

# إدارة فرق المشروع: تحسين الأداء الفردي والجماعي

## Project Team Management: Optimizing Individual and Team Performance

---

الدكتور: داوود المحمد  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة المشاريع

## محاور المحاضرة

- مفهوم فرق العمل وأنواعها.
- تعريف فرق العمل وأهمية وجودها في بيئات العمل الحديثة.
- أهمية القيادة الفعّالة في تشكيل فرق عمل ناجحة..
- أهمية التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تقييم أداء فرق العمل وقياس النجاح.
- كيفية تقييم فعالية فرق العمل باستخدام مؤشرات الأداء.

## المخرجات المتوقعة

بنهاية المحاضرة، سيتمكن الطلاب من:

- سيكتسب المشاركون فهمًا عميقًا لمفهوم فرق العمل المنسجمة، بما في ذلك السمات الأساسية مثل الثقة المتبادلة، التعاون الفعّال، والاحترام المتبادل بين الأعضاء.
- سيتعلم المشاركون كيفية استخدام استراتيجيات فعّالة لتحفيز التواصل المفتوح والشفاف داخل الفريق، مما يساهم في تعزيز الفهم المشترك وتحقيق الأهداف.
- سيتعلم المشاركون كيفية التعامل مع الخلافات الداخلية وصراعات الآراء بشكل بناء، مما يضمن استمرار التعاون دون التأثير السلبي على الروح الجماعية.
- سيكتسب المشاركون أدوات وتقنيات لقياس أداء الفريق وتحديد مدى تحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى أهمية التغذية الراجعة في تحسين الأداء الجماعي.

## بناء الفريق



بناء الفريق هو عملية منهجية تهدف إلى تعزيز التماسك والتكامل بين أعضاء الجماعة، من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تسعى إلى تحويل الجماعة إلى وحدة وظيفية متجانسة تُعرف بالفريق. ويُركّز هذا البناء على تنمية التفاعل الإيجابي والخلق بين الأفراد، بما يُسهم في تحسين قدرتهم الجماعية على حل المشكلات واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية. ويُعد التفاعل المنظم بين الأعضاء عاملاً أساسياً في تحقيق تكامل وظيفي يتجاوز مجموع القدرات الفردية، مما يجعل الفريق كياناً أكثر كفاءة من مجرد جمع لأفراده.

## خصائص فريق العمل الفعّال



تتجلى فعالية فريق العمل في قدرته على تحقيق أداء متميز ومستدام، يُترجم إلى إنجازات نوعية ذات أثر واضح، ويُعزى ذلك إلى توفر مجموعة من الخصائص البنوية والسلوكية التي تميز الفرق الناجحة، من أبرزها:

➤ مستوى عالٍ من التساند المتبادل بين الأعضاء، يُعزز من روح التعاون ويُقلل من النزاعات الداخلية.

➤ قيادة ماهرة وملتزمة بالنهج الجماعي، تُوجه الفريق وتُنسق الجهود، وتُحفز على تحقيق الأهداف المشتركة.

## خصائص فريق العمل الفعّال

- حرص الأفراد على الإنجاز من خلال العمل الجماعي، وتقديم الأولوية للنجاح الجماعي على المصالح الفردية.
- التزام قوي برؤية مشتركة وواضحة، تُشكّل مرجعية موحدة تُوجّه قرارات الفريق وسلوكياته.
- مناخ اتصال فعّال قائم على الفهم المشترك، يسمح بتدفق المعلومات بسلاسة، ويُقلل من سوء الفهم.
- الثقة المتبادلة بين الأعضاء، بما يُمكن كل فرد من التعبير عن آرائه والمشاركة الفاعلة في توجيه الفريق.

