



**وزارة التعليم العالي  
والبحوث العلمي**  
Ministry of Higher Education & Scientific Research

# دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة

قسم المتابعة  
شعبة متابعة الخريجين

# العمل الجماعي Team Work

العمل الجماعي هو القدرة على العمل معاً نحو رؤية مشتركة وعلى توجيه الانجازات الفردية اتجاه الاهداف المنظمة وهو الوقود الذي يسمح للناس الاعتيادية لتحقيق نتائج غير مألوفة مما يتطلب توافر جهود اكثر من شخص واحد وبالتالي العمل ضمن فريق يؤدي كل عضو منه واجب محدد يتكامل مع الواجبات الاخرى لباقي اعضاء الفريق .



ان من اهم عناصر العمل الجماعي كما يلي :-

# ماهي اسباب اللجوء للعمل الجماعي (Why Team Work)



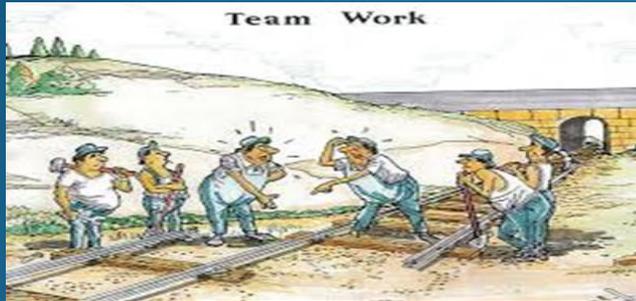
- حجم الهدف :- فكلما كان حجم الهدف كبيراً اصبح اللجوء الى العمل الجماعي واجباً ، حيث ان الاعمال الكبيرة تتطلب تضافر الجهود لتحقيق الهدف.
- نوع الهدف وتعقيده:- كلما كان الهدف معقد كلما كانت الحاجة لتشكيل فريق عمل مختلف التخصصات لتحقيق هذا الهدف.
- طول فترة تحقيق الهدف:- كلما كان تحقيق الهدف يستغرق مدة زمنية طويلة كلما ظهرت الحاجة الى تشكيل فريق عمل لتقليل المدة اللازمة لانجاز الهدف.

## فوائد العمل الجماعي:-

- ١- الاهداف والانجازات تتحقق بشكل اكبر من خلال مجهود الفريق .
- ٢- تقليل الكلفة وتحسين جودة النتائج وتقديم خدمات موثوقة.
- ٣- تعزيز الابداع والابتكار.

٤- حل المشاكل يصبح اكثر فعالية حيث يمكن لجميع الاعضاء تقديم المقترحات والافكار لحل المشكلة.

٥- ان تشجيع الاتصالات تجعل فريق العمل يعمل بشكل وثيق ونادراً ما نجد هناك قلق بشأن الصراعات.



٦- تشجيع تبادل المعلومات.

٧- تشجيع عادات النشاطات النظامية.

٨- يقلل نسبة الغياب ويحقق الاستمرارية في العمل.

٩- يتميز الفريق بتكامل جهود عدد قليل من الافراد لتحقيق هدف مشترك ، والفرد يكون مسؤول عن مجموعة مهام داخل الفريق وبالتالي مسؤول عن نجاح الفريق ككل.

١٠- المجموعة تتكون من عدد اكبر من الاعضاء تحت اشراف شخص واحد او اكثر وربما تكون الاعتمادية احدى صفاتها بما يؤثر على تحقيق الهدف الجماعي.

١١- يمكن ان تضم المجموعة فرق عمل داخلية.

