الحقيبة التدريبية لبرنامج

(مهارات بناء فرق العمل)

إعداد وتنفيذ

إلهام سامي حمام

سامية تراحيب المهيدلي

لولوه عبد الرحمن الصغير

المراجعة العلمية

ا. لينا الفهد

المراجعة اللغوية

ا. سارة الخضير

عام ١٤٣٤هـ / ٢٠١٢م

المقدمة :

لقد أدى التطور في الفكر الإداري الى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها : إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الاستراتيجية ، وإدارة علاقات العملاء ، والتركيز على الكفاءة المحورية ، وكذلك إدارة الموارد البشرية ..... وغيرها .

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحى يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك إنطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الإستقرار والنمو وصولاً الى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها ، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع ، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والإزدهار ، كما أن الإهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي .

ولقد أدى تطور الإتصالات وتقنية المعلومات الى الإسراع في عولمة البيئة ، وتبرز العولمة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية ، إقتصاد السوق ، إقتصاد المعلومات ، المنافسة ، التغيير التخصيص، والديموقراطية وغيرها ،كل هذة المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على إعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً

بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع .

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة الى بناء فرق عمل مكّونة من العملاء ، والموردين والعاملين بالمنظمة إنطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها .

ولم تكن العملية التعليمية في منأى عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم الى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية وذلك لتتوائم مع متطلبات المراحل الحالية والمستقبلية والمدرسة لا يمكن النظر اليها بشكل مختلف عن بقية منظمات المجتمع عندما يتطلب الأمر تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في ادارتها للتأثير في المخرجات النهائية لها ، فالطالب كمخرج نهائي للمدرسة أو الجامعة يتأثر بعدة عوامل وينظر المجتمع وكذلك كافة الأسر الى المدرسة كموقع مهم لصقل مواهب الأبناء وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع متطلبات العصر الحديث بعد تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل ، وأن تكون المدرسة على درجة عالية من المرونة تمكنها من التوافق المستمر مع الطلبات والتوقعات والتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع .(عبد الغني، ٢٠١٠: ١)

المدربات
الهام حمام ، سامية المهيدلي ، لولوه الصغير

الفهرس

م	المحتويات	رقم الصفحة
١	المقدمة	٢
٢	وصف عام للبرنامج	٥
٣	الوحدة الأولى	١٢
٤	مفهوم بناء فريق العمل	١٧
٥	نشأة وتطور منهجية فرق العمل	١٨
٦	الفرق بين الجماعة وفرق العمل	١٢
٧	اهمية فرق العمل	١٣
٨	اهتمامات الفرد	١٣
٩	اهداف بناء فريق العمل	١٣
١٠	اهداف بناء فريق العمل	١٤
١١	مؤشرات الحاجة الى بناء فرق العمل	١٤
١٢	اشكال فرق العمل	١٥
١٣	خصائص فرق العمل الفعالة	١٦
١٤	ادارة فرق العمل	١٨
١٥	فوائد ادارة فرق العمل	١٩
١٦	دور المدير في ادارة فرق العمل	٢٠
١٧	العادات الست لفريق العمل الناجح	٢٢
١٨	مهارات المدير في حل الخلافات والنزاعات	٢٢
١٩	الخاتمة	٢٤

دليل البرنامج

- **اسم البرنامج:**

مهارات بناء فرق العمل

- **الهدف العام من البرنامج:**

تنمية مهارات المتدربات في بناء وتوظيف فرق العمل .

- **الأهداف التفصيلية:**

يتوقع من المتدربة في نهاية البرنامج أن تكون قادرةً على :

- ✓ **ادراك الضرورات الملحة لتبني أسلوب فرق العمل والفوائد المرجوة من ذلك .**
- ✓ **التمييز بين أشكال وأنماط فرق العمل .**
- ✓ **ادراك خصائص وسمات فرق العمل الفعالة .**
- ✓ **معرفة منهجية ادارة فرق العمل .**
- ✓ **ادراك دور المدير في ادارة فرق العمل بنجاح .**
- ✓ **تمييز العادات الناجحة لفريق العمل وتبنيها .**
- ✓ **التعرف على المهارات اللازمة لمدير الفريق لحل الخلافات والنزاعات الداخلية والخارجية .**



الموضوعات التي سيناقشها البرنامج :

