



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم

إدارة التدريب التربوي والابتعاث

برنامج

بناء فريق العمل

حقيبة مشارك

(كراسة الأنشطة)

إعداد

مشرف التدريب التربويّ

د. محمد بن سلطان السلطان

١٤٣٨ هـ



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم
إدارة التدريب التربوي والابتعاث

برنامج

بناء فريق العمل

حقيبة مشارك
(كراسة الأنشطة)

إعداد

مشرف التدريب التربويّ
د. محمد بن سلطان السلطان

١٤٣٨ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العلمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:
أخي المشارك الكريم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.
بين يديك حقيبة تدريبية لبرنامج (بناء فريق العمل)

التعريف بالبرنامج

الهدف العام للبرنامج:

يتوقع من المشارك في نهاية البرنامج أن يكون قادراً - بإذن الله - على بناء فريق عمل بكفاءة عالية.

الأهداف التفصيلية:

- ❑ أن يُعرّف المشارك فريق العمل.
- ❑ أن يعدّد المشارك أهداف فريق العمل.
- ❑ أن يوازن المشارك بين مقومات فريق العمل.
- ❑ أن يعدد المشارك الأنواع الرئيسة للفريق .
- ❑ أن يتدرب المشارك على مراحل بناء فريق العمل.
- ❑ أن يذكر المشارك خصائص فريق العمل الفعال.
- ❑ أن يتعرف المشارك على أنماط فريق العمل.
- ❑ أن يتغلب المشارك على معوقات بناء فريق العمل.

الموضوعات

اليوم	الموضوع	الزمن
الأول	تعريف فريق العمل - أهداف بناء فريق العمل - مقومات بناء فريق العمل - الأنواع الرئيسة للفريق - مراحل بناء فريق العمل .	ثلاث ساعات
الثاني	خصائص فريق العمل الفعال - أنماط أعضاء فريق العمل - معوقات بناء فريق العمل.	ثلاث ساعات

المستفيدون من البرنامج : المشرفون التربويون ومديرو المدارس

مدة البرنامج: يومان (ست ساعات تدريبية) بواقع ثلاث ساعات يومياً.

الأساليب التدريبية: ★ المناقشة. ★ ورش عمل. ★ التطبيقات الفردية. ★ العصف الذهني. ★ أسلوب المحاضرة. (عند الضرورة) ★ الحالة الدراسية.

مستلزمات التدريب: ★ حقائب مشاركين. ★ نشرات مرجعية. ★ حاسوب .



إرشادات للمشاركين

أخي المشارك الكريم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

هذا البرنامج يهدف إلى مساعدتك على تنمية مهاراتك الوظيفية من خلال تزويدك بالعديد من المفاهيم والأساليب والتطبيقات .

وقد صمم هذا البرنامج مشتملاً على تنوع في أساليب التنفيذ ، فهو يضم مجموعة من النشاطات العملية التي تتطلب منك المشاركة الفاعلة الفردية والجماعية، حيث يتم احترام خبرات الجميع واتخاذها منطلقاً للحوار الجاد والمناقشة المفيدة والأفكار التي تكمل بعضها والآراء التي تسهل الوصول إلى الأهداف المرجوة بالطرق والكيفيات التي تجعل كل فرد قادراً على تحصيل الفائدة .

لذا من المتوقع أن تكون جاداً في مشاركتك مدركاً لدورك في عملية التدريب . فكل برنامج تدريبي مهما كان محكماً ودقيقاً .. ومهما كان القائم على تنفيذه جاداً ومتمكناً لا يمكن أن يحقق أهدافه عند غياب رغبة المشاركين ودافعيتهم ومشاركتهم الفاعلة . فاحرص على أن تكون عنصر نجاح لهذا البرنامج مراعيًا الجوانب التالية :