## عناصر الفريق الفعال:-

- ١- القيادة (قائد):- هي القدرة على تحريك المجموعة نحو الهدف.
- ٢- المشاركة: الكل يعمل مع بعضه ، التكامل بين اعضاء الفريق.
- ٣-التحفيز: ممكن ان يكون من قبل الاعضاء فيما بينهم او من قبل القائد مثل كتاب الشكر ، الحوافز المادية والمعنوية ، الترقية ، اضافة صلاحيات لتنفيذ مهام اخرى.
- ٤- الاستماع للآخرين : على القائد فسح المجال للضعيف ، الانصات الجيد.
- ٥- ادارة الاختلاف(علم) : قائد الفريق يعرف انماط الاختلاف ، طرق التعامل مع هذه الانماط والتعامل مع الاختلاف بين الاعضاء.
- ٦- القدوة الحسنة : الاقتداء بفريق اخر له نفس الاختصاص ، منظمة عمل كبيرة بنفس الاختصاص ، شخصيات (لا يكون الاقتداء اعمى .. الابداع وعلى القائد معرفة بمن يقتدي فريقه لتعزيز النقاط الايجابية).
- ٧- التخطيط وحسن ادارة الوقت: التنظيم الجيد للمهام وضبط الانشطة مع المواعيد المحددة.

- ٨- ادارة المعلومات : معرفة مصدر المعلومات ، وطريقة تحليلها وتطبيقها.
- ٩- توزيع الادوار : دور معين لكل عنصر ، الكل يعمل.
- ١٠- وضع هدف ورسالة واضحين.

## مراحل بناء فريق العمل:-

### اولاً: التشكيل



- أ- التعرف بين اعضاء الفريق.
  - ب- تحديد المهام والمسؤوليات.
  - ج- التعرف على الاهداف المطلوبة.
  - د- تحديد طبيعة مهام الفريق.
  - هـ- تحديد قواعد العمل .. لطول فترة عمل الفريق تؤثر على طبيعة المهمة.
- دور القائد في هذه المرحلة.
  - يتواصل مع الجميع.
  - توضيح الاستفسارات ، المهمة والهدف والرسالة.
  - معرفته أنماط الاعضاء .

## ثانياً: مرحلة العصف او الصراعات:-

- أ- ظهور الصراعات والخلافات المعارضة للتنفيذ (لا يعجبه دور او سياسة العمل).
- ب- يظهر بها صراع بين الاعضاء والقائد على (الكلام والتعامل او طريقة العمل).
- ج- عدم الانسجام بين الاعضاء.
- د- خلافات شخصية.

- دور القائد:
- ازالة الصراعات.
- اتخاذ القرارات المنهجية بالمشاركة.
- ارجاع / ايجاد التعاون من جديد.

## ثالثاً: المعيارية:-

- وضع معايير وقيم تنظيمية لتنظيم العلاقات بين اعضاء الفريق.
- رجوع الشعور بالانسجام والتماسك.
- تظهر الثقة بين الاعضاء بعد ازالة الصراعات والتعلم من الاخطاء.

## □ دور القائد:

- أ- الخروج من مرحلة العصف الى المرحلة بسرعة ، ارجاع التعاون.
- ب- المساهمة في بناء الثقة.
- ج- اتخاذ قرارات بالمشاركة.

## رابعاً: الاداء : البدء بالعمل:-

- العلاقات ثابتة ومستقرة.
- وضوح الادوار لكل فرد.
- وضوح الهيكل والاهداف.
- اتخاذ الخطوات العملية للتنفيذ.

## □ دور القائد:

- أ- المساهمة بحل المشكلات.
- ب- اتخاذ القرارات العاجلة.

## خامساً: الانتهاء:-

أ- الانتهاء من المهمة المرسومة.

ب- تم تحقيق الاهداف.. بعدها اما ينفصل الفريق ، او البدا في تحقيق اهداف جديدة.

□ دور القائد:

أ- رفع معنويات فريق العمل.

ب- تقدير الانجازات وتقديم الشكر(التحفيز بالشكر او بالحوافز او الترقية ، اضافة صلاحيات) .

## خلق الثقة بين اعضاء الفريق:-

من اجل بناء جو من الثقة المتبادلة داخل فريق العمل وللوصول الى الانسجام والتكامل بين اعضاء الفريق نحتاج الى

أ- القبول (اهم نقطة) ، تقبل الاخر والرأي من دون تقديم اللوم.

ب- يقود القبول الى مرحلة تبادل المعلومات والاهتمامات.

ت- يتطلب تحديد الاهداف والتعرف على اراء واهتمامات اعضاء الفريق بما يؤدي تحقيق اهداف الاعضاء وطموحاتهم .

