



# مهارات تكوين فرق العمل التطوعية من جماعة المسجد

إعداد  
شركة الخبرات الذكية  
للتعليم والتدريب



بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الفهرس

الصفحة	العنوان
١٠	مدخل عن أهمية العمل ضمن فريق
١٣	مفهوم فريق العمل
١٥	أهداف تشكيل فرق العمل
١٦	سمات فريق العمل الناجح
١٧	الخطوات العملية لبناء فرق عمل تطوعية فاعلة في المسجد
٢٧	خصائص فرق العمل الفعالة
٣٠	المقصود بالإدارة الفاعلة لفرق العمل
٣١	دور إمام المسجد كقائد لفرق العمل
٣٣	حل المشكلات في فرق العمل
٣٥	المراجع

## دليل البرنامج

### اسم البرنامج



مهارات تكوين فرق العمل التطوعية من جماعة المسجد .

### الهدف العام للبرنامج



تطوير أداء أئمة المساجد للقيام ببناء وقيادة فرق العمل المنتجة، وفق منهجية علمية ميسرة.

### الأهداف التفصيلية للبرنامج



في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون إمام المسجد قادراً على:

- 1- تقدير أهمية تكوين فرق العمل التطوعي من جماعة المسجد .
- 2- تطبيق منهجية مقننة لبناء فريق عمل بمهارة عالية.
- 3- تحديد مهارات القائد الناجح .
- 4- حل المشكلات التي تواجهه عند إدارة فرق العمل .

### المستفيدون من البرنامج



أئمة المساجد .

### مدة البرنامج



يوم تدريبي واحد .

## منهج البرنامج

ملحوظات	موضوع الجلسة	الزمن	الجلسة
	مدخل عن أهمية العمل ضمن فريق	١٤٥ د	الأولى
	مفهوم فريق العمل		
	أهداف تشكيل فرق العمل		
	سمات فريق العمل الناجح		
	الخطوات العملية لبناء فرق عمل تطوعية فاعلة في المسجد		
	استراحة	٢٠ د	
	خصائص فرق العمل الفعالة	٨٠ د	الثانية
	الإدارة الفاعلة لفرق العمل		
	دور إمام المسجد كقائد لفرق العمل		
	حل المشكلات داخل فرق العمل		



## إرشادات المشارك

### أخي المشارك:

حتى تحقق تعلم سريع ومفيد يمكنك الاستفادة من الأفكار العملية التالية:

- ١- المعلومات المقدمة في البرنامج التدريبي مترابطة ويسند بعضها بعضاً، فحضور كامل البرنامج أمر هام، وعند العذر فينبغي السؤال عما فات.
- ٢- اكتب ما يمر بك من تعليقات وأفكار.. فالذاكرة تخون، وقد تدور نقاشات ثرية بين المشاركين لم تكتب في المادة العلمية للبرنامج ينبغي أن لا تفوت عليك! كما أن كتابتك تسهم في ترسيخ و تثبيت المعلومة.
- ٣- لديك خبرات عديدة فشارك مجموعتك بها في الورش والحوارات وأدلي بما لديك فقد يضيف عليه زملاؤك وقد يصوبونه.
- ٤- اسأل عما لا تعلمه: واطلب من المدرب زيادة توضيح ما لم تفهمه أو مزيداً من الأمثلة لتتجلى لك الفكرة وكيفية تنفيذها على أرض الواقع.
- ٥- أنصت باهتمام لما يدور في قاعة التدريب من شرح المدرب ومداخلات المتدربين.
- ٦- اختر مكان الجلوس المناسب الذي يسهل عليك المشاركة والتفاعل والسؤال.
- ٧- بعد انتهاء البرنامج لخص ابرز النقاط في البرنامج على شكل خريطة ذهنية أو جداول تبسط الفكرة و تختصرها و أحفظها في ملفات ليسهل الرجوع لها.
- ٨- ابدأ بممارسة المهارة فور تعلمها فمجرد معرفتها لا يكفي لاكتساب المهارة لابد من التطبيق العملي.
- ٩- احرص على نقل ما تعلمته إلى الآخرين لتسهم في تثبيته ما تعلمته.
- ١٠- قيّم البرنامج التدريبي في بطاقات التقييم بدقة ليسهل تعديل الحقبة بما يلزم لتحقيق النفع.

