

---

**أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة  
لتحقيق المستوى المثالي في الأداء**

**IMPORTANCE AND APPLICATION OF TEAM WORKING IN  
VARIABLE FIELDS TO ACHIEVE PERFECT PERFORMANCE**

**إعداد**

حاتم محمد فتحي إدريس      عبد الفتاح محمد خضر      رمضان عبد الحميد الطنطاوي  
أستاذ مساعد - قسم الملابس جاهزة      أستاذ ورئيس قسم التفسير وعلوم القرآن      أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم  
كلية الفنون التطبيقية - جامعة المنصورة      كلية أصول الدين بالمنوفية - جامعة الأزهر      كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة

كروس إبراهيم محمد المعداوي      أمير على الحرسي شوشة  
أستاذ مساعد الجغرافية السياسية      مدرس إدارة الأعمال  
كلية الآداب بدمياط - جامعة المنصورة      كلية التجارة بدمياط - جامعة المنصورة

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة  
عدد (٣٣) - يناير ٢٠١٤

---



## أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء

إعداد

حاتم محمد فتحي إدريس\* عبد الفتح محمد خضر\*\* رمضان عبد الحميد الطنطاوي\*\*\*

محروس إبراهيم محمد المعداوي\*\*\*\* أمير علي المرسي شوشة\*\*\*\*\*

### ملخص البحث

يعرف العمل الجماعي في إطار فرق العمل بأنه "عمل مترابط يقوم به مجموعة من الأشخاص، بحيث يقلص كل فرد من اهتماماته وآراءه الشخصية من أجل وحدة وكفاءة الجماعة" وهذا لا يعني عدم أهمية الفرد حيث أن كفاءة وفعالية الفريق لا تغطي على الطموحات الشخصية، فإن أكفأ فرق العمل هو الفريق الذي يوجه فيه أفراد مساهماتهم ومجهوداتهم وعملهم من أجل هدف مشترك.

يتفق رجال الدين والسياسيون - الناجحون - وكذلك الفنانون والرياضيون على أن أي عمل ناجح لا يمكن يتم بشكل فردي فكل الأعمال يجب إنجازها بشكل جماعي وبروح الفريق، فالسياسة والرياضة والفنون والعلوم وكافة مناحي الحياة تحقق نجاحات أكبر إذا ما تم تأديتها بروح الفريق.

ويهدف هذا البحث إلى التأكيد على أهمية العمل الجماعي في إطار فرق العمل وأفضليته في رفع شأن الأمة لتحقيق أسى الغايات. وفي هذا الإطار نتناول بإيجاز أفضلية العمل الجماعي في الدين والسياسة والتعليم والإدارة، كمجموعة من المناحي دون إغفال للمناحي الأخرى مثل العلوم والفنون والرياضة ... الخ.

وقد أشارت نتائج البحث إلى أهمية العمل الجماعي في كافة مناحي الحياة، ومن ثم يجب التأكيد على تشكيل وتنمية ثقافة فرق عمل - وليس لجان ولجان منبثقة - لأداء مهام محددة في إطار الأهداف والغايات المرجوة لتحقيق التميز. يجب التعامل مع فرق العمل على أنها أداة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها، كما أنها مفهوم هندسي واجب لتحقيق التحسين والتطوير، لنكون معاً أفضل.

- \* أستاذ مساعد - قسم الملابس جاهزة - كلية الفنون التطبيقية - جامعة المنصورة  
\*\* أستاذ ورئيس قسم التفسير وعلوم القرآن - كلية أصول الدين بالمنوفية - جامعة الأزهر  
\*\*\* أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم - كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة  
\*\*\*\* أستاذ مساعد الجغرافية السياسية - كلية الآداب بدمياط - جامعة المنصورة  
\*\*\*\*\* مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة بدمياط - جامعة المنصورة

## ١- المقدمة:

تعيش الطيور في أسراب، وكائنات أخرى - مثل النحل والنمل - تعيش في فرق وتضرب المثل في تكوين وتفعل فرق العمل، العناصر توجد على هيئة مركبات، حتى الذرة لا تُعتبر مفرداً إذ تتكون من بروتون وإلكترون كحد أدنى، ألا يدعو هذا ويؤكد على قيمة وعائد العمل الجماعي في إطار فرق العمل.

يعرف العمل الجماعي في إطار فرق العمل بأنه "عمل مترابط يقوم به مجموعة من الأشخاص، بحيث يقلص كل فرد من اهتماماته وآراءه الشخصية من أجل وحدة وكفاءة الجماعة"<sup>(١)</sup> وهذا لا يعني عدم أهمية الفرد حيث أن كفاءة وفعالية الفريق لا تغطي على الطموحات الشخصية، فإن أكفأ فرق العمل هو الفريق الذي يوجه فيه أفراد مساهماتهم ومجهوداتهم وعملهم من أجل هدف مشترك.

تتفق الأديان والسياسيون -الناجحون- وكذلك الفنانون على أن أي عمل ناجح لا يمكن يتم بشكل فردي فكل الأعمال يجب إنجازها بشكل جماعي وبروح الفريق فالسياسة والرياضة والفنون والعلوم تحقق نجاحات أكبر إذا ما تم تأديتها بروح الفريق. وهناك ٧ عمليات يمكن إذا طبقت أن تساعد على بناء الفريق الجماعي وهي(٢):

- الدعم: تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاتفاق والاختلاف.
  - المواجهة: وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق.
  - حماية حق ابداء الرأي: لكافة أعضاء الفريق.
  - الوساطة: عندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة.
  - التنسيق: هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقاط الاتفاق.
  - التلخيص: يتدخل الوسيط أيضاً ليُلخّص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش.
  - مراقبة سير العمليات: هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين الأعضاء.
- ولا يمكن في هذا الإطار إغفال الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تتمثل في:

- المقاطعة: عندما يتم مقاطعة المتحدث أو استخدام الأسلوب الساخر في التعليق أو تجاهل باقي المجموعة لمساهمة أحد الأعضاء.
- التحليل أو الوصف: عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل أو وصف سلوك عضو آخر مما يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجادل الأعضاء.
- السيطرة: عندما يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ.
- الموافقة المعلقة: عندما يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة.
- الرفض: يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الراض وهو يعبر بقسوة عن كل ما هو سيئ.

وتوجد عدة طرق لتجنب أضرار هذه السلوكيات الهدامة أبسطها هو التدخل الفردي باستخدام عبارة أو أكثر من العبارات المضادة. ويأتي دور القائد في تسهيل عمل الفريق، المحافظة على المجموعة صغيرة - حيث إن أكثر المجموعات فاعلية هي التي تتشكل فيما بين خمسة أو تسعة أعضاء- والإعلان عن الاجتماع مقدما، بالإضافة إلى جمع آراء الأعضاء، عندما يطلب القائد من الأعضاء واحدا بعد الآخر أن يذكر الحلول التي توصل إليها ويسجلها في جدول، وتشجيع الأعضاء على مناقشة الفكرة مع المجموعة، وأخيراً طلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين(٢).

لا يمكن بناء فريق عمل من خلال العمل الجماعي لبضعة أيام في السنة، فالتفكير في بناء فريق العمل يجب أن يكون أسلوب حياة يتم بشكل يومي، ويمكن أن يتم من خلال تكوين فرق لحل مشاكل عمل حقيقية، عقد اجتماعات لمراجعة المشاريع والتقدم، إدخال المتعة والمناسبات السعيدة ضمن أجندة المؤسسة، كما يمكن استخدام أساليب كسر الجليد وأنشطة فرق العمل أثناء الاجتماعات، والاحتفال بنجاحات فرق العمل في العلن(٣).

### مشكلة وتساؤل البحث:

- تتركز مشكلة البحث في إنتشار الفردية والأنانية والمغالبة في مجتمعنا، وافتقاد روح الفريق في معظم مناحي الحياة، ومن ثم يجب أن نتساءل هل نحن قادرون على العمل في إطار فرق العمل؟

### أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى التأكيد على أهمية العمل الجماعي في إطار فرق العمل وأفضليته في رفع شأن المؤسسات ومن ثم الأمة لتحقيق أسمى الغايات.
- اقتراح هيكل عام لفرق العمل في صناعة الملابس الجاهزة.

### فروض البحث:

- تتفق محاور الدين والتعليم والسياسة والإدارة على أهمية وقيمة وأفضلية العمل في إطار فرق العمل.

