



المركز الوطني للمجتمع المدني



كفاءات + للتدريب و تطوير قدرات المجتمع المدني  
منصة تكوين عن بعد خاصة بالمجتمع المدني

# مهارات القيادة و بناء الفريق في منظمات المجتمع المدني

المدرّب بلقاسم بن صخري



# أهداف التدريب



إعطاء مخرج معارفي موحد لمفهوم القيادة و فريق العمل  
لمنظمات المجتمع المدني الجزائري

تنمية مهارات القيادة للمشاركين في الدورة التدريبية

تنمية قدرات المشاركين في مجال بناء فرق عمل فعالة

## توصيف عام للدورة

تهدف هذه الدورة الى تنمية المهارات القيادية للمشاركين  
و تمكينهم من قيادة فرق عملهم بفاعلية



# برنامج دورة التدريب

1-توحيد المفاهيم

2-تنمية المهارات القيادية

3-بناء فرق عمل فعالة

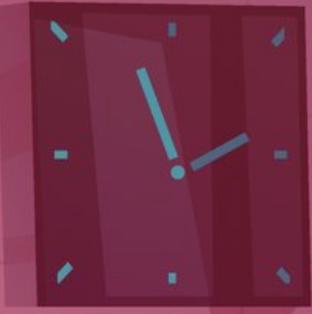


# المحور الأول

## الأهداف التعليمية

في نهاية هذا المحور سيكون كل مشارك قادرا على ان :

1. يحدد مفهوم المهارة
2. يعرف القيادة و يذكر أركانها و عناصرها
3. يعرف مهارات القيادة
4. يعرف القائد
5. يعرف القائد في منظمات المجتمع المدني الجزائري
6. يعرف فريق العمل
7. يعرف منظمات المجتمع المدني الجزائري



# المهارة

هي القدرة على أداء المهام بجودة و إتقان في غضون فترة زمنية معينة و بتكلفة و جهد معقولان وتمنح المهارة ميزة التفوق على النظراء

# القيادة

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً للاختلافهم في تحديد مهام القائد ،



أرثر ويمر. **ARTHUR WEMER** يقول:

القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص  
عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق  
**الأهداف**

اما هاييمان **HAYMAN**. فيعرفها:

بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم و  
سلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو  
**هدف مشترك** فإنه يقوم بمهمته كقائد.



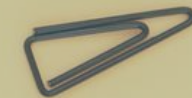
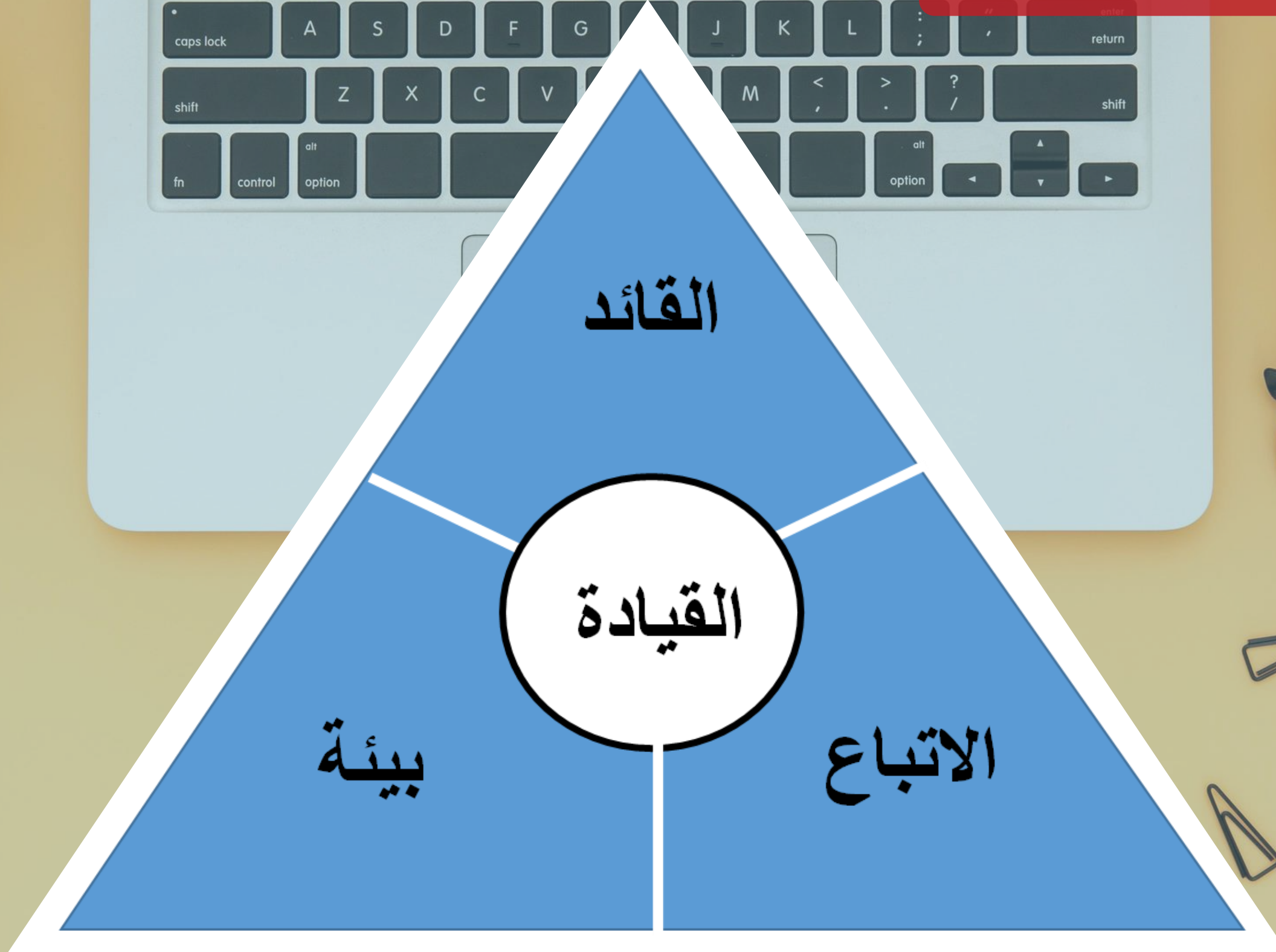
# تعريف المهارات القيادية

