

مهارات تكوين وإدارة
فرق العمل التطوعية
من جماعة المسجد



دليل المتدرب
الإصدار الثالث ١٤٤٠ هـ

حقوق الملكية الفكرية ©

حقوق الملكية الفكرية محفوظة لصالح شركة بنيان للتدريب المحدودة، ويحظر الاعتداء عليها بأي شكل من الأشكال المخالفة لنظام حماية حقوق المؤلف وحماية الملكية الفكرية.

علماً أن أصل المادة العلمية هو من جمع شركة الخبرات الذكية للتعليم والتدريب وتم تعديله وتطويره وتوثيقه وإعادة بناء الحقيبة والتصميم والإخراج ونحوه من طرف شركة بنيان للتدريب المحدودة بناء على طلب مؤسسة حمد الحسيني وعائلته الخيرية.



السلامة للجميع

شكر وترحيب

يسر شركة بنيان للتدريب المحدودة أن تتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى مؤسسة حمد الحسيني وعائلته الخيرية ومؤسسة المدوعي الخيرية على جهودهما البارزة في خدمة المجتمع و النهوض به و تنمية القدرات البشرية فيه، وما هذا البرنامج الذي نحن بصداه والذي تم أعداده لتأهيل أئمة وخطباء المساجد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في إدارة المسجد بفاعلية عالية إلا مثالا لهذا الاهتمام و هذه العناية النوعية نسال الله أن يديم عليهم فضله وأن يبارك في أعمالهم وجهودهم.

كما نرحب بإخوتنا المشاركين في هذا البرنامج التدريبي ونتمنى لهم الفائدة وندعوا الله لهم بالتوفيق والسداد .

والله ولي التوفيق!!!

شركة بنيان للتدريب المحدودة

تعريف بمؤسسة حمد الحصري وعائلته الخيرية



مؤسسة خيرية مانحة تقوم بدعم ورعاية الأعمال الخيرية ، من خلال المؤسسات الخيرية المرخصة لها ، والتي تقدم خدمات متمثلة في الخدمات الاجتماعية والدعوية والإغاثية ، وفق الضوابط الشرعية والالتزام باللوائح المنظمة للعمل داخل المملكة العربية السعودية .

وقد تأسست المؤسسة في مدينة الدمام بالمنطقة الشرقية، بترخيص وزارة الشؤون الاجتماعية بالرقم (٧٣) وتاريخ ١/٢٨/١٤٣٠هـ ، ويرأس مجلس إدارتها المؤسس الشيخ/ حمد بن عبد الرحمن الحصري.

الرؤية:

عطاء بإحسان لتحقيق أثر مستدام.

الرسالة:

مؤسسة نوعية مانحة تتكامل مع شركائها ، في بناء الإنسان والرقي بقيمه، بفكر استراتيجي، وبيئة مؤسسية جاذبة ومتجددة

الأهداف:

١. خدمة كتاب الله عزّ وجلّ ، وسنة نبيّه صلّى الله عليه وسلّم .
٢. تقديم العون المادي والمعنوي للمحتاجين ، وتأهيلهم عن طريق الجمعيات المتخصصة..
٣. التنسيق مع الجهات المتخصصة، وبيوت الخبرة في كافة المشاريع النوعية.
٤. العناية بالمشاريع الموسمية.
٥. القيام بمشاريع النفع العام ، والتأهيل العلمي والمهني ، والتدريب والتطوير والخدمات الطبية.
٦. تبني المشاريع النوعية والتميزة التي تهتم ببناء القدرات الداخلية للجمعيات الخيرية في كافة أنحاء المملكة .

www.alhussainicharity.org

تعريف بمؤسسة المجدوعي الخيرية

المجدوعي الخيرية
Almajdouie Foundation



أسست مؤسسة علي بن إبراهيم بن صالح المجدوعي الخيرية لخدمة المجتمع بترخيص من وزارة العمل والتنمية الاجتماعية برقم (١٤٣) بتاريخ ١٠/٢٣/١٤٣٥هـ للمساهمة في بناء منهجية مستقبلية مستدامة للعمل الخيري في المملكة

العربية السعودية من خلال وجود نموذج منح يركز على تعميق الأثر الإيجابي على الفئات المستفيدة وينقل المحتاجين من العوز إلى الاكتفاء للمساهمة في علاج مشكلة الفقر للوصول إلى تنمية مستدامة لمجتمعنا المحلي.

الرؤية:

الرواد في تنمية المحتاج.

الرسالة:

رعاية مؤسسة مانحة متخصصة في رعاية وتمكين الفقير في المنطقة الشرقية والباحة، عبر شراكات فاعلة مع جهات خيرية ومؤسسات وسيطة متمكنة ومن خلال فريق عمل شغوف وكفاء.

القيم:

١. الرحمة
٢. الوفاء
٣. الإتقان
٤. المبادرة

مجالات التوجه الاستراتيجي :

رعاية وتنمية الفقير والمحتاج: هي المشاريع الموجهة لتنمية وتمكين الفقراء والمساكين وأسراهم وتساهم في نقلهم من الاحتياج إلى الإنتاج، وبما يحقق لهم المعيشة الكريمة، وكذلك البرامج والمشاريع التي تتعلق بتطوير الجهات الخيرية التي تستهدف تنمية الفقير.

الفهرس

٥	شكر وترحيب
٦	تعريف بمؤسسة حمد الحسيني وعائلته الخيرية
٧	تعريف بمؤسسة المجدوعي الخيرية
٩	إرشادات المشارك
١١	المقدمة
١٢	دليل البرنامج
١٤	الأدوات والوسائل المستخدمة
١٥	الخطة الزمنية
١٦	الخريطة الذهنية
٢٠	الجلسة الأولى
٢١	التقويم القبلي
٢٣	الوحدة التدريبية الأولى
٢٦	نشاط (١) المكانة العظيمة للمسجد في الإسلام
٣٤	نشاط (٢) مكانة إمام المسجد وعظيم دوره المنوط به.
٤٠	نشاط (٣) صفات إمام المسجد
٤٦	ملخص الجلسة التدريبية
٥٠	الجلسة الثانية
٥٤	نشاط (٤) مسؤولية إمام المسجد والأدوار العظيمة المنوطة به
٥٦	نشاط (٥) دور إمام المسجد في جانب إمامة الناس
٦٠	نشاط (٦) دور الإمام في الجانب التعليمي والتربوي لجماعة المسجد وأهل الحي
٧٠	نشاط (٧) دور الإمام في الجوانب الاجتماعية المتعلقة بجماعة المسجد وأهل الحي
٧٢	ملخص الجلسة التدريبية
٧٦	الجلسة الثالثة
٨٠	نشاط (٨) دور إمام المسجد في الحرص على المسجد والمرافق التابعة له.
٨٦	نشاط (٩) دور إمام الجامع فيما يتعلق بخطبة الجمعة.
٩٠	نشاط (١٠) دور إمام المسجد في مواسم العبادة
١٠٠	ملخص الجلسة التدريبية
١٠٤	التقويم البعدي
١٠٦	قائمة المراجع والمصادر

إرشادات المشارك

أخي المشارك :

حتى تحقق تعلمًا سريعًا ومفيدًا اقرأ هذه الأفكار التي ستوضح لك كيفية الاستفادة المثلى من هذا البرنامج:

1. يحتوي البرنامج على معلومات مترابطة ومستندة في هيكلتها إلى بعضها البعض ، وحضور كامل البرنامج دون تغيب يساعدك على بناء الصورة الكلية للبرنامج والإحاطة بجميع موضوعاته وترابطها فيما بينها .
2. لا تتردد في الاستفسار عما فاتك أو ما لم تفهمه من موضوعات ،فسؤال المدرب وزملائك المشاركين سيثري من معارفك ويؤكد لك فهمك للموضوع .
3. أكتب ما يمر بك من تعليقات وأفكار و نقاشات ؛ لكي تستطيع الاستفادة منها في ممارستك الفعلية أو لترسيخ المعلومة وتثبيتها لديك .
4. لديك ولدى مجموعتك خبرات متنوعة وثرية ومشاركتك في الحوار وورش العمل سينمي مهاراتك ومهاراتهم ولاشك أن طرحك لما لديك من معلومات سيكون له عائدان اثنان؛ إما أن تثري به زملائك أو يقوموا بتصويبه لك.
5. أنصت باهتمام لما يدور في قاعة التدريب من شرحٍ للمدرب أو مداخلات للمتدربين وسجل ما ترى أنه أمر هام وضروري .
6. بعد انتهاء كل جلسة لخص أبرز النقاط التي مرت بك بالشكل الذي تراه مناسباً، خريطة ذهنية، جدول ،تسردها كنقاط ،تسجلها كملاحظات - ليسهل الرجوع إليها .
7. مارس المهارة فور تعلمها ، فمجرد معرفتها لا يكفي لاكتساب المهارة ولا بد من تطبيقها بشكل عملي .
8. احرص على نقل ما تعلمته إلى الآخرين ليثبت في ذهنك.
9. قيّم البرنامج التدريبي في الاستمارة الخاصة بذلك ليتم الاستفادة منها في تطوير البرنامج التدريبي بمكوناته (الحقيقية التدريبية ، البيئة التدريبية ، المدرب ، المشاركين ، والوسائل والأدوات) .

المقدمة

ترسخ في أذهان العديد من الأفراد بأن المسجد هو مكان للعبادة والصلاة فقط ولا يتجاوز دوره هذا الدور، والمتتبع لدور المسجد في الإسلام يجد أن له دور في التعليم والوعظ والإرشاد والتوجيه والتواصل مع المسلمين وإصلاح أمور دينهم وذات بينهم.

وهنا تبرز الحاجة إلى الأمام الذي يقود المسجد ويعيد له مكانته وصورته الصحيحة من حيث تواصله مع جماعة المسجد وأهل الحي وتنظيم البرامج والفعاليات التي ينعكس أثرها عليهم؛ فيزيد إقبالهم على المسجد والانخراط في برامج التي ينظمها، والمشاركة في إدارتها والإشراف عليها والتنظيم لها فيتشكل فريق عمل جماعي تطوعي يقوم بخدمة المسجد ورواده وأهل الحي بشكل عام.

من أهم الخطوات التي يمكن اتخاذها لتأهيل المتدرب وتنمية مهاراته في تكوين فرق العمل التطوعية تنميه معارفه حول فرق العمل وأنواعها وأهميتها ومميزاتها وأساليب تكوينها وإدارتها وتنظيم العمل بين الأعضاء، مع الإشارة إلى أن التمكن من بناء وإدارة فريق عمل متجانس يتكاتف أعضائه فيما بينهم لإنجاز المهام المحددة التي تم تكليفهم بها؛ تنعكس بأثر إيجابي على إبراز المواهب والقدرات لدى أعضاء فرق العمل، وتساهم بشكل فاعل في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة لفريق العمل، والتي بدورها تنعكس على المجتمع.

إن قيام إمام المسجد بتكوين وإدارة فرق العمل التطوعية المتنوعة المهام من جماعة المسجد وأهل الحي، وتوظيفهم في خدمة المجتمع من خلال العمل التطوعي والخيري، سيمكنه بعون الله وتوفيقه من التخلص من معظم المشكلات التي تواجه المسجد وأهل الحي.

وقد تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة وحدات رئيسية مفصلة كما في الشكل التالي:



وفي الختام نسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا الله وإياكم لكل خير، وأن يلهمنا الرُّشد ويزيدنا توفيقًا وسدادًا، ويجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

فريق العمل

اسم
الحقيبة

مهارات تكوين وإدارة فرق العمل التطوعية من جماعة المسجد

دليل

الموضوعات

- طبيعة فرق العمل التطوعية.
- أنماط ووظائف فرق العمل ومراحل نموها وتشكيلها.
- أدوار أعضاء فريق العمل التطوعي.
- أسس اختيار فريق العمل.
- خطوات بناء فريق العمل الناجح.
- دورة حياة فرق العمل التطوعية الفاعلة.
- إدارة التواصل بين أعضاء الفريق.
- تنظيم الاجتماعات.
- إدارة الصراع داخل الفريق.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- مكافئة فرق العمل.

الأئمة وخطباء
المساجد والجوامع.



أساليب التدريب

- المحاضرة التفاعلية -
- العصف الذهني -
- ألعب تدريبية -
- حلقات نقاش

الهدف العام

يهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لتكوين وإدارة فرق العمل التطوعية من جماعة المسجد .

في نهاية التدريب بإذن الله يتوقع أن يكون إمام المسجد قادراً على أن :

1. تتعرف على طبيعة فرق العمل التطوعية وأهميتها في المجتمع
2. التفريق بين فرق العمل وفرق العمل التطوعية
3. تحدد معوقات ومقومات فرق العمل التطوعية الفاعلة
4. توضح أهداف وخصائص وسمات فرق العمل التطوعية
5. تستنتج وظائف وأنماط فرق العمل ومراحل نموها وتشكلها
6. توضح أدوار أعضاء فريق العمل التطوعي ومسؤولياتهم ودورهم في نجاح أو فشل فرق العمل التطوعية
7. تفرق بين السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل التطوعية
8. تكتسب مهارات تكوين فرق العمل التطوعية واختيارها
9. تطبق خطوات اختيار وبناء فرق العمل التطوعية
10. تتعرف على مهارات لإدارة فريق العمل
11. تطبق مهارة إدارة الاجتماعات في فرق العمل التطوعية بكفاءة عالية
12. تدير الصراعات والنزاعات داخل الفريق بما لا يؤثر على أعضاء الفريق والعمل التطوعي
13. تطبق مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات في فرق العمل
14. تتعرف على أهمية مكافئة فريق العمل التطوعي

الأهداف التفصيلية

البرنامج

يوم تدريبي 5 ساعات



أدوات التقييم :

1. استمارة التقييم القبلي.
2. استمارة التقييم البعدي.
3. استمارة تقييم البرنامج.

التكاليف

١. (قبلي): تلخيص كتاب كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل؟، «روبيرت إليس وايت»، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع وانترناشونال ايديز هوم انكوربوريتد وبيت الأفكار الدولية، ١٤١٩هـ.
٢. (بعدي): إعداد ورقة عمل حول كتاب فرق العمل الناجحة البناء والتوجيه والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، مدحت محمد أبو النصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٢.

التقويم

١. التقويم قبلي.
٢. التقويم بعدي.
٣. مهام أدائية: اختيار فريق عمل وفقاً لأسس اختيار فرق العمل.
٤. مهام تقويم ختامية: تطبيق خطوات بناء فرق العمل الناجح.

