل المشكلات

- 3- تبين بان تخطيط العمل ومهارات التنظيم موجودة لدى الفرق حيث ان المناقشات بين القائد الخادم و فريق العمل و تبادل المعلومات و تناقل الافكار ساهمت بدرجة كبيرة في وضع خطة محكمة للعمل وتنظيمه بصورة فعالة
- 4- بينت النتائج بان مهارات حسن التعامل بين اعضاء الفريق قد جاء اساسا من حسن تصرف قائد العمل مع الفريق بمشاركة الآراء و تمكينهم من اتخاذ القرارات المهمة واعطاءهم حرية التصرف ساهمت بدرجة كبيرة بزيادة الثقة
- 5- بينت النتائج بان مهارات تنسيق المهام جاءت مستمدة من القائد الخادم حيث يعتبر القدوة و النموذج الحسن لأعضاء الفريق لما يملكه من سمات واحترام للمواعيد و حسن التخطيط والتنظيم للعمل فهذا ساعد الفريق على امتلاك مهارات التنسيق و اعطاء الاولوية للمهام المهمة و المستعجلة .
- 6- ان التنوع في انواع الفرق الموجودة في دائرة صحة بغداد الرصافة ساهمت بدرجة كبيرة بزيادة عدد المؤسسات التابعة لهذه الدائرة من مستشفيات ومراكز صحية وقطاعات من خلال التخطيط المستمر لتحسين من الخدمات الصحية المقدمة نتيجة لتمتع فريق العمل بمعاملة حسنة من قادات اعضاء الفريق تشجعهم على التطوير والانجاز والاداء الجيد .

المصادر:

اولا // المصادر العربية

- (١) ابو النصر ، مدحت محمد(2009) " فرق العمل الناجحة البناء والنمو والادارة ، ط1، القاهرة - مصر
- (٢) جلاب ، احسان دهش (2016) "ادارة السلوك الانساني في المنظمات" ط١ دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- (٣) العنزي ، سعد علي حمود (2017) "السلوك التنظيمي ، انعكاسات سلوكيات الموظفين للعاملين في اداء المنظمات " ، ط١، وارو ، مكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع ، العراق - بغداد
- (٤) الياسري ، حبيب مروج ناصر (٢٠١٨) " انعكاس الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي بتوسيط فاعلية فرق العمل "
- (٥) جباري ، خضرة (٢٠١٦) " دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية " دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس - قسنطينة .
- (٦) رحيم ، محمد ياسين (2016) " اداء فرق العمل في اطار التفاعل بين القيادة الرؤيوية ومرونة الموارد البشرية
- (٧) زياني ، بلال (٢٠١٤) "مساهمة فرق العمل في ادارة المعلومات " ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ، ولاية بسكرة .

- (٨) شراب ، سلامة محمد (٢٠١٨) "اثر القيادة الخادمة على فاعلية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين
- (٩) عبد الحليم ، لطيسة (٢٠١٥) "دور ادارة فرق العمل في التطوير التنظيمي ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة

- (١٠) هامل ، خالد " فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة " دراسة حالة مؤسسة تعاونية.
- (١١) النويقة ، عطا الله بشير " (٢٠١٤) اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية رسالة ماجستير منشورة في المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ١٠، العدد ٣، ٢٠١٤ .
- (١٢) جلاب ، احسان دهش (٢٠٠٩) " انماط الشخصية واثرها في فاعلية الفريق ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١١ العدد ١ كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية .
- (١٣) ديرة ، عمر " دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل " دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الاردني ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ١١ ، العدد ٤ ، ٢٠١٥ .
- (١٤) متعب ، حامد كاظم ((٢٠١٥) "القيادة الخادمة واثرها في فاعلية الفريق " دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية ، بحث منشور في مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية /كلية الادارة و الاقتصاد /جامعة واسط العدد ١٧ لسنة (٢٠١٥)

ثانيا // المصادر الاجنبية

- 1-BAKIR ,mahamed (2006) "A model for successful team work.

