

هذا هو قائد بيانات الفريق ،شخصية تحب جمع المعلومات ،والتأني قبل إصدار القرارات ،يمتاز بالصبر والحذر ، ويجب أن يدرس الموقف قبل اتخاذ قراره. هذا الصنف مهم في الفريق لأنه يديك الوقائع بشكل منظم وحقيقي.  
3/الشخصية الإدارية:

هذا العضو يعطي العملية الإدارية الاهتمام الأكبر، تجده مهتما بسيد العمل ، وإعداد التقارير، والتأكد من الخطط تسيد بشكل منظم ،هذا الصنف جدا في تنظيم العمل وإعادة عجلات الفريق الي القضبان مدة أخري إذا ما جنحت أو خرجت عنه.  
4/الكاريزما:

وهو عضو يتمتع بحضور طيب ،شخصية جذابة ،معروف بأنه مهذب ولطيف ،يحبه أفراد الفريق ويطيعونه. لذا يكون من السهل جمعهم وتحفيزهم من خلاله وهذا العضو بالغ الأهمية في فريقك.  
5/المبدع الخيالي:

هذا العضو يتمتع بخيال خصب ودائما ما يثري الفريق بأفكار ورؤى جديدة وخلابة أهمية هذا العضو تتبع من كونه كالرئة تكسر حدة ونمطية الأفكار وتغذي روح الفريق بها هو خارج عن حدود المألوف.

هذا الشخص تجده مواسم الرؤية ،يدي الصورة الكلية الشاملة أكثر من رؤيته للأمور البسيطة أي من هؤلاء الخمسة تجده فريقك؟ انه لمن الإبداع أن يضم تحت لوائك مجموعه مختلفة متباينة المواهب والقرارات ، والأكثر إبداعا إن تنجح في توظيفهم بشكل عملي وفعال في خدمة الفريق.

بالطبع ليس الأمر سهلا ،لكنة في المقابل سيعود بفائدة كبيرة جدا علي الفريق. ومن الأخطاء التي دائما تتكرر أن يحاول القائد جمع فريق عمل متشابه في أفكار ورؤاه وأطروحاته ،مما يجعل أفق المجموعة محددا ويطرد من سمائهم طبع الإبداع والابتكار.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> العمل الجماعي- منتديات مجلة الابتسامة v/www.ibtesama.com/ إبراهيم الفقي 2009.

## المبحث الثاني أنواع وأهداف ومقومات فريق العمل

### أنواع فرق العمل:-

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
  - الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
  - نوع المهمة ودرجة تعقدها.
- ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

1/ فرق عمل الإدارة العليا.

2/ فرق العمل الوظيفية.

3/ فرق العمل المتعددة الوظائف.

4/ دوائر مراقبة الجودة.

5/ فرق العمل الموجهة ذاتياً.

6/ فرق العمل المدارة ذاتياً.

7/ فرق العمل الافتراضية.

### 1- فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن هذه المهام:

- 1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- 2- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- 3- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
- 4- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

## 2. فرق العمل الوظيفية:

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بينها بالثبات.

## 3. فرق العمل متعددة الوظائف:

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

## 4. فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

## 5. فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

#### 6- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

#### 7- فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

• إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.  
(أهداف فريق العمل)-

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- 9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.<sup>9</sup>

مقومات نجاح فرق العمل :-

هنالك بعض النقاط التي يمكن أن نطلق عليها مفاتيح جوهرية لنجاح فرق العمل من بين تلك النقاط:

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق علي نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهداف والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وأشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء علي أفكار الآخرين والتوصل الي حلول يفوز بها الجميع.
- أحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي الي تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

<sup>9</sup> إدارة بناء فرق العمل-احمد عبده عبد الغني-نائب رئيس اللجنة الوطنية للجودة.

- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بمهينة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييدها من الجميع.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> اسم الكتاب: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المؤلف: د/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الطبعة: 2009 الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

## المبحث الثالث

### مراحل وتطوير ومنهجية وتشكيل وخصائص فريق العمل

### مراحل وتطوير ومنهجية وتشكيل بناء فريق العمل:

#### منهجية بناء فرق العمل:

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

#### 1- التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

#### 2- مرحلة العصف الصراع:

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

#### 3- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

#### 4- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- 1- تحديد الحاجة للفريق.
- 2- تعيين قائد للفريق.
- 3- توضيح المهمة، والتوقعات.
- 4- تشكيل الفريق.
- 5- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- 6- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- 7- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- 8- المحافظة على الأداء الفعال.
- 9- الإنهاء والاحتفال.

#### خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- 1/ أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- 2/ اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

3/ معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

4/ توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

5/ التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

6/ مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

7/ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

8/ ممارسة الرقابة الذاتية.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> عبد الحميد المغربي - الاتجاهات الحديثة لدراسة الموارد البشرية - ط2009 - المكتبة العصرية للنشر والتوزيع

# الفصل الثالث

## تأثير إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية بجامعة الشيخ عبد الله البدري.

المبحث الثاني: أثر الإدارة في بناء فريق العمل.

المبحث الثالث: تحليل النتائج.

# الفصل الثالث

## تأثير إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية بجامعة الشيخ عبد الله البدري.

المبحث الثاني: أثر الإدارة في بناء فريق العمل.

المبحث الثالث: تحليل النتائج.

## المبحث الأول

### إدارة الموارد البشرية بجامعة الشيخ عبد الله البدرى

#### الهيكل الإداري لإدارة الموارد البشرية :-

يتكون الهيكل الإداري (المقترح) علي النحو التالي :-

- 1/ مدير إدارة الموارد البشرية ويكون مسئولاً لدي وكيل الجامعة عند ادعاء مهامه.
- 2/ مساعداً لمدير الموارد البشرية ويكون مسولاً لدي مدير الموارد البشرية عند أداء مهامه.

3/ عدد من الأقسام الإدارية تتبع لمدير الموارد البشرية وهي :

#### 1/ قسم شؤون الأساتذة :

يعني هذا القسم بإدارة شؤون الأساتذة حيث يقوم بالمهام التالية:

- 1/ متابعة العلاوات السنوية للأساتذة بمختلف مسمياتهم الوظيفية وذلك عبر النظام المحوسب بالقسم، هذا النظام يزود القسم بمكشوفات شهرية للأساتذة الذين يستحقون علاوة سنوية، يقوم القسم بمخاطبة المكتب السري بالجامعة لمدة بالتقارير السرية الخاصة بهم والتي ضوؤها يتم منح العلاوة السنوية.
- 2/ متابعة الترقيات بنفس طريقة العلاوات السنوية عبر كشوفات من قاعدة البيانات حيث ترسل هذه الكشوفات للجنة الترقيات الخاصة بهم للنظر في أمرها.
- 3/ متابعة الدورات التدريبية والبعثات للأساتذة وإدخال البيانات الخاصة بتلك الدورات أو البعثات وحفظها في قاعدة البيانات .
- 4/ أي مهام أخرى توكل إليه من الموارد البشرية.

#### 2/ قسم شؤون الموظفين:

يعني هذا القسم بإدارة شؤون الموظفين وتوكل إليه المهام التالية:

- 1/ استخراج كشوفات الموظفين الذين يستحقون علاوة سنوية للتصديق بها بعد مخاطبة المكتب السري لمعرفة التقارير السنوية.
- 2/ استخراج كشوفات الموظفين الذين يستحقون الترقية وإرسالها الي لجنة الترقيات للنظر فيها بعد مخاطبة المكتب السري لإحضار التقارير السرية.
- 3/ برمجة ومنح الإجازات السنوية للموظفين.
- 4/ أي مهام أخرى توكل إليه من مدير الموارد البشرية.

#### 3/ قسم شؤون العمال:

يقوم بنفس مهام شؤون الموظفين حيث يتم تطبيقها علي العمال(علاوات سنوية ترقيات إجازات).