## الجلسة الأولى

### أهداف الجلسة الأولى



في نهاية الجلسة يتوقع من إمام المسجد أن يكون قادراً على:

- 1- تحديد أهمية فرق العمل التطوعية.
- 2- إدراك وشرح المفاهيم المتعلقة بإنشاء وتفعيل فرق العمل.

م	موضوعات الجلسة
1	مدخل عن أهمية العمل ضمن فريق.
2	مفهوم فريق العمل.
3	أهمية العمل ضمن فريق.
4	الشروط اللازمة للنجاح في تكوين فرق العمل التطوعية.
5	الخطوات العملية لبناء فرق عمل تطوعية فاعلة في المسجد.





## أهمية إنشاء فرق العمل

نشاط



### المطلوب

يعرض المدرب مقطع فيديو عن فرق العمل ثم يقسم المشاركين إلى مجموعات ويطلب من كل مجموعة اختيار سؤال من الأسئلة التالية والإجابة عليه:

- ما فوائد إنجاز الأعمال من خلال فريق على أعضاء الفريق؟
- ما فوائد إنجاز الأعمال من خلال فريق على العمل؟
- ما فوائد إنجاز الأعمال من خلال فريق على مجتمع وبيئة المسجد؟

تعرض المجموعات ما توصلت إليه ويعلق المدرب على ذلك.

### طريقة التنفيذ

حلقة نقاش

### نوعه

جماعي

### مدته

٢٠ د

## أهمية إنشاء فرق العمل

الجماعة والاجتماع حاجة فطرية، ومبدأ عقلي، ومطلب شرعي، فكل أحد « لا يستطيع أن يحصّل لنفسه أدنى ما يحتاج إليه إلا بمعاونة عدة رجال له؛ ولهذا احتاج الناس أن يجتمعوا فرقة فرقة فيتظاهروا؛ ولأجل ذلك قيل: الإنسان مدني بالطبع، أي لا يمكنه التفرد عن الجماعة بعيثه، بل يفتقر بعضهم إلى بعض في مصالح الدين والدنيا، وعلى ذلك نبّه صلى الله عليه وسلم بقوله: « المؤمنون كالبنيان يشد بعضهم بعضاً »، وقال: « مثل المؤمنين في توادهم وتعاطفهم وتراحمهم مثل الجسد الواحد إذا تآلم بعضه تداعى سائرته »، وقيل: « الناس كجسد واحد؛ متى عاون بعضه بعضاً استقل، ومتى خذّل بعضه بعضاً اختل » ولا بد لكل تجمع بشري منتج من قيادة تنظم شؤونه، وتقوم على ما يصلحه حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال: « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم »، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

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

- ٧٦٪ يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
  - ٦٢٪ شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
  - ٩٠٪ ذكروا بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
  - ٨٠٪ أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
  - ٨١٪ أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.
- من هنا يتبين أن أي عمل جماعي يريد أصحابه أن ينجزوه لا بد له من فريق (مجموعة) تتفذه وقائد فاعل يدير العمل ليصلوا جميعاً إلى الهدف المنشود وهو ما اصطلح على تسميته في الدراسات المعاصرة بـ (فرق العمل).



ويمكن تعداد فوائد العمل الجماعي على فريق العمل وعلى العمل وعلى مجتمع وبيئة

المسجد كما يلي:

- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد .
- زيادة الاتصال بين الأعضاء .
- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة .
- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج .
- الوصول إلى حلول جماعية .
- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار .
- تبادل المعلومات والتجارب .
- الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة .
- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء .
- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه .
- تعزيز قدرة بيئات العمل على تجاوز نقاط الضعف وسدّها .
- زيادة الهيبة في نفوس الأعداء والمتربّصين والمنافسين .
- تحقيق الأهداف واختصار المسافات وتوفير الوقت .
- إنجاز العمل بجودة عالية .
- تنمية المهارات الاجتماعية وتنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد .
- مباركة الله للعمل مع الجماعة وفي الحديث إنّ يد الله مع الجماعة .
- التقليل من الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل .
- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل .
- زيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء .

## مفهوم فريق العمل

نشاط



المطلوب	طريقة التنفيذ	نوعه	مدته
يطلب المدرب من المشاركين النظر في الشكل أدناه ثم كتابة تعريف للعمل الجماعي أو لفرق العمل.	تحليل رسمة	فردى	١٥ د



---

---

---

---

---

---

---

---



## مفهوم فريق العمل

هم «مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة» وبعضهم يضيف شرطاً آخر لفرق العمل وهو أن يكون أفراد المجموعة « يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم»

وللعمل من خلال هذه الفرق المتجانسة فوائد كبيرة للإمام في تحقيق وإنجاز الأعمال الكبيرة، والتي قد يعجز عن القيام بها بمفرده، ولذا كثرت عبارات المهتمين في بيان أهمية العمل ضمن فريق وكونه ضرورة لإنجاز الأعمال ذات البعد النفعي بعيد المدى.

يقول د. إبراهيم الفقي: « إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهضون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني إيجابي يشكلون قوة لا تهزم» و « فريق العمل بكل بساطة: هو القوة الأساسية لأي مؤسسة».

ويتأسس على أهمية فرق العمل، الأهمية المضاعفة لإدارة هذا الفريق، والمسؤولية الكبيرة المناطة به لتحقيق أهداف هذا الفريق، ويزداد الأمر أهمية، وتعمم المسؤولية إذا كان هذا الفريق يعمل في مجال في غاية الأهمية والحيوية، كالعمل في مجالات الدعوة إلى الله، وتربية النشأ على حفظ كتاب الله والعمل به، والسعي فيما فيه نفع المصلين في دينهم وديناهم، وما شابه ذلك من المهام الجليلة المنوطة بإمام المسجد، فصار لزاماً على من تولى هذه المسؤولية، أن يتزود بما يحتاجه من علم وتدريب يساعده على القيام بهذه المهمة على الوجه المرضي المحقق للفائدة.

### ما المقصود بعملية بناء الفريق:

هي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال إدارة فاعلة، ومناشط تعاونية وتفاعلية.

## أهداف تشكيل فرق العمل

نشاط



### المطلوب

يطلب المدرب من كل مجموعة كتابة أهدافهم من تشكيل فرق العمل في المسجد .. ثم تستعرض كل مجموعة ما كتبت أمام الجميع

### طريقة التنفيذ

ورشة عمل

### نوعه

جماعي

### مدته

٣٠

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## أهداف تشكيل فرق العمل

يسعى إمام المسجد من تشكيل فرق العمل لديه لتحقيق أهداف متعددة، منها:

