

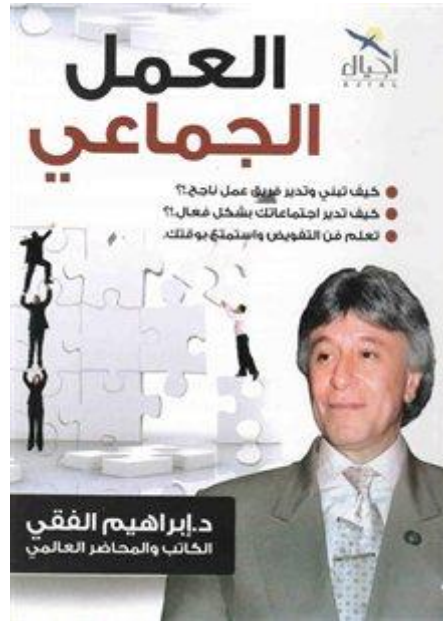
# تلخيص كتاب العمل الجماعي

د. إبراهيم الفقى

إعداد / محمد عطيتو

## بطاقة الكتاب :

اسم الكتاب	العمل الجماعي
المؤلف	د. إبراهيم الفقي
دار	أجيال للنشر والتوزيع
عدد الصفحات	١٢٧
تلخيص	محمد عطيتو



تناول الدكتور إبراهيم الفقي في هذا الكتاب أربعة موضوعات : بناء فريق العمل ، التفويض الفعال ، إدارة الاجتماعات ، التوظيف .

## بناء فريق العمل

إن التعاون سنة ربانية في الكون ، في مجتمع الإنسان ، والحيوانات ، والطيور .. في النمل والنحل .. اثنان يستطيعان فعل أكثر مما يفعله كل واحد على حدة .. في فريق العمل .. تنسج خيوط التعاون بين الأعضاء .. وتنسج خيوط التآلف بين

القلوب ، فيشعر كل عضو في الجماعة بالالتزام ، والمسئولية ، والثقة ، والقوة ، التي تستطيع إنجاز أصعب المهام .

ومع كل هذه الثمار العظيمة لفريق العمل إلا أن بناء الفريق وإدارته من أصعب المهام لأي قائد ، وذلك لأن التعامل مع البشر أصعب من التعامل مع الآلات ، إنه أمر بالغ الحساسية ، ويحتاج لفطنة ومهارة وقدرة على الاحتواء .



● لهذا السبب لا يهتم كثير من المدراء بالعمل الجماعي ..

لأنهم يخافون أن يفقدوا سلطاتهم ، ويشعرون أن فريق العمل قد ينفصل عنهم ، وبالتالي ، فإنهم يفضلون أسلوب ( فرق تسد ) ، أو على الأقل عدم التشجيع على خلق أواصر التعاون بين الأفراد .. وهذا فكر عقيم !!

وعند انتشار هذا الفكر في الكثير من المؤسسات والشركات فإن الكلام التالي عن بناء فريق العمل قد لا يجد طريقه نحو التنفيذ .. ولكننا رغم ذلك نتناوله ليوم يسود فيه التعاون وعسى بإذن الله أن يكون قريبا !!

● أساسيات قبل تكوين فريق العمل .. انتبه لها !

(١) يجب أن يكون لدى الأعضاء الثقة في أنفسهم ، وفي الكيان الذي ينتمون إليه ، وفي المهمة التي من أجلها اجتمعوا معاً .

(٢) يجب أن يساعد القائد الفريق على أن يبرز كل عضو أفضل ما لديه بتقدير كل الأعضاء ، والاهتمام بهم .

(٣) يجب أن يكون لدى كل عضو الحرية التامة في إبداء أي آراء .

٤) يجب أن يدرك الجميع أن مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد ، وأنه من الآن فصاعداً صار الضمير ( نحن ) ، لا ( أنا ) .



#### • ست خطوات لبناء فريق عمل ناجح :

- ١) تشكيل الفريق : ويجب أن يتم وفقاً لمعايير موضوعية ، وليس شخصية .
- ٢) التدريب والتعليم : على المسؤوليات المنوطة بكل عضو .
- ٣) التواصل الجيد مع الفريق : فالقائد الفعال هو من يكون قريباً من فريق العمل ، ينصحهم ، ويوجههم ، ويحنو عليهم ، ويجب على أسئلتهم ، ويمزح معهم ، ويعطيهم الدعم كلما احتاجوه .
- ٤) الرؤية : يجب أن يكون لدى الفريق رؤية ، وهم أنفسهم قد اشتركوا في صياغتها .
- ٥) تحديد الهدف : ويقوم بالتحديد القائد مع أعضاء الفريق معاً .
- ٦) التقدير والشكر : لكل عضو على كل إسهام طيب ، ولل فريق عندما يتقدم خطوة نحو الأمام .