١. مفهوم فرق – جماعات العمل
٢. نشأة وتطور ومنهجية فرق العمل
٣. مفهوم بناء فرق العمل
٤. أهمية فرق العمل
٥. أهداف فرق العمل
٦. مؤشرات الحاجة لفرق العمل
٧. أشكال/أنماط فرق العمل
٨. خصائص فرق العمل الفعالة
٩. ادارة فريق العمل
١٠. فوائد إدارة وبناء فرق العمل
١١. دور المدير في ادارة فرق العمل
١٢. العادات الست لفريق العمل الناجح
١٣. مهارات المدير في حل الخلافات والنزاعات



الفئة المنفذة :

- طالبات قسم الادارة التربوية بجامعة الملك سعود
- الاسم: الهام حمام ، سامية المهيدلي ، لولوه الصغير
- الإدارة / القسم : قسم الادارة التربوية

الفئة المستهدفة :

- مديرات مدارس
- مساعدات
- رئيسات أقسام
- مشرفات

مدة البرنامج:

- ثلاثة أيام تدريبية

عدد الساعات :

- **١٢ ساعة تدريبية**

تاريخ التنفيذ :

- **٣-٢-١٤٣٤هـ**

مقر التنفيذ :

- **قاعة ٢٤ / مبنى ١ جامعة الملك سعود للبنات بعليشة**



المنهاج :

الوحدة	العنوان	الجلسة	الموضوع	الهدف السلوكي	عدد الدقائق / الساعات	اليوم
الأولى	المدخل التدريبي	الأولى	المدخل للبرنامج	–أن تتهيأ المتدربات للبرنامج	ساعة	الأول
		الثانية	مفهوم فرق–جماعة العمل ، نشأة ومنهجية فرق العمل ،أهميتها ،وأهدافها	–أن تميز المتدربة بين مفاهيم فرق ،جماعات العمل –أن تتعرف على نشأتها وأهميتها وأهدافها	١٨٠ دقيقة	الأول
الثانية	فرق العمل	الأولى	– مؤشرات الحاجة لفرق العمل . – فوائد فرق العمل .	–أن تدرك المتدربة الضرورات الملحة لتبني أسلوب فرق العمل والفوائد المرجوة من ذلك	٢	الثاني
		الثانية	– ا شكال فرق العمل – خصائص فرق العمل الفعالة	–أن تميز المتدربة بين أشكال وأنماط فرق العمل . _أن تتعرف على خصائص وسمات فرق العمل الفعالة .	٢	الثاني

الوحدة	العنوان	الجلسة	الموضوع	الهدف السلوكي	عدد الساعات	اليوم
الثالثة	ادارة فرق العمل ومهارات حل الخلافات والنزاعات	الاولى	– ادارة فريق العمل . – فوائد إدارة وبناء فرق العمل .	– ان تتعرف المتدربة على منهجية ادارة فرق العمل . – أن تدرك فوائد ادارة و بناء فرق العمل .	٢	الثالث
		الثانية	– دور المدير في ادارة فرق العمل . – العادات الست لفريق العمل الناجح – مهارات المدير في حل الخلافات والنزاعات	–ان تتعرف المتدربة على دور المدير في ادارة فرق العمل بنجاح . – ان تميز المتدربة العادات الناجحة لفريق العمل . – ان تتعرف المتدربة على المهارات اللازمة لمدير الفريق لحل الخلافات والنزاعات الداخلية والخارجية .	٢	الثالث

إرشادات المتدربات :

- **الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية طوال البرنامج التدريبي**
- **البرنامج التدريبي يبدأ من الساعة الثامنة صباحاً وينتهي الساعة ١٢ ظهراً**
- **الاطلاع على الحقيبة والأعداد الجيد للموضوعات**
- **المشاركة الفعالة وتبادل الخبرات هدف أساسي للبرنامج**
- **يرحب بالملاحظات والاقتراحات ويمكن تقديمها للمدربة**
- **تعبئة نموذج تقييم البرنامج بدقة يساعد على تطويره ونجاحه**
- **الممارسة تضمن استمرار المهارات المكتسبة في البرنامج**

عزيزتي المتدربة :

يمكنك التواصل معنا عبر الموقع الالكتروني WWW. KSU.SA



عقــد الميــثاق للمتدربة

" فريق العمل قوة دائبة الفعالية توظف المبادئ والوسائل لتحقيق غايات محددة "



الاسم : .....