الأدوات والوسائل المستخدمة

م	المستلزمات	العدد
١	شاشة عرض.	١
٢	جهاز كمبيوتر محمول.	١
٣	مؤشر.	١
٤	لوحة عرض Flipchart.	بعدد المجموعات + ١ للمدرب
٥	أقلام تخطيط ملونة.	بعدد المجموعات + ١ للمدرب
٦	أوراق ملونة .	مجموعة
٧	بطاقات لاصقة ملونة.	مجموعات ملونة
٨	أقلام رصاص وحبر.	بحسب عدد المتدربين
٩	فيديو وصور.	وفقاً للنشاط
١٠	بطاقات تدريبية	بحسب عدد المجموعات

الخطة الزمنية

اليوم	الوحدة	عنوان الوحدة	الجلسة التدريبية	موضوعات الجلسة	الزمن بالدقيقة	
الأول	الافتتاحية		الأولى	الافتتاحية.	٥	
				التقويم القبلي.	١٠	
	الأولى	فرق العمل التطوعية		طبيعة فرق العمل التطوعية	٢٥	
				أنماط ووظائف فرق العمل ومراحل نموها وتشكيلها	٢٠	
				أدوار أعضاء فريق العمل التطوعي	٢٥	
	استراحة					١٠
	الثانية	مهارات تكوين فرق العمل التطوعية	الثانية	أسس اختيار فريق العمل	١٥	
				خطوات بناء فريق العمل الناجح	١٥	
				دورة حياة فرق العمل التطوعية الفاعلة	٣٥	
				إدارة التواصل بين أعضاء الفريق	١٥	
	استراحة					١٠
	الثالثة	مهارات إدارة فرق العمل التطوعية	الثالثة	تنظيم الاجتماعات	٢٠	
				إدارة الصراع داخل الفريق	٢٠	
				حل المشكلات واتخاذ القرارات	٤٠	
				مكافئة فرق العمل	١٥	
				التقويم البعدي	١٠	
				تقويم الدورة التدريبية	٥	
	الختام					٥
مجموع الزمن					٣٠٠	

دورة حياة فرق العمل
التطوعية الفاعلة

أسس اختيار فريق
العمل

مهارات تكوين

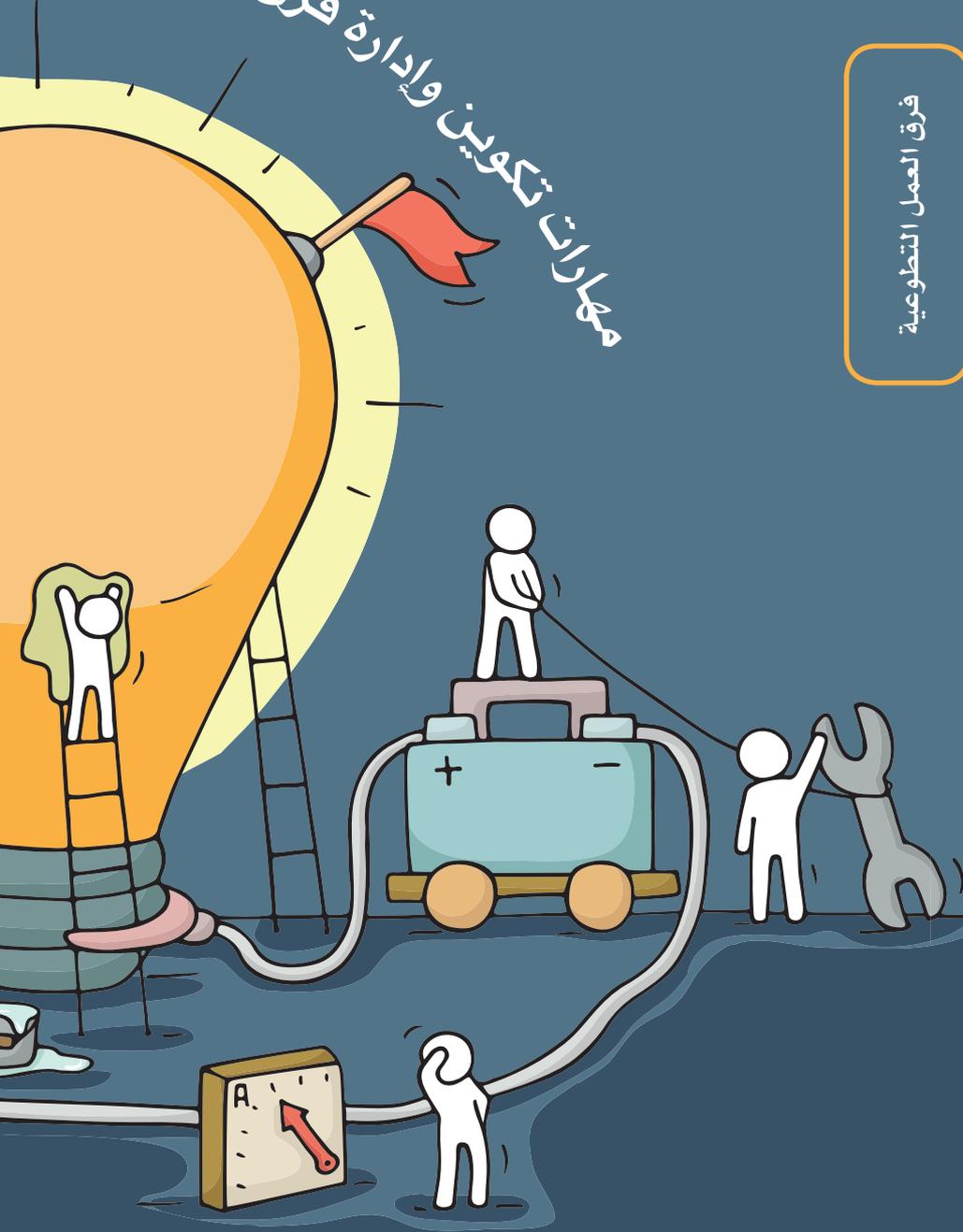
طبيعة فرق العمل
التطوعية

أنماط ووظائف فرق العمل
ومراحل نموها وتشكيلها

أدوار أعضاء فريق العمل
التطوعي

فرق العمل التطوعية

مهارات تكوين وإدارة فرق العمل



إدارة التواصل بين أعضاء الفريق

خطوات بناء فريق العمل الناجح

فرق العمل التطوعية

إدارة الصراع داخل الفريق

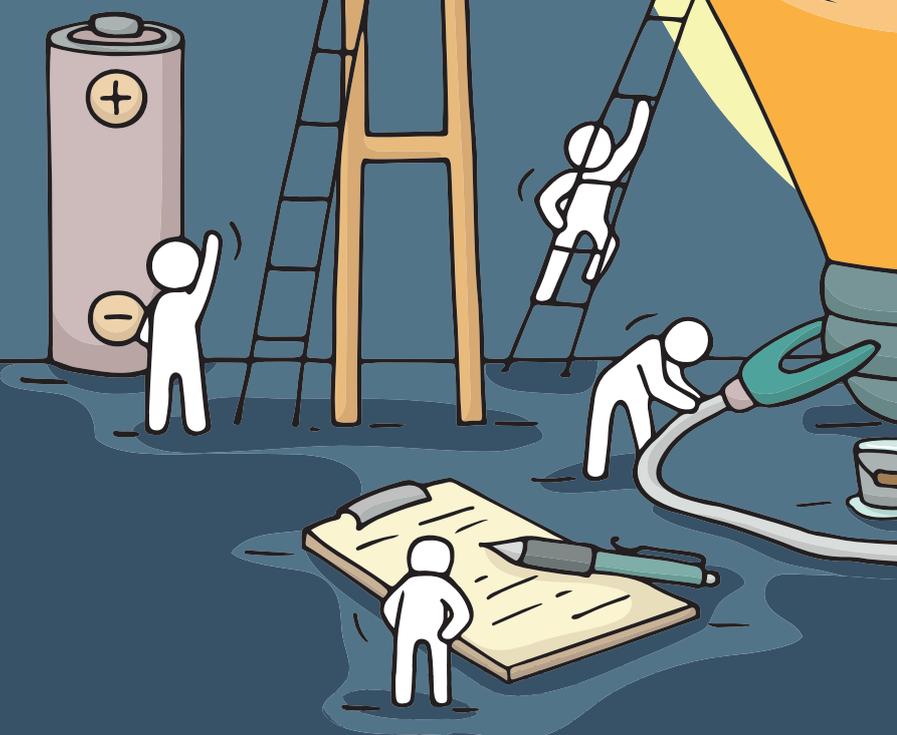
مكافئة فرق العمل

مهارات إدارة فرق العمل التطوعية

التطوعية من جماعة المسخنة

حل المشكلات واتخاذ الفرق للقرارات

تنظيم الاجتماعات







الجلسة
الأولى

الجلسة الأولى

الزمن	الموضوعات	أسم الوحدة
٥	الافتتاح	الافتتاحية
١٠	التقويم القبلي	
٢٥	طبيعة فرق العمل التطوعية	فرق العمل التطوعية
٢٠	أنماط ووظائف فرق العمل ومراحل نموها وتشكيلها	
٢٥	أدوار أعضاء فريق العمل التطوعي	

أهداف الجلسة

مع نهاية هذه الجلسة بإذن الله ستكون قادراً على أن:

١. الأهداف المعرفية:

- تتعرف على ماهية فرق العمل.
- تستنتج دور إمام المسجد في تنمية العمل التطوعي لجماعة المسجد.
- تتعرف على الأنماط المختلفة من فرق العمل .
- تحدد دور إمام المسجد في أثناء تشكيل فرق العمل.
- تحدد أدوار أعضاء فريق العمل التطوعي .

٢. الأهداف المهارية:

- تقارن بين فرق العمل وفرق العمل التطوعية.
- تقترح وظائف لفريق العمل من جماعة المسجد .
- تستنتج أهمية توزيع الأدوار بين فريق العمل.

٣. الأهداف القيمية والاتجاهات:

- تؤمن بأهمية التطوع والعمل التطوعي.
- تفهم آلية تشكيل فرق العمل.
- تحترم مسؤوليات كل عضو من أعضاء فريق العمل.

التقويم القبلي

١٠ دقائق 

أولاً : أجب عن الأسئلة التالية :

● ما أدوار فريق العمل وفقاً للوظائف المحددة لهم؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

● ما خطوات بناء فرق العمل التطوعية الفعالة؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

● ما خطوات المنهج العلمي لحل المشكلات ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ثانياً : قيّم مستوى تمكّنك من المهارات التالية بوضع إشارة (✓) أسفل مستوى تمكّنك من هذه المهارة .

م	المهارة	متمكّن بنسبة % ١٠٠	متمكّن بنسبة % ٧٥	متمكّن بنسبة % ٥٠	متمكّن بنسبة % ٢٥	غير متمكّن
١	المقارنة بين فرق العمل وفرق العمل التطوعية.					
٢	اقتراح وظائف لفريق العمل من جماعة المسجد.					
٣	استنتاج أهمية توزيع الأدوار بين فريق العمل.					
٤	تطبيق المراحل الأولى لدورة حياة فرق العمل التطوعية.					
٥	بناء فريق عمل ناجح بمهارة عالية.					
٦	اقتراح أسلوب للتواصل بين أعضاء الفريق وفقاً لتوزيع العمري لهم.					
٧	تنظيم اجتماع لفريق العمل بمهارة عالية.					
٨	اقتراح آلية لتطبيق أساليب منع حدوث النزاعات بين أعضاء فريق العمل .					
٩	تطبيق خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات التي تواجهك.					
١٠	تحليل المشكلات التي تواجه فريق العمل.					
١١	اقتراح آلية لمكافئة فرق العمل على إنجازاتهم.					

ثالثاً: التقويم الذاتي

هذا الجزء خاص بك كمشارك، نأمل أن تجيب عن الأسئلة التي تضمنته قبل بداية الدورة التدريبية والعودة إليه في نهايتها؛ للمقارنة بين ما كنت تتوقع بما حصلت عليه.

١. ما هي توقعاتك وتطلعاتك من المشاركة في هذه الدورة؟

.....
.....
.....

٢. بماذا يمكن أن تفيدك هذه الدورة حسب توقعك؟

.....
.....
.....

٣. ماذا استفدت من هذه الدورة التدريبية؟

.....
.....
.....
.....

٤. بعد انتهاء الدورة التدريبية قيم مستوى رضاك عنها وفقاً لما يلي: ١ تعني سيء، ٥ تعني ممتاز.

م	المعيار	سيئ	مقبول	متوسط	جيد جداً	ممتاز
		١	٢	٣	٤	٥
١	الزملاء المشاركون في التدريب					
٢	القاعة التدريبية					
٣	الحقيبة التدريبية					
٤	المدرّب					
٥	تنظيم وإدارة التدريب					





الوحدة الأولى

فرق العمل التطوعية



٢٥ دقيقة

نشاط (١) طبيعة فرق العمل التطوعية



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تتعرف على ماهية فرق العمل.
٢. تقارن بين فرق العمل وفرق العمل التطوعية.
٣. تستنتج دور إمام المسجد في تنمية العمل التطوعي لجماعة المسجد.
٤. تؤمن بأهمية التطوع والعمل التطوعي.



● فردي □ ثنائي ● جماعي

١. سجل ممارسة إيجابية وممارسة سلبية لفرق العمل وعلق كلاً منهم على اللوحة المخصصة لها، ثم شارك زملائك في النقاش حولها.

ممارسة سلبية	ممارسة إيجابية

٢. بالتعاون مع زملائك في المجموعة ، قارن بين فرق العمل وفرق العمل التطوعية.

فرق العمل	فرق العمل التطوعية

٣. وضح لأفراد مجموعتك كيف يمكنك التغلب على معوقات العمل التطوعي مع جماعة مسجدك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٤. من خلال جلسة عصف ذهني، اجب عن السؤال التالي:

ما دور إمام المسجد في تنمية العمل التطوعي من جماعة المسجد؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

طبيعة فرق العمل التطوعية

مفاهيم حول فرق العمل التطوعية

- فرق العمل: "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"^(١)
- التطوع: أداء مهام يستفيد منها المجتمع، يقوم بها الفرد بمطلق حريته، دون عائد مادي، سواء من خلال منظمة أو مؤسسة بشكل رسمي أو غير رسمي.^(٢)
- ويعرف العمل التطوعي على أنه: تقديم يد العون إلى فرد أو مجموعة أفراد هم بحاجة إليه دون أي مقابل، سواء أكان مادياً أو معنوياً، والغرض منه ابتغاء مرضاة الله تعالى.^(٣)

أهمية فرق العمل التطوعية

تبرز أهمية فرق العمل التطوعية من خلال:

- حاجة الأفراد الفطرية للاجتماع والتعاون فيما بينهم، فعن أَبِي مُوسَى رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: «الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا» وَشَبَّكَ بَيْنَ أَصَابِعِهِ^(٤).
 - نشر المودة والعطف والمحبة بين الآخرين ، فعن النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ، وَتَرَاحُمِهِمْ، وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى »^(٥).
 - المشاركة والتعاون على فعل الخير.
 - محاولة تغيير توجهات واهتمامات الأفراد والتأثير الإيجابي بهم.
 - تعويد الأفراد على تحمل المسؤولية .
 - تقليل المخاطر المجتمعية والسلوكيات المنحرفة والمساهمة في علاجها والتوعية من مخاطرها .
 - إدماج الأفراد بالمجتمع وزيادة شعورهم بذاتهم والثقة بأنفسهم.
 - تزيد من قدرة المجتمع على مساعدة نفسه ومجابهة جميع أنواع المشكلات وحلها بالتعاون مع أفراد المجتمع أنفسهم.
 - زيادة كفاءة المؤسسات لتأدية أعمال بتكاليف أقل وجودة أكبر.
 - تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة بصورة عامة، حيث توصلت دراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:^(٦)
- ٧٦% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

(١) ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم ، أحمد عبدالغني (ص٣).

(٢) الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي (ص ٢٣). بتصرف.

(٣) العمل التطوعي في السنة النبوية دراسة موضوعية (ص ٢١).

(٤) أخرجه البخاري (٢٤٤٦).

(٥) أخرجه مسلم (٢٥٨٦).

(٦) ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم (ص ٦) بتصرف.

- 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 و فعال في زيادة الأرباح.
 - ٨١% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.
- ومن هنا يتبين أن أي عمل جماعي يريد أصحابه أن ينجزوه، لا بد له من فريق (مجموعة) تنفذه، وقائد فاعل يدير ويوجه فريق العمل ليصلوا جميعا إلى الهدف المنشود.

فوائد فرق العمل الجماعية

ومن فوائد فرق العمل الجماعية والتي تتعكس على فريق العمل والمجتمع والبيئة المحيطة بالمسجد ما يلي:

- الاستفادة من المواهب المتعددة لجماعة المسجد في خدمة أهداف المسجد وأهل الحي.
- زيادة الاتصال بين جماعة المسجد وأهل الحي وإمام المسجد .
- زيادة الشعور بأهمية التعاون والتكاتف لخدمة المسجد والمجتمع المحيط به .
- تقوية أواصر الإخاء والتعاون والتكاتف بين جماعة المسجد و أهل الحي.
- الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع بصورة جماعية.
- تخفيف الأعباء عن إمام المسجد وتوزيع الأدوار بين جماعة المسجد وأهل الحي.
- رفع نسبة تبادل المعلومات ونقل الخبرات والتجارب والمهارات بين أهل الحي وجماعة المسجد والإمام.
- زيادة الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرات والمهارات المتنوعة.
- تحقيق التوازن بين احتياجات جماعة المسجد وأهل الحي ومتطلبات التنفيذ.
- إتاحة الفرصة لجميع المشاركين من جماعة المسجد في اتخاذ القرار وتحمل مسئولية تنفيذه.
- تحقيق الأهداف واختصار المسافات وتوفير الوقت والجهد على أعضاء الفريق.
- إنجاز العمل بجودة عالية.
- تنمية المهارات الاجتماعية وتنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد.
- مباركة الله للعمل مع الجماعة، **فَعَنَّ ابْنُ عَبَّاسٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «يَدُ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ»^(١).**
- التقليل من الصراعات بين جماعة المسجد ونزع فتيل الخلافات بينهم.
- خلق جو إيماني مبني على التعاون والتواد والتراحم في المسجد .
- زيادة فاعلية الاتصالات بين جماعة المسجد والإمام وأهل الحي.