#### 4/ قسم الأرشيف والمعاشات:

وهو من أهم الأقسام وهو عبارة عن وعاء جامع لكل الملفات العامة والمستندات التي تخص العاملين بالجامعة بالإضافة الي المستندات التي تخص العاملين بالجامعة

بالإضافة الي المستندات والملفات الخاصة بإدارة الجامعة(مكتب وإداراته التابعة له مكتب الوكيل وإداراته المختلفة وبقية الإدارات الجامعة).  
يوجد بداخل القسم مخزن يسع لعدد كبير من الدوايب الحديدية مرصوفة بشكل منظم ومرقمة بعدد الدوايب والوحدات والرفوف (مثلا) (1-1-1) تعني دولايب رقم واحد الوحدة الأولي الرف الأول).  
يتم الاستعانة بنظام الحاسوب الذي يحتوي علي قاعدة بيانات تحتوي علي أرقام ملفات العاملين مصحوبة بموقع الملف وبهذه الطريقة يتم سحب ملف أي عامل وإرجاعه بصورة ومنظمة.

### 5/قسم الخدمة الوطنية:

يقوم هذا القسم بالتنسيق مع إدارة الجامعة ووحداتها المختلفة في ما يتعلق بحوجتها من منسوبي الخدمة الوطنية ،حيث توجد شروط خاصة للتنسيب تمكن الجامعة من الاستفادة من منسوبي الخدمة الوطنية بعد اكتسابهم خبرات معينة خلال فترة الخدمة الوطنية وتقوم بالمهام التالية:

- 1/استخراج خطابات الحوجه للمجندين الذين الذين استوفوا شروط التنسيب وإرسالها الي إدارة الخدمة الوطنية.
  - 2/فتح ملف لكل المجندين بالخدمة الوطنية.
  - 3/استلام أمر التحرك للمجندين .
  - تنزيل بيانات المجند بنظام الحاسوب موضحا فيها تاريخ بداية الخدمة الوطنية ومدتها وتاريخ نهايتها والوحدة المنسب إليها وأي بيانات أخرى.
  - 4/متابعة حضور المجندين واستخراج شهادات المواظبة.
  - 5/متابعة إجراءات نهاية الخدمة للمجندين .استخراج شهادة خلو الطرف وشهادة المواظبة وأخر صرفية).
  - 6/القيام بأي أعمال توكل إليه من مدير الموارد البشرية أو إدارة الخدمة الوطنية كعملية الحصر للعاملين بالجامعة.
- في الوقت الحالي هنالك بعض الأقسام تم تفعيلها وتعمل بصورة طبيعية وهي:  
قسم شؤون الأساتذة ،قسم شؤون الموظفين ،قسم شؤون العمال والخدمة الوطنية وقسم الإحصاء والمعلومات.  
وهنالك أقسام نوصي بشدة من تفعيلها وهي:  
- قسم الأرشيف والمعاشات.

جدول يوضح أعداد العاملين بالجامعة  
علي حسب درجاتهم الوظيفية:

أولاً: أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم:-

الدرجة الوظيفية	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	م.تدريس	المجموع
العدد	1	0	52	29	94

ثانياً: التقنيين:-

الدرجة الوظيفية	كبير تقنيين (ا.ب.ج.)	تقني أول	تقني	م.تقني أول	م.تقني	المجموع
العدد	6	8	5	10	16	45

ثالثاً: المدرسين الفنيين:-

الدرجة الوظيفية	كبير مدرسين	مدرس أول	مدرس	م.مدرس أول	م.مدرس	المجموع
العدد	0	0	7	1	0	8

الموظفين:-

الدرجة	2	3	5	7	8	9	10	12	14	المجموع
العدد	1	6	6	16	14	28	0	3	11	85+(1) منتدب

خامساً: العمال:-

الدرجة	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	المجموع
العدد	1	1	7	3	13	1	0	11	14	26	77

يبلغ جملة العاملين بالجامعة 309 عاملاً (بدون المنتدبين والمتعاونيين والمتعاقدين)  
يبلغ جملة العاملين بالجامعة 309 عاملاً).

العدد	الصف
94	هيئة التدريس
45	تقنيين
8	مدرسين فنيين
85	موظفين
77	عمال
63	عمال يومية
13	منتدبون ومتعاونون
13	خدمة وطنية
398	الجملة

المصدر: مقابلة شخصية - مدير إدارة الموارد البشرية - الصاوي نافع البدري.

**المبحث الثاني**  
**أثر الإدارة في بناء فريق العمل**  
**الاستبيان**

السن:..... الجنس:..... المؤهل الدراسي:.....  
الخبرة:..... الوظيفة:.....