التاريخ : .....

التوقيع : .....

المدربات :

الهام حمام ، سامية المهيدلي ، لولوه الصغير

اليـوم الأول

الوحدة الأولى

- الجلسة الأولى : المدخل التدريبي للبرنامج (تهيئة المتدربات للبرنامج التدريبي)

(٦٠ دقيقة)

استراحة (٢٠ دقيقة)

- الجلسة الثانية : مفهوم فرق–جماعة العمل ، نشأة ومنهجية فرق العمل أهميتها ،وأهدافها

(١٨٠ دقيقة)

المجموع

٢٤٠ دقيقة

الوحدة الأولى : ٢٤٠ دقيقة

الجلسة الأولى

- **هدف الجلسة :**

أن تتهيأ المتدربات للبرنامج .

- **موضوعات الجلسة :**

١.التعرف على المتدربات .

٢.التهيئة لموضوع البرنامج التدريبي .

- **الوسائل التدريبية :**

الحقيبة التدريبية (الأنشطة +المادة العلمية) – جهاز حاسب – جهاز عرض(بروجكتر) –سبورة – سبورة ورقية – شفافيات – أوراق ملونة –أقلام ملونة .

- **الأساليب التدريبية المستخدمة :**

التمارين وطرح الاسئلة .

الوحدة الاولى / الجلسة الاولى :

م	المحتوى	الزمن
١	نشاط افتتاحي	١٠ دقائق
٢	نشاط (١/١)	١٥ دقيقة
٣	المدخل التدريبي للبرنامج	٣٥ دقائق
	المجموع	٦٠ دقيقة

الوحدة الاولى :

الجلسة الاولى : المدخل التدريبي للبرنامج

نشاط افتتاحي :

بالتعاون مع أفراد مجموعتك رتبي القصاصات التالية لتكون لك حرف (T)

- **اسلوب تنفيذ النشاط : المشاركة .**
- **مدة النشاط : (١٠ دقائق)**
- **هدف النشاط:**

  كسر الحواجز واثارة تفكير .

- **آلية تنفيذ النشاط :**

✓ **تقسيم المتدربات الى مجموعات .**

✓ **توزيع القصاصات الورقية على كل مجموعة .**

✓ **تشجيع المجموعة الاسرع في ترتيب القصاصات**

✓ **مناقشة المتدربات عما يتوقعون السبب في اختيار حرف (T)**



نشاط (١/١) :

كوني بمساعدة فريقك جملة من خمس كلمات توضحون فيها ما تتوقعونه من حضور هذه الدورة ؟

أ ، ي ، ن ، م ، ء ، هـ ، د ، ف ، ق ، ض
ح ، ك ، ز

- **هدف النشاط :**

تكوين فرق العمل .

- **الاسلوب : المشاركة .**

- **مدة النشاط : ١٠ دقائق**

- **آلية تنفيذ النشاط :**

يكون كل فريق جملة مفيدة يوضحون فيها مايتوقعونه من حضور الدورة ثم يعلق كل فريق البوستر على الحائط الذي بجانبه



المدخل التدريبي للبرنامج :

يرحب بالمشاركات، شكر للمتدربات على الحضور وتقدير رغبتهن في التطوير ،التحدث عن بناء فرق العمل كأحد الأسباب الهامة في تطوير الأداء والتأكيد عليهن بضرورة ممارسة المهارات المكتسبة خلال هذا البرنامج لضمان عدم فقدانها والتعود عليها بحيث تصبح صفة ملازمة للشخص يقوم بهل تلقائياً .

الوحدة الاولى / الجلسة الثانية :

مواضيع الجلسة :

- مفهوم فرق العمل .
- نشأة ومنهجية فرق العمل .
- اهمية بناء فرق العمل .
- أهداف بناء فرق العمل .