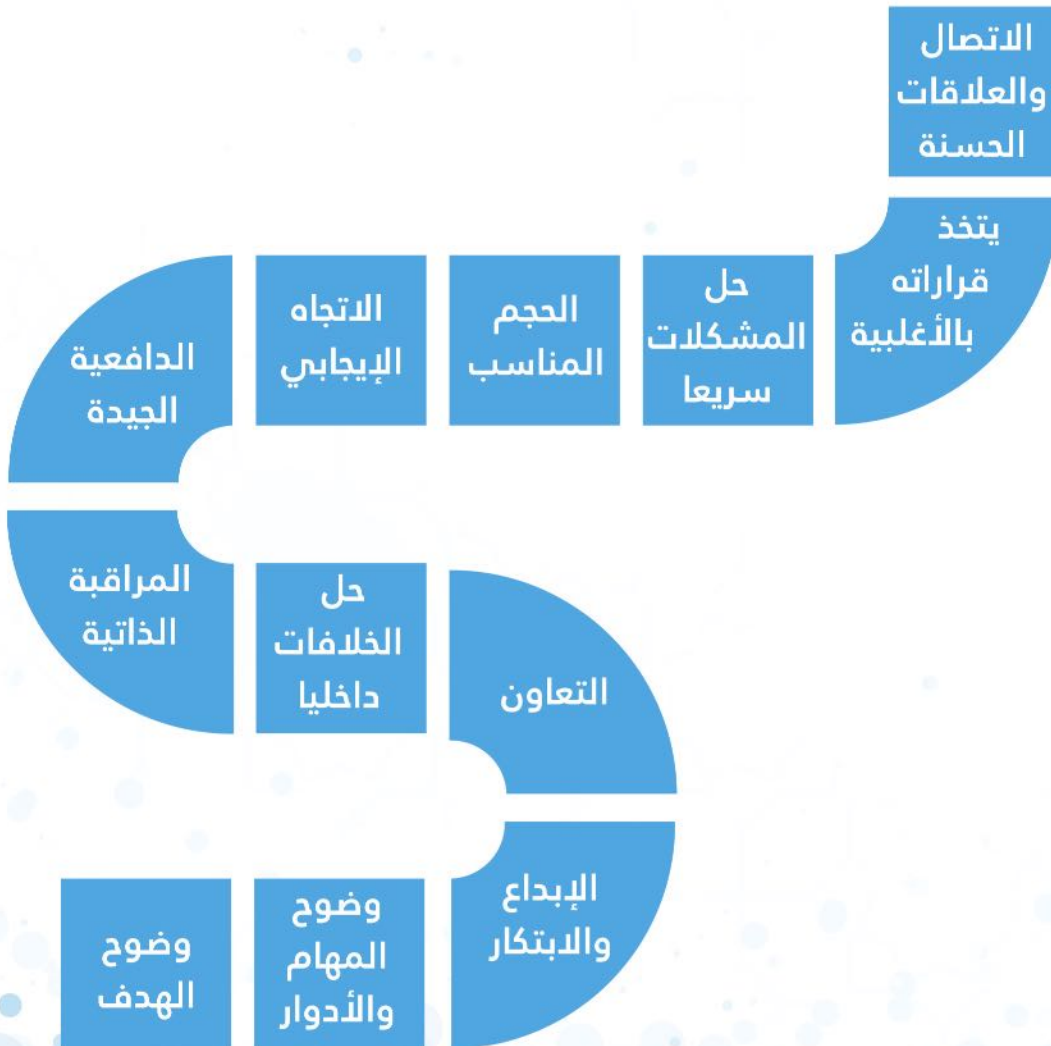
- بناء روح الثقة والتعاون بين الإمام وبين جماعة المسجد من جهة، وبين جماعة المسجد مع بعضهم من جهة أخرى.
- تنمية مهارات جماعة المسجد، وفتح أبواب وآفاق لعمل الخير والمساهمة في النفع.
- تنمية مهارات إمام المسجد نفسه، وصقل مواهبه، وإكسابه خبرات تفيده في مجاله.
- توفير أجواء صحية للتواصل بين جماعة المسجد على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم، مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لديهم.
- إنجاز المشاريع الكبيرة، وتحقيق الأهداف التي يصعب القيام بها بشكل فردي.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وتفعيلها بما يحقق مكاسب ومنافع لجماعة المسجد واهل الحي.
- القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي أكثر من كونه فردي.
- الإحساس المشترك من جماعة المسجد، بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف، والحرص على إنجازها.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى أفراد الفريق.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

## سهات فريق العمل الناجح

نشاط



المطلوب	طريقة التنفيذ	نوعه	مدته
<p>يطلب المدرب من المشاركين النظر في الشكل أدناه ثم يقوم كل مشارك بالبحث عن بعض الشواهد والمواقف الشخصية أو مع جماعة المسجد التي تؤكد أو توضح سمة من سمات فريق العمل الناجح .. ثم يعرضها على زملائه</p>	فكر - شارك	فردى - جماعى	٣٠د





## بناء فرق العمل الناجحة

نشاط



المطلوب	طريقة التنفيذ	نوعه	مدته
يقوم المدرب باستعراض نموذج بناء فرق العمل الناجحة ثم بعد كل مرحلة يعطي تطبيق عملي للمشاركين حسب مرحلة البناء	ورشة عمل	جماعي	٦٠د

الانتهاء

الأداء

إرساء القواعد

تحديد الأدوار  
والمهام

التشكيل

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، لذلك فهي تتطور عبر مراحل وقد تحتاج فترة من الزمن ليرى ثمارها اليانعة بمشيئة الله، وحتى نتدرب بشكل عملي على كيفية تكوين فرق العمل سنقوم بتطبيق مراحل تكوين فريق العمل على المثال التالي:

الهدف: تنظيم برنامج ترفيهي لأطفال الحي.

### المرحلة الأولى: التشكيل:

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

١. تحديد هدف الفريق والمهمة المكلف بها بشكل واضح ودقيق.
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.
  - ❖ تحمل المسؤولية.
٣. اجتماع أعضاء الفريق وتكوين تعارف وتجانس بينهم.



## المرحلة الأولى: تشكيل الفريق

المهمة: تنظيم برنامج لأطفال الحي .  
ولا بد من توفير المعلومات التالية عن المهمة أو الهدف:  
الجهة المعنية بالمشروع (أي التي شكلت الفريق): لجنة برامج الحي:  
الشريحة المستهدفة: طلاب الابتدائية.  
مواعده: آخر شهر رجب ١٤٣٦ هـ.  
مدته: ٥ ساعات .  
مكانه: ساحة البلدية بالحي.  
الميزانية ومصدرها: يبحث عن راعي للبرنامج.