- ١ / المشارك الجاد هو الذي يحرص على الحضور قبل بداية البرنامج كما أنه يحرص على عدم تفويت أجزاء من البرنامج بالخروج والاستئذان علماً أن أي متدرب في أي برنامج يعتبر مفرغاً لهذا النشاط لذا يجب أن يتفرغ له .
- ٢ / إن انصراف المشارك أثناء التدريب بالأحداث الجانبية أو بأجهزة الاتصال يخرجته عن السمات المطلوب ويؤثر على الجميع .
- ٣ / حاول أن تباشر النشاطات الفردية بنفسك لما في ذلك من فائدة في إثارة تفكيرك لتحصيل الفائدة وتحقيق الأهداف .
- ٤ / حاول أن تشارك زملاءك بالحوار والنقاش بذهن متفتح بهدف الوصول إلى الحقيقة والفائدة وتقبل الرأي الآخر وتفحصه والإضافة إليه من خبرتك . واحذر أن تسترسل في الدفاع عن أفكارك وتخطئة أفكار الآخرين .
- ٥ / حاول أن تلتزم بالإيجاز في الحديث حتى تتاح الفرصة للجميع .
- ٦ / لا تحاول النظر إلى النشرات العلمية قبل تنفيذ الأنشطة إلا إذا كان ذلك مطلوباً .
- ٧ / احرص على الاستجابة للمدرب عند تشكيل المجموعات لأنه يهدف إلى إتاحة الفرصة لك للاحتكاك الفكري مع الجميع للاستفادة من الخبرات و المهارات الفردية لكل الأفراد المشاركين لك في البرنامج .
- ٨ / أفصح عن حاجاتك وآرائك وخبراتك لزملائك وللمدرب .

نسأل الله السداد والتوفيق للجميع.



الزمن : ثلاث ساعات

اليوم الأول

أهداف اليوم الأول:

- ❑ أن يُعرّف المشارك فريق العمل.
- ❑ أن يعدد المشارك أهداف بناء فريق العمل.
- ❑ أن يوازن المشارك بين مقومات بناء فريق العمل.
- ❑ أن يعدد المشارك الأنواع الرئيسة للفريق .
- ❑ أن يعدد المشارك مراحل بناء فريق العمل.

الموضوعات :

م	الإجراءات التدريبية	الزمن : د
١	التعارف	١٠
٢	المقدمة وعرض أهداف البرنامج لليوم الأول	١٠
٣	نشاط رقم (١/١/١) تعريف فريق العمل.	١٥
٤	أهداف بناء فريق العمل	٢٠
٥	مقومات بناء فريق العمل	٣٠
	نشاط رقم (٢/١/١)	١٥
	راحة	٢٠
٦	الأنواع الرئيسة للفريق	٢٠
٧	نشاط رقم (١/٢/١) مراحل بناء فريق العمل	٤٠
٨	المجموع	١٨٠





الزمن (١٥) دقيقة

عصف ذهني - جماعي

نشاط رقم (١/١/١)

□ **هدف النشاط:** أن يُعرّف المشاركون فريق العمل.

□ **النشاط:** أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها (فريق العمل)..، فمن خلال خبرتك ما تعريف فريق العمل؟

□ **أخي الكريم،** بالتعاون مع أفراد مجموعتك اكتب في الفراغ التالي إجابة عن السؤال السابق .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

□ اكتب - خلال عرض المادة العلمية - المفهوم الجديد واستعد للمشاركة في المناقشة الجماعية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

✚ **الجودة الشاملة:** أسلوب تعاوني لأداء العمل، قائم على مهارات وقدرات كل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل.
(جابلونسكي)



مقومات بناء فريق العمل

ثلاثة عوامل تؤثر على بناء فريق العمل وتحدد درجة فاعليته:

١- العنصر الفني:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢- العنصر الإنساني:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣- العنصر البيئي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



الزمن (١٥) دقيقة

نقاش / ثنائي

نشاط رقم (٢/١/١)

قصة (النملة وشق الجراد) °

(... ثم تأمل هذه النملة الضعيفة وما أعطيته من الفطنة أو الحيلة في جمع القوت وادخاره وحفظه ودفع الآفة عنه فإنك ترى في ذلك عبراً وآيات فترى جماعة النمل إذا أرادت إحراز القوت خرجت من أسرابها طالبة له فإذا ظفرت به أخذت طريقاً من أسرابها إليه وشرعت في نقله فتراها رفقتين رفقة حاملة تحمله إلى بيوتها سرياً ذاهباً، ورفقة خارجة من بيوتها إليه لا تخالط تلك في طريقها بل هما كالخيطين بمنزلة جماعة الناس الذاهبين في طريق والجماعة الراجعين من جانبهم فإذا ثقل عليها حمل شيء من تلك اجتمعت عليه جماعة من النمل وتساعدت على حمله بمنزلة الخشبة والحجر الذي تتساعد الفئّة من الناس عليه فإذا كان الذي ظفر به منهن واحدة ساعدها رفقتها عليه إلى بيتها وخلوا بينها وبينه وإن كان الذي صادفه جماعة تساعدن عليه ثم تقاسمنه على باب البيت. ولقد أخبر بعض العارفين أنه شاهد منهن يوماً عجباً. قال: رأيت نملة جاءت إلى شق جراد فزاولته فلم تطق حمله من الأرض فذهبت غير بعيدة ثم جاءت معها بجماعة من النمل قال: فرفعت ذلك الشق من الأرض فلما وصلت النملة برفقتها إلى مكانه دارت حوله ودرن معها فلم يجدن شيئاً فرجعن فوضعتن ثم جاءت فصادفته فزاولته فلم تطق رفعه فذهبت غير بعيدة ثم جاءت بهن فرفعتن فدرن حول المكان فلما لم يجدن شيئاً تحلقن حلقة وجعلن تلك النملة في وسطها ثم تحاملن عليها فقطعننها عضواً عضواً وأنا أنظر....)