الوحدة الاولى / الجلسة الثانية :

م	المحتوى	الزمن
١	مفهوم الفريق وفريق العمل	٥٠ دقيقة
٢	نشأة ومنهجية فرق العمل	٦٠ دقيقة
٣	نشاط (٢/١)	٥ دقائق
٤	اهمية فرق العمل	٥٥ دقيقة
٥	نشاط (٣/١)	٥ دقائق
٦	نشاط (٤/١)	٥ دقائق
	المجموع	١٨٠ دقيقة

أولا : مفهوم الفريق وفريق العمل :

الفريق :

هو مجموعة صغيره من الأفراد يتراوح عددها من ثلاث أفراد الى اثنى عشر فردا. كذلك يعرف بأنه عبارة عن مجموعة مشاركة وليس فقط أشخاص يأخذون الأوامر لتنفيذها فعندما يشارك أعضاء الفريق في اعداد الهدف فان هؤلاء الأعضاء لا يسعون الا لتحقيق هذا الهدف والجماعة بهذا المعنى لها سلطة اتخاذ قرارات تنفيذية وهي تتميز بالديمومة طيلة حياة المشروع وأفرادها متجانسون من حيث المنصب الاداري وطابع العمل هنا يغلب عليه الطابع الاداري غير أنها تكلف مهمة كاملة من خلال العمل الجماعي.(الصيرفى،٢٠٠٩: ١٢)

ويعرف Davis جماعة العمل بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها وهذا التعريف يشير الى عامل التفاعل.(الصيرفى ،٢٠٠٨: ١١)

كما يعرف أحمد ماهر الجماعة بأنها عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

فرق 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 إتخاذ القرارت "(عبد الغني، ٢٠١٠: ٣-٤) .

مفهوم بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

ثانيا : نشأة ومنهجية فرق العمل :

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

كما يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (١٩٤٩)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

نشاط (٢/١) :

شاهدي مقطع الفيديو ..

- الهدف من النشاط :

  استشعار اهمية فرق العمل .

- اسلوب تنفيذ النشاط : العرض والمشاركة

- مدة النشاط : (٥ دقائق)

- آلية تنفيذ النشاط :

من خلال مشاهدة الفيديو يقوم كل فريق بعمل جلسة عصف ذهني يناقشون فيها أهمية وجود فرق العمل

ثالثا : اهمية فرق العمل :

- ايجاد فرص لتطوير المهارات القيادية
- تخفيض مستوى الصراع بين الادارة والعاملين
- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل
- التركيز الدائم على تحقيق وتطوير وتحسين مستوي الجودة
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم .

نشاط (٣/١) :

بالتعاون مع أفراد مجموعتك أكمل على الأهمية السابقة

- الهدف من النشاط :

التعرف على أهمية بناء فرق العمل

- اسلوب تنفيذ النشاط : مناقشة ومشاركة

- مدة النشاط : (٥ دقائق)

- آلية تنفيذ النشاط :

يجتمع كل فريق عمل للمناقشة والتوصل إلى نقاط أخرى للأهمية غير التي ذكرتها المتدربة

نشاط (١/٤) :

امامك انت وأعضاء فريقك قصاصات ورق ملونه خلال خمس ثواني اذكري صفه بارزة في شخصية كل عضو في فريقك ؟

- **الهدف من النشاط :**

اكتشاف اهتمامات كل فرد في الفريق

- **اسلوب تنفيذ النشاط : المشاركة وجماعات النقاش**

- **مدة النشاط : (٥ دقائق)**

- **آلية تنفيذ النشاط :**

–مجموعة من الأوراق الملونه

–يقوم كل فريق بجلسات نقاش

–يتفقون على صفات معينه في كل فرد

–تتم كتابة الصفة على الأوراق الملونة

رابعا : اهداف بناء فرق العمل :

- **التعاون والتنافس الايجابي**
- **الروح المعنوية**
- **الثقة**
- **التماسك**
- **الاتصالات الفعالة**
- **الانتاجية**

- الانتماء
- الكبرياء المهني
- الاعتبارات الفردية
- الأمان

اليـــوم الثـانـي :

الوحدة الثانية : فرق العمل

الجلسة الأولى :

- مؤشرات الحاجة لفرق العمل
- فوائد فرق العمل .

الزمن :(١٢٠ دقيقة)

استراحة (٢٠ دقيقة)

الجلسة الثانية :

- ا شكال فرق العمل
- خصائص فرق العمل الفعالة

الزمن :(١٢٠ دقيقة)

المجموع : ٢٤٠ دقيقة

الوحدة الثانية : فرق العمل

الجلسة الاولى :

- **هدف الجلسة :**

أن تدرك المتدربة الضرورات الملحة لتبني أسلوب فرق العمل والفوائد المرجوة من ذلك .

- **موضوعات الجلسة :**

١. مؤشرات الحاجة لفرق العمل .

٢. فوائد فرق العمل .