هدف  
أو مهمة الفريق:

- له خبرة بالبرامج والمهرجانات الترفيهية.
- يفضل عمره في المرحلة الجامعية فأعلى.
- يملك مهارات التعامل الأساسية مع طلاب المرحلة الابتدائية.
- مقتنع بالبرنامج ويرغب المشاركة فيه.
- قادر على الالتزام بمهامه وإنجازها في الوقت المطلوب.

معيار اختيار  
عضو الفريق

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).

الاجتماع  
الأولي



المطلوب	طريقة التنفيذ	نوعه	مدته
بالتعاون مع مجموعتك اختر أحد المهمات التي ترغبون في إنجازها وهي متعلقة بحكم وطبق عليها خطوات تكوين فرق العمل.	ورشة عمل	جماعي	٢٠

### المرحلة الأولى: تشكيل الفريق

<p>المهمة:</p> <p>الجهة المعنية بالمشروع:</p> <p>الشريحة المستهدفة:</p> <p>مواعده:</p> <p>مدته:</p> <p>مكانه:</p> <p>الميزانية ومصدرها:</p>	<p>هدف</p> <p>أو مهمة الفريق:</p>
- - - - -	<p>معيار اختيار</p> <p>عضو الفريق</p>
	<p>الاجتماع</p> <p>الأولي</p>



## المرحلة الثانية: تحديد الأدوار

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- ١- تحديد قائد الفريق ويتم ذلك من خلال:
  - تصويت واختيار أعضاء الفريق. (بناء على قدرته وكفاءته في إدارة الفريق).
  - تعيينه من قبل الجهة المشرفة.
- ٢- تحديد مقرر للفريق. ( يتولى كتابة محاضر الاجتماعات ومتابعتها)
- ٣- مناقشة مهمة الفريق وهدفه بشكل موسع ويتضمن تحديد:
  - المعلومات التي يحتاجها الفريق عن المهمة.
  - التحديات المتوقعة.
  - الأشخاص أو الجهات التي يمكن التعاون معها.
- ٤- تقسيم الأعمال على الفريق وفق طبيعة المهمة.
- ٥- تحديد جدول زمني للاجتماعات وإنهاء الأعمال.

## المرحلة الثانية: توزيع الأدوار والمهام

تم تعيين محمد قائد للفريق لخبرته السابقة ولأنه حصل على ثلاثة أصوات مقابل صوتين.	تحديد قائد الفريق															
وليد، فقد أجمع الفريق على أنه الأنسب لدور المقرر.	تحديد مقرر للفريق															
مثالنا السابق هو : تحديد موعد المهرجان بالضبط , إقامة برنامج للأطفال الحي نحتاج نعرف عدد الحضور المتوقع – الطاقة الاستيعابية للمكان – التجهيزات الموجودة ( ساحات – صوتيات ..) الجهات التي يمكن التعاون معها – وجهاء الحي – الخطابات الرسمية المطلوبة ...	المعلومات التي يحتاجها الفريق عن المهمة															
- كثرة الحضور – حضور شرائح المتوسطة مع أنهم غير مستهدفين- ضعف تجهيزات المكان.	التحديات المتوقعة															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>المدة</th> <th>المهمة</th> <th>الاسم</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>١٠ أيام بدءً من تاريخ ٦/٥</td> <td>البحث عن راعي للحفل بالتنسيق مع وجهاء الحي والجهات الرسمية</td> <td>محمد</td> </tr> <tr> <td>٥ أيام من تاريخ ٦/٣</td> <td>دراسة المكان وتحديد الاحتياجات والتجهيزات المطلوبة</td> <td>وليد</td> </tr> <tr> <td>٧ أيام من تاريخ ٦/٧</td> <td>تصميم البرنامج ووضع خطة لبرنامج المهرجان</td> <td>فهد خالد</td> </tr> <tr> <td>٧ أيام من تاريخ ٦/٥</td> <td>تصميم المنشورات والإعلانات</td> <td>مهند</td> </tr> </tbody> </table>	المدة	المهمة	الاسم	١٠ أيام بدءً من تاريخ ٦/٥	البحث عن راعي للحفل بالتنسيق مع وجهاء الحي والجهات الرسمية	محمد	٥ أيام من تاريخ ٦/٣	دراسة المكان وتحديد الاحتياجات والتجهيزات المطلوبة	وليد	٧ أيام من تاريخ ٦/٧	تصميم البرنامج ووضع خطة لبرنامج المهرجان	فهد خالد	٧ أيام من تاريخ ٦/٥	تصميم المنشورات والإعلانات	مهند	الاجتماع الأولي
المدة	المهمة	الاسم														
١٠ أيام بدءً من تاريخ ٦/٥	البحث عن راعي للحفل بالتنسيق مع وجهاء الحي والجهات الرسمية	محمد														
٥ أيام من تاريخ ٦/٣	دراسة المكان وتحديد الاحتياجات والتجهيزات المطلوبة	وليد														
٧ أيام من تاريخ ٦/٧	تصميم البرنامج ووضع خطة لبرنامج المهرجان	فهد خالد														
٧ أيام من تاريخ ٦/٥	تصميم المنشورات والإعلانات	مهند														
وقد وضع في الفقرة السابقة موعد الاجتماع الثاني : كل يوم سبت من: س ٨م , إلى: س ١٠ م	الجدول الزمني															