#### • الشخصيات المطلوب وجودها في فريق العمل :

- هناك أصناف من الشخصيات من المهم تواجدها في فريق العمل ، ومنها :
- ١) العملي المنفذ : المحب للإنجاز ، الحاسم والسريع في اتخاذ القرارات .
  - ٢) الكاريزما : وهو العضو ذو الشخصية الجذابة ، الذي يؤثر في كل الأعضاء .
  - ٣) الشخصية الإدارية المهتم بإعداد التقارير ، وبحسن سير العمل .. فهذا يحافظ على إعادة عجلات الفريق إلى القضبان مرة أخرى إذا ما خرجت عنه .
  - ٤) المتأني المتمهل : الذي يدرس الموضوع من كافة جوانبه وأبعاده .

٥) المبدع الخيالي : وهو الذي يأتي بالأفكار الجديدة من داخل وخارج الصندوق ، ويهتم بالصورة الكلية الشاملة أكثر من الأمور والتفصيلات البسيطة .

• كيف ترفع من مستوى إنتاجية فريقك ؟

- ١) كلفهم دائماً بمهام ، وضع لهم وقتاً للتنفيذ .
- ٢) أظهر لهم التحديات ، وادفعهم لمواجهتها .
- ٣) عمل ورش التفكير الجماعية ، وجلسات العصف الذهني لتوليد الأفكار الفعالة .
- ٤) أن تصحبهم في لقاءات خارج نطاق العمل بصورة دورية ؛ ومد جسور العلاقات الإنسانية بينك وبينهم ، وبين بعضهم البعض الآخر .

• كيف تتعامل مع مشكلات فريق العمل ؟

أفضل طريقة لذلك أن تجعلهم يحلون مشاكلهم بأنفسهم ، وأن يجلسوا سوياً جلسة هادئة ليناقدشوا المسائل بتفهم ، ولوح لهم دائماً بأن خلافهم يأتي على المهمة التي اجتمعوا من أجلها ، وعليهم أن يعلوا من مصلحة الفريق فوق مصلحة الأفراد . ولا تتدخل مباشرة في مشاكلهم إلا إذا احتدمت ، وأشعرهم دائماً بالمسئولية .

الخلاصة :

يد الله مع الجماعة ، والذئب يأكل من الغنم القاصية ، ونحن معاً أقوى ، وفريق العمل ضرورة لإنجاز الأهداف بكفاءة .

التفويض الفعال ... روعة التخفف من الأعباء



## • ما هو التفويض ؟

التفويض هو نقل بعض السلطات أو الاختصاصات الموكلة للمدير أو القائد إلى أفراد آخرين ، وهو ما يعني أن يكون بمقدورهم التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل دون الرجوع إلى المدير .

ولكن إذا ما حدث خطأ ، فإن المسؤولية تظل على كتفي المدير؛ فالتفويض لا ينفي المسؤولية . وبالتالي ، فالتفويض إذا ما استعمل إيجابياً ، فإنه يعود بالنفع على المدير بجعله يتخفف من الأعباء ، وعلى المرؤوسين باستخراج مواهبهم القيادية والإدارية على نحو رائع ، وعلى المؤسسة بخلق صف ثاني يتحمل المسؤولية عند اللزوم .

## • ثمار التفويض :

توفير الوقت والجهد ، وبالتالي : التركيز على الأمور المهمة ، والقدرة على إحكام السيطرة على النتائج ، ورؤية الأمور من بعيد بصورة أفضل ، وتكوين قيادات جديدة ، وإعداد الصف الثاني لتولي زمام الأمور .