(١) أخرجه الترمذي (٢١٦٦) .

الفرق بين فرق العمل وفرق العمل التطوعية

فرق العمل مجموعة من الأفراد تم جمعهم معاً لتحقيق هدف معين في وقت معين ومكان معين. أما فرق العمل التطوعية فهي مجموعة من الأفراد الذين اجتمعوا بشكل طوعي ويكامل إرادتهم وحريرتهم لتحقيق هدف معين دون مقابل مادي. وعلى الغالب فإن هذه الأعمال تكون أعمالاً خيرية أو تستهدف خدمة المجتمع وتقديم الخدمات له.

معوقات بناء فرق العمل التطوعية

تتعدد معوقات بناء فرق العمل التطوعية وقيامها بمهامها وبالأخص الفرق التطوعية لجماعة المسجد والتي يمكن أن نجملها بما يلي :

١. تعارض وقت العمل التطوعي مع أوقات الدوام والعمل الرسمي لأعضاء فريق العمل من جماعة المسجد العاملين.
٢. خوف بعض جماعة المسجد من تحمل المسؤولية والالتزام مع جماعة المسجد.
٣. ضعف الجانب الاقتصادي والدخل المادي للمتطوعين ، الأمر الذي يجعلهم يبتعدون عن ممارسة العمل التطوعي خوفاً من ترتب إلتزامات مالية عليهم.
٤. عدم التجانس بين جماعة المسجد واختلاف الآراء والأفكار والثقافات والأعمار.
٥. عدم وضوح أدوار فريق العمل من جماعة المسجد والمهام المطلوبة منهم.
٦. اتخاذ إجراءات جزائية بشكل مبالغ فيه تجاه أعضاء الفريق من قبل بعض مسؤولي الفرق التطوعية.
٧. قلة الجهود المبذولة لتنشيط العمل التطوعي والدعوة إليه من جانب أئمة المساجد والمؤسسات التطوعية.
٨. غياب الدور التدريبي في تدريب المتطوعين على العمل التطوعي والخيري.
٩. وغياب تشجيع الأفراد على العمل التطوعي والخيري.

مقومات فريق العمل الفعال

١. تحديد أهداف فريق العمل وخطة العمل.
٢. اختيار قائد فاعل للفريق يتحلى بالعديد من المزايا والمهارات والخبرات المتنوعة.
٣. اختيار أعضاء الفريق مع مراعاة مهاراتهم وخبراتهم وتخصصاتهم.
٤. إعداد خطة عمل للفريق لتحقيق الأهداف المحددة.
٥. وجود خطة للتعامل مع الطوارئ والمخاطر المتوقعة في عمل الفريق.
٦. تحديد المهام والمسؤوليات لفريق العمل وتوضيحها بشكل كامل.
٧. العمل في بيئة إيجابية يسودها الاحترام والثقة المتبادلة.
٨. متابعة ومراقبة خطة العمل وأداء الأعمال وفقاً للخطة المحددة .

٩. الاجتماع واللقاء بشكل مستمر بين أعضاء الفريق.
١٠. حل مشكلات فريق العمل فيما بينهم دون نشرها على الجميع.
١١. تحفيز فريق العمل والثناء عليهم.

أهداف تشكيل فرق العمل:

يسعى إمام المسجد من خلال تشكيل فرق العمل التطوعية لتحقيق أهداف متعددة، وفقاً للمهام والمشاريع والفعاليات التي يتم التخطيط لها وإدارتها والتي تتشارك في كونها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

١. بناء روح الثقة والتعاون بين الإمام وبين جماعة المسجد من جهة، وبين جماعة المسجد مع بعضهم من جهة أخرى.
٢. تنمية مهارات جماعة المسجد، وفتح أبواب وآفاق للعمل الخيري والتطوعي والمساهمة في النفع للمجتمع وأهل الحي.
٣. تنمية مهارات إمام المسجد، وصقل مواهبه، وإكسابه خبرات يستفيد منها في إدارة المسجد وجماعة المسجد لكل ما يفيد أهل الحي ويجلب لهم النفع والفائدة.
٤. توفير أجواء صحية للتواصل بين جماعة المسجد وأهل الحي على اختلاف أعمارهم وثقافتهم وتوجهاتهم، مما يؤدي إلى تحسين وتنمية العلاقات فيما بينهم ويزيد من صلتهم بالمسجد وعنايتهم به.
٥. المساهمة في إنجاز المشاريع والفعاليات الكبيرة التي تعود بالنفع على المسجد وأهل الحي، وتحقيق الأهداف التي يصعب أن يقوم بها إمام المسجد بشكل فردي.
٦. توظيف الإمكانيات المتاحة والاستخدام الأمثل للموارد؛ بما يحقق مكاسب ومنافع لجماعة المسجد وأهل الحي والمجتمع.
٧. نجاح القرارات المتخذة؛ حيث أن القرار المتخذ بشكل جماعي أفضل من القرار المتخذ بشكل فردي.
٨. الإحساس المشترك من جماعة المسجد بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف، والحرص على إنجازها.
٩. تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى أفراد الفريق.
١٠. توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

سمات وخصائص فريق العمل الناجح:

- الاتصال والعلاقات الحسنة فيما بينهم وبين أفراد المجتمع.
- التعاون في اتخاذ القرارات بالأغلبية.
- القدرة على حل المشكلات بشكل سريع.

- تناسب حجم فريق العمل مع المهمة المحددة له.
- الاتسام بالإيجابية والتعامل الإيجابي مع الآخرين
- المبادرة والدافعية لتنفيذ الأعمال.
- الالتزام الذاتي بالمسؤولية والرقابة الذاتية العالية.
- القدرة على حل الخلافات داخلياً بكل ود واحترام.
- التعاون والتكاتف
- الإبداع والابتكار
- توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على أعضاء الفريق
- العمل المشترك لتحقيق هدف محدد.

كما يجب أن يتحلى فريق العمل بالعديد من الخصائص التي تحقق الكفاءة والفاعلية وتساعد على تحقيق الأهداف التي تم بناء وتشكيل فريق العمل للعمل فيها، وهي كما يلي: ⁽¹⁾

- المشاركة والمساهمة مع فريق العمل.
- التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق.
- المرونة وتقبل الآراء والتنازل عن المواقف لمصلحة الفريق.
- مراعاة مشاعر الزملاء وعدم إيذائهم.
- تحمل المخاطر في أثناء العمل للتغلب على الصعاب التي تواجههم.
- العمل تحت الضغط وتحمل المسؤوليات.
- الالتزام والانضباط التام لتحقيق أهداف الفريق.
- تيسير المهام التي يتم العمل عليها.
- الانفتاح والمشاركة للبيانات والمعلومات مع الآخرين.
- الإيجابية والتفاعل مع فريق العمل.

(1) إدارة وبناء فرق العمل (ص ٧) بتصرف.



٢٠ دقيقة

نشاط (٢) أنماط ووظائف فرق العمل ومراحل نموها وتشكيلها



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تتعرف على الأنماط المختلفة من فرق العمل .
٢. تقترح وظائف فريق العمل من جماعة المسجد .
٣. تحدد دور إمام المسجد في أثناء تشكيل فرق العمل .
٤. تفهم آلية تشكيل فرق العمل .

● فردي ● ثنائي ● جماعي

١. بالتعاون مع زميلك حدد عملاً من الممكن أن يقوم به جماعة المسجد، لكل نمط من أنماط فرق العمل التالية:

نمط فرق العمل	العمل المتوقع لهم
فرق العمل الكبيرة	
فرق المهام المحددة	
دوائر الجودة	
الفرق الموجهة ذاتياً	
فرق الإدارة الذاتية	
فرق العمل متعددة المهام	

٢. أثناء مراحل تشكيل فرق العمل يجب على إمام المسجد أن يراعي عوامل اختيار فريق العمل لضمان قدرته على تحقيق الأهداف التي حددها له. بالتعاون مع زملائك في المجموعة حدد دور إمام المسجد في مراحل تشكيل فريق العمل؟

دور إمام المسجد	مراحل تشكيل فريق العمل
	تحديد مستويات السلطة
	تأسيس العضوية
	حجم الفريق المثالي
	توجيه الأعضاء الجدد

٢. من خلال جلسة العصف الذهني، وضح الوظائف المتوقعة من فريق العمل الثقافي لجماعة المسجد ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أنماط ووظائف فرق العمل ومراحل نموها وتشكيلها

الأنماط المختلفة لفرق العمل

يحتاج إمام المسجد إلى تشكيل وبناء فرق عمل متنوعة بتنوع المهام المحددة لها، والتي تكون وفقاً للأهداف التي يرغب في تحقيقها، ويعتبر أول عائق قد يصادف إمام المسجد هو اختيار نوع فريق العمل الذي يريده، والفترة الزمنية لهذا الفريق (دائم، مؤقت) ونوع المهمة ودرجة صعوبتها، وتأتي فرق العمل على أشكال متنوعة وأهمها: (1)

١. فرق العمل الكبيرة:

- تقوم بتحديد المهام المطلوبة منها.
- تحدد أهدافها وتبني خطة العمل وتحدد المواد المطلوبة والمسؤولين عن التنفيذ ومتطلبات التنفيذ والبرامج والمدة التي ستحتاجها للتنفيذ.
- تقوم بكتابة تقارير خاصة بالإنجاز والأداء.
- تحتوي بالعادة على مستويات إدارية متنوعة.
- تحتاج إلى تنظيم العمل فيما بينها إلى اجتماعات ولقاءات متعددة وطويلة.
- تكون بالغالب في المؤسسات والمنشآت الكبيرة نوعاً ما.

٢. فرق المهام المحددة:

- يكون عدد أعضائها محدد بما لا يزيد عن ١٠ أفراد.
- يتم إنشائها لغرض وهدف محدد.
- يتم تكليفها بالاجتماع لتنفيذ ما يطلب منها.
- تكون محددة المدة الزمنية.

٣. دوائر الجودة:

- مجموعة من الأفراد يشكلون وحدة تنظيمية ويعملون على تحسين مستوى الجودة والإنتاجية في المؤسسة العامة أو الخدمية.
- يكون العمل فيها تطوعياً.
- لا تمتلك سلطة تنفيذية.
- تصدر التقارير توجيهية وإرشادية.

٤. الفرق الموجهة ذاتياً:

- فرق يتشكل أعضاؤها من خلال اجتماعهم على هدف محدد أو رؤية محددة.
- يتخذ أعضاء الفريق قراراتهم بمشاركة الجميع.
- يختارون رئيس الفريق بالتناوب بين أعضاء الفريق.
- يقومون بتحديد الأهداف.
- يقومون بمراقبة ومتابعة الأداء والتنسيق بين أعضاء الفريق.

(١) الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نضائح وأساليب وقواعد للفرق الفاعلة (ص٢). بتصرف.

٥. فرق الإدارة الذاتية:

- مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بسلطة متساوية فيما بينهم.
- يتم تفويضهم بمهمة محددة مثل التخطيط أو التنظيم أو الرقابة.

٦. فرق العمل متعددة المهام:

- مجموعة من الأفراد الذين يمارسون مهاراتهم وخبراتهم في مصلحة فريق العمل للنهوض بمهام متنوعة مسندة لهم.

تشكيل فريق العمل^(١):

حين نجد الحاجة لتشكيل فريق عمل مهمته تنفيذ أمر محدد؛ يجب تحديد الأهداف المطلوبة من هذا الفريق بدقة والتي تكون بالعادة تلي احتياجات محددة أو تحل مشكله ما .

فبعض فرق العمل يطلب منها تحديد الهدف المطلوب منها تحقيقه والتي تأتي بشكل إضافات أو تحسينات على الفريق، مثل: اللجنة الاجتماعية في المسجد، والتي تكون بهدف إبراز دور المسجد في المجتمع؛ فيبادر فريق العمل لوضع الأهداف، مثل: زيادة الترابط بين أهل الحي والمسجد. ومن ثم وضع خطة للعمل فتحدد بها البرامج والأنشطة التي سيتم تنفيذها على مستوى الحي والمتطلبات والاحتياجات المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج، وتحديد المدة الزمنية لتنفيذ هذه البرامج.

فيما يلي مراحل تشكيل فريق العمل :

١. تحديد مستويات السلطة

يتم تحديد مستوى سلطة الأعضاء وفريق العمل لضبط سير العمل والتواصل بين أعضاء الفريق منذ اللحظة الأولى لتشكيله، ومن الأمور المساهمة في تحديد مستوى السلطة ما يلي:

١. مراجعة الهدف من الفريق وسبب وجوده.
٢. مراعاة الهيكل التنظيمي المعتمد.
٢. تحديد المشكلات التي تواجه الفريق.
٤. معرفة طبيعة المهمة المطلوبة من كل عضو.

وعند تحديد مستوى سلطة كل فرد أو عضو في المجموعة يجب العناية بتغليب العلاقات الاجتماعية على السلطات الإدارية لما فيها من حساسية عالية بين الأفراد وضرورة مراعاة المكانة الاجتماعية لكل فرد من جماعة المسجد.

(١) الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل - نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفاعلة (ص ٢) بتصرف.

٢. تأسيس العضوية

الرغبة والدافعية لدى الفرد للعمل التطوعي يعد أساساً لقيام فريق عمل تطوعي عالٍ الالتزام في العمل ضمن الفريق.

غالباً ما تواجه فرق العمل مشكلة عند الرغبة في إدخال أعضاء جدد لفريق العمل، وتبرز المشكلة بشكل أكبر في حال الاضطرار إلى إخراج أحد الأعضاء القدامى من فريق العمل؛ ولذا يجب أن يحرص قائد الفريق كل الحرص في هذه المرحلة على تأسيس مجموعة قوية متماسكة ترغب جميعها في القيام بهذا العمل حتى لا يضطر إلى إخراج عضو من أعضاء الفريق مستقبلاً لما في هذا الأمر من حرج عالٍ.

على الإمام في حال الرغبة بتشكيل فريق عمل أن يؤسس له بشكل صحيح من خلال قبول الأعضاء الراغبين بالعمل بشكل تطوعي فقط، وإن وجد نقص في فريق العمل لا بد من السعي إلى استكماله قبل الانطلاق، أو الانتظار إلى حين انتهاء المدة المحددة لفريق العمل لإعادة تشكيله، وهي الفترة التي تم تحديدها لنهاية عمل الفريق والتي حددت بشكل مسبق قبل انطلاقه، حتى لا يحدث حرج في حال الرغبة بإخراج أحد الأعضاء أو وجود أشخاص آخرين يجدون الرغبة في الانضمام إلى فريق العمل، وحتى لا يتشكل حائط ممانعة بين الأعضاء الجدد والقدامى مما يؤدي إلى فشل فريق العمل لا قدر الله.

٣. حجم الفريق المثالي

كل فريق يتم تحديد عدد أعضائه بناءً على الهدف الذي يحدد لتنفيذه ففي حال كان الهدف المرغوب تحقيقه بسيطاً فيكون فريق العمل لا يزيد عن ٦ أفراد، وإن كانت الأعمال أو المهام معقدة أو تتطلب مهارات عالية ينصح بأن يكون فريق العمل بين ٦ - ١٢ فرد، وأما إن احتاج الأمر إلى فريق عمل كبير أكثر من ١٢ شخص إلى ٣٠ فرد فينصح بأن يقسم إلى مجموعات فرعية ويتخذ من كل مجموعة فرد يمثل هذه المجموعة الصغيرة لتكوين مجلس أعلى لإدارة الفرق، ويكون كل فرد من أعضاء المجموعات الصغيرة عضواً في هذا المجلس.

