

نظرية
Z

التطور
الإداري

مهارات
فريق العمل

إدارة
فريق العمل

إدارة العمل
عن بعد



نشرة اراك التنموية

The future Of Development

مستقبل التنمية

العدد الثامن

رجب 1442

“
نشرة الكترونية
شهرية تسهم في
الوعي و إثراء
المعرفة و توظيف
الأثر في بيئات
العمل التنموي
“



سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبِّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَالْأَرْضِ وَالْعَرْشِ الْمَجِيدِ

المشرف العام
د. علي العتيبي

رئيس التحرير
لؤي عبدالله إبراهيم

هيئة التحرير
أنفال خالد إبراهيم
آلاء أحمد محمد

إدارة الإعلام
أحمد رزق

التصميم
شادن عبد السلام

النشر
صفاء عبدالرحيم



في هذا العدد

هنالك إتفاق عام في عالم الإدارة على أن
العنصر البشري هو من أهم الموارد للمنظمة
كوحدة اجتماعية هادفة

إدارة فريق
العمل

مهارات فريق
العمل

إن تمتع الفريق بالتعددية في المهارات
والخبرات يسهل على القائد إدارته والمضي به
قدما نحو تحقيق أهدافه ورسالته

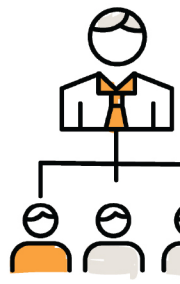
التوظيف عن بُعد هو أحد سمات المستقبل
وعلى مدراء الشركات والعاملين التكيف مع
هذا الوضع الجديد خاصة في ظل الأزمة التي
نمر بها الآن

إدارة العمل
عن بعد

النظرية
اليابانية
الحديثة في
الادارة

المؤسسات اليابانية تعامل موظفيها معاملة
العائلة فهي تجعل أفرادها جزء منها وسر التقدم
الياباني خاصة في المجال الصناعي يرجع إلى
استخدامها للعنصر البشري استخداما أمثل

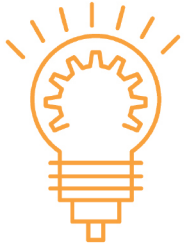
إدارة فرق العمل



مفهوم فريق العمل

يُعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بنفس التوجهات لتحقيق أهداف محددة ومشاركة تهتم بالمصلحة العامة. كما يمكن القول بأنهم مجموعة من الأفراد يتميزون بمهارات فردية تكمل بعضها البعض بفرض تحقيق الأهداف المشتركة

ويرتبط مفهوم فريق العمل بمفهوم جماعة العمل لكنه يختلف عنه في كثير من الأشياء فقد **عرّف الباحثون في علم الاجتماع الجماعات على أنها:** "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذي يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويهدفون إلى تحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة "



ومن الأشياء التي يختلف فيها المفهومين هو أن جماعة العمل لها جهد تنافسي بين الأفراد وأدوار قيادية منفردة كما أن المسؤولية تنطبق على الفرد بعينه لكن أفراد فريق العمل يمتازون بروح تعاونية وأدوار قيادية مشتركة توزع حسب الخبرات، ومسؤولية جماعية متبادلة بين أفراد الفريق

أصبح من المهم للمنظمات بتعدد أنواعها الإهتمام برأس المال البشري لتحقيق أهدافها على فعالية و كفاءة عالية، فهناك إتفاق عام في عالم الإدارة على أن العنصر البشري هو من أهم الموارد للمنظمة كوحدة اجتماعية هادفة

وتعتبر إدارة فريق العمل من أهم القدرات التي تُساهم في رفع كفاءة الفريق وتحقيق النماء و استدامة المشاريع



ولأهمية فرق العمل كان لابد من التحدث عن بعض الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي فريق