ث- التنظيم لبدأ العمل.

ح- يجب تجنب التنفيذ من دون تحديد الاهداف ووضع اولويات مرتبطة مع جدول زمني لتحقيق الاهداف .

## مستويات العلاقة بين اعضاء الفريق:-

□ المستوى الاول : الاجتماع (الرسمي)

العلاقة سطحية بين اعضاء الفريق و لا توجد مساحة كبيرة لتبادل المعلومات والتوقعات وغالباً ما يكون المستوى للتعرف( الاسم ، اسباب التواجد في الفريق)

□ المستوى الثاني : تبادل المعلومات

فيها قدر من القبول و بداية تكون علاقات شخصية تتضمن السؤال عن مكان السكن و الهوايات و مناقشة كتاب او ندوة و ليس شرطاً ان تكون العلاقات مع الجميع .

□ المستوى الثالث : العلاقة المستمرة

أعلى مستوى و يتميز بجزء كبير من تبادل الادوار ووجهات النظر والمشاعر والافكار ، الكل لديه فكرة واضحة عن اعضاء الفريق الاخرين



\* يجب التركيز على تطور العلاقة بالترتيب من دون القفز من المستوى الاول الى الثالث

## خصائص الفريق الجيد:-

- ١- لديهم هدف مشترك و متقارب ، التركيز على الهدف النهائي.
- ٢- وضع الصيغة النهائية لخطة العمل الخاصة بك ، المتابعة والحصول على ردود فعل ، اجراء التصحيح اذا لزم الامر.
- ٣- جدول زمني محدد .

٤- اشراك الاخرين في اتخاذ القرارات.

٥- المسؤولية المتبادلة ومتابعة المشاكل التي لديهم بدلاً من القاء اللوم على الاخرين.



٦- التشجيع والاعتراف بفضل الاخرين.

٧- الثقة في حكم الزملاء و دعم اعضاء الفريق الاخرين.

٨- وجود الكثير من الاتصالات.

٩- الجميع يأخذ المبادرة لانجاز الواجبات.

١٠- الفهم والالتزام بأهداف الفريق.

١١- خلق الحلول التي يتم تصنيعها من وجهات نظر مختلفة بين اعضاءه

ورؤية الوضع من عدة زوايا و يمكن ان يخلق الحل الذي لا يستطيع فرد

واحد ايجاده من تلقاء نفسه.

# عناصر العمل الجماعي في محيط العمل:-

١- التعاون.

أ- العمل معاً و تبادل الافكار و الجهود المبذولة لتقديم نتائج افضل.  
ب- تكوين شعور من الاحترام المتبادل والنتائج عن مساهمة كل اعضاء الفريق.

٢- ترك مساحة لمساهمات الجميع.

٣- تطوير القدرة على الاستماع الى كل الافكار.

٤- خلق اسلوب الاجماع لتطوير حل يمكن للفريق التوافق عليه.



# تقنيات لتسوية الخلافات والنزعات بين اعضاء الفريق:-

- ١- مواجهة رأس المشكلة.
- ٢- التخطيط و الاتصال بشكل متكرر.
- ٣- كن صادقاً حول المخاوف.
- ٤- نتفق على ان نختلف ..فهم الخلاف بصورة سليمة ستبني قرارات افضل ولكن لن تؤثر على الاشياء
- ٥- مناقشة الاختلافات في القيم علنا.
- ٦- اتباع سياسة لتسوية النزاع.
- ٧- التواصل بصراحة و صدق.
- ٨- التفكير في الصورة الكلية للعمل.
- ٩- الوصول الى ارضية مشتركة و المضي قدماً.

- 1-Anderson, A. (n/d). Elements Anderson, A. (n/d) .  
Elements of Teamwork in the Workplace.  
Smallbusiness. Hron.com. Retrieved June 30,2011,  
from <http://smallbusiness.Chron.com/elements-teamwork-workplace-692html>
- 2-Improving Workforce Preparedness: A University  
Career Center Toolkit for faculty and  
Administrators.IREX