### منهج البحث:

- يتبع البحث المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف البحث.
- وفي هذا الإطار سنتناول بإيجاز أهمية وأفضلية العمل الجماعي وفرق العمل في الدين والسياسة والتعليم والإدارة، كمجموعة من المناحي الحياتية الهامة.

### ٢- فرق العمل في الدين

"واعتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعاً وَلَا تَفَرَّقُوا" (١٠٣) {آل عمران}، دعوة صريحة واضحة من الله الإله الواحد الذي خلق الكون والإنس والجن ليعبده رغم كونه إله خالق ومعبود قبل أن يُعبد، إلا

أنه فعل - سبحانه - ودعا إلى العمل الجماعي، وتمتد هذه الدعوة وتتجلى أولاً وقبل أي شيء في الدين ومناسكه.

ففي المسيحية نجد أن الكنيسة أخذت كلمة "ليتورجيا" وأطلقتها على حياتها ونظامها، وكلمة الليتورجيا يونانية الأصل وهي تنقسم إلى لفظين.. ليتوس (لاؤس): وتعني شعب وارجيا (أرجون): وتعني عمل. ويندمج اللفظان فتصبح كلمة "ليتورجيا" التي تعني العمل الجماعي، وهو عمل تقوم به جماعة مع تَمَازُج الدور الفردي، وفيه يكون الوجود الفردي أساس وجود الجماعة. وهنا تصبح كلمة "فرد" غير سليمة ولكن يحل مكانها كلمة "عضو".

فإذا نظرنا إلى كتب الصلوات في الكنيسة فإننا نجد مثلاً...

الخوارجي المقدس: يشترك الجميع في الصلوات تحت تقسيم هادف (يقول الكاهن - يقول الشماس - يقول الشعب) فالصلاة في الكنيسة عمل جماعي في إطار فريق منظم.

الأبصالمودية المقدسة: تُقسَم صلوات التسبحة إلى فريقين قبلي وبحري فيما تدعوه الكنيسة "خورس" قبلي وآخر بحري.

والسيد المسيح - له كل المجد- أعطى نموذجاً عملياً في اختيار جماعة التلاميذ الإثني عشر والرسل السبعين كفريق عمل يقوم عليهم العمل الكرازي بالإنجيل، بل وأيضاً أرسلهم اثنين اثنين ولم يرسلهم فرادى وكانوا يرجعون لكي يخبروه بما فعلوا. وهذا يؤكد ضرورة متابعة المُدبِّر للفريق، ومن خلال هذه المتابعة يتم معالجة أي سلبيات قد تظهر (كما فرحوا لأن الشياطين كانت تخضع لهم) فعالج هذا الأمر في محبة كبيرة وعرفهم أن الفرح الحقيقي بأن أسمائهم كتبت في ملكوت السموات كما هو مكتوب بالكتاب المقدس في إنجيل المُعلِّم لوقا البشير {إصحاح ١٠ آية ٢٠}.

ولقد ظهر في الكنيسة الأولى القناعة بعمل الجماعة ورأيهم مع الروح القدس، في إدارة شؤون الكنيسة في مَجْمَع أورشليم أن لا يُنقلوا على الراجعين إلى الإيمان من الأمم كما هو مكتوب بالكتاب المقدس {سفر أعمال الرسل إصحاح ١٥ آية ٢٩}. كما انتخبوا سبعة رجال مشهود لهم بالتقوى لإدارة الأعمال المالية الخدمية الخاصة بخدمة الفقراء أن ذاك، ليتفرغ الآخرون لأعمال الصلاة، فالكُل يُعين بعضهم البعض لخدمة الكل روحياً ونفسياً وجسدياً كما هو مكتوب بالكتاب المقدس {سفر أعمال الرسل إصحاح ٦}.

وقد تم تقسيم الأعمال والمسؤوليات طبقاً للمواهب المُعطاة لكل واحد من أعضاء الجماعة كما هو مكتوب بالكتاب المقدس في رسالة المُعلِّم بولس الرسول الأولى إلى كورنثوس {إصحاح ١٢}. وذلك لقناعة الكنيسة بأن التباين في المواهب بين الأعضاء شيء إيجابي لأجل تكميل عمل الخدمة لبنيان جسد الكنيسة الواحد كما هو مكتوب بالكتاب المقدس في رسالة المُعلِّم بولس الرسول إلى أهل اسفسس {إصحاح ٤ آية ١١}.

وعلى مستوى الجهاد الروحي يقول الكتاب "اثنان خير من واحد لأن لهما أجره لتعبهما صالحة لأنه إن وقع أحدهما يقيمه رفيقه، وويل لمن هو وحده إن وقع، إذ ليس له ثان يقيمه" كما هو

مكتوب بالكتاب المقدس {سفر الجامعة إصحاح ٤ آية ٩ و ١٠}. فالجميع يحتاج إلى آخر والأخر يحتاج إلى الجميع للبنيان.

وللعمل الجماعي في الإسلام أهميته وقيّمته، إذ هو عمود الإسلام وجوهره لذلك نجد الحث عليه في أمور الدين والدنيا في القرآن والسنة وعمل السلف الصالح، فالإسلام بُني على خمس كلها أعمال جماعية.

- الشهادة هي قول واعتراف بوحدانية الإله، إلا أنها عمل يتم فيه الاعتراف من الفرد بإله واحد ورسول بلغ الرسالة وهو عمل جماعي، وهي أكبر مجمّع للمجتمع على وجه الأرض {لا إله إلا الله محمد رسول الله} يرددّها المؤذن كل يوم خمس مرات فيجمع من خلالها كل موحد يريد أن يجدد انتماءه لله تعالى.
- الصلاة التي قال الله فيها وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ (٤٣) {البقرة}، فهي عماد الدين تصح في كل شبر من أرض الله، وتتحقق من خلال مجموعة حركات وكلمات من المسلم، إلا أنها بشكلها الجماعي تزيد سبعا وعشرين درجة وهذا فيه ما فيه من الترغيب في الجماعات، ونجد الجمع وأيام العيد والجنائز، كل ذلك بأوامر الله تعالى لنزداد بهذه المظاهر التعبديّة قوة ومنعة واجتماعاً.
- كما نلمس العمل الجماعي في الزكاة التي تمثل التكافل الجمعي بين المسلمين حيث جعلها الله تعالى حقا ليست فضلا من أحد على أحد إذ قال تعالى: وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَعْلُومٌ (٢٤) {المعارج}، كما أنها تجمع المسلمون وتوحدهم في نسبتها وتنوع مصارفها.
- ويأتي الصوم حيث قال تعالى يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ (١٨٣) {البقرة}، وهو يتحقق بامتناع جماعة المسلمون في مكان واحد عن الطعام والشراب من وقت الفجر إلى وقت المغرب، كما أنهم -غالباً ما- يجتمعون على الإفطار في البيت الواحد أو في جماعات، وتأتي صلاة العيد بعد انتهاء فترة الصوم فتعمق رؤية العمل الجماعي.
- وتتجلى قمة العمل الجماعي في الإسلام في شعيرة الحج، الذي قال الله تعالى فيه "وَأَذِّنْ فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَى كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتِينَ مِنْ كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٍ" (٢٧) {الحج} ونلاحظ أن الأمر للجماعة وهو لا يؤدي في كل مكان كالصلاة بل يؤدي في مكان معين وفي وقت معين وبئسك معين علمنا إياه رسولنا صلى الله عليه وسلم، وتظهر أهمية الجماعة في مؤتمره السنوي بجلاء إذ لو استغله المسلمون استغلالاً صحيحاً لتم حل مشكلات العالم الإسلامي في كل موسم من مواسمه ولسعد أهل الإسلام والناس أجمعين.

وسنعرض فيما يلي مجموعة من أمثلة العمل الجماعي في إطار فرق العمل في القرآن والسنة والسيرة:

ففي القرآن قال تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى" (٢) {المائدة} وهي دعوة من الله للتعاون والعمل الجماعي في الخير. كما ضرب ذو القرنين في مثلاً في تشكيل وتحفيز فريق عمل في قوله تعالى

"قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا" (٩٥) {الكهف} وذلك بهدف إقامة السد الذي طلبه منه القوم، حيث وَضَحَ ذُو الْقَرْنَيْنِ المهام والاليات وأكد لهم تحقيق الهدف - بإذن الله- إذا أدى كلٌّ منهم دوره.