الوسائل التدريبية :

الحقيبة التدريبية (الأنشطة +المادة العلمية) – جهاز حاسب – جهاز عرض(بروجكتر) – سبورة – سبورة ورقية – شفافيات – أوراق ملونة –أقلام ملونة .

- **الأساليب التدريبية المستخدمة :**

التمارين وطرح الاسئلة .

الوحدة الثانية / الجلسة الاولى :

م	المحتوى	الزمن
١	مؤشرات الحاجة لفرق العمل	٥٠ دقيقة
٢	فوائد فرق العمل	٥٠ دقيقة
٣	نشاط (١/ ٥)	١٠ دقائق
	المجموع	١٢٠ دقيقة

الوحدة الثانية :

الجلسة الاولى :

أولا : مؤشرات الحاجة لفرق العمل .

١. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
٢. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئي والفردية.
٣. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
٤. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
٥. عدم وضوح المهام والعلاقات.
٦. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
٧. ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
٨. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
٩. المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
١٠. زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات .

ثانيا : فوائد فرق العمل :

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئة.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

نشاط (١/٥) :

من خلال ما شاهدتي في الفيديو استنتجي فوائد أخرى لفرق العمل؟

.....

.....

.....

.....

- **هدف النشاط:**

  التعرف على فوائد فرق العمل .

- **اسلوب تنفيذ النشاط : العصف الذهني/العرض**

- مدة النشاط : (١٠ دقائق)

- آلية تنفيذ النشاط:

-مشاهدة مقطع الفيديو

-عمل جلسات عصف ذهني

-استنتاج فوائد اخرى لفرق العمل

الوحدة الثانية : فرق العمل

الجلسة الثانية /فرق العمل :

- هدف الجلسة :

ان تتعرف على اشكال فرق العمل وخصائصها الفعالة

- موضوعات الجلسة :

١. ١ شكال فرق العمل

٢. خصائص فرق العمل الفعالة .

الوسائل التدريبية :

الحقيبة التدريبية (الأنشطة +المادة العلمية) – جهاز حاسب – جهاز عرض(بروجكتر) – سبورة – سبورة ورقية – شفافيات – أوراق ملونة –أقلام ملونة .

- الأساليب التدريبية المستخدمة :

النقاش وطرح الاسئلة وحل تمارين .

الوحدة الثانية / الجلسة الثانية :

م	المحتوى	الزمن
١	اشكال فرق العمل	٥٠ دقيقة
٢	نشاط (١/ ٦)	٦ دقائق
٣	خصائص فرق العمل الفعال	٥٤ دقيقة
٤	نشاط (٧/١)	١٠ دقائق
	المجموع	١٢٠ دقيقة

الوحدة الثانية :

الجلسة الثانية :

أولا : اشكال فرق العمل .

أ- فرق الادارة الذاتية. وهنا يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لادارة نفسه بنفسه وتحقيق أهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب أفراده وتعيين اختبار الأفراد وهذه الفرق ليس لها قائد

ب- الفرق المتعددة الوظائف. تتشكل هذه الفرق من مختلف الادارات داخل المنظمة الادارية حيث يختص كل فرد في مجال عمله الذي كان يقوم به في وظيفته السابقة وهنا يتم التركيز على عنصر التخصص للاستفادة منه في عمل الفريق

ت- الفرق الوظيفية. تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا

ث- فرق الادارة العليا. يتم تشكيل هذا الفريق من المديرين العاملين في التنظيم ومن مختلف المستويات الادارية حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات أعضائه وباستمرارية لعدم ارتباطه بمشروع أو بمشكلة معينة وتوكل لهذه الفرق مهمة اتخاذ القرارات الادارية

فرق حل مشكلات. يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الادارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق وأحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية أو الفرق المتعددة الوظائف وهنا تكون الفرق

الوظيفية على شكل دوائر الجودة أي تعتمد على العمل رغبة وطواعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالانتاج . (Torrington,1998: 337)

نشاط (٦/١) :

اشطبي كل حرفين مكررين ستبقى خمسة أحرف اذا ترتبت ترتيبا صحيحا على كلمة تعتبر من خصائص الجماعات الفعالة.

س ب ث غ خ ط ص ج

ن ق ت ب ك خ م ط هـ

ى ف ج ص م غ ق د أ ش

هـ ع د ن ك ث ى س ك ش

- هدف النشاط:

التعرف على خصائص الفريق الفعال .