أخي الكريم، بعد قراءة قصة (النملة وشق الجراد) ناقش مع زميلك الدروس والعبر المستتبطة من هذه القصة فيما يتعلق بالعمل الجماعي وفريق العمل.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



النمل تبني قراها من تماسكها

والنحل تجني رحيق الشهد أعواناً



الأنواع الرئيسة للفريق

١- فريق العمل:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٢- فريق حلّ المشكلات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣- فريق التطوير:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



الزمن : ثلاث ساعات

اليوم الثاني

أهداف البرنامج في اليوم الثاني:

- أن يذكر المشاركون خصائص فريق العمل الفعال.
- أن يتعرف المشاركون على أنماط فريق العمل.
- أن يتغلب المشاركون على معوقات بناء فريق العمل.

الموضوعات:

م	الإجراءات التدريبية	الزمن : د
١	عرض أهداف البرنامج لليوم الثاني وربطها بأهداف اليوم الأول	١٠
٢	نشاط رقم (١/١/٢) تمرين - فردي	٣٠
٣	خصائص فريق العمل الفعال.	٣٠
٢٠	راحة	
٤	نشاط رقم (١/٢/٢) تمرين - فردي	١٥
٥	أنماط فريق العمل	١٥
٦	نشاط رقم (٢/٢/٢) تمرين - فردي	٣٠
٧	معوقات بناء فريق العمل.	٢٠
٧	التقويم	٥
٨	ختام البرنامج	٥
٩	المجموع	١٨٠





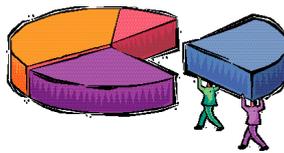
الزمن (٣٠) دقيقة

تمرين - فردي

نشاط رقم (١/ ١/٢)

أكمل عناصر مهارات الفريق العمل الفعال:

من حيث	فريق العمل الناجح	فريق العمل المخفق
علاقة الأعضاء	١. الحب والثقة. ٢. ٣. التعاون الكامل.	١. ٢. التناقص غير الشريف واستخدام الأساليب الملتوية. ٣.
الجو النفسي	١. ٢. قوة الاتصال والتواصل. ٣.	١. الغموض. ٢. ٣. تغليب المصلحة الخاصة على مصلحة الفريق.
طريقة الحوار	١. تبادل الآراء وحسن الاستماع. ٢. ٣. وقت الاجتماع محدد ومعد له جيداً وبشكل مناسب.	١. ٢. التشكيك في آراء الآخرين. ٣.
طريقة صنع واتخاذ	١. الشورى. ٢. ٣. يلتزم الجميع تنفيذ القرارات.	١. ٢. تؤثر وتتحكم فيه بعض مراكز القوة في الفريق. ٣.
إمكانية التطوير	١. ٢. الاهتمام برفع كفاءة الأفراد وتوفير الحوافز المختلفة ٣.	١. لا تتاح الفرصة للاستماع للرأي الآخر. ٢. ٣. ضعف الطموح وغياب الرؤية المستقبلية.
طبيعة أفراد	١. ٢. الإيجابية والذاتية والمشاركة العالية. ٣.	١. الغرور وحب النفوذ والسيطرة. ٢. ٣. الإحباط .





خصائص فريق العمل الفعال

١- وضوح الهدف:

.....

.....

.....

.....

٢- المشاركة:

.....

.....

.....

.....

٣- الاختلاف المتحضر:

.....

.....

.....

.....

٤- الاستماع:

.....

.....

.....

.....

٥- الرأي الجماعي:

.....

.....

.....

.....



٦- الاتصالات المفتوحة:

.....

.....

.....

٧- القيادة التبادلية :

.....

.....

.....

٨- العلاقات الخارجية :

.....

.....

.....

٩- وضوح الأدوار والمهام :

.....

.....