أما في السنة فسنبدأ بقوله- صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- : "والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه" (٤). إن المجتمع لن يكون سويًا قويًا، ولن يكون قويًا متماسكًا إلا إذا قام على أساس من التعاون والتضامن والتكافل فيما بين أفرادها، فسعى كل منهم في حاجة غيره، بنفسه وماله وجاهه، حتى يشعر الجميع أنهم كالجسد الواحد، وهذا ما دعا إليه الإسلام وأمر به القرآن، وجعلته السنة المطهرة عنوانًا لمجتمع الإيمان.

وفي الصحيحين من حديث أخرجه ابن أبي شيبة في مصنفه ٢/٢٢٤: { أَنَّ الصَّحَابَةَ سَافَرُوا، فَصَامَ بَعْضُهُمْ، وَبَعْضُهُمْ لَمْ يَصُمْ، فَأَمَّا الصُّوَامُ فَوَقَعُوا فِي الْأَرْضِ مِنَ الْجُوعِ وَالتَّعَبِ، وَأَمَّا الْمُفْطَرُونَ فَقَامُوا وَشَدُّوا الْخِيَامَ وَمَلَأُوا الْبِرْكَ بِالْمَاءِ وَطَبَّخُوا، فَقَالَ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ذَهَبَ الْمُفْطَرُونَ الْيَوْمَ بِالْأَجْرِ } لماذا؟ لأن الله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه.

وستتناول من السيرة النبوية بداية رحلة الهجرة، التي نرى أن احتياجاتها قد دُبرت تدبيراً محكماً وتم تشكيل فريقها-من سبعة أفراد- على النحو التالي(٥):

- علي: ينام في فراش الرسول صلى الله عليه وسلم ليخضع القوم، ويُسَلِّمُ الودائع ويلحق بالرسول.
- عبد الله بن أبي بكر: صاحب المخابرات الصادق، وكاشف تحركات العدو.
- أسماء ذات النطاقين: حاملة التموين من مكة إلى الغار، وسط جنون المشركين بحثاً عن محمد صلى الله عليه وسلم ليقتلوه.
- عامر بن فهيرة: الراعي البسيط الذي قدم اللحم واللبن إلى صاحبي الغار، وبدد آثار أقدام المسيرة التاريخية بأغنامه، كيلا يتفرسها القوم، كما كان يقوم بدور الإمداد والتموين.
- عبد الله بن أريقط: دليل الهجرة الأمين، وخبير الصحراء البصير، ينتظر في يقظة إشارة البدء من الرسول، ليأخذ الركب طريقه من الغار إلى يثرب.

فهذا تدبير للأمر على نحو رائع دقيق، واحتياط للظروف بأسلوب حكيم، ووضع لكل شخص من أشخاص الهجرة في مكانه المناسب، وسد لجميع الثغرات، وتغطية بديعة لكل مطالب الرحلة، واقتصار على العدد اللازم من الأشخاص من غير زيادة ولا إسراف. لقد أخذ الرسول صلى الله عليه وسلم بالأسباب المعقولة أخذاً قوياً حسب استطاعته وقدرته..ومن ثم باتت عناية الله متوقعة.

كما ورد من السيرة أيضاً أن نزل الناس في عهده عليه الصلاة والسلام منزلاً، فقام أحدهم وقال: أنا أدبج الشاة، وقال الثاني: أنا أسلخها، وقال الثالث: وأنا أطبخها، وقال صلى الله عليه وسلم: {وَأَنَا أَجْمَعُ الْحَطَبَ} عليه الصلاة والسلام، فقام صلى الله عليه وسلم يجمع الحطب، وهذا يشتغل في شغله، وقرب إليهم عليه الصلاة والسلام مؤنتهم (٦).



وأخيرا نحن في الحياة أسرة إنسانية واحده لو تركنا بعضنا دون ترغيب وترهيب وبشارة وندارة، وتعاون وتعاضد فإننا سنشقى في سفينة الحياة وتغرق بنا لقوله صلى الله عليه وسلم فيما رواه النُّعْمَانُ بْنُ بَشِيرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ مَثَلُ الْقَائِمِ عَلَى حُدُودِ اللَّهِ وَالْوَاقِعِ فِيهَا كَمَثَلِ قَوْمٍ اسْتَهَمُوا عَلَى سَفِينَةٍ فَأَصَابَ بَعْضُهُمْ أَعْلَاهَا وَبَعْضُهُمْ أَسْفَلَهَا فَكَانَ الَّذِينَ فِي أَسْفَلِهَا إِذَا اسْتَقَوْا مِنَ الْمَاءِ مَرُّوا عَلَى مَنْ فَوْقَهُمْ فَقَالُوا لَوْ أَنَّا خَرَقْنَا فِي نَصِيبِنَا خَرْقًا وَلَمْ نُؤْذِ مَنْ فَوْقَنَا فَإِنْ يَتْرُكُوهُمْ وَمَا أَرَادُوا هَلَكُوا جَمِيعًا وَإِنْ أَخَذُوا عَلَى أَيْدِيهِمْ نَجَوْا وَنَجَّوْا جَمِيعًا { رواه البخاري.

مما سبق تظهر دعوة الدين وتأكيده على العمل الجماعي في إطار فرق العمل الذي نحن في ميسس الاحتياج إليه، والذي يعتبر قيمة لا تضاهيها قيمة أبداً.

### ٣- فرق العمل في السياسة

العمل الجماعي ضرورة عصرية في السياسة، ففى الوقت الراهن يتحتم علينا إتباع العمل الجماعي لأنه يحقق أكبر الأهداف السياسية فى أقل وقت ممكن، وتعمل الدول المتقدمة سياسيا على زيادة الاحساس لكل فرد فى الجماعة بقيمته الذاتية وأهميته للجماعة ككل.

والنظام السياسى للدولة هو من الأهمية بمكان فى تسهيل أو تعقيد تطور المجموعات البشرية فى حركتها، فالأحزاب الاشتراكية التقليدية أعاقت تطور الدول وجمدت فكرها، حيث كان القائد الزعيم هو المنوط له جميع مقاليد الدولة ومؤسساتها، وهى نظرية الفرد ذو الطابع الديكتاتورى، وهى الرؤية التى تبناها لينين بعد الثورة البلشفية عام ١٩١٧م، وقد انتهجت كثير من الدول هذا الفكر منها مصر قبل ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م، ولكن مع انهيار النظام السياسى للاتحاد السوفيتى السابق على يد جورباتشوف فى منتصف الثمانينات من القرن الماضى غيرت كثير من الدول الاشتراكية مفاهيمها السياسية وتحولت إلى النظام الديمقراطى.

والنظام السياسى الديمقراطى يحقق فيه الفرد ذاته من خلال العمل الجماعى، فالفرد هو ترس مهم فى منظومة العمل السياسى، فلا يصح أن يعمل الفرد وحيداً بل لابد من إدارة تروس جميع الأفراد حتى يتحقق الهدف الديمقراطى فى النهاية.

فالنظام الديمقراطى هو نظام مؤسسى فالدولة هى عبارة عن مجموعة مؤسسات منها التشريعى والتنفيذى والقضائى وغيره، إذا فالعمل السياسى هو فى جوهره عمل جماعى وبالتالى يحتاج إلى تنظيم العلاقة بين أفرادهِ. وتأييداً لهذا فقد تبدلت المفاهيم والمصطلحات السياسية العالمية والى كانت مسيطرة على عقلية القائمين فى العمل السياسى مثل الصراعات والقمع والديكتاتورية، ولكنها تغيرت بعد الحرب العالمية الثانية (١٩٤٥)، وأصبحت المفاهيم السياسية تندرج تحت التعاون والسلم الدولى، والانفتاح، والرأفاهية، والديمقراطية، والعمل الجماعى المؤسسى، وهى مفاهيم تعكس تحول المجتمع الدولى إلى تحقيق التقدم والازدهار لشعوبها(٧).

فالنظام الديمقراطي مبني على رأى الجماعة (الشعب)، إذا فالعمل الجماعي يختار رئيس الجمهورية والمجالس النيابية والتشريعية فى الدول، فالديمقراطية هى حكم الشعب للشعب أساسها التعددية الحزبية.