أهمية فريق العمل

تبرز أهمية فرق العمل في وضع مجموعة من الأشخاص ذوي مهارات و خبرات مختلفة حول هدف واحد و تمكينهم من استخدام هذه المهارات و الخبرات لتطوير المنظمة من خلال ترسيخ مهارة التفكير و الإبداع و تحسين عملية اتخاذ القرار و جودة الخدمات و المنتجات

1 غياب الثقة Absence of trust

تنبع مشكلة غياب الثقة بين أفراد الفريق الواحد من وجود أهداف خاصة لكل فرد تحول دون تعامله مع الآخرين لتحقيق هذه الأهداف ضمن اطار العمل الجماعي الذي يُبنى على تبادل المنافع والخبرات وأيضا وجود صفة الفرور وعدم المصداقية

2 الخوف من الخلاف Fear of conflict

بسبب مشكلة انعدام الثقة تظهر المخاوف من جرح مشاعر الآخرين عند نشوب الخلافات أو اختلافات الرأي دون ادراك لأهمية الخلاف البناء وتعدد الآراء ووجهات النظر التي يحتاج لها الفريق عند عملية العصف الذهني واتخاذ القرارات

3 قلة الإلتزام Lack of commitment

الجدية في العمل واحترام الوقت والقرارات تبدأ من الإدارة العليا للفريق بل وتعتمد عليها وهي تحتاج القدرة على خلق توازن بين الحزم واللين

4 تجنب المسؤولية Avoidance of accountability

عدم المسؤولية تظهر في بعض الفرق عند حدوث مشكلة ما فتنتشر بين أفراد الفريق ثقافة اللوم والهروب من مواجهة العواقب ويجب على القائد في هذه الحالات نشر ثقافة محاسبة الأشخاص المخطئين وتوجيههم للصواب باختلاف مناصبهم ودون أي تحيز حتى لا يخاف أحد من مواجهة أخطائه

5 عدم الانتباه للنتائج Inattention to result

إن انشغال أفراد الفريق بأهدافهم الخاصة وإهمال الأهداف التي تجمعهم يجعل الوصول إليها أمرا صعبا وكثير العقبات لذا على القائد إعلان النتائج المطلوب تحقيقها باستمرار وربطها بحوافز مع الإلتزام بخطة محكمة



تعرفنا فيما مضى على مفهوم فرق العمل وأهم المشكلات التي تواجهها وسنتعرف الآن على المهارات التي يحتاجها أفراد الفريق والقادة المعنيين بإدارتهم و تطويرهم لتحقيق الغاية والأهداف المشتركة بينهم

مهارات فريق العمل

إن تمتع الفريق بالتمددية في المهارات والخبرات يسهل على القائد إدارته والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه ورسالته وانعدام مثل هذه المهارات يجعل من أفراد الفريق في حالة من التخبط والفوضى لذا لابد من التعرف عليها ومحاولة ترسيخها على المدى البعيد. **ومن هذه المهارات المهمة التي يجب تعلمها وتطبيقها**

1 مهارات التواصل Communication skill

إن تواصل أفراد الفريق مع بعضهم البعض وخلق مساحة للمصارحة والاحترام يعزز الثقة ويخلق بيئة جماعية تعاونية ويقلل من حدوث الخلافات وسوء الفهم، كما أن التواصل هو أساس العمل الجماعي الفعال لذا من المهم على القائد تعزيز هذه المهارة بين أفراد فريقه

2 مهارة إدارة الوقت Time management

تعلم كيفية الموازنة بين المهام طويلة المدى والمهام المستعجلة يجعل من إدارتها أمرا يسيرا ويسهل التكيف مع بيئة العمل، كما أن تحديد الأولويات وتفويض المهام يقلل من الوقت المهدر أثناء القيام بها لذا يعد تعلم إدارة الوقت أمرا بالغ الأهمية