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية و الداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق،





# أركان القيادة





# عناصر القيادة

## الأهداف:

تعتبر الأهداف المرجو تحقيقها السبب الرئيسي لوجود المنظمة

## التأثير:

يتمثل هذا العنصر بالكيفية التي يتبعها القائد لترك الأثر الإيجابي في نفوس مرؤوسيه لتحفيزهم و تشجيعهم على تحقيق الأهداف المرجوة حيث تعتبر شخصية القائد وقدراته العامل المؤثر الأول في المرؤوسين



## من هو القائد

هو الشخص الذي يمتلك قدرة التأثير في الافراد و توجيههم نحو تحقيق هدف او اهداف مشتركة

مقتبس من تعريف هايمان

## تعريف القائد في منظمات المجتمع المدني الجزائري

هو المسؤول الأول على ( الجمعية / المنظمة ) او احدى هيئاتها وفقا لأحكام قانونها الأساسي الساري المفعول المصادق عليه في الجمعية العامة

وفقا لقانون الجمعيات رقم 12-06

## مفهوم فريق العمل

مجموعة من الأفراد يجمعهم إطار تنظيمي محدد ، يعملون معًا من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة

## تنظيمات المجتمع المدني الجزائري

هي كل إطار قانوني مؤسس وفقا لاحكام قانون الجمعيات رقم 06-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012



# المحور الثاني

## الأهداف التعليمية

في نهاية هذا المحور سيكون كل مشارك قادرا على ان :

1. يحدد مهارة القيادة
2. يعرف المهارة الفنية
3. يذكر و يناقش المهارة التنظيمية
4. يعرف المهارة الفكرية
5. يعرف المهارة الانسانية



# مهارات القائد

مهارات فنية

مهارات إنسانية

مهارات تنظيمية

مهارات فكرية



# المهارات الفنية

يقصد بها أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا لمتطلبات المهام المسندة اليه ملما بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها عارفا لمراحطها وعلاقاتها ومتطلباتها و أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل و من بين المهارات الفنية ما يلي:

- 1- الإقناع ،
- 2- التحفيز،
- 3- التأنيب و العتاب،
- 4- التعليم و التدريب،



# المهارات الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يزيد من قدرتهم على الإنتاج و الدافعية وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات وتحقيق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، و من بين المهارات الانسانية ما يلي:

1-التواصل الفعال،

2-ربط العلاقات،

3-إدارة الأزمات و امتصاص الغضب،

4-التعاون مع المرؤوسين،





# المهارات التنظيمية

وهي مقدرة القائد النظر للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة ويفهم علاقات الافراد بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه و من بين المهارات التنظيمية ما يلي:

- 1-توصيف المهام،
- 2-إسناد المسؤوليات،
- 3-المرافقة،
- 4-التقييم،

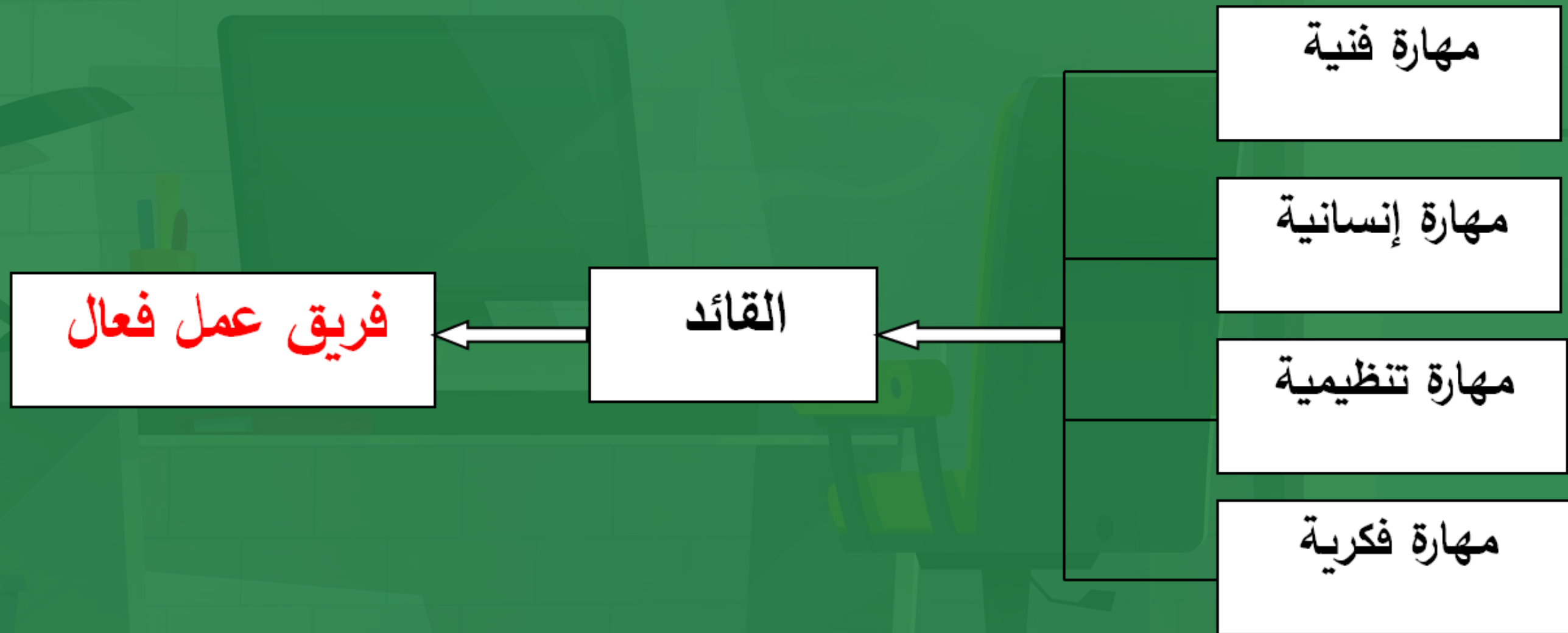


# المهارات الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج و كذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف و من بين المهارات الفكرية ما يلي:

- 1-التحليل،
- 2-الاستشراف،
- 3-تقبل الافكار،
- 4-التفكير الإبداعي،

# مهارات القيادة و علاقتها بفريق العمل الفعال - شكل توضيحي





# المحور الثالث

## الأهداف التعليمية

في نهاية هذا المحور سيكون كل مشارك قادرا على ان :

1. يعرف العمل الجماعي
2. يعرف فريق العمل
3. يتعرف على أهمية بناء فرق العمل
4. يعرف خطوات بناء فريق العمل
5. يحدد دورة حياة فريق العمل
6. يتحكم في معوقات نجاح العمل الجماعي



# تعريف فريق العمل الفعال

مجموعة من الأفراد يجمعهم إطار تنظيمي يعملون معًا من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة

## العمل الجماعي

الفعل المنسق من خلال تعاون جماعة من الافراد في تفاعل مستمر " في إتجاه انجاز او تحقيق هدف مشترك

هو الوسيلة التي تمكن القادة من كوحدة متجانسة لتحقيق هدف مشترك

# أهمية بناء فرق العمل :

- خلق جو بناء في العمل
- تبادل الخبرات و زيادة الإنتاجية
- الاستفادة من الطاقات بشكل صحيح
- مواجهة التحديات بقوة و صلابة و روح إيجابية
- إحساس الأفراد بأهمية اعتماد بعضهم على بعض