- اسلوب تنفيذ النشاط : العصف الذهني.

- مدة النشاط : (٦ دقائق)

- آلية تنفيذ النشاط:

-يكون كل فريق جلسة عصف ذهني

-يقوم كل فريق بشطب الحروف المكررة

-حتى يتوصل إلى الكلمة المطلوبة

-التي هي من خصائص الفريق الفعال

ثانيا : خصائص فريق العمل الفعال :

١. وجود أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.

٢. اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
٣. معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
٤. توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
٥. التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
٦. مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
٧. المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
٨. ممارسة الرقابة الذاتية.

نشاط (٧/١) :

تجربة عملية افعليها الآن:

- على كل فريق اختيار قائد
- اطلبي من مرؤوسيك أن يتفقوا على قرار تعيين أو عدم تعيين موظفه جديده واطلبي منهم أن يجتمعوا به جمعيا لاتخاذ القرار.
- هل تلاحظي: وجود اعتراضا خفيا بين مرؤوسيك على هذا النوع من التقييم ومطالبتهم لكٍ بأن يقابلهم منفردين فلكل منهم وجهة نظره الخاصة ؟.

- **هدف النشاط:**

  اكتساب مهارة قيادة فرق العمل

- اسلوب تنفيذ النشاط : لعب أدوار .

- مدة النشاط : (١٠ دقائق) .

- آلية تنفيذ النشاط:

-يجتمع كل فريق عمل

-يقسمون الأدوار بينهم

-يحللون الموضوع ويوضحون أبعاده

-يذكر كل واحد رأيه

-يتفقون على أتخاذ قرار واحد



اليـوم الثالث

الوحدة الثالثة :

الجلسة الأولى : (١٢٠ دقيقة)

- ✓ ادارة فرق العمل .
- ✓ فوائد ادارة وبناء فرق العمل .

استراحة (٢٠ دقيقة)

الجلسة الثانية : (١٢٠دقيقة)

- ✓ دور المدير في ادارة فرق العمل .
- ✓ العادات الست لفريق لعمل الناجح .
- ✓ مهارات المدير في حل الخلافات والنزاعات .

المجموع

(٢٤٠ دقيقة)

الوحدة الثالثة : ادارة فرق العمل و مهارات حل الخلافات والنزاعات

الجلسة الاولى :

- **هدف الجلسة :** ان تتعرف المتدربة على منهجية ادارة فرق العمل وفوائدها .

- **موضوعات الجلسة :**

١. ادارة فرق العمل .

٢. فوائد ادارة و بناء فرق العمل .

- **الوسائل التدريبية :**

الحقيبة التدريبية (الأنشطة +المادة العلمية) – جهاز حاسب – جهاز عرض(بروجكتر) – سبورة – سبورة ورقية – شفافيات – أوراق ملونة –أقلام ملونة .

- **الأساليب التدريبية المستخدمة :**

التمارين وطرح الاسئلة .

الوحدة الثالثة / الجلسة الاولى :

م	المحتوى	الزمن
١	ادارة فرق العمل	٥٠ دقيقة
٢	فوائد ادارة فرق العمل	٧٠ دقيقة
	المجموع	١٢٠ دقيقة

الجلسة الاولى :

اولا : ادارة فرق العمل :

الاسلوب التشاركي الذي يتم بموجبه تمكين افراد مجموعة العمل في ادارة ما من العمل الجماعي المثمر والمنسجم كوحدة متجانسة تستطيع تحقيق اهداف الادارة من خلال الاعتماد المتبادل والمسؤولية المشتركة والجهود التعاونية والمهارات التكاملية لأولئك الافراد والتي تشمل تبادل المعلومات والمشورة والمشاركة واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .

ثانيا : فوائد ادارة و بناء فرق العمل :

١. التعاون .

٢. نقل المعلومات .

٣. الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة .

٤. اتخاذ القرارات .