ويواجه العمل الجماعى فى السياسة كثير من العقبات على مستوى دول العالم الديمقراطي نذكر منها الانسجام والتجانس أو التنافر فى النسيج السكانى الواحد، حيث يعد التركيب اللغوى والدينى والعرقى من المظاهر الديموجرافية المهمة فى البناء الداخلى للدولة، فهناك دول تتميز بازدواج لغتها مثل كندا وبلجيكا، وأخرى تختلف دينيا مثل الهند وكندا وهولندا وأندونيسيا، وهناك دول يختلف فيها العرق والسلالة كما فى جنوب افريقيا والولايات المتحدة الأمريكية (الأبيض والأسود). وقد يؤدى كل هذا إلى ضعف قوة الدولة السياسية، مكوناً فى النهاية وحدات سياسية منفصلة(٨).

ويتطلب حل تلك المشكلات وضع قوانين ملزمة تطبق بعدالة على جميع فئات المجتمع يكون فيها الكيان السياسى للدولة والأرض هى الأصل والباقى يتبع الحريات بمفهومها الديمقراطي، أى أنها حريات مقيدة بقوانين منظمة وملزمة.

ويتبلور أهمية العمل الجماعى فى النظام السياسى الاقتصادى للدولة (فالسياسة والاقتصاد وجهان لعملة واحدة) ، فقد شهد العالم فى أواخر القرن العشرين ظاهرة جديدة إيجابية وهى دول النمرور الآسيوية فى شرق وجنوب شرق آسيا، حيث برزت على الساحة كاققتصاديات جديدة حيوية ومتحركة حققت ما يشبه المعجزة الاقتصادية وذلك بتحقيق معدلات نمو عالية وقدرة هائلة على التصدير الصناعى والمشاركة فى التطور التكنولوجى للصناعات الحديثة، وهو نموذج حى للعمل الجماعى فى المجال السياسى الاقتصادى، يستحق أن تحذو مصر خطواته(٩).

#### ٤- فرق العمل فى التعليم

لا شك أن هناك سببا كبيرا وعاملا مهما فى الاتجاهات الفردية الشائعة يرجع إلى أننا لم نربي أنفسنا على العمل الجماعى وتغيب عن مناهجنا التربوية العلمية والعملية مناهج العمل الجماعى(٢).

لقد أصبحت ثقافة فرق العمل جزء هام فى جميع الأعمال، فمثلا مهارات فريق العمل عند تقييم شخص فى مقابلة لتوظيفه، معظم الشركات تتفهم أهمية العمل فى فريق لأنه إما أن منتجهم معقدا ويحتاج مهارات متعددة لتنفيذه أو أنه يمكن الحصول على منتج أفضل من خلال العمل فى فريق. وبالتالي فمن المهم تعليم الطلاب العمل فى فريق لإكسابهم مهارات العمل فى فريق قبل خوض غمار سوق العمل. كما أكدت الأبحاث أن الطلاب يتعلمون أفضل من المهام التى توكل إليهم ويكون فيها مشاركة مجتمعية(١٠).

بُذلت مجهودات كثيرة فى بحوث ودراسات نفسية وتربوية تبحث عن تدريس فعال بعيداً. ولما كانت العملية التعليمية تقوم على المحتوى التعليمى والطريقة معاً، فإنه من الضروري أن يحسن

المعلم اختياره لطريقة تدريسه وكذلك اختياره للأنشطة والوسائل المناسبة التي تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد بينت نتائج الأبحاث مؤخراً أن طريقة المحاضرة التقليدية هي السائدة. كما تبين أن هذه الطريقة لا تسهم في خلق تعلم حقيقي. فإنصات المتعلمين في غرفة الصف سواء لمحاضرة أو لعرض بالحاسب لا يشكل بأي حال من الأحوال تعلمًا نشطاً. ومن هنا يمكن تعريف التعلم النشط على أنه "فلسفة تربوية تعتمد على إيجابية المتعلم في الموقف التعليمي، وتشمل جميع الممارسات التربوية والإجراءات التدريسية التي تهدف إلى تفعيل دور المتعلم وتعظيمه، حيث يتم التعلم من خلال العمل والبحث والتجريب، وإعتماد المتعلم على ذاته في الحصول على المعلومات واكتساب المهارات".

ومن خصائص التعلم النشط مشاركة المتعلمون في العملية التعليمية بصورة فعالة، وهناك تركيز أقل على نقل المعلومات، بالإضافة إلى تشجيع الطلاب على استخدام مصادر متعددة. وفيما يلي استعراض لبعض استراتيجيات التعلم النشط، التي تساعد في إثراء جميع جوانب التعلم معرفياً ومهارياً ووجدانياً.

#### ١. التعلم التعاوني:

يعد التعلم التعاوني من الاستراتيجيات الحديثة والمتطورة التي تضيف كثيرا لعملية التعليم، حيث إنها تزود الطلاب بالقدرة على المشاركة الايجابية في تعلمهم المستقبلي. ولقد تعددت تعريفات التعلم التعاوني التي منها تعريفه بأنه "استراتيجية يتم فيها تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة غير متجانسين من حيث مستوياتهم التحصيلية السابقة، وتعمل كل مجموعة معاً لإنجاز مهارات تعليمية محددة وكل طالب عليه أن يتعلم ويعلم ويساعد بقية أفراد مجموعته في تنفيذ المهام المطلوبة، ويكون المعلم موجهاً ومرشداً ومراقباً لأداء الطلاب في المجموعات" (١١).

تتعدد وتتنوع الاستراتيجيات التي تستخدم للتعلم التعاوني؛ ومنها العام والخاص، والمجال هنا لا يتسع للاستراتيجيات المتخصصة، فسنعرض بعض الاستراتيجيات العامة، وخطوات تنفيذها.

أ- **ترتيب المهام المتقطعة:** وتقوم على تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة من (٣- ٥) طلاب، وتقسيم الدرس إلى مهام فرعية تتناسب وحجم المجموعة، ويقوم أفراد كل مهمة فرعية بإتقانها والعودة للمجموعة الأساسية لتبادل الخبرات فيما بينهم.

ب- **تقسيم الطلاب إلى فرق بحسب مستوى التحصيل:** حيث يتعاون الطلاب ذوي التحصيل المتدني والمتوسط مع زملائهم ذوي التحصيل المرتفع لتحقيق هدف واحد أو مهمة واحدة من مهام التعلم.

ج- **فرق الألعاب التعاونية:** وتقوم على التنافس بين أعضاء الفرق التعاونية في مسابقة مع أعضاء الفرق الأخرى الذين يماثلونهم في الدرجات والمستوى من أجل حصد أكبر عدد من النقاط لفریقهم.

د- **التفريد من أجل الفريق:** وتعد مزيجاً من التعلم الجماعي والتعلم الفردي، حيث إنها تعتمد على التعلم الذاتي الذي يحترم التعاون بين الطلاب لإنجاز المهام في الفرق.

هـ- إستراتيجية لتتعلم معاً: وهي تقوم على عمل الطلاب في المجموعات لإنتاج عمل واحد أو إنجاز مهمة واحدة، من خلال المناقشات وتبادل معلومات حتى يتم التأكد من فهم المادة التعليمية.

و- إستراتيجية البحث الجماعي: وهي إستراتيجية تقوم على استخدام قدرات الطلاب على البحث والاستقصاء في شكل تعاوني يسمح بتعلم الجميع، تحت توجيه المعلم وإرشاده<sup>(١٢)</sup>.

## ٢. التعلم البنائي:

تُعتبر البحوث التي أجراها عالم النفس "جان بياجيه" في نمو المعرفة وتطورها عند الانسان هي التي وضعت الأساس للفلسفة البنائية، ولهذه النظرية شقان أساسيان مترابطان هما الحتمية المنطقية والبنائية. فالعملية التعليمية هنا عملية شخصية، وتأملية وتحويلية تتكامل فيها الأفكار والخبرات ووجهات النظر وبهذا تنمو المعارف والخبرات الجديدة. كما أن البنائية في أبسط توصيفاتها هي أن يبني المتعلم معرفته من خلال تفاعله المباشر مع مادة التعلم وربطها بمفاهيم سابقة وإحداث تغييرات بها على أساس المعاني الجديدة بما يتحول إلى عملية توليد لمعرفة متجددة، وعلى أن يدعم المتعلم ما بناه بحوارات مع المعلمين والقرناء.

## ٣. التعلم التأملی:

يُعد أحد مداخل التعلم المستند إلى الدماغ، التي تشير الاتجاهات الحديثة في التعليم والتعلم إلى أهمية الاهتمام بها. كما يؤكد على ضرورة إعطاء فرصة للمتعلمين للتأمل، ويسهم في تدعيم قدرتهم على متابعة وتقويم مسار تعلمهم الخاص، بما يؤدي إلى إثراء جميع جوانب تعلم المتعلمين معرفياً ومهارياً ووجدانياً.