- 2-Barak, moshe, et.al.(1999) team work in modern organization: imply cation for technology education
- 3-Bester field, D ., bester filed-michana, c ., & bester filed sachke, M ., 2003:total quality management 3rd person prentice hall , new jersey.
- 4- Bookye , Emmanuel osei (2015) "the impact of team work on employee performance.
- 5-Brookes , kowan h.(2017) "developing team work skills in undergraduate science student : the academic prespective and practice.
- 6-Cantu ,c.,j.,(2007) evaluatingteam effectiveness: examination of the team assessment tool, dissertation for doctoral ,university of north texas.
- 7-Chatty , krish naveline(2017) "explore the perceptions of servant leadership dimensions and it sinfluence of team effectiveness a mong armed forces hospital mangers k hamis mushayl saudie Arabia.
- 8-circular, (2011) "team work in u.s railroad operations A conference April 23 – 24 ,2009
- 9-cycara, katia & kar , gita sukthan (2006) literature view of teamwork models.
- Decker, forest,(2010) "types of teams and effective team "
- 11-Decrer , forest s.(2010)" running head tpes of team , bakel college ,center forgrduate studies,2010.
- 12-Galan , Adriana & scintee ., silivia Gabriela(2008) "team
- 13-Gallagher .,sean m & ledly , charles (2017) "why most teams fail & how yours can succeed
- 14-GALLI , brian& raviani mohamad amin,(2018) "integrated model of team work for team effectiveness analysis:an empirical study.
- 15-Geneva ,world health organization(2007) team building . 16- kennedy , frances A and nilson ,linda B (2008) "successful strategies for teams . team member handbook
- 17-kozlowski, steva w.j & ilgen, Daniel (2006) "enhancing the effectiveness of work groups and teams
- 18-kozolowski,steven w.j & bell, bard fords S(2001) "work groups and teams in organization .
- 19-Kreiter Robert& kinicki angelo(2007) "organization behavior .7th mcgraw hill jrwin,new york.
- 20-LAUB, jim (2004) "defining servant leadership :A recommended typology for servant leadership studies.
- 21-Irving , justin (2005)" servant leadership and the effectiveness of team
- 22-Mckenna ,euene(2000)" Business psychology and organizational behavior Astudent handbook,usa psychology ,press tylor group".
- 23-Mescon.,m ,h bovee ,c.,l.,& hill ,j.,v.,(2003)"business today ,10th ed.prenticehall new jersey.
- 24- Morley,sandro & cormican ,ruthryn & folan ,paul,(2015) "AN analysis of virtual team characteristics : A model for virtual project managers.
- 25-Neves, soao& nakhai, behnam (2016) "A model for developing and accessing students
- 26-palmon ,roni reiter, sinha , tan may, gevers, josette mp,odobez, jean- marc(2017)" theoiries and models of team and groups, October 2017 small group research 48(5)
- 27-Patterson, kathieen (2003) servant leadership a theoretical model
- 28-Robbins, Stephen P&JJUDGE.,TIMOTTY (2013)"organizational behavior global edition.
- 29-ROS , dela Johanna delang (1999)"continuous improvement and the (mis)fit between improvement and operational activities of improvement
- 30-salas ,eduordo ,shuffler,marissa, thayre Amanda l . ,bedwell, wendy l. and lazzara Elizabeth(2014) "human resource management
- 31-Serrate , oliver (2009) "managing virtual teams
- skripak , Stephen j. (2016) "team work in business. 32-
- 33-Tarricone , pina & luce, joe (2002)"successful teamwork: A case study.
- 34-Vancevich ,j.,m and mattson,Michal,t(2002)"organizational behavior and management "th.published al mc-graw hill companies ,new york.
- 35-Zaccaro , Stephen J Rittman, andreal, marks michelle(2001)"team leadership .the leadership quarterly (12) (2001)(451-483)
- 36-Zoltan ,raluce & vancea ,Romulus (2016)"work group development model the evolution from simple group to effective team.
- 37-Akindele , dele olufemi(2012) "enhaneing team work and communication skills among firstyear student at the university of bost wana tesol journal vol 6 pp 2 – 15



38-Arumugham ,anand jayakumar & ririshnava j,dr.c(2015) "quality circle formation and implementation-
international journal of emerging research engineering science and technology-issn:2393-9184 jol-2-
issue 2-mar-2015.

39-Brewer, clay (2010) "servant leadership :A review of literature journal of workforce education and
development volume 17 issue 2 spring 2010.

40-Cohen,susan , led ford, cerald E, spreitzer ,Gretchen M.(1996) " A predictive.model of self- managing
work team effectiveness. MAY(1996) human relations 49(5): 643 – 676 dol:10
.1177/001872679604900506

41-Ebrahim, nader ale ,sham suddin ahmed and zahari taha(2009) " virtual team :A literature review
Australian journal of basic and applied sciences 3(3) 2654 -2669

42-Fapohundaitinuke,(2013) "towards effective team building in the workplace issn:2201-6333 point
issn2201-6740 Online. www.ijern.com

43-Gravin ,D.A(1987) competing on the eight dimension of quality ,Harvard ,business review (novembar
- december),101-109.

44-Hempel , paul s.,xue zhang , zhi , tjosvold dean (2008) " team for trusting relationship performance in
china journal of organization behave 30 , 41 – 65 (2009) dol :10 ,1002 ,job

45-Jianchaoli (2014) "servant leadership:A literature review and reflection 46-
Lunenbury,fred.c.&lunenbury melody(2015)"develoming high performance teams long studying principles
that work international journal of organization behavior in education volume3,number1,2015 .

47-Mahembe bright & bercht, asmos. S. engle(2013) ,the relationship between servant leadership &team
effectiveness article in journal of human resource management april.

47-Mocnaisur ,dimisha & parumasur,sanjano brijjball(2012) " perceived enablers and obstacles to team
effectiveness corporate ownership control .volume10 , issue 1 ,2012,continned.5

48-Mohanty , A shish & mohanty , sasmita (2018) " the impact of communication and group dynamics of
team work effectiveness : the case of service sector organization .Acadmy of strategic management
journalvolume 17 issue 4, 2018

49-RICO ,ramion.,et al(2011) " work team effectiveness ,A review of research from the last decade (1999-
2009) psychology inspain,2011,vol, 15 no1 57 -79

50-Santosh k, gaikwad (2016) "factor responsible for effective and ineffective team in construction projects
Interational refereed journal of engineering and science (irjes)issn (online) 2319- 183 x, print 2319-
182)volume 5, issue 12 (December, 2016) pp 88 - 93

51-Sanyal , shouvik & hisam , mohammed wamique (2018) "the impact of teamwork on work performance
of employees : Astudy of faculty members in phofoor university losr journal of business and management
josr – jbm e- issn :2278 – 487 x p. issn 2319 – 7668 volume 20 issue 3 vor 1 march 2018 pp 15 - 22

52-Sharma ,DR Rahulansal ,; kansal , DR mani, paliwal , puja (2012) " effective and efficient team work :
marks things happen more than any thing else in organization international journal of social science &
interdishlinary research vol 1 issue 8 august 2012

53-Sary,voktoria & moe ,nils brede,dingsoyrtogather(2011)"challenges to team work :a multiple case study
of two agile teams aslitli.et al(eds) xp 2011ilan ip .77,pp 146-161.2011 springer velag
berlin.Heidelberg,2011

54-Van – dierendonck et al .,(2010) (servant leadership theory: development of the servant leadership
assessment instrument.