أ/ ما رأيك في فريق العمل الذي تعمل فيه؟

1/ جيد  2/ متوسط  3/ سيئ

ب/ ما رأيك في قيادة مسئولك للفريق؟

1/ جيد  2/ متوسط  3/ سيئ

ج/ هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق؟

1/ لا  2/ أحيانا  3/ دائما

د/ هل يساعد كل من المؤهل التعليمي والخبرة لمديرك في استخدام المهارات الفعالة التي يجب استخدام الفعالة في قيادته وتأثيره علي فريق العمل داخل الجامعة؟

1/ لا  2/ أحيانا  3/ دائما

هـ/ ماهية مقترحاتك بما يتعلق بالمهارات الفعالة التي يجب أن يستخدمها المدير في قيادته للفريق؟

1/ التخطيط الجيد  2/ أحيانا التعامل مع فريق العمل

3/ التحفيز الفعال  4/ اتخاذ القرار السليم بالوقت السليم

5/ جميع ما ذكر  6/ خيارات أخرى.....

6/ هل يتم التعامل بشكل جماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بينهم؟

1/ لا  2/ أحيانا  3/ غالبا  4/ دائما

7/ هل يوجد نائب من الفريق يستشار في انجازات الفريق في حال غياب المسئول؟

1/ لا  2/ أحيانا  3/ غالبا  4/ دائما

8/ هل يتم الإظهار لأعضاء الفريق علي أنهم محل ثقة؟  
لا /1  /2 أحيانا  /3 غالبا  /4 دائما

9/ في حال رفض فكرة لأحد لأعضاء الفريق هل يعلل القائد سبب الرفض؟  
لا /1  /2 أحيانا  /3 غالبا  /4 دائما

10/ هل توزع المهام علي جميع أعضاء الفريق؟  
لا /1  /2 أحيانا  /3 غالبا  /4 دائما

11/ هل كل المعلومات تعرض علي جميع أعضاء الفريق حتي وإن كانت سرية؟  
لا /1  /2 أحيانا  /3 غالبا  /4 دائما

12/ هل يتم تنفيذ جلسات العصف الذهني لتنمية التفكير داخل الفريق؟  
لا /1  /2 أحيانا  /3 غالبا  /4 دائما

13/ هل يتم تشجيع أعضاء الفريق علي الإبداع بالعمل من طرف الإدارة؟  
لا /1  /2 أحيانا  /3 غالبا  /4 دائما

14/ هل هناك تسويات للمشاكل داخل الفريق؟  
لا /1  /2 أحيانا  /3 غالبا  /4 دائما

## المبحث الثالث

### تحليل النتائج :

\* عدد الذكور مساوي لعدد الإناث في العينة المبحوثة.

س1: ما رأيك في فريق العمل الذي تعمل فيه؟

الفئة	التكرار	النسبة
جيد	28	%93.5
متوسط	2	%6.5
سئ	0	0
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول السابق أن رأي الكثير أن الفريق الذي يعملون به جيد وذلك بنسبة %93.5

س2: ما رأيك في قيادة مسئولك للفريق؟

الفئة	التكرار	النسبة
جيد	28	%93.5
متوسط	2	%6.5
سئ	0	0
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول السابق أن رأي الكثير منهم جيد، بنفس النسبة السابقة %93.5

س3: هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق؟

الفئة	التكرار	النسبة
لا	0	0
أحيانا	2	6.5
غالبا	2	6.5
دائما	26	86
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك تعاون دائم بين أعضاء الفريق.

س4: هل يساعد كل من المؤهل التعليمي والخبرة لمدير في استخدام المهارات الفعالة في قيادته وتأثيره علي فريق العمل داخل الجامعة؟

الفئة	التكرار	النسبة
لا	0	0
أحيانا	4	13
غالبا	10	33.5
دائما	16	53.5
المجموع	30	%100

تلاحظ من الجدول السابق: أن المؤهل التعليمي والخبرة تساعد المدير في استخدام المهارات الفعالة في القيادة وتؤثر علي فريق العمل.