ويرتبط التعلم التأملی بالوعى بالعمليات المعرفية التي يستخدمها. ويطلق على التعلم التأملی مصطلح التعلم القصدي لكونه يعطى الفرصة للمتعلمين لبناء معارفهم ومفاهيمهم عن طريق قيامهم بتحديد أهداف التعلم، وشرح ما يقومون بعمله أو الاستراتيجيات التي يستخدمونها وكيفية حصولهم على الاجابات بالاضافة إلى مراقبة أو إدارة تعلمهم الخاص.

## ٤. التعلم المدمج:

يمكن وصف التعلم المدمج بأنه إحدى صيغ التعليم أو التعلم التي يندمج فيها التعلم الالكتروني مع التعلم الصفي التقليدي في إطار واحد، حيث توظف أدوات التعلم الالكتروني سواء المعتمدة على الكمبيوتر أو على الشبكة في الدروس، مثل معامل الكمبيوتر والصفوف الذكية ويلتقي المعلم مع الطالب وجها لوجه معظم الأحيان. كما يمكن تعريفه أيضا بأنه شكل جديد لبرامج التدريب والتعلم، يمزج بصورة مناسبة بين التعلم الصفي والالكتروني وفق متطلبات الموقف التعليمي بهدف تحسين تحقيق الاهداف وبأقل تكلفة ممكنة.

يتميز التعليم المدمج بالعديد من الخصائص منها التكامل، المرونة، الغرضية، الغزارة، المشاركة، التفاعلية، والاجتماعية. تنبع فكرة التعليم المدمج من أن التعليم عملية مستمرة وليس

حدثا ينتهي في مرة واحدة، والدمج يوفر فوائد متعددة مقارنة بأنماط التعلم التي توظف وسيلة اتصال واحدة (١٣).

هناك العديد من العوامل التي تساهم في نجاح التعليم المدمج منها التواصل والإرشاد، العمل التعاوني على شكل فريق، تشجيع العمل المبهر الخلاق، والاختيارات المرنة.

#### ٥. التعلم المتميز:

يقوم المبدأ الرئيسي للتعلم المتميز على أن التعلم لجميع الطلاب بغض النظر عن مستوى مهاراتهم أو خلفياتهم، وهو يفترض أن كل غرفة صف تحوي طلاب مختلفين في قدراتهم الأكاديمية وأنماط التعلم وشخصياتهم واهتماماتهم وخلفيتهم المعرفية وتجاربهم ودرجات التحفيز للتعلم لديهم. يهدف هذا النوع من التعلم الى رفع مستوى تحصيل جميع الطلاب باختلاف مستوياتهم. فالتعلم المتميز سياسة لتقديم بيئة تعليمية مناسبة لجميع الطلاب. تبدأ أولى خطوات التعلم المتميز بأن يحدد المعلم المهارات والقدرات الخاصة بكل طالب، ثم يختار استراتيجيات التدريس الملائمة لكل طالب أو لكل مجموعة، وأخيرا يحدد المهام التي سيقوم بها الطلاب لتحقيق الأهداف. والفرق بين التعلم التقليدي والمتميز أنه في التعلم العادي يقدم المعلم مثيرا واحدا أو هدفا واحدا ويكلف الطلاب بنشاط واحد ليحققوا نفس المخرجات. أما إذا أراد المعلم تقديم تعلم متميز فإنه يقدم نفس المثير ومهام متنوعة ليصل إلى نفس المخرجات. ويتخذ التعلم المتميز عدة أشكال متعددة منها التعلم التعاوني (١٤).

#### ٦. الخرائط الذهنية:

تستخدم الخريطة الذهنية في عمليتي التعليم والتعلم، فالمعلمون يمكنهم كتابة محاضراتهم بشكل خريطة ذهنية تساعدهم في عرض الأفكار وتوضيحها. كما يمكن أن يدرّبوا طلابهم على طريقة إعداد الخريطة الذهنية، من خلال إعداد خريطة ذهنية للكتاب. ويستطيع الطلاب تصميم خريطة ذهنية للوحدات الدراسية أو لأى درس يدرّسونه، وهذا يساعدهم في حفظ المادة الدراسية وسهولة تذكرها، سهولة مراجعتها في أى وقت وبزمن قصير، سهولة ربطها بموضوعات أخرى، وسهولة إضافة معلومات جديدة في أى وقت.

ومن ثم يمكن تعريف الخريطة الذهنية بأنها "وسيلة يستخدمها الدماغ لتنظيم الأفكار وصياغتها بشكل يسمح بتدفق الأفكار ويفتح الطريق واسعا أمام التفكير الإشعاعي (وهو انتشار الأفكار من المركز إلى كل الاتجاهات)" (١٥).

#### ٧. العصف الذهني:

يستخدم مصطلح Brain Storming من قِبَل الباحثين والمتخصصين مرادفا لعدد من المفاهيم والمصطلحات، ومنها العصف الذهني، إمتار الدماغ، تدفق، أو توليد الأفكار، إلا أن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداما وشيوعا، فالعقل يعصف المشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة. ويعتبر أوزوبورن هو من قام بتأسيس استراتيجية العصف الذهني، وطورها في كتابه Applied Imagination، والذي ظهر في طبعته الأولى عام ١٩٥٧.

وتستخدم استراتيجية العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة، والتدريب بقصد زيادة كفاءة القدرات والعمليات الإبداعية (١٦).

يعتمد استخدام استراتيجية العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما تأجيل الحكم على قيمة الأفكار، وكم الأفكار يرفع ويزيد فيها. هناك عدة مراحل يجب إتباعها في أثناء حل المشكلة المطروحة في جلسات العصف الذهني تبدأ بمرحلة صياغة المشكلة، يليها مرحلة بلورة المشكلة، ثم توليد الأفكار التي تعبر عن المشكلة، وأخيراً تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها (١٧).

#### ٨. المشروعات:

بنيت هذه الاستراتيجية على نظرية الفيلسوف الأمريكي جون ديوي في تفكيره وأيدها تلميذه "كالباتريك" كإستراتيجية للتدريس. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تنمية عدة جوانب تتعلق بالشخصية كالثقة بالنفس والعمل الجماعي، حل المشكلات. حيث يرى كالباتريك أن المشروع يجب أن يصدر عن حاجة حقيقية يعبر عنها المتعلمون. وتعرف هذه الاستراتيجية على إنها هي سلسلة من الأنشطة يقوم بها فرد أو جماعة لتحقيق أغراض واضحة ومحددة في محيط إجتماعي برغبة وحماس. من خصائص استراتيجية المشروع أن يكون شيئاً مرغوباً فيه أو تدعو إليه الحاجة، أن يكون ذا قيمة تربوية عظيمة، أن يسير الطلاب في أدائه إلى النهاية، أن يجري العمل فيه في ظروف ملائمة. وتشمل خطوات طريقة المشروع كل من تحديد موضوع المشروع، وضع خطة لإنجاز مشروع، تنفيذ المشروع، ثم مرحلة التقويم (١٨).

#### ٩. التدريس باستخدام التخيل:

يمارس الطلاب نوعين من التخيل، الأول هو التخيل المشتت الذي يقود الطالب إلى أحلام يقظة مشتتة، والثاني هو التخيل الإبداعي الذي يقود الطالب إلى رسم لوح فنية، أو إبداع قصيدة وغيرها. وللتخيل أهمية كبرى يمكن توضيحها في أنه يثير مشاركة فاعلة وحقيقية من الطالب، كما يعلمنا معلومات وحقائق وعلاقات (١٣).

#### ٥- فرق العمل في الإدارة

تحظى الإدارة بجانب كبير من الأهمية نظراً لتغلغلها - تقريباً - في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى سواء أكان هذا النشاط في المصنع أو المكتب أو المدرسة أو المتجر أو النقابة العمالية أو المصلحة الحكومية أو المزرعة أو حتى في المنزل. فهي توجد بدرجة ما بحيث لا يمكن فصلها عن هذا النشاط مهما بدا صغيراً. ومع تعدد وتنوع تعريفات الإدارة إلا أن كل التعاريف تتعامل مع الإدارة عند تطبيقها على الجماعة وليس على الفرد، وتشير بطريقة صريحة أو ضمنية إلى أن الهدف ضروري ولازم بالطبيعة للإدارة، كما أن بعض التعاريف توضح بطريقة صريحة أن الإدارة ليست تنفيذياً للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين (١٩).