٥. الجودة



الوحدة الثالثة / الجلسة الثانية : (١٢٠ دقيقة) :

م	المحتوى	الزمن
١	دور المدير في ادارة فرق العمل	٤٠ دقيقة
٢	نشاط (٨/١)	٥ دقائق
٣	العادات الست لفريق العمل الناجح	٣٠ دقيقة
٤	نشاط (٩/١)	١٠ دقائق
٥	مهارات المدير في حل الخلافات والنزاعات	٣٥ دقيقة
	المجموع	١٢٠ دقيقة

- **أولا : دور المدير في ادارة فرق العمل :**

١. جمع الفريق على اهداف واحدة و شرحها وتحديدها و التأكد من فهمهم لها، واقناعهم بها والتزامهم بتحقيقها .

٢. مشاركة المرؤسين فى تحديد الاهداف ، وطرق بلوغها ، ومعايير قياس النتائج .

٣.الاتفاق معهم على خطة محددة مفصلة وبرنامج عمل ، ويشجع الاعضاء على المساهمة فى وضعها كل حسب خبراته .

٤.دراسة قدرات كل عضو جيدا والتعرف على نواحى القوة والضعف فى كفاءاتهم وخبراتهم حتى يتم استثمار الاولى معالجة الاخيرة .

٥.تحديد دور كل عضو فى الفريق وعلاقته بادوار الاخرين، والتاكد من استيعاب كل منهم لدوره ، وفهمه لتوقعات الاخرين منه.

٦.الاسناد لكل عضو العمل الذى يتقنه ويرغبه ، فالاداء الجيد محصلة للقدرة الملائمة والرغبة العالية .

٧.شرح اجراءات العمل وقواعده ، والتاكد من فهم جميع الاعضاء لها .

٨. التنبه لمشكلات التنافر والتباغض وعدم التعاون ٠ حددها وفهم اسبابها وعالجها قبل استفحالها .

٩.بث روح التعاون بين اعضاء الفريق ، وغرس فيهم بوضوح روح الاستقلالية ، وفى نفس الوقت اعتمادية كل دور على الادوار الاخرى.

١٠. اختيار الافراد المنسجمين في نفس الفريق ، ليس فقط من ناحية المؤهل ولكن ايضا من ناحية الميول والطموحات .

١١. استخدام طرقا متنوعة لتحفيز اعضاء الفريق .

نشاط (١/٨) :

من خلال ما سبق ما دور المدير في ادرة فرق العمل :

- هدف النشاط:

  التعرف على مهام قائد الفريق .

- اسلوب تنفيذ النشاط : العصف الذهني

- مدة النشاط : (٥ دقائق)



- آلية تنفيذ النشاط:

  عمل جلسة عصف ذهني ومن ثم ذكر آلية المدير في قيادة فرق العمل

ثانيا : العادات الست لفريق لعمل الناجح :

١. تنمية الحس الشعوري لتحسين علاقات فريق العمل
٢. تنمية الوعي الذاتي لدى فريق العمل .
٣. المشاركة الوجدانية والاحترام .
٤. وضع معايير فريق العمل وتنظيمها .
٥. التفكير الابداعي .
٦. توزيع الادوار المناسبة على اعضاء فريق العمل .



نشاط (٩/١) :

محمد مدير ادارة التطوير في شركة ، وكان يقود فريق من الموظفين المتخصصين في مجال الابحاث والدراسات ، وكانت طبيعة عملهم هذه تتطلب العديد من الاجتماعات والمناقشات ، وكان ا. محمد يجد صعوبة بالغة في الوصول الى نتيجة في أي اجتماع معهم حيث لاحظ ما يلي :

- **مهاجمة الافكار قبل التعبير عنها تعبيرا كاملا .**
- **حيز الاعضاء وعزوفهم عن الوصول لاتفاق .**

فماذا تقترحين لحل هذه المشكلة :

- **هدف النشاط:**

اكتساب مهارة ادارة الخلافات والنزاعات .

- **اسلوب تنفيذ النشاط : دراسة حالة**

- **مدة النشاط : (١٠ دقائق)**

- **آلية تنفيذ النشاط:**

-يجتمع أعضاء الفريق

-يحددون المشكلة

يحللون أسباب ظهورها

-يفرضون فروض مختلفة

-يختارون آليات لمعالجة المشكلة والقضاء عليها

ثالثا : مهارات المدير في حل الخلافات والنزاعات .:

من المهارات الاساسية للعمل في فرق العمل مهارة حل الخلافات والنزاعات التي قد تنشأ بي اعضاء الفريق او بينهم وبين البيئة الخارجية . فقد يقع الخلاف بسبب اختلاف اهتماماتهم او رغباتهم او اهدافهم او المسؤوليات او الادوار التي يقومون بها . كما قد يقع الخلاف بينهم وبين بعض القوى الخارجية كالمنظمة .