3 حل المشكلات Problem solving

يستدعي حل المشكلات الطارئة التفكير خارج الصندوق وإيجاد الحلول السريعة والفعالة من أجل تقليل الأضرار التي تلحق بالمشاريع والمهام الموكلة لأفراد الفريق كما أن التفكير بروية وهدوء يجعل من إيجاد مسببات المشكلة أمرا سهلا مما يساعد على استنباط الحلول

4 التفكير النقدي Critical thinking

يسمح التفكير النقدي لأفراد الفريق باتخاذ قرارات أفضل وأكثر فاعلية عن طريق اتباع نهج مختلف أو أفكار جديدة، مع فحص جميع جوانب المشكلة والاستنباط من التجارب السابقة للآخرين كل هذه الأشياء تنمي مهارة التفكير النقدي وتسهم في الحصول على نتائج أكثر دقة وكفاءة

5 التعاون Collaboration

نشر ثقافة التعاون بين أفراد الفريق يمثل فرصة رائعة لاكتشاف الأفكار الإبداعية ومشاركة وجهات النظر والخبرات المختلفة فضلا عن تحسين المهارات الفردية وصلها مما يساعد على بناء فريق عمل متعدد المهارات والخبرات

توجد العديد من المهارات الأخرى التي تسهم في بناء فريق عمل ناجح وذو كفاءة عالية وتساعد في استدامة تطوره ومنافسته في سوق العمل ووجود هذه المهارات مع قائد كفوء يخلق بيئة عمل ناجحة على المدى البعيد لذا سنتعرف على المهارات التي يجب توفرها في قادة الفرق

من الصفات المميز التي يجب توفرها في القائد حسن الخلق وطلاقة اللسان وقوة الشخصية والحلم عند الغضب والهدوء والروية في أوقات الأزمات

التمتع بقدر يسير من الثقافة العامة والتفكير البناء الذي يجعله ينظر إلى المشكلات من كل الزوايا وبعمق أكبر مما يساعد على تخطيها بسهولة

رعاية فريق العمل ومعرفة ما يميز كل شخص فيه ومشاركته لأفكارهم واقتراحاتهم ووضعها في عين الاعتبار مما يزيد من ثقتهم به

الاجتماع مع فريق العمل بشكل دوري وفي أوقات منتظمة اعتمادا على طبيعة العمل والبيئة المحيطة به للحفاظ على الجدية والمسؤولية عند أداء المهام

تدريب الفريق وتنمية المهارات الأساسية لكل فرد فيه من أجل مواكبة التطور وتكوين قادة يخدمون مصالح المجتمع .

الاحتفال مع الفريق ومشاركتهم اللحظات السعيدة والمناسبات يؤثر عليهم ايجابا ويمنحهم شعورا بالإنابة والأمان



إدارة العمل عن بُعد



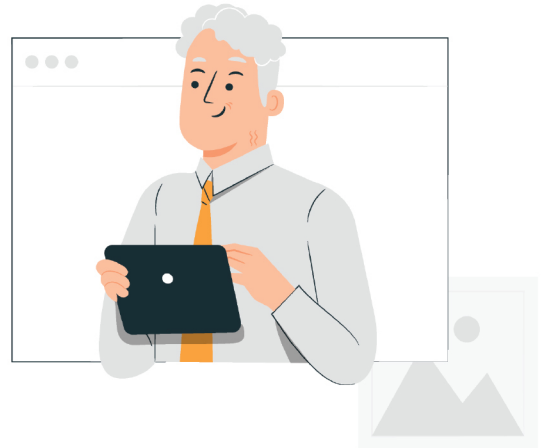
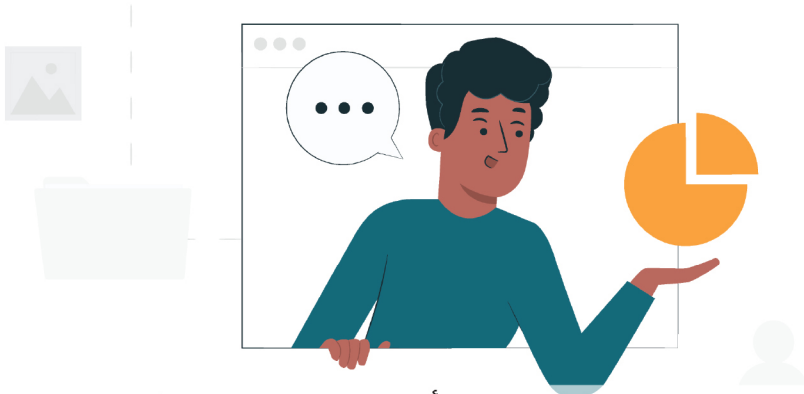
الأوضاع التي يمر بها العالم الآن أدت إلى تغيير نظم العمل التي اعتاد عليها الجميع فلم يبقى كل شيء كما كان ومن ذلك الأنظمة التي اعتمدت على الدوام الكامل و الاجتماعات المباشرة، كما أن الإغلاق الذي شهدته البلاد بسبب الوباء أدى إلى تقليص ساعات العمل، والإيقاف الجزئي أو الكلي للعديد من المشاريع والشركات مما أثر على الوضع الإقتصادي كل هذه التأثيرات جعلت من العمل عن بُعد أمر ضروري لتقليل الأضرار