.....

١٠- المناخ غير الرسمي :

.....

.....

.....

١١- تنوع الأنماط :

.....

.....

.....

١٢- التقييم الذاتي :

.....

.....

.....





الزمن (٣٠) دقيقة

تمرين - فردي - استبانة أعضاء فريق العمل

نشاط رقم (٢/٢/٢)

الهدف:

١. مساعدتك على التعرف على نمطك الخاص في فريق عمل.
٢. تساعدك النتائج على التعرف على نقاط قوتك وفرص تحسينها.

التعليمات:

١. لا يوجد في الاستبانة حلٌ صحيح وآخر خاطئ، وإنما يوجد حلٌ صادق لأنه يعبر عن ما تقوم به فعلاً.
٢. كل جملة لها أربع إجابات محتملة، رتب الإجابات الأربع ترتيباً تنازلياً بترقيمها (٤ - ٣ - ٢ - ١) على قدر قربها أو بعدها في التعبير عنك، فأقرب نقطة منك تأخذ الرقم (٤) وأقلها قرباً منك تأخذ رقم (١).
٣. في حالة تساوي أكثر من إجابة من الإجابات الأربع في الترتيب رجح إحداها على الأخرى.

تعرف على صفاتك داخل فريق العمل:

١. أثناء فريق العمل فإنني:			
أ - أمد الفريق بالمعلومات الفنية والبيانات.	ب - أحافظ على توجه الفريق نحو رسالته وأهدافه.	ج - أتأكد من اشتراك كل فرد في المناقشة.	د - أطرح الأسئلة عن أهدافنا وأساليب العمل سوياً..
٢. في علاقاتي بقائد الفريق فإنني:			
أ - أقترح أن يكون عملنا نابعاً من أهدافنا.	ب - أحاول مساعدته على بناء مناخ عمل طيب	ج - على استعداد للاختلاف معه إذا تطلب الأمر.	د - أعرض عليه النصيحة في مجال خبرتي.
٣. في حالات التوتر فإنني:			
أ - أكثر من استخدام الفكاهة ووسائل التلطيف الأخرى.	ب - أستخدم الأسلوب المباشر في الاتصال بالآخرين من أعضاء الفريق.	ج - أضييق صدرًا بالاضطرار إلى إشراك كل واحد في المناقشة.	د - أتحدث مع الآخرين (خارج الفريق) عن المشاكل التي تواجه الفريق.
٤. عندما ينشأ خلاف حاد داخل الفريق فإنني عادة ما:			
أ - أركز على المناقشة الموضوعية لنقاط الخلاف	ب - أعلل أسباب رجاحة كفة أحد الأطراف على الآخر.	ج - أرى الاختلاف سبباً لتغيير محتمل في اتجاه الفريق.	د - أحاول كسر الانفعال بعبارات تشجيعية ومرحة.