ومن المهارات التي يستخدمها القائد في حل الخلافات التي تنشأ بين اعضاء الجماعة مهارة (العقد الجماعي) وهو عبارة عن عقد شفهي مكتوب يتضمن اتفاق القائد واعضاء الفريق على الاهداف والاجراءات والنظم والقوانين التي تنظم اعمال الفريق كما يتضمن العقد تحديدا دقيقا للأدوار والمسؤوليات التي يفترض ان يقوم بها كل عضو .

وينبغي ان يحرص القائد على اشراك الاعضاء في عملية تحديد بنود العقد وتوضيح محتواه ، ومن ثم يقوم كل عضو بالتوقيع على هذا العقد لالتزام بما جاء فيه .

كما يستخدم القائد مهارات الوساطة والتفاوض ومهارات التحكيم لحل الخلافات التي التي تنشأ بين اعضاء الفريق . والوساطة هي مهارة تهدف الى المحافظة على جلسات الفريق في اتجاه محدد مرغوب وذلك لتجنب الخلاف والنزاع ، كما تعني ايضا قيام القائد بدور الوسيط للوصول الى اتفاق بين عناصر الخلاف .

اما التفاوض فيقصد به تقريب وجهات النظر بين الطرفين بالتحليل والحوار خاصة عندما تكون الآراء مختلفة ومتباينة . وفي حالة فشل جميع الاساليب السابقة يلجأ القائد الى اسلوب التحكيم وذلك من خلال استخدام سلطاته لحل الخلاف . (الصيرفي ،٢٠٠٨ : ٣١٦) .



أدوات قياس فهم محتوى

برنامج تدريبي

تطبيق الانشطة

حل اوراق العمل



المراجع :

- برقاوي، ريم.(٢٠٠١) . فرق العمل في المنظمات . ورقة بحث غير منشورة ، عمان: الجامعة الإردنية، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة.
- الجامعة الأمريكية– مركز الشرق الأوسط للدراسات الإدارية –برامج تدريبية
- حسين، حسين محمد .(٢٠٠٨).تخطيط وإدارة ورش العمل. عمان: دار مجدلاوي
- الصيرفى، محمد.(٢٠٠٩).بناء فرق العمل. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر
- الصيرفى، محمد.(٢٠٠٨).إدارة العمل الجماعي. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر
- عبد الغني ،أحمد عبده.(٢٠١٠).إدارة وبناء فرق عمل .ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الأول في الجودة في التعليم. الرياض
- القحطاني ، فاطمة . (٢٠٠٩م) . واقع ادارة فرق العمل في الادارات النسائية التابعة لمنطقة الرياض التعليمية من وجهة نظر مديرات الادارات وموظفاتها . رسالة ماجستير . قسم الادارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود. الرياض
- ماهر، أحمد.(١٩٩٣). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: كلية التجارة
- مهران، أميرة فؤاد أحمد وآخرون.(٢٠٠٣).السلوك الإداري والتنظيمي.
- Torrington,Derek.(1998).Hyman Resource Management.London:Prentice Hall–Europe

الخاتمة :

ان العمل الجماعي فن و مهارة ، وتشكيل فرق العمل الفعالة مهارة اصعب ، لذا فمن المهم ان يعمل الفريق نحو تحقيق الاهداف التي يسعى اليها وينشدها من خلال الادوار التي يلعبها كل عضو من الاعضاء وذلك باتباع أفضل الاساليب والوسائل . ولابد للقائد ان يعمل على توفير المناخ الايجابي الذي يحفز الفريق على اداء واجباته ومهامه وبث روح الفريق والقضاء على الخلافات والنزاعات التي قد تحدث داخليا بين اعضاء الفريق او خارجيا بينهم وبين البيئة الخارجية بموضوعية وحكمة .

فترابط الفريق امر في غاية الاهمية كما انه يشبع الحس الشعوري للأعضاء وهو نقطة الانطلاقة لتحقيق الاهداف التي يسعى الى الوصول اليها . والى جانب ذلك فإن افضل ما يمكن ان يتوصل اليه الفريق هو ان يتخذ اساليب مشتركة ومستوى اداء مرتفع في بيئة عمل خاصة به لتحقيق غايات منشودة .

والله الموفق،،