## • مفاتيح التفويض الفعال :

- (١) لا بد أن يتم التفويض بشكل متدرج ، فلا تلقي المسؤولية كاملة على كاهل أحد الأشخاص ، في الوقت الذي لا تمكنه قدرته من تحملها بنجاح .
- (٢) كن على دراية بنقاط القوة ، ونقاط الضعف لدى من تفوضه ؛ لأنه تبعاً لذلك ستحدد ما هو الشيء الذي ستفوضه فيه .
- (٣) استدع الشخص الذي قررت تفويضه ، وناقشه في المهمة التي تريد منه إنهاءها ، واعرف رؤيته ، وأعطه الصلاحيات للقيام بالمهمة ، وحدد

معها وقتاً معيناً لإنهائها ، واتفق على نظام للاتصال ، وتقديم التقارير ..  
ثم بعد ذلك تابعه متابعة منظمة ودقيقة .  
وكن واقعياً ، فمن الوارد أن تكون هناك بعض الأخطاء ، ولكن تدارك  
الأخطاء ، وشجع الشخص المفوض على جهده المبذول .  
(٤) لا تبالغ في التفويض ، فقد تفقد سلطتك .  
(٥) اجعل التفويض عادة ، وخصوصاً في المهام المتكررة الروتينية ، وإذا لم  
تحصل على النتائج المرغوبة ، فاصبر ، وتهيأ لأن تمكث فترة زمنية  
قبل أن يتقن الشخص المفوض المهام الموكولة إليه ، وتذكر أن ثمار  
التفويض كبيرة ، ولعل أهمها ، أن تتفرغ لما هو أهم وأعظم .

## إدارة الاجتماعات



### • هل الاجتماعات حقاً مفيدة!؟

في مجلة النجاح Success نُشرت مقالة تقول أنه في دراسة حديثة أجريت  
على ٢٠٠٠ من التنفيذيين ورجال الأعمال ، وُجد أن المدراء يقضون الكثير  
من وقتهم في الاجتماعات ، ويرى التنفيذيون أن حوالي ثلث هذه  
الاجتماعات غير منتج ، ويضيع وقتاً ومالاً يقدر بـ ٣٧ بليون دولاراً !!

لذلك .. لا تقم بأي اجتماع إلا إذا كان ضرورياً ، وفيما عدا ذلك ، قد يكون  
إرسال مذكرة أو القيام باتصال هاتفي أو إرسال بريد إلكتروني أفضل وأكثر  
إنتاجية وتوفيراً للمال والجهد من عمل اجتماع .

وحتى عندما تقوم بعمل اجتماع ، حاول أن تجعله أكثر إنتاجية ، ولا تهدر فيه الكثير من الوقت والمال .. فقد يمكنك أن تفوّض غيرك لحضور الاجتماع ، أو حتى لا تحضره حتى النهاية .

ولن تستثمر الاجتماع كما ينبغي إلا إذا كان لديك هدفاً واضحاً محدداً من وراءه ، وكان كل شخص يعرف لماذا حضر الاجتماع ، والخروج بجدول أعمال محدّد بإطار زمني .. وعمل تغذية عكسية Feedback عند تاريخ معين ، وهذا بعد أن يخرج كل شخص بمهمته التي وكلت إليه .

### • لكي تكون الاجتماعات فعالة ..

(١) لا تقم بعمل اجتماعات في كل كبيرة وصغيرة ؛ بل إذا استدعى الأمر فقط .

(٢) شجع الكل على المشاركة في الاجتماع ، وحمسهم للإدلاء بأرائهم .

(٣) الاجتماع الفعال هو الذي يخرج بتوصيات ، ومهام ، ويضع آلية لمتابعة مجريات الأمور ، ومراقبة عمل التوصيات .

(٤) كلما كان عدد الحضور أقل ( من ٦ إلى ٨ ) كان الاجتماع مثمراً وفعالاً .

(٥) لا بد أن يعلم الجميع مدة الاجتماع ، وبدايته ونهايته ، وتكون هناك أوقات للراحة .. لنلا يصاب الحضور بالإرهاك .

(٦) المتابعة الجيدة ، والتغذية العكسية أحد أهم أركان الاجتماع الناجح ، والتواصل المستمر مع الأعضاء لمعرفة ما تم من مهام شيء بالغ الأهمية . من الضروري تقييم ومراجعة الاجتماع السابق .. ما الأشياء التي تمت ، وما الأشياء التي لم تتم .

(٧) قد تقوم بجعل أحد الأعضاء هو من يدير الحوار ، فهذا يرفع من ثقة أفراد فريق العمل في أنفسهم .

(٨) قد يكون من الجيد عمل الاجتماع خارج نطاق العمل ( في مطعم مثلاً ) لخلق مناخ حر ، والابتعاد عن الجو التقليدي الروتيني للعمل .