٤. توجيه الأعضاء الجدد

وبالعادة تقع مسؤولية توجيه الأعضاء الجدد على الأعضاء القدامى بالإضافة إلى إمام المسجد، وفي حال التحقق العضو أثناء تشكيل فريق العمل فعلى هذا العضو المبادرة إلى قراءة محاضر الاجتماعات السابقة والاطلاع عليها والاستفسار عن النقاط التي يرى فيها إشكاليات، بالإضافة إلى أهداف الفريق والاطلاع عليها.

ملاحظات 

A large area of horizontal dotted lines for taking notes.





٢٥ دقيقة

نشاط (٣) أدوار أعضاء فريق العمل التطوعي



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن

١. تحدد أدوار أعضاء فريق العمل التطوعي .
٢. تستنتج أهمية توزيع الأدوار بين فريق العمل.
٣. تحترم مسؤوليات كل عضو من أعضاء فريق العمل.



● فردي ● ثنائي ● جماعي

١. حدد الأفراد الذين ستعمل معهم من جماعة المسجد في اللجنة الاجتماعية ووزع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء الفريق من جماعة المسجد .

المسؤوليات	اسم الفرد	أعضاء الفريق
		قائد المجموعة
		المستشار
		المنسق
		المسجل
		عضو الفريق
		عضو الفريق
		عضو الفريق

٢. بالتعاون مع زميلك في المجموعة، حدد مسؤولية إمام المسجد كقائد للجنة التوعية والتثقيف.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣. بالتعاون مع زميلك، اذكر مجموعة من الحلول لتجنب عوامل خلل العمل الجماعي التالية :

عوامل خلل العمل الجماعي	الحلول المقترحة
عدم الاكتراث بالنتائج	
تجنب المسائلة	
غياب الالتزام	
الخوف من الخلاف	
غياب الثقة	

أدوار أعضاء فريق العمل التطوعي

تتنوع الأدوار التي يتم توزيعها على أعضاء فريق العمل والتي تشمل العديد من المسؤوليات والمهام وفقاً لما يتم الاتفاق عليه فيما بينهم وفيما يلي مجموعة من المسؤوليات المناطة بكل عضو من أعضاء فريق العمل:

مسؤوليات أعضاء الفريق^(١)

- مسؤولية قائد المجموعة: إضافة إلى كونه قائداً للفريق والذي ينقل الخبرة والمهارة والمعرفة والمعرفة لفريق العمل ويسعى إلى توضيح وشرح جميع البرامج والأنشطة التي تتم بكل فاعلية، ومحاولة حل المشكلات والنزاعات قبل حدوثها، وينظم العمل بين أعضاء فريق العمل من خلال توزيع الأعمال والأدوار فيما بينهم وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات ومستويات الاتصال ومحاولة استكمال هدف إنشاء مجموعة العمل التطوعية وتحقيق أهدافها بصور مبتكرة، ونقلها ونشرها إلى أفراد المجتمع والثناء على فريق العمل وتحفيزهم.
- مسؤوليات المستشار: وهو ما الذي خبراته ومعارفه في سبيل تحقيق الفريق للهدف المطلوب منهم وتوضيح أدوار ومهام الفريق بكل شفافية ووضوح، وتقديم المساعدة لكل من المنسق والملاحظ وتحديد الموارد ومعايير الأداء وطرق قياس النتائج.
- مسؤولية المنسق: والذي يهتم بترتيب الاجتماع وتجهيز جداول الأعمال والتأكد من استكمال التجهيزات وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق وحثهم وتشجيعهم على استكمال المهام والأعمال المطلوبة منهم كما يحافظ على التوازن بين أعضاء الفريق ويساهم في توضيح الآراء وطرحها لإثراء النقاش حولها وتعزيز الفهم والوصول إلى الحلول.
- مسؤوليات المسجل: وهو من يقوم بتسجيل الملاحظات ومحاضر الاجتماعات والقرارات التي تم اتخاذها ومتابعة تنفيذها ويقوم بتوزيعها على أعضاء الفريق، كما أنه يقوم بمراقبة الزمن المخصص للاجتماع والوقت المحدد لكل عضو من أعضاء فريق العمل.
- عضو الفريق: والذي يقع على عاتقه العمل على تنفيذ الأعمال المطلوبة منه والمهام المحددة له وفق ما تم الاتفاق عليه خلال الاستعدادات والاجتماعات السابقة والاستعدادات للاجتماعات التالية والتحضير لها ومساندة أعضاء الفريق.

مسؤوليات قائد الفريق :

- التخطيط: فلا بد للإمام من وضع خطة سنوية ثم شهرية ثم أسبوعية، ولو أشرك معه مجلس إدارة المسجد في ذلك لكان أفضل، أو الاستعانة بمن له خبرة في التخطيط..
- فتح آفاق ومجالات جديدة للعمل (أو الإبداع) : بحيث لا تقتصر فقط على الأنشطة المعروفة التي لا يخلو منها مسجد، وليس ذلك قليلاً من أهميتها، بل هي دعوة للمزيد والتقني والإبداع في عرض ما عنده من قديم بأساليب ووسائل جديدة، وابتكار أعمال ومهام فيها الفائدة والجدة لجماعة المسجد وأهل الحي.
- الاهتمام بالعلاقات وتفعيلها: بشكل يحقق أفضل المنجزات لبرامج المسجد، فيستفاد من كل شخص في مجاله، وكم ذلت العلاقات من عقبات في سبيل بعض الأعمال النافعة، خاصة فيما يتعلق بالمراجعات والتصاريح الحكومية، وتوفير الدعم المادي والمعنوي من بعض المؤسسات، والجهات الخيرية المانحة.

(١) الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نضاح وأساليب وقواعد للفرق الفاعلة(ص ٤). بتصرف.

- حل المشكلات المزمّنة والطارئة، وعدم إهمالها حتى تتفاقم، خاصة فيما يتعلق بعلاقات أعضاء الفريق مع بعضهم، وما قد يثار بينهم من إشكالات وحزازات، فينبغي على الإمام أن يكون سريعاً في التعاطي مع هذه الإشكالات حتى لا تؤثر على إنجاز الفريق وقيامه بمهامه.
- التطوير المستمر للذات والآخرين: وما أجمل أن يكون من ضمن خطة المسجد وميزانيته، برامج تطويرية ودورات تثقيفية ومهارية للأعضاء، في مجال عملهم فيعود نفعها عليهم وعلى الأعمال المنوطة بهم.
- التقدير والتكريم: والذي يجب على قائد الفريق القيام به لتحفيز وتشجيع أعضاء الفريق على تباين أعمارهم؛ لأن الثناء والتقدير أمام المجمع وأهل الحي يترك في نفوسهم الأثر الكبير، لذا يفضل أن يكون حاضراً دائماً في ذهن الإمام شكر وتكريم المشاركين معه في فرق العمل التطوعية المتنوعة.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

تتنوع السلوكيات التي تقوم بها بعض فرق العمل وتتمايز فيما بينها من خلال مستوى الانسجام والاتفاق فيما بينها والتي توصف في الغالب على أنها من الدلائل على نجاح فريق العمل من عدمه، ومنها:

السلوكيات الإيجابية لفريق العمل الناجح:

١. المحافظة على النظام.
٢. الالتزام بالوقت المحدد.
٣. الالتزام بحضور الاجتماعات وجدول الأعمال المحددة.
٤. توزيع الأدوار والمسؤوليات بالعدل والمساواة بين جميع أعضاء الفريق.
٥. المبادرة والإيجابية في التعامل مع الآخرين.
٦. توجيه النقد للأفكار وليس للأشخاص.
٧. الالتزام بالمبادئ والقيم الإسلامية في التعامل مع الآخرين.
٨. الابتعاد عن الوساطة والمحسوبية.
٩. تجنب المخاطر والتهديدات التي يحتمل أن يتعرض لها فريق العمل.
١٠. ضبط توقيت الأهداف وفقاً للبرنامج المحدد بصورة واقعية.

السلوكيات السلبية لفرق العمل.

١. التأخر والتسويف وعدم تنفيذ الأعمال المطلوبة في المواعيد المحددة.
٢. مهاجمة الآخرين وعدم مساندتهم وإعطائهم النصائح المعينة لهم على إتمام الأعمال المكلفين بها.
٣. العمل وفقاً لأهداف شخصية تتعارض أو لا تتماشى مع أهداف الفريق.
٤. عدم الاهتمام بالعمل وأخذة بجدية كافية والقيام بالمسؤوليات الموكلة للفريق بنوع من النقص.

٥. التهرب من المسؤولية والسلبية في التعامل والتعاطي مع الأمور.
٦. عدم نجاح الاتصال بين أفراد الفريق أو التعاون بينهم.
٧. السلبية في التعامل مع أعضاء فريق العمل ونشر الإحباط بين أعضاء الفريق.

مظاهر وجود مشكلات في فريق العمل

- عدم التزام فريق العمل بالحضور واستكمال الأعمال المحددة له وفقاً للخطة المحددة مسبقاً.
- التشبث بالرأي وعدم المرونة في التعامل مع أعضاء الفريق.
- هجوم أعضاء الفريق بعضهم على البعض وإلقاء اللوم والمسؤولية فيما بينهم.
- كثرة وجود المشكلات فيما بينهم.
- عدم القدرة على اتخاذ قرار صائب.
- تعنت الأعضاء وتشبثهم بأراهم وعدم الرغبة في النقاش والحوار حولها.
- عدم التخلق بالأخلاق الإسلامية السمحة في التعامل.
- محاولة بعض الأعضاء بسط سيطرتهم وتحكمهم على فريق العمل.
- تغليب المصلحة الخاصة على مصلحة العمل وفريق العمل.

مفاتيح نجاح فرق العمل^(١)

١. تغليب أهداف فريق العمل على الأهداف الشخصية.
٢. وعي أعضاء فريق العمل بأهمية الفريق والهدف الذي يعمل على تحقيقه.
٣. اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد الجميع.
٤. تبادل الأدوار بين أعضاء الفريق.
٥. مراجعة عمل الفريق وتحسين الإجراءات لضمان جودة الأداء.
٦. التخلق بالأخلاق الإسلامية السمحة في التعامل مع أعضاء الفريق.
٧. الابتعاد عن المنافسة والمناكفة في العمل وخلق جو إيجابي بين الجميع.

أسباب فشل فرق العمل^(٢)

- عدم التوافق بين أعضاء الفريق.
- عدم وجود دعم وتأييد لفريق العمل.
- عدم التركيز على الأعمال المطلوب تحقيقها.
- ضعف قائد فريق العمل وتدني مستوى مهاراته القيادية.
- فشل الفريق في تحقيق الأهداف التي تم بناؤها لها.
- عدم تقدير جهود أعضاء الفريق وعدم دعمهم بصورة كافية.
- تهرب فريق العمل من مسؤولياتهم وانعدام التعاون فيما بينهم.

(١) الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نضائح وأساليب وقواعد للفرق الفاعلة (ص:٤) بتصرف.
(٢) الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نضائح وأساليب وقواعد للفرق الفاعلة (ص:٤) بتصرف.

عوامل خلل العمل الجماعي

وتتسبب هذه العوامل بخلل في العمل الجماعي مما يؤدي إلى فشله وفشل الفريق في تحقيق أهدافه، رغم الترابط بين أعضاء الفريق إلا أن وجود إحدى هذه العوامل سيؤدي إلى الفشل الأكيد، وهي:^(١)

- عدم الاكتراث بالنتائج.
- تجنب المسائلة.
- غياب الالتزام .
- الخوف من الخلاف.
- غياب الثقة .

(١) فاعلية فريق العمل في بناء المعرفة (ص ٤٩).

ملخص الجلسة التدريبية

- تتنوع فرق العمل وفقاً للهدف المحدد لها والغاية التي تم تكوينها لأجله، وتوصف فرق العمل التطوعية بذلك لأن أعضاء الفريق يعملون معاً وفقاً لـرغبتهم المطلقة وبدون مقابل مادي، وهذا العمل بالإضافة إلى الفوائد التي تنعكس على المجتمع من خلاله إلا أن هناك العديد من العوائق التي يواجهها، والتي تلزم الإمام كقائد لفريق العمل السعي إلى تطويع هذه العقبات لنجاح فريق العمل في الهدف المحدد له.
- تتنوع فرق العمل وفقاً للوظائف والمهام المطلوب تحقيقها، والهدف الذي تم تكوينها لأجله، وتنوع الأنماط نابع من تنوع الفرق وأشكالها، ولا بد لإمام المسجد من إدراك آلية تشكيل فرق العمل والظروف المحيطة بها، والوعي الكامل بها لما لها من أهمية عالية في إيجاد التوافق بين أعضاء الفريق.
- من مسؤوليات القائد العمل على نجاح فريق العمل والسعي في نجاح مهامه مع ضرورة توضيح دور كل عضو من أعضاء الفريق بصورة واضحة مع أهمية تجنب عوامل الفشل ومسبباتها وتهيئة الظروف المناسبة لنجاحها.

فرق العمل التطوعية







الجلسة
الثانية

الجلسة الثانية

الزمن	الموضوعات	اسم الوحدة
١٥	أسس اختيار فريق العمل	مهارات تكوين فرق العمل التطوعية
٣٥	الخطوات العملية لبناء فرق عمل تطوعية فاعلة	
١٥	إدارة التواصل بين أعضاء الفريق	
٢٠	تنظيم الاجتماعات	

أهداف الجلسة

مع نهاية هذه الجلسة بإذن الله ستكون قادراً على أن:

١. الأهداف المعرفية:

- تتعرف على أسس اختيار فريق العمل.
- تستنتج أهمية احتواء فريق العمل على أفراد متنوعي الآراء والتوجهات والأفكار.
- تتعرف على خطوات بناء فريق العمل الناجح.
- تحدد طرق التحفيز التي ستستخدمها مع أعضاء فريق العمل .
- تذكر مراحل دورة حياة فرق العمل التطوعية.
- تستنتج أهمية تنوع التواصل بين أعضاء الفريق وفقاً لمراحلهم العمرية.

٢. الأهداف المهارية

- تطبق المراحل الأولى لدورة حياة فرق العمل التطوعية.
- تبني فريق عمل ناجح بمهارة عالية.
- تقترح أسلوباً للتواصل بين أعضاء الفريق وفقاً للتوزيع العمري لهم.

٣. الأهداف القيمية والاتجاهات

- تشكل فريق عمل متنوع الأفكار والاتجاهات.
- تتمكن من اختيار أعضاء فريق العمل
- تشعر بأهمية مرور فرق العمل التطوعية بمراحل متعددة منذ البدء بتشكيلها إلى تفكيكها.
- تعي أهمية التواصل بين أعضاء الفريق.

ملاحظات 

A series of horizontal dotted lines for taking notes.





الوحدة الثانية

مهارات تكوين فرق العمل التطوعية



١٥ دقيقة

نشاط (٤) أسس اختيار فريق العمل



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تتعرف على أسس اختيار فريق العمل.
٢. تستنتج أهمية احتواء فريق العمل على أفراد متنوعي الآراء والأفكار.
٣. تشكل فريق عمل متنوع الأفكار والأساليب.



● فردي ○ ثنائي ● جماعي

١. شارك زملائك في المجموعة في مراجعة أصناف فريق العمل، ومن ثم اختر أسلوباً للتواصل معهم:

أسلوب التواصل معهم	أصناف فريق العمل
	العملي المنفذ
	قوي الشخصية الإدارية
	مخزن المعلومات
	الشخصية اللطيفة
	المبدع

٢. اختر أحد أعضاء جماعة المسجد لكل صنف من أصناف فريق العمل.

أسس اختيار فريق العمل

يسعى كل قائد فريق بأن يمتلك أعضاء فريقه مهارات وخبرات متنوعة لضمان نجاح فريق العمل في المهام المحددة له، ويعتقد أن اجتماع جميع الصفات والمهارات لدى فريق عمل سيضمن تنفيذ جميع الخطط والمهام المرغوبة على أكمل شكل، وبجودة وفاعلية ونسب إنجاز عالية؛ إلا أن هذا بلا شك من التوقعات الخاطئة والمبالغة بالثقة في الفريق، والتي يجدر بقائد الفريق أن يتنبه لها فلا يستبق الحكم قبل العمل.