# كيفية بناء فريق العمل

- 1-إختيار القائدة للأفراد
- 2-تحديد الهدف و توزيع المهام
- 3-الإتصال و التواصل
- 4-التدريب
- 5-التحفيز

# 1-اختيار القائد للأفراد

إذا اردت بناء فريق عمل ناجح ابحث عن اشخاص يحبون الفوز  
فان لم تجد ابحث عن اشخاص لا يحبون الهزيمة  
-روس بروت -

## موصفات أعضاء الفريق

1. الملائمة للعمل
2. الاقتناع بالمهمة
3. الصراحة و الوضوح
4. روح المسؤولية
5. الرغبة في التعاون
6. التكامل





# أدوار الأعضاء في الفريق العمل

## القائد

هو الذي يتمتع بروح الفريق والقادر على الانسجام مع الأعضاء وهو الذي يتحمل الاختلاف و ينصت الى غيره ويحاول فهمهم ،وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع الى الاعتراف بأخطائه

## المبادر

هو الذي يقدم أفكار وأساليب وطرق مختلفة لتطوير العمل ،أو المبادرة الى تولى المسؤوليات الأكثر صعوبة التي لا يقبل عليها معظم أفراد الفريق

## المحرك

يعمل على تحفيز افراد الفريق و يبعث النشاط فيهم لتحقيق الإنجازات، فيثني على الجهود جامعاً بين الحث و التشجيع



# أدوار الأعضاء في الفريق العمل

## المنسق

يسعى الى توضيح الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها أفراد الفريق ويقوم بإزالة سوء الفهم الذي قد يحدث عند البعض

## الناقد البناء

يقوم بتقويم النتائج التي توصل إليها الفريق بنزاهة و موضوعية مع الاستدراك والتعديل بأسلوب تشجيعي

## 2- تحديد الهدف وتوزيع المهام

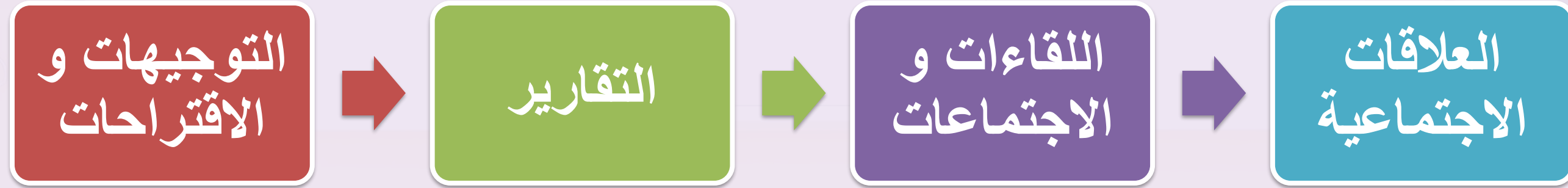
تحديد  
المهام

توزيع  
الادوار

تحديد الهدف



# 3-الاتصال و التواصل





# 4-التدريب





# 5-التحفيز

معنوي

مادي



# دورة حياة الفريق

التفكك

البناء

الإزدهار  
و الأداء

الصراع



# مرحلة البناء

**أثناء مرحلة البناء /تشكيل :**  
**الفريق لا يكون ملما بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه**  
**بعضهم بعضا، حيث يكونوا في مرحلة جمع المعلومات**  
**ومحاولة إدراك وفهم الأمور. وتكون معرفتهم بالقائد**  
**غير كاملة ولذلك فهم يميلون غالبا للطاعة**



# مرحلة الصراع

هي المرحلة مجابهة تحديات البيئة الخارجية و تطوير قدرات الافراد و إمكانيات الفريق و ضمان انسجامها

حيث تتمثل البيئة الخارجية في: الشركاء ، الفرص ، العراقيل و التحديات ،

# مرحلة الازدهار و الاداء

تعتبر هذه المرحلة الذروة في الإنجازات حيث أن الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز الحواجز والعقبات، وحدد واجباته و علاقاته الداخلية والخارجية و وضع بصمته الخاصة في بيئة نظم نفسه للوصول للنتائج

# مرحلة التفكك

في حالة أن الفريق وجد لتحقيق هدف معين و لاجل  
محدد و قد تحقق أو ان المصالح الشخصية اخذت حيزا  
كبيرا في دائرة الاهتمامات فيتنازع الافرء و يتفكك  
الفريق و تتوقف دورة الحياة الفريق

# معوقات نجاح العمل الجماعي