### التوظيف ... الشخص المناسب في المكان المناسب

#### • رحلة التوظيف ..

(١) التخطيط :



وهو التخطيط لكل خطوة من خطوات عملية التعيين : المقابلة الشخصية ، الاختيار ، تحري صدق الشهادات المقدمة ، اتخاذ قرار التعيين .

## ٢) المقابلة الشخصية :

وتتألف من أربع خطوات :

أ- الاستقبال : والفكرة الرئيسية منه مساعدة المرشح على الشعور بالراحة ، والتخلص من توتره حتى تحدث الألفة ، وتحصل من المرشح على ما تريد من المعلومات .

ب- توفير المعلومات : عن الشركة ، وعن الوظيفة المعروضة .

ت- جمع المعلومات : اجعل الشخص يتحدث عن نفسه ، وشجعه على ذلك ، واستمع إليه بإنصات ، ولا تقاطعه لكي يخرج أفضل ما عنده .

ث- النهاية : أي نهاية المقابلة ، وعندها عليك أن تخبر المرشح إذا ما كانت هناك مقابلة أخرى ، وموعد اتخاذ القرار ، ولا تنسى أن توجه إليه الشكر .. وعند انصرافه .. سجل انطباعاتك عنه ، ، فهذا يساعدك ولا شك في عملية الاختيار .

## ٣) الاختيار :

والمقصود بالاختيار : اختيار المرشحين المؤهلين لحضور المقابلة الثانية ، وبعد المقابلة الثانية : استخلص من المجموع الكلي اثنين أو ثلاثة فقط من المرشحين ، وهؤلاء هم الذين ستقابلهم للمرة الثالثة وسوف تنتهي بأن تقوم بتوظيف أحدهم .

## ٤) مراجعة شهادة المؤهلات ، التأكد من صدق المراجع :

وهي خطوة بالغة الأهمية ، فمن المفيد أن تتصل بالمراجع ، وتطرح مثل هذه الأسئلة :

- هل عمل السيد / فلان لديك؟
- لماذا ترك العمل؟
- ما علاقته بزملائه ومديره؟
- كيف ساهم في إنجازات الشركة؟
- هل هناك شيء آخر ينبغي عليّ أن أعرفه؟

## ٥) التوظيف :

إذا وجدت أن كل الحقائق بالإضافة إلى شعورك الشخصي بخبرك أن ذلك هو الشخص المطلوب ، اتصل به شخصياً لتخبره أنه قد تم قبوله للوظيفة المعروضة .



#### ● عملية ما بعد التوظيف :

الآن : اذكر للموظف وظيفته ، وراتبه ، ومدة عمله تحت الاختبار ، وعرفه بكل زملائه الجدد ، وقم بجولة معه حتى يتعرف على الشركة .. وكل ذلك في أول يوم عمل له في الشركة . وفي الفترة الأولى ( شهر أو ثلاثة أشهر ) كن قريباً من الموظف الجديد ، وعلى اتصال دائم به ، وأفصح عن ملاحظاتك عن أدائه ، وقم بذكر نقاط تقدمه ، وذلك لكي يتمكن من تحسين أدائه باستمرار ، ويصبح منسجماً تماماً في عمله بالشركة . ويبدأ في الاعتماد على نفسه بشكل كامل .

#### ● تذكر :

- لا تسمح بأي مقاطعات أثناء إجراء المقابلة الشخصية .
- لا تحكم على المرشح من المظهر ، فالمظاهر قد تكون خادعة .
- لا تصدر حكماً في بداية المقابلة الشخصية .
- لا تستثني المرشحين العاطلين عن العمل .
- لا تستحوذ على الحديث ، فهذه المقابلة ليست من أجلك أنت .

#### ● الفصل :

إن فصل أي موظف قرار يعتبره البعض ليس سهلاً ... فكما قيل ( إن في كل رحيل ، صورة للموت ) .. ولكن لتعلم أن الفصل مهارة يمكن تدريبها ، تعلمها ، إتقانها ، حتى تصبح أمراً هيناً على الجميع .

قبل أن تتخذ قرار فصل أي موظف : لابد أن تكون متأكداً أنك فعلت كل شيء من أجل مساعدته ، وتمكينه من النجاح ، ولكن ، ما باليد حيلة .