بالإضافة إلى أن وجود فريق عمل متكامل يحمل نفس الرؤى والأفكار والتوجهات لن يسعى نحو التجديد والتطوير في العمل وذلك للتوافق حول جميع ما يتم، إلا أن العمل على تطوير الفريق والأخذ بعين الاعتبار وجود آراء وأفكار مختلفة لدى فريق العمل سينمي لدى الفريق التحدي والابتكار .

ومن الأصناف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار فريق العمل ما يلي:^(١)

١. العملي المنفذ وهو الذي يهتم بالعمل ومستوى الإنجاز، ويمتاز بالسرعة والحسم في اتخاذ القرارات.
٢. قوي الشخصية الإدارية وهو إداري ناجح يهتم بالعمل وفقاً للسلم الإداري والهيكلية الإدارية ولديه القدرة على متابعة الخطط وإعداد التقارير وتنظيم العمل بين أعضاء الفريق.
٣. مخزن المعلومات ولديه القدرة على جمع البيانات وتنظيمها، ويدرس الموضوع من جوانب متعددة.
٤. الشخصية اللطيفة والتي تتمتع بحضور طيب ولديه قدرة على كسب محبة الجميع وطاعته.
٥. المبدع وهو الذي يتحلى بخيال خصب وأفكار نيرة وجديدة مبتكرة تجد فيها الحداثة والأصالة والابتكار.

(١) العمل الجماعي (٢١) بتصرف.



١٥ دقيقة

نشاط (٥) خطوات بناء فريق العمل الناجح



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تتعرف على خطوات بناء فريق العمل الناجح.
٢. تتمكن من اختيار أعضاء فريق العمل
٣. تحدد طرق التحفيز التي ستستخدمها مع أعضاء فريق العمل .
٤. تبني فريق عمل ناجح بمهارة عالية.

● فردي ● ثنائي ● جماعي

١. بالتعاون مع زملائك في المجموعة حدد الهدف الذي تسعون إلى تشكيل فريق العمل لأدائه؟

.....

.....

.....

.....

.....

٢. اختر أعضاء الفريق الذي ترغب في إدارته في إحدى المهام التي ترغب في تشكيل فريق عمل لها وسجلها .

● من الذي سينضم إلى الفريق ؟

.....

.....

.....

● كيف سأختار أعضاء الفريق؟

.....

.....

.....

● كم سيكون عدد أعضاء الفريق ؟

.....

.....

.....

٢. اختر مجموعة من المهام التي تحتاج إلى تدريب أعضاء فريق العمل عليها .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٤. بالتعاون مع زميلك في المجموعة، حدد طرق التحفيز التي ستستخدمها مع أعضاء الفريق أثناء العمل.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

خطوات بناء فريق العمل الناجح^(١)

١. تحديد الهدف من الفريق

حينما توجد الحاجة إلى تكوين فريق عمل تكون هذه الغاية أو الحاجة هي الهدف من إنشاء هذا الفريق ووضوح هذا الهدف يكون له أثر كبير في معايير اختيار أعضاء الفريق، فعلى الإمام وقائد الفريق تحديد ما الهدف الذي لديه من إنشاء الفريق.

٢. تشكيل الفريق

وهنا يحضر في الذهن مجموعة من الأسئلة التي يجدر بإمام المسجد الإجابة عنها قبل البدء في تشكيل هذا الفريق:

- من الذي سينضم إلى الفريق؟
- كيف سأختار أعضاء الفريق؟
- كم سيكون عدد أعضاء الفريق؟

فعملية اختيار أعضاء الفريق والأسس التي تحددها لاختيار الفريق هي قاعدة الأساس الذي تحكم عمل الفريق وتنظم مساره، وإمام المسجد وحينما يرغب شخص ما في تشكيل فريق للعمل لأمر معين يحتاج إلى استبعاد عواطفه ورغباته في عملية اختيار أعضاء الفريق والاعتماد على الأسس الصحيحة كما أسلفنا؛ وكل ذلك لضمان تحقيق الفريق للهدف المرغوب منه والغاية التي تم تشكيله لأجلها.

٣. التدريب والتعليم

فعند اختيار أعضاء الفريق واكتمالهم يسعى قائد الفريق إلى تعليم وتدريب الأعضاء الذين لا تتناسب مهاراتهم مع مهارات ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، وفي الغالب أن هذا يتم في الأعمال المؤسسية، والفرق التي تعمل بشكل مؤسسي، وتبرز هنا المشكلة في الأعمال التطوعية الغير مؤسسية؛ لعدم إمكانية التدريب والتعليم للأعضاء المنتسبين للفريق أو أنها تتم ولكن بشكل غير ممنهج والذي يترك على عاتق عضو الفريق تدريب وتنمية مهاراته وفقاً للمهمة المطلوبة منه .

وفي بعض الأحيان فإن الأعضاء المتطوعين لا تكون لديهم المهارات والخبرات التي تتناسب مع الأعمال التي تطوعوا للقيام بها، وهنا تظهر العقبة أمام إمام المسجد الذي يتوجب عليه إتمام الأعمال التي تحتاج إلى مهارات خاصة ولا يوجد من أعضاء الفريق من يستطيع أن يقوم بها لعدم وجود تدريب وتأهيل لدى الأفراد، ومن الأفكار المقترحة لعلاج هذه الإشكالية أن يتأكد الإمام من امتلاك أعضاء الفريق للمهارات المطلوبة بدقة، وإن لم يجد ذلك فمن الممكن الاستعانة بأعضاء آخرين بأجر للتعاون مع العضو الذي تم تكليفه بإتمام المهمة وهنا يتحصل الفريق على فائدتين أولاًهما تدريب العضو على تنفيذ هذه المهام إضافة إلى إتمام المهمة المطلوبة .

(١) العمل الجماعي (ص ١٦) بتصرف

٤. التواصل الجيد بين أعضاء فريق العمل

من أكبر الأخطاء هو أن يستمر التواصل بين أعضاء الفريق دون أن يكون تحت إدارة قائد الفريق ومتابعته، حيث أنه يتوجب على قائد الفريق العمل على التواصل المستمر بفريقه والتعرف على كل جديد في سير العمل، ومن طرق الاتصال المقترحة والتي تبقي قائد الفريق على اطلاع مستمر بإنشاء مجموعات واتس آب لمتابعة سير العمل.

ومن المهم أن يضع قائد الفريق في اعتباره أن النجاح هو نجاح للفريق ككل وأن ينشر ذلك على مستوى الفريق ويؤكد عليه أثناء تواصله معهم، إضافة إلى حسن التعامل معهم، وضرورة عقد الاجتماعات فيما بين أعضاء الفريق بصفة دورية أو حسب الاحتياج.

٥. التحفيز المستمر

والذي يكون بأهمية عالية لما له من أثر يتركه على أعضاء الفريق، ويضفي شعور السعادة والسرور لديهم فينصح قائد الفريق بتحفيز فريقه بما يلي:

- مديحهم والثناء عليهم في الاجتماعات.
- تقدير الأعمال التي يقومون بها والثناء على نسب إنجازهم.
- إبراز الأعمال التي يتم تنفيذها.
- شكرهم وتقديرهم في المحافل العامة على إنجازهم.
- تكريمهم بشهادات الشكر والدروع.
- الاحتفاء بالأفراد المنجزين وتكريمهم.



نشاط (٦) دورة حياة فرق العمل التطوعية الفاعلة ٣٥ دقيقة



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تذكر مراحل دورة حياة فرق العمل التطوعية.
٢. تطبق المراحل الأولى لدورة حياة فرق العمل التطوعية.
٣. تشعر بأهمية مرور فرق العمل التطوعية بمراحل متعددة منذ البدء بتشكيلها إلى تفكيكها.

● فردي ○ ثنائي ● جماعي

١. بالتعاون مع زملائك في المجموعة، حدد إحدى المهمات التي ترغبون في إنجازها والتي تتعلق بحيكم أو مسجدمكم، ومن ثم طبقوا عليها خطوات بناء فرق العمل.

الهدف / المهمة:

المرحلة الأولى: تشكيل «تكوين» الفريق	
المهمة: الجهة المعنية بالمشروع: الشريحة المستهدفة: مواعده: مدته: مكانه: الميزانية المحددة ومصدرها:	١. تحديد الهدف أو مهمة الفريق
● القائد: ● المستشار: ● المنسق: ● المسجل: ● عضو: ● عضو: ● عضو: ● عضو: ● عضو:	٢. اختيار أعضاء الفريق

<ul style="list-style-type: none"> ● تاريخ الاجتماع: ● مكان الاجتماع: ● المدعوون: <ul style="list-style-type: none"> ○ ○ ○ ○ ○ ● مدة الاجتماع: ● محاور الاجتماع: <ul style="list-style-type: none"> ○ ○ ○ ○ ○ ● ما يستجد من أعمال : 	<p>٣. الاجتماع الأولي</p>
---	---------------------------

٢. بالتعاون مع مجموعتك استكمل الجدول التالي، لتحديد الأدوار وتوزيع المهام لفريق العمل.

المرحلة الثانية: العصف والصراع	
	تحديد قائد الفريق
	تحديد مستشار الفريق.
	تحديد المنسق.
	تحديد المسجل.

الهدف: المطلوب : <ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● 			المعلومات التي يحتاجها الفريق عن المهمة
التحديات المتوقعة			
المدة	المهمة	الاسم	تقسيم الأعمال بين فريق العمل
الجدول الزمني للاجتماعات			

٣. شارك في نقاش المراحل التالية لبناء فرق العمل واذكر تطبيقات وأمثلة مساعدة من واقع تطبيق برامج في المسجد لديك.

المرحلة	التطبيق
إرساء القواعد ووضع المعايير	
الانطلاق بالعمل «الأداء»	
التفكيك وإنهاء العمل	

دورة حياة فرق العمل التطوعية الفاعلة

لا يخفى على إمام المسجد أن تكوين فرق العمل التطوعية، لا يقتصر على مجرد جمع عدد من أفراد جماعة المسجد، وتكليفهم بأن يعملوا مع بعضهم البعض لإنجاز مهمة ما، بل إن عملية بناء الفريق الفاعل تمر بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتشتمل على مجموعة من الخطوات العملية لبناء فرق العمل الفعالة وهي :

- التشكيل «التكوين».
- العصف «الصراع».
- إرساء القواعد ووضع المعايير.
- الانطلاق بالعمل «الأداء».
- التفكيك وإنهاء العمل.

المرحلة الأولى: التشكيل «التكوين»

وتوصف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه والتي تساعد في التعرف على أعضاء فريق العمل والتعارف فيما بينهم وإيجاد حالة من الانسجام والتآلف بينهم، وإنشاء العلاقات والصدقات مع بعضهم البعض، وتتسم هذه المرحلة ببعض الارتباك أو التردد من قبل بعض الأفراد لعدم تآلف الأفراد أو لعدم ألفتهم للعمل في مثل هذه الأجواء التطوعية، وعلى الإمام الحرص على إنشاء روابط الصداقة والتآلف بين أعضاء الفريق والحرص على أن يكون الانسجام والتناغم هو السائد بينهم، والدعم والتأكيد على السلوكيات التي تحقق نجاح الهدف الذي تم إنشاء الفريق لأجله، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات وهي:

١. تحديد هدف الفريق والمهمة المكلف بها بشكل واضح و دقيق.
٢. اختيار أعضاء الفريق حسب أهدافه ومهامه ومن أهم سمات أعضاء الفريق ما يلي:
 - الملاءمة للعمل.
 - الاقتناع بالعمل.
 - التكامل مع بقية أعضاء الفريق في المهارات والقدرات والتخصص.
 - الرغبة في التعاون والعمل ضمن فريق بشكل تطوعي.
 - تحمل المسؤولية.
 - الإيمان بالغاية من هذا العمل والهدف منه.
٣. اجتماع أعضاء الفريق والتعارف فيما بينهم، وتوضيح الهدف من إنشاء الفريق.

مثال تطبيقي:

الهدف/ المهمة: تنظيم برنامج ترفيهي لأطفال الحي.

المرحلة الأولى: تشكيل «تكوين» الفريق	
<p>المهمة: تنظيم برنامج ترفيهي لأطفال الحي .</p> <p>الهدف:</p> <p>الجهة المعنية بالمشروع (أي التي شكلت الفريق): لجنة برامج الحي.</p> <p>الشريحة المستهدفة: طلاب الابتدائية.</p> <p>مواعده: آخر شهر رجب ١٤٤٠ هـ</p> <p>مدته: ٥ ساعات .</p> <p>مكانه: ساحة البلدية بالحي.</p> <p>الميزانية المحددة ومصدرها: يبحث عن راعي للبرنامج.</p>	<p>١. تحديد الهدف أو مهمة الفريق</p>
<p>● الصفات التي لا بد من توفرها لدى أعضاء الفريق:</p> <ul style="list-style-type: none">○ له خبرة بالبرامج والمهرجانات الترفيهية.○ يفضل أن يكون في المرحلة الجامعية فأعلى.○ يملك مهارات التعامل الأساسية مع طلاب المرحلة الابتدائية.○ مقتنع بالبرنامج ويرغب بالمشاركة فيه.○ قادر على الالتزام بمهامه وإنجازها في الوقت المطلوب.	<p>٢. اختيار أعضاء الفريق</p>
<p>يتم فيه التعارف بين أعضاء الفريق وتوضيح المهمة المطلوبة من الفريق وتوضيح جميع البيانات المتعلقة بها. (يقوم بذلك في الغالب الجهة المنظمة أو القائد المكلف بتشكيل الفريق وإدارته)</p>	<p>٣. الاجتماع الأولي</p>

المرحلة الثانية: العصف «الصراع»:

وتأتي هذه المرحلة التي يشعر فيها الأفراد بالاختلاف فيما بينهم بالآراء ووجهات النظر، ويحاول كلاً منهم أن يثبت صحة رأيه مما يؤدي إلى الجدل والتنافس والصراع فيما بينهم، ومن المحتمل أن ينشئ عنها فرق عمل فرعية تتلاقى بشكل تلقائي في توجهات أو رؤى متشابهة لديهم مما يؤدي إلى فشل الفريق ككل والانحراف عن الهدف المحدد، ومما ينصح إمام المسجد به كقائد للفريق الحرص على تكوين رؤية مشتركة لدى الجميع وتهيئة بيئة إيجابية وتقويض كل محاولات الجدل أو النزاع فيما بين أعضاء الفريق والسعي إلى جمع الرأي على تحقيق الهدف المرغوب.

وتتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

١. تحديد وتوزيع الأدوار ويتم ذلك من خلال:
 - اختيار قائد للفريق: ومن الممكن اختياره إن لم يكن إمام المسجد من خلال:
 - تصويت و اختيار أعضاء الفريق.
 - الإجماع على اختيار شخص معين (على أن يمتلك القدرة والكفاءة في إدارة الفريق).
 - تعيينه من قبل الجهة المشرفة.
 - تحديد مستشار الفريق.
 - تحديد المنسق.
 - تحديد المسجل.
 - مناقشة مهمة الفريق وهدفه بشكل موسع ويتضمن:
 - الهدف والغاية التي أنشئ من أجلها الفريق.
 - المعلومات التي يحتاجها الفريق عن المهمة.
 - التحديات المتوقعة ومقترحات تخطيها.
 - الأشخاص أو الجهات التي يمكن التعاون معها.
٢. تقسيم الأعمال وتوزيعها على الفريق وفقاً لطبيعة المهمة.
٣. تحديد جدول زمني للاجتماعات الدورية لإنهاء أعمال الفريق.

مثال تطبيقي :

المرحلة الثانية: العصف والصراع	
تم تعيين محمد قائداً للفريق كونه إمام المسجد والأكثر دراية بالهدف المرغوب تحقيقه.	تحديد قائد الفريق
أجمع الفريق على أن عبدالله هو الأنسب كمستشار للفريق لعمله سابقاً كمستشار لإحدى الجهات.	تحديد مستشار الفريق.
تم التصويت واختيار فهد منسقاً لأعمال الفريق.	تحديد المنسق.
أما بالنسبة لمنصب مسجل الفريق فقد وقع الاختيار على خالد بعد التصويت من قبل الأعضاء.	تحديد المسجل.