لم تكن العملية الإدارية في معزل عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم إلى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية الإدارية لتتواءم مع

متطلبات المراحل الحالية والمستقبلية. ولقد ساهم التطور الإداري في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو.

سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر. ولقد أدى ذلك التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية، فرق العمل..... وغيرها (٢٠).

وقد أثبتت الدراسات بأنه ليس باستطاعة المدير أن ينجح في أداء العمل من خلال توجيه الآخرين فقط، وإنما يتطلب الأمر أن يعمل معهم عن قرب ومن خلال فرق العمل. وعلى هذا الأساس فمن المؤكد أنه لا يمكن أن ينجح المدير في استخدام هذا الأسلوب ما لم يكن لديه الاستعداد اللازم لاستخدامه بفعالية (٢٠).

تغير مفهوم الإدارة والدور المطلوب من المدير، وقد ساعد من ذلك ظهور عدد من الأساليب الإدارية الحديثة وكذلك تغير البيئة التنظيمية والاقتصادية والتجارية التي اتسمت في نهاية القرن العشرين بالسرعة العالية التي تتحول بها المعرفة والمعلومات وتطور وسائل الاتصال وتزايد التحول نحو الديمقراطية. لقد أدت هذه المؤشرات وغيرها إلى تغيرات جذرية في مستويات تأهيل العاملين. وأصبح من المستحيل على المنظمات أن تتجاهل أهمية العميل والحاجة الملحة للتحسن المستمر مما انعكس تلقائياً على ضرورة إتباع أسلوب العمل كضيق باعتبار المنظمة بمثابة نظام كلي متكامل (٢١).

نتيجة لذلك التغير أصبح من المهم للمنظمات أن يبذل كل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذي جعل المنظمة قائمة في إدارتها على جميع أفرادها وليس على المديرين فقط كما كان في الوضع التقليدي. ويستدعي الأمر إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمي المسؤولية الجماعية.

هناك العديد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض (٢٢):

١. ارتفاع مستوى الهدر بموارد المنظمة.
٢. عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط.
٣. ازدياد الشكاوى والتذمر من الأطراف ذات العلاقة.
٤. انخفاض الروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة.

## نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر ويُعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل (٢٣).

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل. لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

**مفهوم فريق العمل:**

الفريق هو "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة"، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" (٢٤).

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل (٢٤).

## مجموعات وفرق العمل:

تكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها "أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على إتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".

## بناء فريق العمل وفوائده:

تهدف عملية بناء فرق العمل إلى تحسين فاعلية العمل الجماعي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الوظيفية والشخصية بين أعضاء الفريق، وتعتبر عملية بناء فرق



العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنبوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بمنهجية بناء فرق العمل جعل الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين أعضائها لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف أو إنجاز مهام محددة.

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفاعلية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى وبالعكس، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها (٢٣):

- ٧٦٪ يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
- ٦٢٪ شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- ٩٠٪ ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- ٨٠٪ أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- ٨١٪ أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

#### 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 (٢٢).

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق تظهر أهمية المشاركة، التعاون، المرونة، الحساسية، تحمل المخاطر، الالتزام، التيسير، والانفتاح (٢٢).

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال في اللارسمية، وضوح المهام والأهداف، التعاون الاعتمادية بين الأعضاء، بالإضافة إلى المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، وأخيراً دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

#### 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 (٢٥):

١. **مرحلة تشكيل أو تكوين الفريق:** وتتسم هذه المرحلة بالارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم. وتتطلب هذه المرحلة من قائد فريق العمل التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح.

٢. **مرحلة الصراع:** ويغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، وتسود سلوكيات الجدل والتنافس والصراع والدفاع عن وجهات النظر الشخصية.

٣. **مرحلة التعاون:** حيث يبدأ الأفراد في تلك المرحلة الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق.

٤. **مرحلة الأداء والإنجاز:** يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تمر بمراحل متعددة 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.

#### معوقات بناء فرق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات - وفقاً لمفاهيم فرق العمل- تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة

يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين. يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل في المنظمات وإيضاحها كما يلي(٢٣):

#### • المعوقات التنظيمية:

١. **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي.
٢. **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "استطيع أن أعمل".
٣. **ضعف التفكير الإستراتيجي:** من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية. فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحسينات الثقافية المانعة منهجية بناء فرق العمل.
٤. **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع يُنظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يُقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.
٥. **نظم الحوافز والمكافآت:** التي تؤدي إلى التوجه للجهود الفردية مما يؤثر بشكل كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

#### • المعوقات الفردية:

١. **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل وحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.
٢. **المهارات:** المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق، من المهم أن تتوافر المهارة الفنية لأعضاء الفريق بشكل كافٍ لأداء المهمة، كما أنه من المهم أن يتوفر في الفريق مهارات العمل الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية.
٣. **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد.
٤. **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد.

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلت الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

يجب على الإدارة تشجيع فرق العمل ونشر ثقافتها. فبي بيئة فرق العمل يفهم الأشخاص أن التفكير والتخطيط والقرارات والتصرفات تكون أفضل إذا ما تمت بتعاون. الأشخاص يعرفون ويستوعبون أنه "ليس بيننا من هو أفضل منا جميعاً". من الصعب وجود أماكن عمل تركز على فرق العمل، فالمؤسسات مثل المدرسة، الأسرة، وكافة الأنشطة تركز على الفوز، الأفضلية، والبقاء على القمة. ونادراً ما يتم تنشئة الأفراد في بيئة تركز على فرق العمل والتعاون. فالمؤسسات تعمل على قيمة توجيه الأشخاص والأفكار والخلفيات والخبرات، دون النظر إلى قيمة فرق العمل لتصبح الأساس. ولتحقيق ثقافة فريق العمل يجب التأكيد على النقاط التالية<sup>(٣)</sup>:

- القادة المتميزون يجب أن يوصلوا توقعاتهم الواضحة بأن فريق العمل والتعاون آت لا محالة.
- تفعيل فريق العمل النموذجي من خلال تفاعلهم مع الآخرين ومع باقي المؤسسة.
- أعضاء المؤسسة يتكلمون ويعرفون قيمة ثقافة فرق العمل.
- فرق العمل يجب مكافأتها واحترامها.
- الحكايات والقصص الهامة التي يتناقلها الأشخاص في الشركة يجب أن تركز على فرق العمل.
- تركيز نظام إدارة الأداء على قيمة فرق العمل.

وأخيراً عند الاهتمام بما سبق للقيام بمهام فرق العمل سيتحقق تقدم مذهل في تحقيق ثقافة فرق العمل القادرة على تمكين الأفراد من المشاركة بأكثر مما يتصوروا أنه ممكن معاً.

## ٦- فرق العمل في صناعة الملابس الجاهزة:

تعتبر صناعة الملابس الجاهزة صناعة إنتاجية تجميعية حيث أنها تقدم منتجات مفيدة ويتم فيها جمع عدة أنواع من المواد الخام بمقادير معينة لتعظيم قيمة المنتج من المواد الداخلة في صناعته(٢٦)، وهي إحدى الصناعات كثيفة العمالة ومن هنا يظهر الاحتياج لنشر ثقافة وأهمية تكوين فرق العمل لتحقيق الأهداف.

تتفق نظم الجودة على أهمية العمل الجماعي وفرق العمل، فالأيزو كنظام لضمان وتوكيد الجودة، تتناول مواصفاته كل ما يخص جودة المنشأة ككل وتقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء، أما إدارة الجودة الشاملة التي هي مفهوم استراتيجي في الأعمال التي تهدف إلى القدرة على المنافسة فتشمل مقوماتها إدارة المشاركة، تحسين العملية باستمرار، واستخدام فرق العمل، وأخيراً يأتي نظام الستة سيجمما الذي يعد مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ما أمكن، كما أنه يقدم أعلى مستوى جودة إذ يسعى إلى محاولة الوصول بالإنتاج إلى الخلو من العيوب. ويقوم هذا النظام

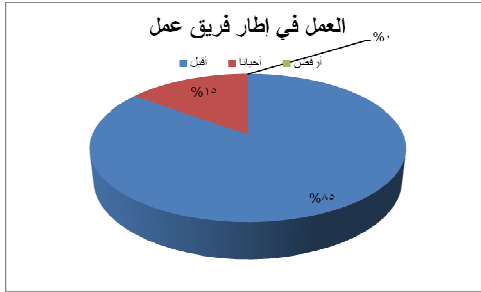
على ستة مبادئ رئيسية تشمل تركيز حقيقي وصادق على العميل، والإدارة بالبيانات والحقائق، العمليات تكون حيث الفعل، الإدارة بالمبادأة، واللاحاجزية، بالإضافة إلى السعي إلى الكمال مع القدرة على تحمل الفشل. وباختيار الإدارة لمنطلق ستة سيجما يبدأ حشد قيادات العمل وأعضاء الفرق وقيادات الفرق وتحديد الأدوار في إطار تحقيق المبادئ الرئيسة الستة (٢٧).