س5: ما هي مقترحاتك بما يتعلق بالمهارات الفعالة التي يجب ان يستخدمها المدير في قيادته للفريق؟

الفئة	التكرار	النسبة
التخطيط الجيد	15	50
أحيانا التعامل مع الفريق	2	6.5
التحيز الفعال	0	0
اتخاذ القرار السليم في الوقت السليم	3	10
جميع ما ذكر	10	33.5
المجموع	30	%100

من الجدول السابق نلاحظ أن علي المدير استخدام المهارة الفعالة في قيادته للفريق.

س6: هل يتم التعامل بشكل جماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بينهم؟

الفئة	التكرار	النسبة
لا	1	3.25
أحيانا	1	3.25
غالبا	3	10
دائما	2	83.15
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول السابق: انه دائما يتم التعامل بشكل جماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بينهم.

س7: هل يوجد نائب من الفريق يستشار في انجاز الفريق في حال غياب المسئول؟

الفئة	التكرار	النسبة
لا	2	6.5
أحيانا	3	10
غالبا	12	40
دائما	13	43.5
المجموع	30	%100

\*نلاحظ من الجدول السابق: علي الرغم من وجود نائب في بعض الفروق إلا انه ليس في بعض الفروق نائب.

س8: هل يتم الإظهار للأعضاء الفريق علي أنهم محل ثقة؟

النسبة	التكرار	الفئة
0	0	لا
6.5	2	أحيانا
10	3	غالبا
83.5	25	دائما
%100	30	المجموع

\*نلاحظ من الجدول السابق: أنه يتم الإظهار لأعضاء الفريق عالي أنهم محل ثقة.

س9: في حال رفض فكرة لأحد أعضاء الفريق هل يعلل القائد سبب الرفض؟

النسبة	التكرار	الفئة
3	1	لا
10	3	أحيانا
33.5	10	غالبا
53.5	16	دائما
%100	30	المجموع

\*نلاحظ من الجدول السابق: انه في حالة رفض فكرة لأحد أعضاء الفريق يعلل القائد سبب الرفض.

س10: هل توزع المهام علي جميع أعضاء الفريق؟

النسبة	التكرار	الفئة
0	0	لا
6.5	2	أحيانا
10	3	غالبا
83.5	25	دائما
%100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق: انه توزع المهام علي جميع أعضاء الفريق.

س11: هل كل المعلومات تعرض علي أعضاء الفريق حتي وان كانت سرية؟

النسبة	التكرار	الفئة
83.5	25	لا
16.5	5	أحيانا
0	0	غالبا
0	0	دائما
%100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق: انه لا تعرض المعلومات بشكل صحيح علي أعضاء الفريق حتي وان كانت سرية.

س12: هل يتم تنفيذ جلسات العصف الذهني لتنمية التفكير داخل الفريق؟

الفئة	التكرار	النسبة
لا	10	33.5
أحيانا	5	16.5
غالبا	5	16.5
دائما	10	33.5
المجموع	30	%100

نلاحظ انه لا تتم تنفيذ جلسات العصف الذهني بشكل صحيح لتنمية التفكير داخل الجماعة.

س13: هل يتم تشجيع أعضاء الفريق علي الإبداع بالعمل من طرف الإدارة؟

الفئة	التكرار	النسبة
لا	0	5
أحيانا	5	16.5
غالبا	10	33.5
دائما	15	%50
المجموع	30	%100

في الجدول السابق نلاحظ في المنتصف يتم تشجيع أعضاء الفريق علي الإبداع بالعمل من طرف الإدارة.

س14: هل هناك تسويات للمشاكل داخل الفريق؟

النسبة	التكرار	الفئة
0	0	لا
%27	8	أحيانا
%23	7	غالبا
%50	15	دائما
%100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق انه يتم التعامل مع المشكلات بالتسويات.

## الخاتمة

وبحمد الباري وبنعمه منه وفضل ورحمه نضع خطواتنا الأخيرة بعد رحله عبر موضوع البحث وقد كانت رحلة جاهده للارتقاء لدرجات العقل ومعراج الأفكار كما هذا الجهد مقل ولا ندعي فيه الكمال لكن عزرا بذلنا فيه قصارى جهدنا فإن أصبنا كذلك مرادنا وإن أخطأنا فلنا شرف المحاولة والتعلم .