<p>الهدف: إقامة برنامج لأطفال الحي. المطلوب :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد موعد المهرجان بالضبط. ● عدد الحضور المتوقع والطاقة الاستيعابية للمكان. ● التجهيزات المطلوبة (الخيام، أجهزة الصوت- الضيافة...) ● الجهات التي يمكن التعاون معها (عمدة الحي، وجهاء الحي، مدير المدرسة في الحي..). ● الخطابات الرسمية المطلوب توجيهها (مدير المدرسة، مديرية الدفاع المدني، الجهات الأمنية...). 			المعلومات التي يحتاجها الفريق عن المهمة
<p>كثرة الحضور، حضور شرائح من غير المستهدفين، ضعف تجهيزات المكان، الموارد مالية.</p>			التحديات المتوقعة
الاسم	المهمة	المدة	تقسيم الأعمال بين فريق العمل
محمد	البحث عن راعي للحفل بالتنسيق مع وجهاء الحي والجهات الرسمية	١٠ أيام بدءاً من تاريخ ٦/٥	
عبدالله	دراسة المكان وتحديد الاحتياجات والتجهيزات المطلوبة	٥ أيام من تاريخ ٦/٣	
فهد	تصميم البرنامج ووضع خطة لإدارة المهرجان	٧ أيام من تاريخ ٦/٧	
خالد سعد	تصميم المنشورات والإعلانات	٧ أيام من تاريخ ٦/٥	
<p>موعد الاجتماع الثاني: كل يوم ثلاثاء من: بعد صلاة العشاء ولمدة ساعة واحدة.</p>			الجدول الزمني للاجتماعات

المرحلة الثالثة: إرساء القواعد ووضع المعايير.

وتتضمن هذه المرحلة وضع معايير وقواعد أساسية لعمل الفريق وحل الإشكالات التي واجهته في المرحلة السابقة والحرص على أن تسود الألفة والمحبة بين أعضاء الفريق، والتكامل فيما بينهم لتحقيق وتغليب مصلحة الجماعة على المصالح الفردية والسير باتجاه تحقيق الهدف.

وتتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

١. تلخيص ما تم الاتفاق عليه.
٢. توزيع المعلومات والبيانات بين أعضاء الفريق.
٣. الوصول إلى حلول متوسطة ترضي أعضاء الفريق في حال وجود خلافات أو نزاعات.
٤. تحديد بيانات التواصل وطرقه المفضلة بالنسبة للأعضاء.
٥. تحديد مواعيد الاجتماعات القادمة.
٦. التأكيد على وجوب احترام الأعضاء لبعضهم ودعمهم وتشجيعهم لزملائهم وتكاملهم في القيام بالأعمال وتأكيد المبادرة والمسؤولية نحو المهمة والفريق.
٧. التذكير بأهمية رعاية سمعة الجهة المشرفة على المشروع واحترام نظمها وإطارها القانوني.

المرحلة الرابعة: الانطلاق بالعمل «الأداء».

هنا يبادر الأعضاء بتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة والمحددة لهم ويسارعون في حل المشكلات وتخطي العقبات التي تواجههم؛ سعياً لتحقيق أهداف الفريق، وتتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

١. تقديم القائد الدعم المعنوي والمادي للفريق .
٢. تنفيذ الاجتماعات في وقتها ومتابعة إنجاز كل عضو لمهامه المكلف بها.
٣. تذليل الصعوبات والتحديات وحل المشكلات التي تعترض عمل الفريق.
٤. تعزيز وتشجيع الإنجاز والإبداع في العمل.
٥. تقديم التغذية الراجعة لأعضاء الفريق من من بعضهم البعض.

المرحلة الخامسة : التفكيك وإنهاء العمل

وفي انتهاء الغاية التي تم إنشاء الفريق لأجلها، وإنجاز أعضاء الفريق للمهمة التي طلبت منهم، يتجه أعضاء الفريق إلى زيادة الترابط فيما بينهم من خلال زيادة العلاقات الاجتماعية والتواصل المستمر، وتتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

١. تنفيذ العمل وتسليم المنتج النهائي لعمل الفريق.
٢. وضع تقرير الأداء عن المدة السابقة.
٣. توثيق إنجازات الفريق ونشرها.
٤. تكريم الفريق معنوياً ومادياً من خلال (قائد الفريق، الجهة المشرفة، الراعي...).
٥. إنهاء المهام المكلف بها أعضاء الفريق، وتفكيك الفريق.



١٥ دقيقة

نشاط (٧) إدارة التواصل بين أعضاء الفريق



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تستنتج أهمية تنوع التواصل بين أعضاء الفريق وفقاً لمراحلهم العمرية.
٢. تعي أهمية التواصل بين أعضاء الفريق.
٣. تقترح أسلوب للتواصل بين أعضاء الفريق وفقاً للتوزيع العمري لهم.



● فردي □ ثنائي ● جماعي

١. اجب عن السؤال التالي: لماذا يجب أن نعتني بالتواصل بين أعضاء الفريق؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢. بالتعاون مع زملائك في المجموعة، اقترح أسلوباً للتواصل بين كل فئة من الفئات العمرية التالية:

أسلوب التواصل المقترح	الفئة العمرية
	أكبر من ٥٨
	بين ٤١ - ٥٨
	بين ٢٤ - ٤١
	أقل من ٢٤

إدارة التواصل بين أعضاء الفريق

تبدء معظم النزاعات بين الأفراد بعد التواصل فيما بينهم، ويبرز دور قائد الفريق في الحيلولة دون نشوء هذه النزاعات خصوصاً إن كان فريق العمل من جماعة المسجد وقائد الفريق هو الإمام، ومن الأمور المعينة على ذلك إدارة التواصل بين أعضاء فريق العمل من جماعة المسجد .

إدراك التمايز بين الأعمار والأجيال المختلفة والتي تحتويها جماعة المسجد؛ حيث أن لكل جيل أفكار ورؤى واتجاهات تختلف عن الأجيال الأخرى:

١. فأعضاء الفريق من جماعة المسجد من عمر ٥٨ فأكثر يميلون إلى استخدام اللغة الرسمية في التواصل على اللغة العامية، كما أنهم يحبون أن توضح لهم أسباب كل عمل ترغب في أن تقوم به، كما أنهم يفضلون أن تعبر عن تقديرك لهم بأخذ صور تذكارية بالإضافة إلى تكريمهم بشهادات تقدير وتقدير مجهودهم.
٢. في حين أن الأعضاء من جيل ٤١- ٥٨ يميلون إلى العمل بشكل جماعي، لتحقيق عمل واضح الخطوات ومحدد النتائج وواضح نسب الأداء والنتائج، كما يميلون إلى الشكر والتقدير بشكل جماعي لما قاموا به على المستوى العام.
٣. أما الأعضاء من جيل ٢٤-٤١ فستجدهم يرغبون أن توجههم وترشدهم بشكل غير مباشر إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنهم يسعدون بالعمل على الأعمال المعقدة، ويحبون تحديد أولوياتهم وترتيبها بأنفسهم، كما يحتاجون إلى تغذية راجعة مباشرة وصريحة حول الأعمال التي قاموا بتنفيذها، كما أنهم يسعدون بالمكافآت كالخروج برحلات جماعية ونحوها .
٤. وأما الأعضاء من جيل ٢٤ فأقل: فيحتاجون إلى أن تعطاهم مساحة أكبر للتعلم واكتساب المهارات والخبرات التي يحتويها العمل في هذه الفرق التطوعية والتي يرغبون من خلالها بتحقيق أهدافهم الشخصية، كما أنهم يفضلون استخدام الاتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي بمعظم الأحوال.

قائد الفريق مطالب بان يشمل فريق العمل لديه على أجيال متنوعة، مع حرصه على أن يجد وسيلة للتواصل تتناسب مع كل جيل من هذه الأجيال، وأن يسعى إلى يخدم هذا التنوع أهداف تكوين فريق العمل.

ملخص الجلسة التدريبية

- الواجب على قائد الفريق عند اختيار أعضاء فريق العمل تنويع الفريق واختياره ليشتمل على أعضاء مختلفين بالأفكار والرؤى والتوجهات ومختلفين في المستويات التعليمية والفكرية ولديهم بحيث يتميز هذا الفريق في أعضاءه ويكون قادر على أداء مهام متنوعة.
- لضمان تشكيل فريق عمل ناجح لا بد من تطبيق الخطوات التالية: تحديد الهدف من الفريق ، تشكيل الفريق ، التدريب والتعليم ، التواصل الجيد بين أعضاء فريق العمل ، التحفيز المستمر .
- الخطوات العملية لبناء فرق العمل التطوعية الفاعلة هي : تشكيل فريق العمل والعصف ، وإرساء القواعد ووضع المعايير، والانطلاق بالعمل «الأداء»، والتفكيك وإنهاء العمل كفريق؛ وهذه الخطوات باتباعها تكتمل دورة حياة فريق العمل.
- من الأمور الهامة لدى قائد الفريق، العمل على التواصل بين أعضاء الفريق وفقاً لمراحلهم العمرية، والسعي إلى أن يحتوي فريق العمل لديه على جميع الفئات العمرية وإسناد المهام لهم وفقاً لمكانتهم وقدراتهم على العمل.

خطوات بناء فريق العمل
الناجح



أسس اختيار فريق
العمل

إدارة التواصل بين أعضاء
الفريق

مهارات تكوين فرق
العمل التطوعية

دورة حياة فرق العمل
التطوعية الفاعلة





الجلسة
الثالثة

الجلسة الثالثة

الزمن	الموضوعات	أسم الوحدة
٢٠	تنظيم الاجتماعات	مهارات إدارة فرق العمل التطوعية
٢٠	إدارة الصراع داخل الفريق	
٤٠	حل المشكلات واتخاذ القرارات	
١٥	مكافئة فرق العمل	الغلق والختام
١٠	التقويم البعدي	
٥	تقويم الدورة التدريبية	
٥	الختام	

أهداف الجلسة

مع نهاية هذه الجلسة بإذن الله ستكون قادراً على أن:

١. الأهداف المعرفية:

- تتعرف على آلية تنظيم وعقد الاجتماعات.
- تستنتج العوامل الأساسية المساهمة في نجاح الاجتماعات.
- تحدد أسباب الصراعات بين فريق العمل.
- تتعرف على المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تحدد الحالات التي يمكن لك استخدام قواعد اتخاذ القرار.
- تحدد الوسائل التي ستكافئ بها أعضاء فريق العمل.

٢. الأهداف المهارية

- تنظم اجتماع لفريق العمل بمهارة عالية.
- تقترح آلية لتطبيق أساليب منع حدوث النزاعات بين أعضاء فريق العمل .
- تطبق خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات التي تواجهك.
- تحلل المشكلات التي تواجه فريق العمل.
- تقترح آلية لمكافئة فرق العمل على إنجازاتهم.

٣. الأهداف القيمة والاتجاهات

- تبادر إلى إعداد محضر للاجتماع.
- تبادر إلى حل الصراعات والمشكلات التي تنشئ بين أعضاء الفريق.
- تقتنع بأهمية حل المشكلات واتخاذ القرارات لضمان استمرار فرق العمل ونجاحها في تحقيق أهدافها.
- تشعر بضرورة مكافئة فرق العمل بعد انتهائها من الأعمال المكلفة بها.





الوحدة الثالثة

مهارات إدارة فرق العمل التطوعية



٢٠ دقيقة

نشاط (٨) تنظيم الاجتماعات



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تتعرف على آلية تنظيم وعقد الاجتماعات.
٢. تستنتج العوامل الأساسية المساهمة في نجاح الاجتماعات.
٣. تنظم اجتماع لفريق العمل بمهارة عالية.
٤. تبادر إلى إعداد محضر للاجتماع.

● فردي □ ثنائي ● جماعي

١. برزت لديك حاجة لعقد اجتماع مع أعضاء الفريق بسبب ملاحظتك لممارسات من قبل بعض الأعضاء تتسم بقلة الحماس وتثبيط بعض الأعضاء، قبل القرار بعقد الاجتماع أجب عن الأسئلة التالية:

- ما الهدف من هذا الاجتماع؟
- هل أحتاج فعلاً إلى هذا الاجتماع؟
- هل يمكن الاستغناء عن الاجتماع والاكفاء بالاتصال الهاتفي؟
- هل أحتاج إلى جميع أعضاء الفريق لتحقيق هدف الاجتماع؟
- من يجب أن يحضر الاجتماع من فريق العمل؟
- هل أحتاج فعلاً لجميع الأعضاء الذين قمت بتحديدهم؟
- هل يجب أن أحضر الاجتماع؟ أم أستطيع تفويض أحد آخر لإدارة الاجتماع؟
- كم سيحتاج الاجتماع من الوقت؟
- كم سيكلف الاجتماع من الوقت والمال والعائد المتوقع منه؟

٢. تعاون مع زملائك في المجموعة في إعداد جدول الأعمال للاجتماع التحضيري الأول لمجموعة اللجنة الاجتماعية من جماعة المسجد.

	اليوم وتاريخ الاجتماع:
	مكان الاجتماع:
	مدة الاجتماع:
	موعد الاجتماع:
	الهدف والغاية من الاجتماع:

● موضوعات الاجتماع

المدة المحددة	الموضوع	م
	الترحيب بالحضور	١
		٢
		٣
		٤
		٥
		٦
	ختام الاجتماع	٧
	الوقت الإجمالي	

تنظيم الاجتماعات

تحتاج جميع الفرق إلى عقد اجتماعات تحضيرية للتعارف فيما بينها و التحضير للأعمال المشتركة بين فريق العمل، وتبرز أهمية اجتماع فريق العمل لتوضيح الرؤية و تحديد الهدف المرغوب تحقيقه لديهم.

الحاجة لعقد الاجتماع

قبل اتخاذ القرار بعقد أي اجتماع لا بد لقائد الفريق من أن يحدد مجموعة من العناصر الأساسية التي توجب عقد هذا الاجتماع وهل هو مطلب مُلح؟ حتى لا يكون الاجتماع دون جدوى حقيقية تدعوا إليه، وللتحقق من الحاجة الفعلية لعقد الاجتماع يجب على أعضاء الفريق الإجابة عن الأسئلة التالية:^(١)

- ما الهدف من هذا الاجتماع؟
- هل أحتاج فعلاً إلى هذا الاجتماع؟
- هل يمكن الاستغناء عن الاجتماع والاكتفاء بالاتصال الهاتفي؟
- هل أحتاج إلى جميع أعضاء الفريق لتحقيق هدف الاجتماع؟
- من يجب أن يحضر الاجتماع من فريق العمل؟
- هل أحتاج فعلاً لجميع الأعضاء الذين قمت بتحديدهم؟
- هل يجب أن أحضر الاجتماع؟ أم أستطيع تفويض أحد آخر لإدارة الاجتماع؟
- كم سيحتاج الاجتماع إلى وقت؟
- كم سيكلف الاجتماع من الوقت والمال والعائد المتوقع منه؟ فإن كان التكاليف أكثر من العائد لا تنفذ الاجتماع مطلقاً.

عند مراجعة إمام المسجد أو قائد الفريق ما مدى الحاجة الفعلية لهذا الاجتماع والتعرف على مدى الاحتياج له سيقوده بالتأكيد إلى إعداد اجتماعات ذات فائدة وفاعلية أعلى بعون الله.

أسباب عقد الاجتماعات:

عند عقد أي اجتماع لا بد من وضوح سبب عقد الاجتماع ، ومن أسباب عقد الاجتماعات ما يلي:^(٢)

١. إعداد الخطط.
٢. صناعة القرار.
٣. طرح المعلومات ونشر الأخبار.
٤. حل المشكلات وإغلاقها.
٥. التكريم والتحفيز.
٦. التدريب.

(١) العمل الجماعي (ص٥٢) ، بتصرف.
(٢) العمل الجماعي (ص٥٥) .