المطلوب	طريقة التنفيذ	نوعه	مدته
المهمة التي تم اختيارها في النشاط السابق .. يستكمل لها النموذج التالي.	تطبيق عملي	جماعي	١٠ د

### المرحلة الثانية: توزيع الأدوار والمهام

	تحديد قائد الفريق															
	تحديد مقرر للفريق															
	المعلومات التي يحتاجها الفريق عن المهمة															
	التحديات المتوقعة															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الاسم</th> <th>المهمة</th> <th>المدة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	الاسم	المهمة	المدة													الاجتماع الأولي
الاسم	المهمة	المدة														
	الجدول الزمني															

### المرحلة الثالثة: إرساء القواعد:

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- 1- تلخيص ما تم الاتفاق عليه. ( ويقوم به القائد أو المقرر).
- 2- تحديد بيانات التواصل وطرقه المفضلة بالنسبة للأعضاء.
- 3- تحديد مواعيد الاجتماعات القادمة.
- 4- تأكيد احترام الأعضاء لبعضهم ودعمهم وتشجيعهم لزملائهم وتكاملهم في القيام بالأعمال وتأكيد المبادرة والمسؤولية نحو المهمة والفريق.
- 5- التذكير بأهمية رعاية سمعة الجهة المشرفة على المشروع واحترام نظمها وإطارها القانوني.

### المرحلة الرابعة: الانطلاق بالعمل:

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- 1- تقديم الدعم المعنوي والمادي للفريق.(القائد).
- 2- تنفيذ الاجتماعات في وقتها ومتابعة إنجاز كل عضو لمهامه المكلف بها.
- 3- تذليل الصعوبات والتحديات وحل المشكلات التي تعترض عمل الفريق.
- 4- تعزيز وتشجيع الإنجاز والإبداع في العمل.
- 5- تقديم التغذية الراجعة لأعضاء الفريق من بعضهم.

### المرحلة الخامسة: إنهاء العمل:

تتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- 1- تنفيذ العمل وتسليم المنتج النهائي لعمل الفريق.
- 2- توثيق إنجازات الفريق وكتابة تقرير عنها. (ورقي أو إلكتروني - مقروء أو مرئي..).
- 3- شكر وتقدير الفريق معنوياً ومادياً. (القائد - الجهة المشرفة - الأعضاء لبعضهم).
- 4- إقفال الفريق وإنهاء مهامه جميعاً.





المطلوب	طريقة التنفيذ	نوعه	مدته
يقوم المدرب في هذه المراحل الثلاث بنقاش المشاركين حول ما يفهمون من كل مرحلة ويسدد ويعزز تعلمهم للمفاهيم الصحيحة حول المرحلة ويتيح الفرصة لتعلم المشاركين من بعضهم ويركز المدرب على إثارة التساؤلات التي تساعد على التطبيق الحقيقي والفعلي للمرحلة وبالذات على برامج المسجد.	تطبيق عملي	جماعي	١٠ د



## الجلسة الثانية

### أهداف الجلسة الثانية



في نهاية الجلسة يتوقع من إمام المسجد أن يكون قادراً على:

- ١- إدراك المقصود بالإدارة الفاعلة لفرق العمل.
- ٢- الشعور بالأهمية البالغة للتحقق من صفات القائد الناجح في إدارة فرق العمل.
- ٣- التعرف على الصفات التفصيلية، والأدوار التنفيذية لإمام المسجد الذي يتولى إدارة فرق العمل.