### تتألف عملية الفصل من أربع خطوات :

(١) مقابلة ومذكرة للمتابعة :

قابل الموظف في مكتبك وأعطه تقييماً كاملاً ، وأخبره برأيك في أدائه ، تأكد من أنه يفهم تقييماك له جيداً ، وامنحه فرصة للتعبير عن وجهة نظره ، ثم قم بوضع خطة عمل وأخبره بما تتوقعه منه ، احرص على أن تكون مباشراً في حديثك معه واجعله يدرك عاقبة الأمور إذا لم يتغير ، عقب الاجتماع به أرسل مذكرة مكتوبة وقم بعد ذلك بمتابعته عن قرب دون التشاحن معه ، أشعره أنك بجانبه لتساعده على النجاح .

(٢) لفت نظر أول واجتماع للمتابعة :

وهذا إذا لم يتحسن أداءه ، كن أكثر وضوحاً معه ، وحدد له إطاراً زمنياً ليغير من تصرفاته وأفعاله .

(٣) لفت نظر ثان وفرصة للتدبير :

وهذا هو لفت النظر الأخير .. ينصح د . إبراهيم الفقي بأن يكون هناك اجتماع بالموظف يوم الخميس ، وأن تمنحه يوم الأحد أجازة ، ليفكر ماذا يريد ، وبذلك يكون قد تم منح الموظف ثلاثة أيام لأن الجمعة والسبت أجازة رسمية .

ويخبرنا أنه عندما طبق هذه الطريقة كانت النتيجة أنه في ٩٠ % من الحالات كان الموظف يأتي يوم الاثنين مقدماً استقالته ، أما العشرة في المائة الأخرى ، فقد كانوا يقومون ببعض التعديلات المؤقتة ، ويعودوا لما كانوا عليه ، مما كان يضطره لفصلهم نهائياً .

(٤) اليوم الأخير :

وهذا هو اليوم الذي تواجه فيه الموظف وتخبره بنبأ فصله ، وتأكد أنك مستعد بالآتي :

أ- ملف الموظف بالكامل متضمناً كل تقارير تقييمه ومذكرات لفت النظر التي تلقاها .

ب- آخر شيك له مع كل مستحقاته المالية .

حاول أن تكون صيغة الفصل كالتالي : فلان ... لا أعتقد أن هذه الوظيفة تناسبك ، ونتمنى أن تجد الوظيفة التي تلائمك .

• تذكر :

- لا تقم بفصل موظف وأنت غاضب .
- لا تستغرق الكثير من الوقت للانتهاء من الأمر .
- لا تقم بذلك دون سجلات أو تقارير .
- لا تتحدث كثيراً مع الموظف ، ولا توجه له نقداً ، فهو الآن ليس عضواً في الشركة .

• كيف تعرف أن الضوء مسلط عليك ؟

إذا أحسست بأنك مهمل من قبل مديرك ، ولا يهتم بأرائك ، ولا يشركك في شيء ، فاعلم بأن الضوء مسلط عليك ، وحينها ابحث عن وظيفة بسرعة ، فمن الأفضل أن تستقيل بدلاً من أن تفصل .

بهذا نكون قد انتهينا من استعراض كتاب ( العمل الجماعي ) وأرى في نهايته أن أقول : أن الجماعة خير من الفرد ، ولكن لها بعض مشاكلها النابعة من اجتماع البشر بعضهم مع بعض ، ولا بد من التغلب على هذه المشاكل لتعظيم الاستفادة من العمل الجماعي .

كما ألفت النظر إلى أن ما تناولناه لا يطبق في كثير من الشركات في العالم الثالث ، فعلاقات العمل فيها مسمومة ويحوطها الحذر والتوجس وكأن الناس أتوا للقتال وليس للعمل بعضهم مع بعض .

لو أعجبك هذا التلخيص ، فيمكنك أن تدعمنا على باترون على الرابط أدناه لدعم عمل المزيد من تلخيصات الكتب النافعة ..

<https://www.patreon.com/user?u=10623697>

رابط صفحتنا على الفيسبوك :

[/https://www.facebook.com/t3anshabketab](https://www.facebook.com/t3anshabketab)

رابط موقع تعانشب كتاب :

[/http://t3anshab.com](http://t3anshab.com)

للتواصل معنا :

[atito@t3anshab.com](mailto:atito@t3anshab.com)

مع تحيات / محمد عطيتو

مع تعانشب كتاب .. الكتب بقى ليها طعم تانى !!