العوامل الرئيسية لنجاح الاجتماع

وفي حال الرغبة في تنفيذ اجتماع ناجح يصب في مصلحة العمل ويحقق الأهداف التي رسمت له ويزيد من لحة وتكاتف فريق العمل لا بد من أن يقوم قائد الفريق على تنظيم اجتماعات فاعلة تضمن نجاح فريق العمل وتحقيق الأهداف المحققة له وتتضمن ست عوامل رئيسية وهي: ^(١)

١. المشاركة المسبقة.
٢. الإعداد.
٣. الرؤية.
٤. وضوح الدور.
٥. القواعد الإجرائية.
٦. الضبط المتسق.



(١) كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل؟ (ص ١٥٥) بتصرف.

خطوات الاجتماع الناجح^(١)

- المشاركة المسبقة والتي تتضمن وضع جدول الأعمال من قبل جميع أعضاء الفريق.
- الإعداد الجيد للاجتماع والتحضير له واختيار المكان والزمان المناسبين والتحقق من احتواء قاعة الاجتماعات على التجهيزات والمتطلبات المناسبة.
- الرؤية: فوضوح الهدف والغاية لدى أعضاء الفريق تساهم في نجاح الاجتماع والمشاركة الفاعلة فيه.
- وضوح أدوار ومهام أعضاء فريق العمل وبالذات قائد الفريق حتى تسود المودة والاطمئنان بين أعضاء الفريق.
- وضع القواعد الإجرائية و الإدارية الضابطة للاجتماع الحرص على علم جميع أعضاء الفريق بهذه الإجراءات والقواعد الإجرائية الضابطة والمنظمة للعمل، من مثل التخلي عن الألقاب الوظيفية ، والتساوي فيما بين الأعضاء بالوقت والمكانة والتقدير ونحو ذلك.
- الضبط المتسق: بتأكيد المستمر لقائد الفريق على القوانين والقواعد التي تضبط عمل الفريق، والتزام القائد المستمر بتطبيق هذه القواعد والقوانين أثناء الاجتماعات؛ ستساهم في تحقيق تكوين صورة لقائد الفريق تتسم بالثبات والالتزام ، كما ويبعد عن أعضاء الفريق التشكيك والتخوف أو الاستياء من نوايا القائد وأهدافه لا قدر الله، والتي ستولد استياء من قبل بعض الأشخاص الآخرين الذين يشعرون بأنهم نددٌ ومساوون أو حتى أفضل من قائد الفريق مما يدفعهم إلى الاستياء من تصرفاته وسلوكه.

(١) كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل؟ (ص ١٥٤).



٢٠ دقيقة

نشاط (٩) إدارة الصراع داخل الفريق



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تحدد أسباب الصراعات بين فريق العمل.
٢. تبادر إلى حل الصراعات والمشكلات التي تنشأ بين أعضاء الفريق.
٣. تقترح آلية لتطبيق أساليب منع حدوث النزاعات بين أعضاء فريق العمل .



● فردي ○ ثنائي ● جماعي

١. شاهد الفيديو التالي بعنوان «فلم الجسر عن الصراع»^(١)، أقتراح أساليب ترى أنه من الممكن استخدامها في إدارة الصراع بين الطرفين.

.....

.....

.....

٢. بالتعاون مع زملائك في المجموعة أذكر آلية لتطبيق أساليب منع حدوث الصراعات في بيئة العمل.

أساليب منع حدوث الصراعات	آلية التطبيق المقترحة
التحول إلى ثقافة الفريق الواحد	
المشاعر والتحفيز	
مخاوف المرحلة الانتقالية	
بناء الثقة بني أعضاء الفريق	

٢. متى يجدر بإمام المسجد أن يتدخل لفض الصراعات والنزاعات التي تنشأ بين أعضاء فريق العمل.

.....

.....

.....

(١) <https://www.youtube.com/watch?v=J٥٥FyzQOmZY>

إدارة الصراع داخل الفريق

تنشئ الصراعات والخلافات بين أعضاء الفريق بشكل مستمر بسبب اختلافهم في وجهات النظر وكذا التوجهات والميول، وهذا بلا شك يؤدي إلى فشل فريق العمل في تحقيق الأهداف التي تم بنائه لها، ومن المهم أن يكون الإمام أو قائد الفريق على وعي عال وبديهية حاضرة لاكتشاف هذه الصراعات والخلافات التي تنشئ بين أعضاء الفريق بوقت مبكر ووئدها قبل استفحالها واستحالة احتوائها أو علاجها لاحقاً، ولا يتم ذلك دون شعور الجميع بأن هذه الصراعات ستسبب في فشل الفريق ولا يتحقق النجاح إلا إن تم تكاتف الفريق والوصول إلى حلول للمشكلات والنزاعات بصورة توافقية، مع ضرورة السماح لكل الأفراد بإبداء وجهات نظرهم بما لا يتعارض مع القيم الإسلامية والابتعاد عن التجريح أو الإهانة لأي فرد أو كيان مهما كان.

من الأسباب التي تساهم في الحيلولة دون استمرار الصراعات بين أعضاء الفريق ما يلي:

- التحول إلى ثقافة الفريق وتبديد شعورهم بالفردية والعمل المستقل وترسيخ مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق الواحد فيما بينهم، والذي يبرز أعمال الأفراد على أعمال الجماعات، إضافة إلى حل العديد من المشكلات من مثل حجب المعلومات واحتكارها، واحتكار المناقشات بين أعضاء محددين ممن تتمركز بيديهم المعلومات.
- المشاعر والتحفيز: والتي لا يجب أن يغفل عنها قائد الفريق فيبادر إلى تحفيز فريقه كلما سنحت له الفرصة لذلك، مع تنمية مشاعر أعضاء الفريق وأشعارهم بالحب والتقدير والاحترام، وإعطاء فريق العمل المساحة الكافية للتعبير عن آراءهم ومشاعرهم ولو حملت في طياتها جانب سلبي والتي بالتأكيد إن تمت سترفع من مدى الشعور بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- مخاوف المرحلة الانتقالية: والتي لا بد أن تبرز لدى أفراد الفريق حينما يسعون إلى تحقيق هدف فيغلب عليهم الشعور بالخوف من الفشل في أداء المهام المطلوبة منهم فتتلاشى أولاً بأول مع سير العمل والتناغم بين أعضاء الفريق.
- بناء الثقة بين أعضاء الفريق: والتي تُبنى نتيجة للشعور المتبادل بين أعضاء الفريق والإحساس العميق بأن هذا الفريق يسعى بكل جهد إلى تنفيذ الأعمال التي تم تحديدها له بكل دقة ومعيارية. ولا تأتي إلا في مرحلة متقدمة من بناء الفريق حينما ينغمس الجميع معاً في العمل على تنفيذ المهام والواجبات المحددة لكل عضو.

وقد تنعدم الثقة بسبب من الأسباب التالية:

- فشل الفريق في تنفيذ المهام المحددة له.
- تغلب الأهداف الشخصية على أهداف فريق العمل.
- الغيبة والنميمة بين أعضاء الفريق الواحد.
- منح الفريق مكافآت ليست ذات قيمة.
- ضعف الاتصال بأعضاء الفريق.
- تفويض الأعضاء للمسؤوليات دون السلطات للقيام بالعمل.
- تنافس أعضاء الفريق وغياب روح الفريق الواحد.

مع الإشارة إلى أن غياب الثقة بين أفراد الفريق الواحد، تشعر أفراد الفريق بأنهم يعملون بشكل فردي، مما يؤدي إلى تهديد فريق العمل وتقويض أسباب وجوده. ومن النصائح المهمة لقائد الفريق وإمام المسجد في التعامل مع المشكلات والنزاعات التي تظهر بين فريق العمل ما يلي:

1. تنمية شعور أعضاء فريق العمل بالقدرة على حل المشكلات بأنفسهم دون الحاجة إلى ظهور المشكلات على السطح.
2. اللجوء إلى طرف ثالث كوسيط بين أعضاء الفريق لحل المشكلات فيما بينهم.
3. الحكم بين أطراف الخلاف من خلال طرف ثالث يستمع لهما، على أن لا يكون الحكم بينهما هو قائد الفريق.
4. التدخل وطلب إنهاء الخلاف بشكل مباشر وتذكير طرفي الخلاف بما يلي:

- الهدف والغاية من تكوين الفريق.
 - التركيز على المهام المطلوبة منهم، وعدم الاهتمام بالسلوكيات التي تصدر عن الأطراف الأخرى.
 - أطلب من كل فرد ذكر صفة حسنة يراها في الطرف الآخر.
 - أطلب منهم إيجاد طريقة لإنهاء الموقف محل الخلاف.
 - استفسر عن المساعدة التي تستطيع تقديمها لهم.
 - أطلب منهم رؤية لتجنب ظهور خلافات بهذا الشك بينهم.
 - لخص ما ذكره الطرفان وأشكرهم على إنهاء الخلاف بينهم.
- تأكد أن عدم انتهاء الخلاف بين طرفي النزاع إلى هذه المرحلة يستوجب منك أن تقوم بفصل طرفي الخلاف من فريق العمل أو كف يديهما حتى لا يؤثر على فريق العمل ويعملان على تحطيم رؤيته.



٤٠ دقيقة

نشاط (١٠) حل المشكلات واتخاذ القرارات



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تتعرف على المنهج العلمي في حل المشكلات.
٢. تطبق خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات التي تواجهك.
٣. تحلل المشكلات التي تواجه فريق العمل.
٤. تحدد الحالات التي يمكن لك استخدام قواعد اتخاذ القرار.
٥. تقتنع بأهمية حل المشكلات واتخاذ القرارات لضمان استمرار فرق العمل ونجاحها في تحقيق أهدافها.



● فردي ● ثنائي ● جماعي

١. اختر مشكلة تواجهك للعمل عليها بشكل فردي بالتزامن مع عمل المجموعة:

.....

.....

.....

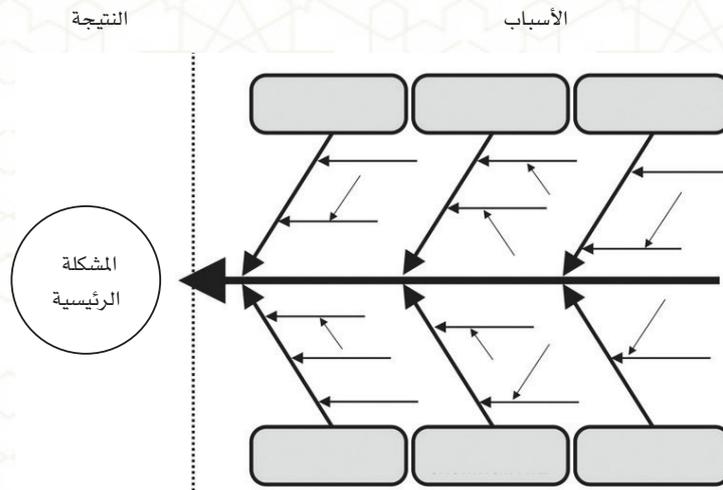
٢. بالتعاون مع زملائك في المجموعة اتفقوا على مشكلة عامة تواجهكم كأئمة مساجد في بناء فرق العمل التطوعية من جماعة المسجد وسجلوها

.....

.....

.....

٣. استخدم أسلوب تحليل المشكلات لتحليل المشكلة التي تواجهكم باستخدام ورق العرض Flipchart.



٤. بالتعاون مع زملائك في المجموعة طبق خطوات المنهج العلمي في تشخيص وحل المشكلات في حل المشكلة التي اخترتموها؛ واعرضوها على المجموعات الأخرى.

خطوات المنهج العلمي	التطبيق
تحديد المشكلة	
تحليل المشكلة	
توليد الحلول المحتملة	
اختيار وتخطيط الحل	
تنفيذ الحل	
تقييم الحل	

٥. بالتعاون مع زملائك في المجموعة حدد الحالات التي يمكن لك كإمام مسجد وقائد للفريق استخدام أساليب وقواعد اتخاذ القرار التالية:

التطبيق	قواعد اتخاذ القرار
	قاعدة الأغلبية " بالتصويت "
	قاعدة الأقلية
	الطريقة الفردية
	الطريقة الفردية بعد المناقشة
	عدم اتخاذ القرار
	بالتراضي والإجماع

٦. شارك زميلك في تطبيق خطوات اتخاذ القرار لمشكلة «عدم وجود راعي لحفل الخاتمين لحفظ القران»:

خطوات اتخاذ القرار	التطبيق
تحديد المشكلة بوضوح.	
الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.	
الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.	
تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.	
استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.	
توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.	
الحصول على الالتزام إقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.	
التزام فريق العمل بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.	

حل المشكلات واتخاذ القرارات

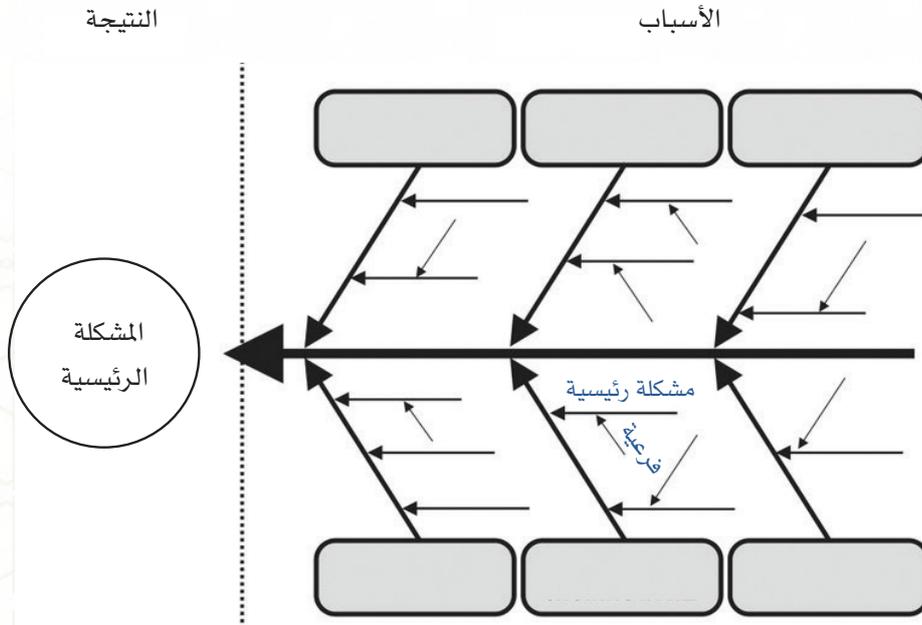
مفهوم المشكلة

تعرف المشكلة بأنها: انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون وبالتالي المشكلة هي نتيجة غير مرغوب فيها وتؤدي إلى القلق والتوتر وعدم التوازن، وتجعل الفرد يشعر بوجود مشكلة. (١)

كما وتعرف حل المشكلات بأنه: «عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف ومهارات مكتسبة سابقا من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له، وتكون الاستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو اللبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف». (٢)

أدوات تشخيص وتحليل المشكلات

تتنوع الأدوات التي يتم من خلالها تحليل المشكلات ومن أشهر الأدوات المستخدمة في التحليل وتشخيص المشكلات مخطط السبب والأثر «عظمة السمكة»: وهو مخطط ينطلق من أصل المشكلة ويتفرع منه مجموعة من الأسباب أو الآثار المترتبة عليها والتي وتمثل رأس السمكة النتيجة أو الأثر وتمثل العظام كل الأسباب المحتملة للتأثير في النتيجة.