### موضوعات الجلسة

م

١ خصائص فرق العمل الفعالة.

١

٢ المقصود بالإدارة الفاعلة لفرق العمل.

٢

٣ دور إمام المسجد كقائد لفرق العمل.

٣

٤ حل المشكلات داخل فرق العمل.

٤





## خصائص فرق العمل الفعالة

نشاط



المطلوب	طريقة التنفيذ	نوعه	مدته
كل مجموعة تقوم بكتابة أهم خصائص فريق العمل الفعال وغير الفعال وفق الجداول التالية ... ثم تعرض كل مجموعة ما دونته أمام الباقيين	ورشة عمل	جماعي	٢٥ د

١- المعلومات:

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال

٢- علاقات الأعضاء:

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال

٣- الخلاف:

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال

٤- جو العمل:

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال

٥- اتخاذ القرارات:

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال

٦- الابتكار:

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال

٧- الحفز:

الفريق غير الفعال	الفريق الفعال



## الإدارة الفاعلة لفرق العمل

نشاط



### المطلوب

تحدث مع زميلك عن مفهوم الإدارة الفاعلة لفرق العمل،  
واعرضوا ما اتفقتم عليه أمام باقى زملائكم، ويقوم المدرب  
باستخلاص نقاط الاتفاق وصياغة مفهوم للمصطلح

### طريقة التنفيذ

ناقش - شارك

### نوعه

جماعي

### مدته

١٥د

## الإدارة الفاعلة لفرق العمل

أخذ تعريف الإدارة حيزاً كبيراً من الاختلاف بين المهتمين بهذا المجال في الغرب والشرق وهذا ما يؤكد «بيرنز» حين يقول: « القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً، وأقلها إدراكاً »، والحقيقة أن إدارة فرق العمل التي نقصدها في مجال عمل إمام المسجد على سبيل الخصوص؛ هي القيادة الإدارية بحيث يكون مدير الفريق قائداً قبل أن يكون مجرد مدير، لذا فإن من التعاريف المعبرة عن الإدارة الفاعلة لإمام المسجد، ما عرفها به بعض الباحثين بأنها: « فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع». وبعبارة أوضح وأكثر إيجازاً: « هي عملية تحريك الناس نحو الهدف»، فيتضح لنا من خلال هذا التعريف أن للإدارة الفاعلة ثلاثة عناصر رئيسية؛ وهي:

١. وجود الأهداف التي تذكي الهمم، وتفجر الطاقات والإمكانات.
٢. وجود مجموعة من الأفراد تحدوهم الآمال للوصول إلى تلك الأهداف.
٣. وجود قائد يجعل من تلك الآمال في الوصول إلى الأهداف حقيقة واقعة متحققة.



## أدوار قائد فريق العمل

نشاط



المطلوب	طريقة التنفيذ	نوعه	مدته
كل مجموعة تذكر أبرز الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها إمام المسجد في كل دور من أدوار قائد الفريق	ورشة عمل	جماعي	٢٠د



دور إمام المسجد كقائد لفرق العمل: هناك ستة أدوار رئيسية للقائد، تعتبر هي مهمته الأساسية:

الدور الأول: التخطيط، فلا بد لك أيها الإمام من وضع خطة سنوية ثم شهرية ثم أسبوعية، ولو أشركت معك مجلس إدارة المسجد في ذلك لكان أفضل، أو تستعين بمن له خبرة في التخطيط..

الدور الثاني: فتح آفاق ومجالات جديدة للعمل (أو الإبداع)، بحيث لا تقتصر فقط على الأنشطة المعروفة التي لا يخلو منها مسجد، وليس ذلك تقليلاً من أهميتها، بل هي دعوة للمزيد والتفنن والإبداع في عرض ما عندك من قديم بأساليب ووسائل جديدة، وابتكار أعمال ومهام فيها الفائدة والجدة لجماعة المسجد واهل الحي.

الدور الثالث: الاهتمام بالعلاقات، وتفعيلها بشكل يحقق أفضل المنجزات لبرامج المسجد، فيستفاد من كلا شخص في مجاله، وكم ذلت العلاقات من عقبات في سبيل بعض الاعمال النافعة، خاصة فيما يتعلق بالمراجعات والتصاريح الحكومية، وتوفير الدعم المادي والمعنوي من بعض المؤسسات، والجهات الخيرية المانحة.