مميزات العمل عن بُعد

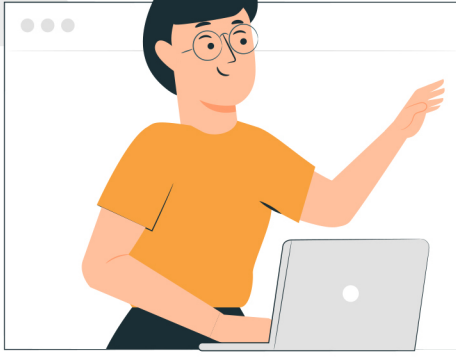
التوظيف عن بُعد هو أحد سمات المستقبل وعلى مدار الشركات والعاملين التكيف مع هذا الوضع الجديد خاصة في ظل الأزمة التي نمر بها الآن، فالعمل عن بُعد يوفر لنا الكثير من الأموال والتكاليف التي تُصرف على مقرات العمل والاحتياجات التي تتطلبها والاستفادة من التنوع في المهارات والثقافات بين الأشخاص في مختلف بقاع العالم. لكن هذا النوع من العمل يواجه العديد من التحديات والصعوبات أهمها التحكم في جودة الإنتاجية، المشاكل التقنية والمخاطر الأمنية

مفهوم فريق العمل عن بُعد

فريق العمل عن بعد أو فريق العمل الافتراضي هم مجموعة من الأشخاص يعيشون في مناطق جغرافية وزمنية مختلفة ويجمعون حول مشروع واحد وتحت إدارة واحدة تستخدم هذه الفرق التقنيات المحدثه مثل مواقع التواصل، المكالمات الهاتفية وتطبيقات المحادثة والاجتماعات لتنسيق جداول الأعمال والمشاريع



تحديات العمل عن بُعد



اختلاف المناطق الزمنية

تباين المناطق الزمنية لأعضاء الفريق يؤدي إلى مشاكل في اختيار الأوقات المناسبة للاجتماعات.

تنسيق العمل وجودة الأداء.

بعض الفرق تواجه مشكلة في تنسيق جداول الأعمال ومتابعة أداء كل عضو لوحده نسبة لبعد المسافات واختلاف القدرات



الإختلافات الثقافية

الأختلافات الثقافية من المشاكل التي تواجه مدراء الفرق حيث أن لكل شخص قيم ورؤى مختلفة عن الأشخاص الآخرين وفي هذه الحالة على المدراء ايجاد طريقة للتواصل وكسب ثقتهم والاستفادة من هذا التنوع



تقوية الرابطة بين أفراد الفريق

وجود أفراد الفريق في أماكن مختلفة يجعل من الصعب تكوين روابط اجتماعية قوية وجعلهم يتعرفون على بعضهم البعض حتى تشجيع الثقة والتفاهم فيما بينهم.