وأخير بعد إن تقدمنا باليسير في هذا المجال الواسع آملين أن ينال القبول ويلقي الاستحسان.

وصلي اللهم وسلم علي سيدنا وحبينا محمد وعلي اله وصحبه وسلم.

## النتائج والتوصيات

### النتائج :-

- 1/ كلما زاد الاهتمام بفريق العمل كلما استطعنا المحافظة علي تماسك الفريق ، وذلك يضمن الحفاظ علي القوي البشرية والمحافظة عليها من التسرب.
- 2/ زيادة التأهيل العلمي وتراكم الخبرات لدي المدير يسهم في قيادته لفريق العمل بصورة فعالة.
- 3/ رأي العاملين بجامعة الشيخ عبد الله البدري في الفريق الذي يعملون به ايجابي.
- 4/ رأي العاملين بجامعة الشيخ عبد الله البدري قيادة المسئول للفريق إيجابية أيضاً
- 5/ توجد فاعلية محدودة للتنسيق بين فروع العمل بالجامعة عندما يتم التعامل بشكل جماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بينهم.
- 6/ تؤثر المهارة المكتسبة من خلال المؤهلات العلمية والخبرات التعليمية في القيادة.
- 7/ العاملون بجامعة الشيخ البدري يعملون كفريق واحد.
- 8/ عندما يكون أعضاء الفريق محل ثقة ، يضمن نجاح واستمرار الفريق.

### التوصيات :-

- 1/ ضرورة الاهتمام بفريق العمل للمحافظة علي تماسك وروح الفريق والمحافظة علي القوي البشرية العاملة من التسرب.
- 2/ يجب الاهتمام بالتخطيط الجيد من قبل مدراء وزارة الإدارات لزيادة فاعلية المهارات فريق
- 3/ تنفيذ جلسات العصف الذهني لتنمية التفكير داخل الفريق.
- 4/ وجود نائب للفريق يستشار في انجازات الفريق في حالة غياب المسئول للمحافظة علي الفريق.
- 5/ تشجيع أعضاء الفريق علي الإبداع في العمل من طرق الإدارة (التحفيز).

## المصادر والمراجع

- 1/ د. صلاح عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - 1999 - 2000م.
  - 2/ د. حمود عبد الله صالح - مرجع إدارة الموارد البشرية - رقم المكتب 699 صنعاء عام 2012م.
  - 3/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسة إدارة الموارد البشرية - ط1 2009م - رقم الإيداع بدار الكتب - 25114هـ - 2008م.
  - 4/ مايكل إيكوسلر وكيم - دليل الأفكار العملية - هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل كاناغا.
  - 5/ باري كشواري - إدارة الموارد البشرية.
- ثانياً: الدوريات:
2. أحمد عبده عبد الغني، إدارة بناء فريق العمل، نائب رئيس اللجنة الوطنية للجودة، ورقة عمل.
  3. العمل الجماعي، منتديات مجلة الابتسامة [www.ibetsama.com](http://www.ibetsama.com) لابراهيم الفقي، 2009م.
- ثالثاً: الانترنت:
1. موقع بسمة أمل العائلي [www.kenenaonline.com](http://www.kenenaonline.com).
  2. موقع موضوع [maudoo3.com](http://maudoo3.com)، مال وأعمال.
  3. [Hrddiscussion.com](http://Hrddiscussion.com) المنتدى، إدارة الموارد البشرية، علم إدارة.

الملاحق



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الشيخ عبد الله البدري



كلية التكنولوجيا

قسم التقنية الاجتماعية

العنوان : دور إدارة الموارد البشرية في بناء فريق العمل الناجح.

**تمهيد :-**

في إطار التربص العلمي عن الموضوع المذكور أعلاه (دور إدارة الموارد البشرية في بناء فريق العمل الناجح) لهذا نقدم هذا الاستبيان بين أيديكم ونتمنى أن يحظى بالصدق والموضوعية والأمانة.  
واسمحوا لنا بأن نشكركم علي مجهودكم وتعاونكم معنا لإتمام هذا التربص.

؛؛؛؛وجنآته الله خيرا؛؛؛؛

الباحث