الدور الرابع: حل المشكلات المزممة، والطارئة، وعدم إهمالها حتى تتفاقم. خاصة فيما يتعلق بعلاقات أعضاء الفريق مع بعضهم، وما قد يثار بينهم من إشكالات وحزازات، فينبغي على الإمام أم يكون سريعاً في التعاطي مع هذه الإشكالات حتى لا تؤثر على إنجاز الفريق، وقيامه بمهامه.

الدور الخامس: التطوير المستمر للذات والآخرين، وما أجمل أن يكون من ضمن خطة المسجد وميزانيته، برامج تطويري ودورات تثقيفية ومهارية للعاملين، تصب في مجال عملهم فيعود نفعها عليهم وعلى الأعمال المنوطة بهم.

الدور السادس: التقدير والتكريم «القاعدة: التقدير والتكريم لا يُفوّض».





## حل المشكلات داخل فرق العمل

يسعى أعضاء الفريق إلى حل المشكلات فقط، ولكنهم قد يسعون إلى خلقها أيضا. ومن هنا فإنه من الضروري تنمية روح الولاء بينهم بالشكل الذي يمكن من خلاله التغلب على كثير من الصعوبات سواء أكانت شخصية أم إجرائية أم ترجع إلى العمل.

### -تنمية روح الفريق:

- يمكن تنمية روح الفريق لدى الأفراد من خلال الوسائل التالية:
- دع كل عضو بالفريق يعرف لماذا تم اختياره للقيام بتلك المهمة.
  - حدد أهدافا عامة للفريق، وأخرى خاصة تستهدف إثارة روح التحدي بين الأعضاء.
  - شجع عملية الاتصال الجيد بين أعضاء الفريق.
  - أطلب النصيحة من الفريق وأعمل وفقا لها
  - خصص وقتا كافيا للرد على الاستفسارات الواردة من أعضاء الفريق وأعد التقارير اللازمة

### -تحديد المشكلة:

عن طريق توجيه عدد من الأسئلة التي يمكن عن طريقها التنبؤ بوجود المشكلة، وقد يتم ذلك من خلال ظهور حالات من عدم الرضا العام بين الأفراد، لذا يجب الرجوع إلى الاستراتيجية التي تم تشكيل الفريق على أساسها.

### -التعرف على جذور المشكلة:

يجب التعرف على جذور المشكلة عن طريق عرضها على أعضاء الفريق وإعطاء كل فرد الفرصة في إبداء رأيه، واقتراح الحل المناسب، ومن ثم اختيار أحد الأعضاء لعلاج المشكلة وإعطاء السلطة والموارد اللازمة لذلك، والمحافظة على تسجيل الأسباب الحقيقية للمشكلة في سجل خاص يسهل الوصول إليه في حالة حدوث حالات مشابهة.



## -مناقشة المشكلة مع أعضاء الفريق:

بعد تحديد المشكلة والاستقرار عليها، فإنه من الضروري مناقشة تلك المشكلة مع الأفراد أصحاب العلاقة بها، وعلى القائد أن يستمع إليها ليتعرف على أسباب حدوث هذه المشكلة وفي نفس الوقت يعتمد على خبراته السابقة في تقييم اتجاهاتهم نحوها .

## -حل المشكلات بين الأفراد:

بعد أن تتم المناقشة مع الأفراد الذين لهم علاقة بحدوث المشكلة، يجب البحث عن الأساس الذي يمكن به إعادة العلاقة بين هؤلاء الأفراد عن طريق إعادة التفكير في توزيع عبء العمل وفي النهاية يجب استبعاد الأفراد ذوي السلوك التخريبي من داخل الأفراد .

## أهم المراجع

- ١- بناء فريق العمل، محمد أحمد إسماعيل
- ٢- الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل، ديبورا هاينجتون ماآين
- ٣- كيف تنمي قدرتك على بناء فريق العمل، د . سامي تيسير سلمان
- ٤- العمل التطوعي بين النظرية والتطبيق، هدى السرحان ونبيلة الجرايدة
- ٥- العمل الجماعي، د . إبراهيم الفقي



المملكة العربية السعودية - الرياض  
هاتف: ٢٣٣٦٩٢٩ - ١١ - ٠٠٩٦٦  
جوال: ٠٠٩٦٦ - ٥٦٥٨٨٨١٧٩  
البريد الإلكتروني: [info@smartexp.com.sa](mailto:info@smartexp.com.sa)