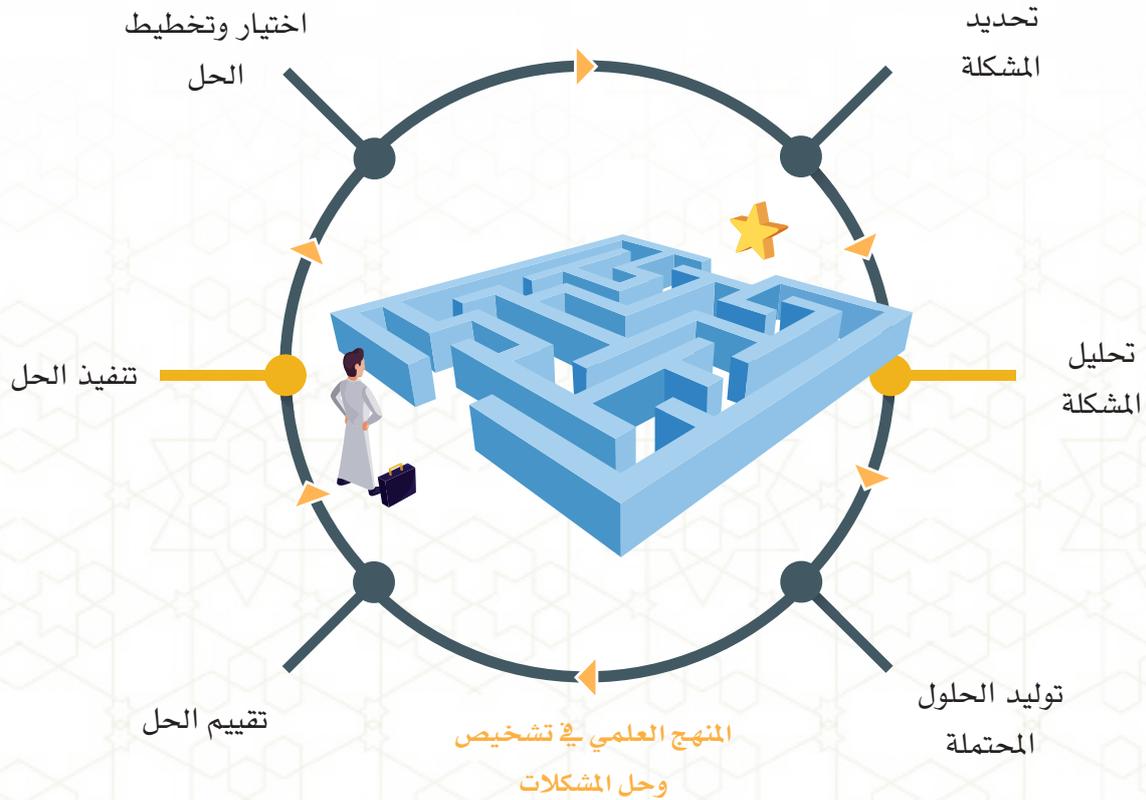


- وتجدر الإشارة إلى أهمية صياغة المشكلة بدقة لما سيكون من ذلك تأثير كبير في اختيار الحلول المطروحة.
- إن الأسباب المحتملة وراء حدوث المشكلة وتصنيفها في ضمن الفئات محددة يساعد في تنظيم التفكير وتحديد الأسباب الرئيسية والتهيئة لإيجاد حلول فعالة.

(١) «المنهج العلمي لتشخيص وحل المشكلات الإدارية» (ص ٣) بتصرف.
(٢) حل المشكلات أسلوب مميز لتعليم مهارات التفكير (ص ١).

خطوات المنهج العلمي في تشخيص وحل المشكلات^(١)

١. تحديد المشكلة: وإعادة صياغتها بشكل يسمح بالبحث فيها، والتعرف على أسبابها ومسبباتها، فوضوح المشكلة يساعد في دراستها وعدم وضوح المشكلة يبقيها موجودة دون حل، ويمكن استخدام الأدوات التالية في تحديد المشكلة: توليد الأفكار، المقابلات الشخصية، الدراسات.
٢. تحليل المشكلة: وتقسيمها إلى أجزاء بحيث يسهل تناولها وإيجاد الحلول المناسبة لها، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى المشكلة وترتيبها وفقاً لقوة السبب، مع مراعاة استخدام الأداة المناسبة لتحليل المشكلة والتي سيتم ذكرها تالياً.
٣. توليد الحلول المحتملة: وهنا نستطيع وضع أفضل الحلول المقترحة للتعامل مع المشكلة، ونضع قائمة بالحلول مقابل كل سبب من الأسباب التي أدت إلى المشكلة.
٤. اختيار وتخطيط الحل: يتم اختيار أفضل الطرق للحل بوضع خطة لإحداث التغيير المطلوب مع قياس فاعلية الحل المقترح، ووضع خطة لتنفيذ حل طارئ أو خطة بديلة للتنفيذ.
٥. تنفيذ الحل: وهنا يتم التطبيق الفعلي للحل المقترح مع التنبه لتنفيذ خطة الطوارئ في حال الضرورة.
٦. تقييم الحل: وهنا يتم تقييم نتيجة التنفيذ، هل تم تجاوز المشكلة أم لا زالت مستمرة وموجودة وإعادة الخطوات السابقة لإيجاد حل جديد في حال استمرارها.



(١) المنهج العلمي لتشخيص وحل المشكلات الإدارية (ص ١٠-١١) بتصريف

شروط حل المشكلات بفاعلية

- لحل المشكلات بفاعلية عالية ينصح قائد الفريق بترسيخ هذه الشروط بين أفرادها، وهي كما يلي^(١):
- الاقتناع بأهمية الأساليب العلمية لجمع المعلومات مثل: البحث و الاستقصاء.
 - الرغبة في مشاركة الأعضاء للخبرات والمهارات السابقة.
 - الاستماع النشط بين الأعضاء.
 - الحوار الفعال بين أعضاء الفريق.
 - رفض استخدام القوة في حل المشكلات.
 - القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.
 - الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق.

طرق اتخاذ القرارات في فرق العمل

١. قاعدة الأغلبية «بالتصويت»: ويتخذ القرار تبعاً لأغلبية عدد الأصوات.
 ٢. قاعدة الأقلية: ويتم اتخاذ القرار من قبل عضو أو عضوان نيابة عن الفريق.
 ٣. الطريقة الفردية: ويكون بالعادة متخذ القرار يمتلك السلطة ويكون القرار إلزامياً للجميع.
 ٤. الطريقة الفردية بعد المناقشة: وتتميز عن الطريقة السابقة في أنها تسمح لأعضاء الفريق بالنقاش قبل أن يتخذ الفرد ذو السلطة القرار.
 ٥. عدم اتخاذ القرار: وهو أسلوب متخذ للهروب من المشكلات أو لعدم وجود منهج لاتخاذ القرار بين أعضاء الفريق.
 ٦. بالتراضي والإجماع: حيث يوافق جميع أعضاء الفريق على الحل الأمثل بالتراضي وإجماع جميع أعضاء الفريق.
- مع الإشارة إلى أن أغلب هذه الطرق مع أنها تقود إلى الاتفاق و اتخاذ القرارات وتوحد الآراء إلا أنها توجد فريق صوت بالإيجاب وفريق صوت بالرفض فالذي يحصل على درجة أصوات أقل غالباً ما يحاول تعطيل القرار وإفشاله ولذا ينصح بأن يتم اتخاذ أسلوب التراضي والإجماع في أثناء اتخاذ القرار.

خطوات اتخاذ القرارات^(٢)

- تحديد المشكلة بوضوح.
- الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
- الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- الحصول على الالتزام وإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- التزام فريق العمل بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

(١) الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل - نصائح وأساليب وقواعد الفرق الفعالة (ص ٧) بتصرف.
(٢) الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل - نصائح وأساليب وقواعد الفرق الفعالة (ص ٧)



١٥ دقيقة

نشاط (١١) مكافئة فرق العمل



مع نهاية هذا النشاط بإذن الله ستكون قادراً على أن :

١. تشعر بضرورة مكافئة فريق العمل بعد انتهائه من الأعمال المكلف بها.
٢. تحدد الوسائل التي ستكافئ بها أعضاء فريق العمل.
٣. تقترح آلية لمكافئة فرق العمل على إنجازاتهم.



فردي ثنائي جماعي

١. بالتعاون مع زملائك في المجموعة أذكر مجموعة من الأعمال التطوعية وآلية التي ستستخدمونها في مكافئة أعضاء فريق العمل.

آلية مكافئة أعضاء فريق العمل	الأعمال التطوعية

مكافئة فرق العمل

من البديهي أن لا ينتظر المتطوع المكافئة لعمل قام به بشكل تطوعي واختياري خصوصاً إن كان الغاية منه كسب رضى الله تعالى، ولما للمكافئات والحوافز من آثار إيجابية تستقر في نفس الفرد وتشجعه على الاستمرار في هذا النهج وحث الآخرين على امتثاله .

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ: أَنَّ رَجُلًا أَسْوَدَ أَوْ امْرَأَةً سَوْدَاءَ كَانَ يَقُمُّ الْمَسْجِدَ فَمَاتَ، فَسَأَلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَنْهُ، فَقَالُوا: مَاتَ، قَالَ: «أَفَلَا كُنْتُمْ آذَنْتُمُونِي بِهِ دُلُونِي عَلَى قَبْرِهِ - أَوْ قَالَ قَبْرَهَا - فَأَتَى قَبْرَهَا فَصَلَّى عَلَيْهَا»^(١)، فنجد أن النبي صلى الله عليه وسلم قد كافئ من كان يكنس المسجد بأن صلى عليه.

ومما يقترح على مكافئة المتطوعين في العمل الخيري أو المجتمعي أن تتم مكافئتهم على إنجازاتهم وأعمالهم بما يلي^(٢):

- تكريمهم من قبل المسؤولين في المحافل والمناسبات الخاصة للإبراز الأعمال الخيرية والتطوعية.
- منحهم شهادات خبرة للبرامج التي تطوعوا بها.
- دعمهم بميزات تشمل نقاط خاصة في حال التوظيف.
- إعداد مسابقات للفرق التطوعية وتكريم الفائزين والمشاركين فيها.
- منحهم إجازات من طرف المنشآت التي يعملون بها نظير مشاركتهم في الأعمال والبرامج التطوعية.
- الثناء عليهم من خلال كلمات تقديرية يشار لهم بها في المناسبات و الملتقيات.
- وضع جوائز على الأعمال التطوعية للمشاركين فيها.
- إتاحة الفرصة للمتطوع للتصرف بحرية واتخاذ القرار.
- تقديم رسائل شكر مكتوبة من المؤسسات والمنظمات الراعية للأعمال التطوعية والخيرية.
- المساهمة في الترقية للموظف الذي يجتاز ساعات عمل تطوعية معينة.
- تقديم بطاقات خصومات من مؤسسات داعمة للأعمال التطوعية.

(١) أخرجه البخاري (٤٥٨).

(٢) ثقافة العمل الخيري (٥٦). بتصرف.

ملخص الجلسة التدريبية

- من المهارات التي يحتاج القائد إلى تمتيتها لديه تنظيم وإدارة الاجتماعات في فرق العمل خصوصاً إن استطاع أن يرضي عليها بعض من المرح المنضبط.
- حل النزاعات بين أفراد الفريق والحرص على عدم نشوب الخلافات فيما بينهم مما يعين قائد الفريق على تحقيق أهداف الفريق، من خلال تنمية ثقة أفراد الفريق ببعضهم ومساعدتهم على تطوير الخلافات وحلها بأفضل السبل المعينة على ذلك.
- يشتمل المنهج العلمي في تشخيص وحل المشكلات على مجموعة من الخطوات المرتبة والمتتابعة والتي تستند إلى بعضها البعض وهي: تحديد المشكلة، وتحليل المشكلة، وتوليد الحلول المحتملة، واختيار وتخطيط الحل، وتنفيذ الحل، وتقييم الحل وهذه الخطوات تعتبر منهجاً واضحاً لمن يرغب في إتباع منهجية علمية في حل المشكلات والتحديات التي تواجهه، مع ضرورة استخدام الأدوات المناسبة في تحليل المشكلات وجمع المعلومات حولها.
- لاتخاذ قرار صائب وفاعل وضمان عدم اتخاذ القرار الخاطئ اتبع استراتيجية اتخاذ القرارات الفعالة والتي تتضمن الخطوات التالية: تحديد الهدف، وجمع المعلومات، وتوفير الخيارات الممكنة، واتخاذ القرار، والتنفيذ والتقييم.
- تترك المكافئة في النفس من الشعور بالسعادة والسرور الشيء العظيم ، خصوصاً إن كانت نتيجة لعمل قام به الشخص ولو كان هذا العمل فيه من البساطة ما فيه.







الختام

١٠ دقائق (L)

التقويم البعدي

أولاً : استكمل التقويم الذاتي في بداية الحقيبة وأرسل صورة منه إلى مسؤول التدريب.
ثانياً : أجب عن الأسئلة التالية :

● ما أدوار فريق العمل وفقاً للوظائف المحددة لهم؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

● ما خطوات بناء فرق العمل التطوعية الفعالة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

● ما خطوات المنهج العلمي لحل المشكلات ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثالثاً : قِيم مستوى تمكّنك من المهارات التالية بوضع إشارة (✓) أسفل مستوى تمكّنك من هذه المهارة .

م	المهارة	متمكّن بنسبة ٪ ١٠٠	متمكّن بنسبة ٪ ٧٥	متمكّن بنسبة ٪ ٥٠	متمكّن بنسبة ٪ ٢٥	غير متمكّن
١	المقارنة بين فرق العمل وفرق العمل التطوعية.					
٢	اقتراح وظائف فريق العمل من جماعة المسجد.					
٣	استنتاج أهمية توزيع الأدوار بين فريق العمل.					
٤	تطبيق المراحل الأولى لدورة حياة فرق العمل التطوعية.					
٥	بناء فريق عمل ناجح بمهارة عالية.					
٦	اقتراح أسلوب للتواصل بين أعضاء الفريق وفقاً لتوزيع العمري لهم.					
٧	تنظيم اجتماع لفريق العمل بمهارة عالية.					
٨	اقتراح آلية لتطبيق أساليب منع حدوث النزاعات بين أعضاء فريق العمل .					
٩	تطبيق خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات التي تواجهك.					
١٠	تحليل المشكلات التي تواجه فريق العمل.					
١١	اقتراح آلية لمكافئة فرق العمل على إنجازاتهم.					

قائمة المراجع والمصادر

١. اتخاذ القرارات وحل المشكلات، جون أدير، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، ٢٠١٤ م.
٢. إدارة وبناء فرق العمل، أحمد عبده عبد الغني، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، ب، ت.
٣. أساسيات الإعداد ما يحتاج كل قائد إلى معرفته، جون سي. ماكسويل، مكتبة جرير مكتبة مؤمن قريش، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
٤. ثقافة العمل الخيري كيف نرسخها؟ وكيف نعممها؟، عبد الكريم بكار، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، ٢٠١٢.
٥. حل المشكلات أسلوب مميز لتعليم مهارات التفكير، محمود طافش، ب ت.
٦. الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفاعلة، خلاصات كتاب المدير ورجل الأعمال، العدد الثالث عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع» ١٩٩٥.
٧. الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي، جون نوبل، لويز روجرز، آندي فريير،
٨. العمل التطوعي في السنة النبوية دراسة موضوعية، رندة محمد زينو، الجامعة الإسلامية بغزة، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الحديث وعلومه، ٢٠٠٧ م.
٩. العمل الجماعي، إبراهيم الفقي، دار أجيال للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
١٠. عن فرق العمل، مجموعة مؤلفين، ترجمة صالح بن عبد الله بن باز، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٦.
١١. فاعلية فريق العمل في بناء المعرفة، بيده كمال، دراسة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التيسير، ٢٠١٧.
١٢. فرق العمل المنسجمة، مجموعة مؤلفين، ترجمة ضفاف شربا، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١١.
١٣. فرق العمل الناجحة البناء والتوجيه والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، مدحت محمد أبو النصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٢.
١٤. قيادة فريق العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، كلية هارفرد لإدارة الأعمال، ترجمة وليد شحادة، العبيكان للنشر ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.
١٥. كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل؟، روبيرت إليس وايت، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع وانتريناشونال ايديز هوم انكوربوريتد وبيت الأفكار الدولية، ١٤١٩ هـ.
١٦. المنهج العلمي لتشخيص وحل المشكلات الإدارية»، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، ب ت.
١٧. ورقة عمل بناء فريق العمل التطوعي، عبد الرحمن الذبياني، مقال في الصفحة الشخصية عبد الرحمن الذبياني، ١٤٣٧ هـ.

 شركة بنيان للتدريب المحدودة
Bonyan Training Co LTD



المملكة العربية السعودية - جدة - طريق الملك عبد الله - المركز العربي للأعمال

جدة ٢٣٣٣٢ - ٢٥٥٠

البريد الإلكتروني : bunyanacademy@gmail.com