والحقيقة أنه في إطار تطوير المنسوجات والملابس الذكية يتم خلق تحديات حقيقية لتطبيق النظريات العلمية والعملية إلى واقع حقيقي عملي، ولن يتم ذلك دون تضافر مجموعات من فرق العمل تتضمن كل من مصنعي الشعيرات والأنسجة والملابس الذكية (٢٨).

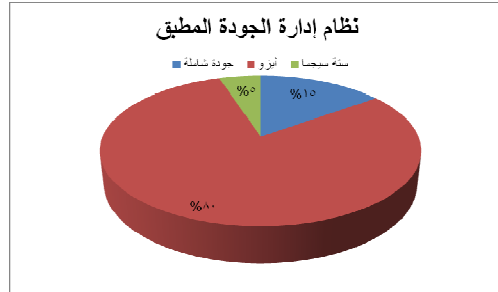
ولتحقيق كل ما سبق لابد من التأكيد على أهمية وقيمة العمل الجماعي وفرق العمل التي تتناول الخطط وتحقق من خلالها الأهداف القريبة والبعيدة المدى ومن ثم تتحقق الغايات.

وفي هذا الإطار تم إعداد استبيان وإكماله من عدد ٢٠ مصنع متنوعة في نوع الإنتاج والإنتاجية. وقد اشتمل هذا الاستبيان على خمسة تساؤلات أساسية عن نوع نظام الجودة المستخدم، الرأي في سياسة العمل في إطار فريق، هل تفضل اعتبار الشركة كلها فريق واحد، أساس تكوين فرق العمل، وأخيراً نوعيات تكوين فرق العمل.

الأشكال من (١) إلى (٥) توضح النسب المئوية لإجابات مسئول المصانع محل الدراسة على تساؤلات الاستبيان.



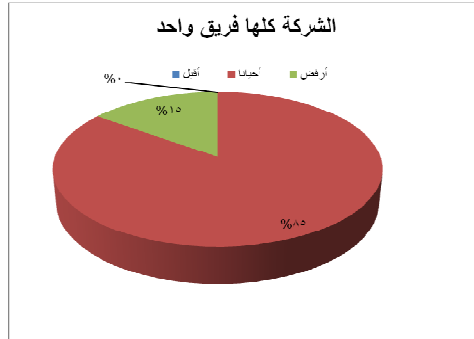
شكل (٢) النسب المئوية للاستجابة بالنسبة للعمل في فريق عمل



شكل (١) النسب المئوية للاستجابة بالنسبة لنظام الجودة المطبق

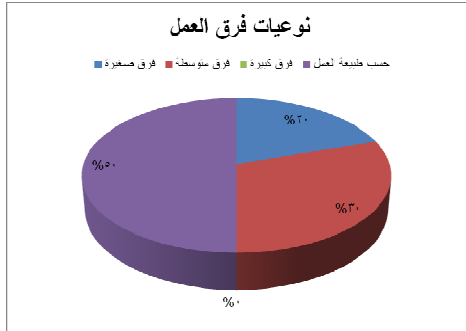
يتضح من شكل (١) أن ١٥٪ من الشركات محل الدراسة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بينما ٨٠٪ تطبق مواصفات الأيزو في حين أن ٥٪ فقط تستخدم نظام ستة سيجما. وهذا يشير إلى أن غالبية الشركات محل الدراسة تهتم بتحقيق مواصفات الجودة دون ضرورة للتوكيد على استخدام فرق العمل.

أشارت النتائج المبينة في شكل (٢) إلى أن ٨٥٪ من الشركات محل الدراسة تقبل العمل في إطار فريق بينما ١٥٪ يقبلون ذلك أحياناً في حين لم تظهر أي استجابة برفض العمل بسياسات فرق العمل. وهذا يشير إلى استجابة إيجابية عالية بالنسبة لقبول مفهوم فرق العمل.

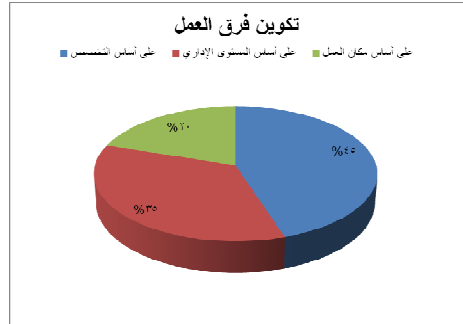


شكل (٢) النسب المئوية للاستجابة بالنسبة لاعتبار الشركة كلها فريق واحد

يتضح من شكل (٣) أن ٨٥٪ من الشركات محل الدراسة تقبل اعتبار أن الشركة كلها فريق واحد في بعض الأحيان بينما ١٥٪ يرفضون اعتبار الشركة كلها فريق واحد في حين لم تظهر أي استجابة بقبول اعتبار الشركة كلها فريق. وهذا يشير أن تنوع الأعمال والمستويات الإدارية والخبرات وكذلك الثقافات تدعو إلى أهمية تقسيم الشركة إلى فرق عمل مترابطة.



شكل (٥) النسب المئوية للاستجابة بالنسبة لنوعيات فرق العمل



شكل (٤) النسب المئوية للاستجابة بالنسبة لأسس تكوين فرق العمل

يتضح من شكل (٤) أن ٤٥٪ من الشركات محل الدراسة ترغب في تكوين فرق العمل على أساس التخصص بينما ٣٥٪ يرغبون أن يكون التكوين على أساس المستوى الإداري في حين أن ٢٠٪ اقترحوا التكوين على أساس مكان العمل. وهذا يشير إلى أهمية مراعاة المعايير الثلاثة بقدر متقارب في تكوين فرق العمل.

يتضح من شكل (٥) أن ٢٠٪ من الشركات محل الدراسة تقبل تكوين فرق عمل صغيرة، بينما ٣٠٪ يقبلون فرق متوسطة في حين لم تظهر أي استجابة لتكوين فرق عمل كبيرة، وقد أكد ٥٠٪ من عينة الدراسة على تكوين الفرق حسب طبيعة العمل. وهذا يشير إلى رفض تكوين فرق العمل الكبيرة، وهو يعتبر تأكيداً لرفض الغالبية اعتبار الشركة كلها فريق واحد. أما بالنسبة لتكوين الفرق حسب طبيعة العمل يرجع إلى أن هناك أعمال تحتاج فرق صغيرة وأخرى تحتاج فرق متوسطة.

وفي ضوء نتائج الاستبيان يمكن اقتراح فرق العمل في مصانع الملابس الجاهزة على النحو التالي:

- **فريق الإدارة العليا (مجلس الإدارة)**  
وهو الفريق المسئول عن إدارة المنشأة ويهدف إلى رفع القدرات التنافسية وزيادة الربحية للمنشأة.
  - **فريق الإدارة (مجلس مديري الأقسام)**  
وهو المسئول الأول عن أهداف الإدارة العليا وتنفيذ آليات تحقيق الأهداف التنفيذية في كل قسم.
  - **فريق التسويق والبيع.**  
وهو الفريق المسئول عن تسويق المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة وتحديد مستويات الإنتاجية وحد البيع المستهدف.
  - **فرق التدريب والموارد البشرية.**  
وهي الفرق المسئولة عن تدريب وتأهيل وتنمية قدرات الموارد البشرية.
  - **فريق التصميم والباترون (التصميم - الباترون).**  
وهو الفريق المسئول عن أعمال إعداد التصميمات وباترونها.
  - **فرق الإنتاج (صالة القص - التحضيرات - الإنتاج - العمليات المساعدة)**  
وهي فرق مرحلة الإنتاج وتوزع مسئولياتها وأعدادها حسب احتياجات العمل بين مراحل الإنتاج المتنوعة.
  - **فريق الجودة.**  
وهو الفريق المسئول عن تحقيق وتطبيق معايير الجودة التي تتبناها المنشأة.
  - **فرق الصيانة (الصيانة الكهربائية - الصيانة الميكانيكية - صيانة المنشآت)**  
وهي فرق مرحلة الصيانة وتوزع مسئولياتها وأعدادها حسب احتياجات العمل بين مهام الصيانة المتنوعة.
- وسيتم فيما بعد تناول هذه الصناعة تحليلياً من حيث إمكانيات تطبيق وتفعيل منهجية وثقافة فرق العمل. للتأكيد على أنه "معاً أفضل".