إدارة فريق العمل عن بُعد

يتطلب إدارة فريق عمل وجعله فريقا ناجحا قائد يتمتع بصفات القيادة وخطة استراتيجية محكمة وسنطرح بعد النصائح للمساعدة في إدارة الفريق عن بُعد

التواصل الدائم مع أفراد الفريق لمعرفة الثغرات التي تمنعهم من التقدم وحل المشكلات التي يمرون بها للحصول على أفضل النتائج

عدم التحكم بهم بشكل مبالغ فيه ومتابعة كل صغيرة وكبيرة دون إتاحة الفرصة لسماع آرائهم ومقترحاتهم وتوفير بعض الوقت للقائهم وجها لوجه إن أمكن ذلك

الإحتفال مع أعضاء الفريق عند تحقيقهم للنجاح ودعمهم دائما

تقوية العلاقة بين أفراد الفريق عن طريق الأنشطة المختلفة والتحديات وجعلهم يعملون في مجموعات ليتعرفو على بعضهم البعض

استخدام نفس الأدوات للتواصل ومراعاة فوارق والوقت واختلاف الأماكن

الثقة والشفافية فيما بين المدراء وأفراد الفريق، وضع قواعد للعمل واحترام المواعيد

عمل اجتماعات رسمية متكررة للحفاظ على جودة الأعمال، الموازنة بين الحياة العملية والشخصية



trello , slack
لإدارة الفريق



استخدام الأدوات المساعدة كتطبيقات



google Drive ,
Dropbox



لتخزين المعلومات والبيانات المهمة



google meet, skype
للتواصل و الاجتماعات



النظرية اليابانية الحديثة في الإدارة نظرية Z اليابانية

أدرك العالم الصناعي أن قوة اليابان أستمدت من قوة الإدارة فيها والتي تعتمد أساليبها وأنماطها على جذور الثقافة اليابانية وقيمها وعاداتها ونظام التعليم فيها

المؤسسات اليابانية تعامل موظفيها معاملة العائلة فهي تجعل أفرادها جزء منها وسر التقدم الياباني خاصة في المجال الصناعي يرجع إلى استخدامها للعنصر البشري استخداما أمثل بإتباع استراتيجيتين أساسيتين

الأولى: ثروتها الأساسية هي مواردها الإنسانية لأن 95% من المواد الأولية هي من خارج اليابان، لذا قامت بتأهيل مواردها الإنسانية وطورت من نفسها تقنيا وصناعيا

والثانية: هي الإهتمام بوحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين وجعلهم جزء أساسي منها تقوم عليهم جميع أعمالها ونجاحاتها

ولتحقيق هاتين الإستراتيجيتين اتبعت الإدارة اليابانية بعض السياسات منها :

- الإهتمام بالقوى العاملة والموظفين من خلال التوظيف مدى الحياة والتدريب المستمر من أجل صقل مهاراتهم

- التعاونية والمشاركة الجماعية في صنع القرار

- اهتمامهم بالقيم المشتركة والقيم الإجتماعية وتنمية الشعور بالمسؤولية

كان الطرح الأول للنظرية اليابانية الحديثة في علم الإدارة في كتاب " نظرية Z " والتي ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، وقد حققت نجاحا لافتا بعد أن ساهمت في تطور وزيادة إنتاجية الشركات اليابانية بمعدل أعلى من الشركات الأمريكية. وتُعد النظرية الآن من أفضل النظريات المطبقة حاليا في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت فائدتها في القطاعات المختلفة تقوم نظرية Z على ثلاثة أسس هي



وكما قلنا سابقا تم استحداث فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الإجتماعية في المجتمع الياباني خاصة العلاقات الأسرية القائمة على مبدأ الإحترام وإطاعة رب الأسرة والتعاونية في إتخاذ القرار، كما أن حب العمل والوطن المفروس في شخصية الفرد الياباني ساهم في تطوره بمختلف المجالات