٥. يراني أعضاء الفريق:			
أ. واقعي	ب. مرن	ج. متعاون	د. محايد
٦. أحياناً ما أكون:			
أ. مركزاً على النتائج أكثر من اللازم.	ب. في مؤخرة الركب.	ج. متشبهتاً برأيي.	د. قصير النظر.
٧. عندما تسوء الأمور في الفريق فإنني:			
أ. أؤكد بشدة على أهمية الإصغاء والمشاركة وإعطاء رد الفعل.	ب. أضغط للحصول على مناقشة موضوعية لمشكلتنا.	ج. أجتهد لتوفير معلومات أفضل.	د. أقترح مراجعة رسالتنا الأساسية.
٨. من أهم مساهماتي في الفريق:			
أ. الاستفسار عن بعض مفاهيم العمل الجماعي.	ب. دفع الفريق إلى إرساء معدلات أداء مرتفعة.	ج. العمل خارج نطاق تخصصي أو مسؤوليتي في الفريق.	د. إفادة البعض عن نظرية الآخرين إلى تصرفاتهم كأعضاء فريق.
٩. أحياناً يراني أعضاء الفريق:			
أ. لا أقتنع إلا بالكمال.	ب. غير مستعد لمراجعة أهداف أو رسالة الفريق.	ج. غير جاد في إنهاء الأعمال.	د. متصيد للأخطاء.
١٠. أعتقد أن الحل الجماعي للمشاكل يحتاج إلى:			
أ. التعاون بين الجميع.	ب. القدرة العالية على الإصغاء الفعال.	ج. الاستعداد لإثارة الأسئلة الصعبة.	د. معلومات موثوق فيها
١١. عندما يبدأ فريق جديد فإنني:			
أ. أحاول مقابلة كل عضو في الفريق والتعرف عليه.	ب. أسأل أسئلة محددة عن أهدافنا وأساليب عملنا.	ج. أريد معرفة ما المتوقع مني.	د. أبحث في مدى وضوح رسالة الفريق.
١٢. أحياناً أجعل الآخرين يشعرون بـ:			
أ. أنهم غير أمناء لأنهم لا يستطيعون مجاراتي في مواجهة.	ب. الذنب لأنهم لا يستطيعون مجاراتي في معدلات الأداء.	ج. بضيق الأفق لأنهم لا ينظرون إلى الأمام كثيراً.	د. بأن لا قلوب لهم لأنهم لا يهتمون بالعلاقات الإنسانية.
١٣. أعتقد أن مهمة القائد هي:			
أ. تأمين الحل الفعال لمشاكل العمل.	ب. مساعدة الفريق لوضع أهداف بعيدة المدى وأهداف قصيرة المدى.	ج. خلق جو المشاركة في حل المشاكل.	د. إبراز وجهات النظر المتعارضة واختبار المسلمات.
١٤. أعتقد أن قرار الفريق يجب أن يعتمد على:			
أ. رسالة وأهداف الفريق.	ب. إجماع الفريق.	ج. التقصي الموضوعي للأمر.	د. مقارنة الحقائق.
١٥. أحياناً ما:			
أ. أرى مناخ العمل الجماعي غاية في حد ذاته.	ب. ألعب دور مثير الشغب.	ج. أفضل في بيان أهمية العمل الجماعي.	د. أركز أكثر من اللازم على الأهداف البعيدة إلى درجة إغفال إنجاز المهام العاجلة.
١٦. يصفني الناس - من غير أعضاء الفريق - عادة بأنني:			
أ. مستقل.	ب. ثقة.	ج. واسع الأفق.	د. متعاون.



١٧. غالباً ما أكون:			
أ - مجتهداً ومتمحلاً للمسؤولية.	ب - وقيماً ومرتباً.	ج - متحمساً ومرحاً.	د - رجل المبادئ والمثل.
١٨. أحياناً ما أشعر بالاستياء في علاقتي بأعضاء الفريق لأنهم:			
أ - لا يراجعون أهداف الفريق للتأكد من مدى تقدمهم.	ب - لا يرون أهمية أسلوب العمل السلس.	ج - لا يفصحون عن معارضتهم لتصرفات الفريق التي لا تعجبهم.	د - لا يكملون واجباتهم موعدها.

جدول النتائج

رقم السؤال	المساهم	المتعاون	المتصل	المتحدي
١	أ	ب	ج	د
٢	د	أ	ب	ج
٣	ج	د	أ	ب
٤	ب	ج	د	أ
٥	أ	ب	ج	د
٦	د	أ	ب	ج
٧	ج	د	أ	ب
٨	ب	ج	د	أ
٩	أ	ب	ج	د
١٠	د	أ	ب	ج
١١	ج	د	أ	ب
١٢	ب	ج	د	أ
١٣	أ	ب	ج	د
١٤	د	أ	ب	ج
١٥	ج	د	أ	ب
١٦	ب	ج	د	أ
١٧	أ	ب	ج	د
١٨	د	أ	ب	ج
المجموع				

حساب النتائج:

١. سجل الدرجة المقابلة لكل عبارة في المكان المخصص في الجدول السابق.
٢. اجمع الدرجات في عمود راسياً، فالدرجة في كل عمود هي درجة هذا النمط لديك.

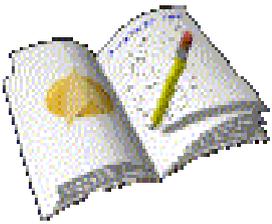


المراجع والمصادر

- ١- أ.د / علي محمد عبدالوهاب - بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح - دار التوزيع والنشر الإسلامية - ١٤٢١هـ
- ٢- إبراهيم الديب - أسس العمل الجماعي - دار الوفاء - ١٤٢٥هـ
- ٣- م/ أشرف فضيل جمعة - فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، الدليل التطبيقي للمديرين وقادة الفرق والأعضاء - ط١ - ١٤٢٦هـ
- ٤- روبيرت إليس وايت - أشرف على نقله إلى العربية سامي تيسير سلمان - كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل - بيت الأفكار الدولية ١٤١٩هـ

كفارة المجلس

سبحانك اللهم وبحمدك أشهد أن لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك



هذا الكتاب منشور في