#### ٧- الخلاصة والتوصيات:

ويتضح مما سبق رُقي وأهمية تفعيل فرق العمل في كافة مناحي الحياة وقد أكد البحث على النقاط التالية:

- ☒ اتفقت الأديان على أهمية وقيمة وتميز العمل الجماعي في إطار فرق العمل.
- ☒ السياسات الناجحة تؤكد على ارتفاع قيمة العمل الجماعي في إطار فرق العمل.

- ❑ العملية التعليمية لا تتم إلا في إطار عملية جماعية تفاعلية، ويجب التأكيد على تفعيل دور فرق العمل في كافة مراحل التعليم.
- ❑ أنظمة الإدارة تتفق في تميز وقيمة فرق العمل من أجل إدارة ناجحة، ويجب عليها نشر ثقافة فرق العمل، كما يجب التأكيد على تشكيل فرق عمل لأداء مهام محددة في إطار الأهداف والغايات المرجوة.
- ❑ يجب التعامل مع فرق العمل على أنها أداة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها، كما أنها مفهوم هندسي واجب لتحقيق التحسين والتطوير لنكون "معاً أفضل".
- ❑ تم اقتراح هيكل لفرق العمل في مصانع الملابس الجاهزة.
- ❑ يوصى بتناول الصناعات النسيجية وخصوصاً الملابس الجاهزة تحليلاً من حيث إمكانيات تطبيق وتفعيل منهجية وثقافة فرق العمل.

### شكر وتقدير:

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر لكل من الأستاذ الدكتور/ نظير رياض الشحات - أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة بدمياط - جامعة المنصورة - ، كما أتقدم بالشكر للقسط يسطس القس بكاتدرائية ماريولس بطنطا، وكذلك الشيخ/ أحمد الحسيني المداح إمام وخطيب مسجد المصطفى بطنطا على تعاونهم الصادق. ولهم مني خالص الشكر والتقدير.

### ٨- المراجع:

1. Webster's New World Dictionary and Thesaurus, 2<sup>nd</sup> Edition, by Editors of Webster's New World Dictionaries, Charlton Laird, May 2002.
2. <http://www.muslim-programers.com/3/teamwork.htm> (Mar/2011)
3. [http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/team\\_culture.htm](http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/team_culture.htm) (Mar/2011)
٤. أخرجه مسلم كِتَابُ الذِّكْرِ وَالذُّعَاءِ وَالتَّوْبَةِ وَالِاسْتِغْفَارِ، بَابُ فَضْلِ الْجَمْعِ عَلَى تِلَاوَةِ الْقُرْآنِ وَعَلَى الذِّكْرِ، رقم ٤٨٦٧.
5. <http://www.al-liwa.com/News.aspx?id=89150&sid=7> دروس وعبر من الهجرة النبوية ٢٠١٠/١٢/٠٧
٦. محمد بن يوسف الصالحى الشامى: "سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد ١٣/٧"، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط١، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م.
٧. فايز محمد العيسوى: "الجغرافيا السياسية المعاصرة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢.
٨. فتحى محمد أبو عيانة: "الجغرافيا السياسية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩.



٩. حازم الببلاوى: "دور الدولة فى الاقتصاد"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩.
10. <http://www.ndt-ed.org/TeachingResources/ClassroomTips/Teamwork.htm>
١١. سالم بن على القحطاني: "فاعلية التعلم التعاونى فى تحصيل الطلاب وتنمية اتجاهاتهم فى الدراسات الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة"، مجلة كلية التربية، جامعة الامارات العربية المتحدة، عدد ١٧، ص ١٥، ٢٠٠٠.
١٢. خميس محمد خميس: "استراتيجيات التعلم التعاونى وتدريب الدراسات الاجتماعية"، القاهرة، العربية للمناهج المتطورة والبرمجيات، ص ١٤٥، ٢٠١٠.
١٣. فؤاد إسماعيل عياد، ياسر عبد الرحمن صالح: "فاعلية التعلم المدمج والدافعية نحو المعرفة فى تنمية مهارات استخدام برامج الوسائط الفاتحة وإنتاجها لدى طلبة قسم التكنولوجيا بجامعة الأقصى"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٧، العدد ٢، ص ٤٠، ٢٠١٠.
١٤. ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السميد: "استراتيجيات التدريس فى القرن الحادى والعشرين، دليل المعلم والمشرى التربوى"، ط٢، عمان، دار ديونو للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
١٥. ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السميد: "الدماغ والتعلم والتفكير"، ط٢، عمان، دار ديونو للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
١٦. رمضان عبد الحميد محمد الطنطاوي: "الموهوبون أساليب رعايتهم وأساليب التدريس لهم"، ط١، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠١.
١٧. يوسف سعد: "فاعلية العصف الذهنى فى تنمية مهارات التفكير الإبداعى دراسة تجريبية على عينة من تلاميذ الصف السابع فى مادة العلوم"، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة الآداب والعلوم الانسانية والتربوية، العدد ٦٩، ٢٠١٠.
١٨. مجدى عبد الكريم حبيب: "تعليم التفكير فى عصر المعلومات"، ط٢، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٧.
19. James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, "Fundamentals of Management" Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998.
٢٠. عبد المحسن جودة: "السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال"، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٢.
٢١. نبيل الحسينى النجار: "الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية"، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، جامعة المنصورة، ١٩٩٨.
٢٢. جاد الرب عبد السميع: "مؤشرات تغييرات الهياكل التنظيمية بالاعتماد على منهجية فرق العمل: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٣.
٢٣. أمير المرسى شوشة: "السلوك الإنسانى فى المنظمات"، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، جامعة المنصورة، ٢٠١٠.
٢٤. كامل على متولى: "السلوك التنظيمى"، مركز جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.
٢٥. أمير المرسى شوشة: "الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية"، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، جامعة المنصورة، ٢٠١١.
٢٦. أبو القاسم مسعود الشيخ: "نظم الإدارة الهندسية والأمن الصناعى"، جامعة التحدي، ١٩٩٢.

٢٧. عادل عبد المنعم أبو خزيم: "تحقيق الجودة في الأقمشة المنسوجة باستخدام نظام ٦ سيجما"، رسالة دكتوراة- غير منشورة- كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، ٢٠٠٩.
٢٨. محمد عبدالله الجمل "الملابس الذكية: التاريخ، التقنيات، المستقبل"، الحملة القومية للنهوض بالصناعات النسجية، إدارة منظومة الملابس الجاهزة (تصميم - موضة - ألوان - حياكة)، الجزء الثالث، المركز القومي للبحوث، ٢٠٠٤.

## **IMPORTANCE AND APPLICATION OF TEAM WORKING IN VARIABLE FIELDS TO ACHIEVE PERFECT PERFORMANCE**

### *Abstract*

Teamwork is defined as "a joint action by a group of people, in which each person subordinates his or her individual interests and opinions to the unity and efficiency of the group" This does not mean that the individual is no longer important; however, it does mean that effective and efficient teamwork goes beyond individual accomplishments. The most effective teamwork is produced when all the individuals involved harmonize their contributions and work towards a common goal.

Religion men, politics, artists, and sportsmen agreed that every succeed work can't be done individually; things are to be done by groups through teamwork spirit. Policy, sport, art, science, all life affairs be more successful if done with team spirit.

The aim of this work is to insure the importance & advantages of team working to help our country achieving the best goals. We are going to present -briefly- the importance of team working through religion, policy, education, and management, as life affairs, without ignoring other affairs like science, arts, sports, etc.

The results showed that team working is very important through life affairs, so we have to insure, creation and improving the culture of team working -not committee and subcommittee- to fulfill specific tasks through objectives and goals required to be distinguish. Team working must be considered as a tool helping management to fulfill objectives, and an obligatory engineering concept to fulfill improvement and development to be better together.