معاور النظرية اليابانية

الإستقرار والأمن الوظيفي

فالمؤسسات اليابانية توظف مواطنيها مدى الحياة ولا تفكر في الإستغناء عنهم في أصعب الظروف الإقتصادية مما كان له الأثر الواضح في زيادة الإنتاجية والإبداع

المشاركة في اتخاذ القرار

تعمل المؤسسات اليابانية بشكل تعاوني خاصة في اتخاذ القرارات واتباع التوجيهات بشكل جماعي يهتم بالمصلحة العامة قبل الخاصة، ويتمثل أسلوب المشاركة فيما يعرف بحلقات الجودة

تطوير المهارات المهنية للأفراد

تهتم المؤسسات اليابانية بتحسين مهارات موظفيها أكثر من الإهتمام بالترقية والتقييم حيث ينقل الفرد من موقع إلى موقع أعلى بعد أن يمر بسلسلة من التحديات والإبداع وصل للمهارات ليعطى العمل صفة الشمولية

تحمل المسؤولية والعمل كفريق واحد

ففي كثير من المؤسسات يتم تقييم الإنتاجية بالعمل الجماعي ويكون الحافز جماعيا مما يخلق نوعا من الإلفة وانعدام المنافسة والأناية

الإهتمام الفائق بالموظفين

حيث يتم معاملة الموظفين كأفراد في عائلة واحدة من حيث العدالة والمساواة وتوفير مقومات الحياة المختلفة دون أدنى تقصير

أسلوب الرقابة

تعتمد المؤسسات اليابانية على أسلوب الرقابة النابع من طبيعة الفلسفة الإجتماعية في المجتمع الياباني

ويمكن أن نتبين الفرق بين النظرية اليابانية ومثيلاتها الإمبريكية حيث تقوم الأولى على غرس القيم الإنسانية والإجتماعية بين الموظفين واقامة علاقات تعاونية تتحمل المسؤولية بشكل جماعي، أما النظريات الأمريكية فتركز على العمل الفردي واعتماد أسلوب الترقيات بكثرة بخلاف نظريتها

تعتبر التنمية الإدارية من الأمور الهامة بالنسبة للدول النامية، خصوصاً وأن التنمية الاقتصادية تحتاج إلى جهاز إداري فعال يساعد في إعداد الخطط، ثم وضعها في موضع التنفيذ، و متابعة تنفيذ الخطط، وتعديلها إذا استدعت ذلك ظروف التنفيذ. وقد تعثرت محاولات العديد من الدول النامية في تحقيق التنمية الاقتصادية، بسبب ضعف أجهزتها الإدارية، لدرجة أصبح يعتبر تحقيق التنمية الإدارية ضرورة حتمية لتحقيق التنمية الاقتصادية



التطوير الإداري ومظاهره في الدول النامية

يعد الضعف الإداري مشكلة معاصرة للدول النامية والصناعية لكنها في الدول النامية تأخذ بعداً أعمق، حيث أن الجهاز الإداري يتبنى نظرة فوقية تجعله يؤثر بالبيئة ولا يتأثر بها مما يؤثر على النواحي الأخرى السياسية والاجتماعية والاقتصادية

وهو الحالة التي يفتقر فيها الجهاز الإداري للقدرة على التنفيذ الكامل للسياسات العامة المحددة قبل الدول، وقصوره عن تحقيق الأهداف التي تضمنتها هذه السياسات ومن هنا فإن الضعف الإداري يتمثل في ضياع أو فقدان قدرات النمو الذاتي والتي تدور حول:

القدرة التكاملية النظامية



القدرة الحيوية الوظيفية



قدرة التكيف



قدرة النمو الإداري



وهذا كله يؤدي إلى فقدان أو ضعف قدرات النمو الذاتي، وهو ذروة المشكلة وتفاقمها وتآزمها ويبدو "الضعف الإداري" واضحاً في عدم قدرة الإدارة، ممثلة في التنظيم الإداري، على ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع، وتنفيذها بشكل جيد وفعال، لأجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد، وحل مشكلات المجتمع. ويلاحظ الضعف الإداري من خلال مقارنة ما هو منجز فعلاً، بما هو مطلوب إنجازه، وكلما كانت الفجوة كبيرة (بين المنجز والمطلوب إنجازه) كلما كان الضعف الإداري ظاهراً، والتقصير، والعجز الإداري مهيمنا على الإدارة التنفيذية

أبعاد ومراحل المشكلة الإدارية

الامراض الادارية تظهر عندما يعطل النظام الاداري باختلال مكوناته الاساسية سواء من عدم وضوح الإجراءات أو الفساد الاداري أو النشاط الوظيفي الذي يشمل وظائف الإدارة



1 **الجمود الاداري:** تيبس او شلل يصيب المكونات التي تشكل اطار اتخاذ القرارات

2 **التفكك الاداري:** تفكك المكونات الخارجية الثلاث للنظام الاداري

بدائية التكنولوجيا
المستخدمة

تدهور الثقافة
والفلسفة الادارية

ضهور نمط ادارة
الاعمال

مظاهر التخلف الاداري

التخلف الاداري ظاهرة نسبية تختلف من مجتمع لآخر من قطاع لآخر ومن زمن لآخر وحتى في اجزاء الوحدة الواحدة داخل المنظمة



هناك مظاهر عامة للتخلف الاداري مثل

الاهتمام
بالموارد المادية
دون الموارد
الفكرية

البدائية في
تحقيق اهداف
الانتاج

إبتعاد عن
مفاهيم الادارة
العلمية

هبوط في
الكفاءة
والانتاجية

مما يؤدي إلى : تخلف الانتاج كما ونوعاً وارتفاع الكلف والاسراف في استخدام الموارد و انخفاض الجودة وتخلف وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم

أهمية التطور الإداري وأهدافه

التطور الإداري مهم لخطط التنية الإداري ةولتوسيع دور التنمية وتحويلها لبرامج نموية ولحد من مظاهر الضعف الاداري وتتضح أهدافها من خلال وجود جهاز تنفيذي فاعل يتولى تحديد الاهداف الشاملة للتطوير بحيث تكون اهداف التطوير الاداري متصلة بأهداف التنمية الشاملة والسياسات الاقتصادية والاجتماعية

وتتلخص أهداف التطور الإداري في :



ملخص النشرة السابقة

الذكاء الاصطناعي

في شهر أبريل للعام 2015 تم تشغيل أول روبوت شبيه للبشر من قبل شركة "هانسون روبوتيكس" بناءً على شكل الممثلة البريطانية أودري اهيبورن، وهي الروبوت صوفيا

مدن ذكية

تُعد المدن الذكية مثال للمدن المستدامة الصديقة للبيئة وقد جاءت فكرة المدن المستدامة من الأزمة المالية العالمية قبل عشر سنوات ليتم إدراك الحاجة لوجود نموذج مختلف يوائم ما بين المحافظة على البيئة والحس التجاري

استخدام اليوتيوب بفعالية

انتشار مواقع التواصل الالكترونية وتوفرها في الأجهزة الذكية جعل الإعتماد عليها في حياتنا اليومية شيء حتمي وقد تجاوز الأمر من استخدام هذه المواقع لأجل الترفيه فقط إلى أغراض أخرى كصناعة المحتوى والإعلان والتسويق

معارض الكتب

يكفي بالقراءة شرفاً أنها أول كلمة قالها الوحي لنبينا محمد - صلى الله عليه وسلم - حتى تدل على أهمية الإطلاع وتجربة الحياة من خلال قراءة الكتب

نشرة اراك التنموية

The future Of Development
مستقبل التنمية

أحد اصدارات أراك الدورية