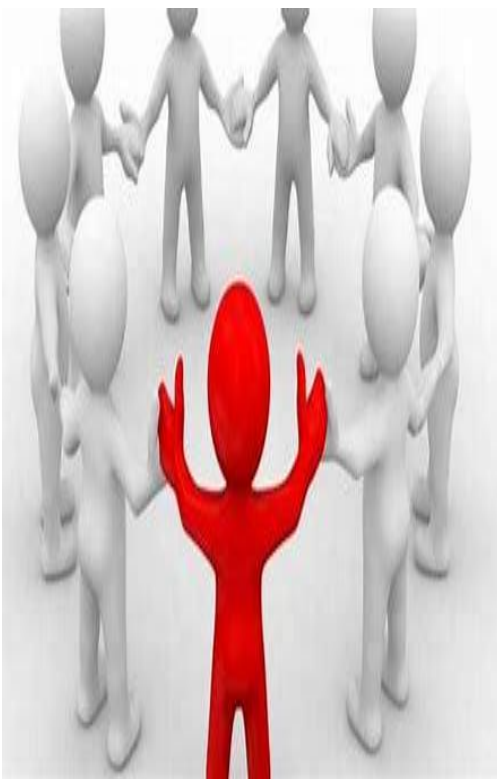


## خصائص فريق العمل الفعّال

- وضوح الأهداف والرسالة التنظيمية، واقتناع جميع الأعضاء بها بوصفها نقطة الانطلاق لأي نشاط جماعي.
- تحديد واضح للمسؤوليات والأدوار، إلى جانب استعداد كل فرد لدعم زملائه بما يعزز التكامل الوظيفي.
- القدرة على الإبداع وحل المشكلات بطرق منهجية وخالقة، مما يُمكن الفريق من التكيف مع التحديات.
- الانفتاح الفكري وتقبّل أفكار الآخرين، بما يُسهم في تعزيز التعلم الجماعي وتطوير الأداء.



## مميزات العمل بالفريق



يُعد العمل الجماعي أحد الأساليب التربوية الفعّالة في تعزيز التعلم النشط وبناء المهارات الاجتماعية والمعرفية، لما له من مميزات متعددة على المستويات الفردية والجماعية، من أبرزها:

- تنمية مهارات العمل الجماعي لدى الطلاب، بما يشمل التعاون، توزيع المهام، والقدرة على تقبل الآراء المختلفة واحترامها.
- تحفيز التفكير الجماعي للوصول إلى استنتاجات ذات قيمة، من خلال تبادل وجهات النظر والمناقشات المنهجية.
- المساعدة في التغلب على المشكلات الشخصية، مثل الخجل الزائد أو الانطواء، من خلال الاندماج في التفاعل الجماعي.



## مميزات العمل بالفريق

- تعزيز بناء المعرفة ذاتيًا، من خلال المشاركة النشطة، بدلاً من تلقي المعلومات بشكل سلبي، مما يسهم في تنمية القدرة على اتخاذ القرار.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين، مما يُتيح توظيف نقاط القوة المختلفة لخدمة أهداف الفريق.
- رفع دافعية الطلاب نحو الإنجاز، مما يُعزز من ثقتهم بأنفسهم نتيجة الشعور بالإنجاز والانتماء الجماعي.
- تحفيز استخدام مهارات التفكير العليا، مثل التحليل، والتركيب، والتقييم، خلال أداء المهام الجماعية.



## مميزات العمل بالفريق

- تعزيز تقبل وجهات نظر الآخرين، مما يُنمّي مهارات التواصل والتفاوض.
- تقوية العلاقات الإيجابية بين الأفراد غير المتجانسين، مما يعزز من قيم التعددية والانفتاح.
- تشكيل اتجاهات إيجابية نحو الجماعة والعمل المشترك، نتيجة الشعور بالانتماء والدور الفعّال.
- تعزيز احترام الذات، من خلال الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في بيئة جماعية.
- زيادة مستوى الدعم الاجتماعي، حيث يوفر الفريق بيئة مساندة نفسيًا وعاطفيًا تعزز من الصحة النفسية للفرد.



## مدخل إلى بناء الفريق



□ مفهوم بناء الفريق: بناء الفريق هو عملية تحويل مجموعة من الأفراد ذوي اهتمامات مشتركة إلى وحدة تنظيمية متماسكة، تتعاون لتحقيق أهداف محددة عبر أدوار واضحة، وتفاعل مستمر.

✓ أهمية بناء الفريق في الكلية: تعزيز الروح المؤسسية والولاء المشترك

✓ رفع كفاءة الأداء عبر تبادل المهارات والخبرات

✓ دعم البرامج التطويرية من خلال التكامل بين مختلف أصحاب المصلحة

□ سؤال: بناء الفريق يختلف عن التجمّع العفوي في كونه يتطلب وجود هدف واضح، وتنظيم داخلي، وأدوار محددة.

## شروط نجاح الفريق الفعّال

تفاعل جماعي منظم: المشاركة في الحوار واتخاذ القرار الجماعي

➤ استخدام المهارات الفردية في السياق الجماعي

➤ وجود آليات تقويم دورية لتحسين الأداء

➤ قيادة واعية تعزز التماسك وتدير التغيير

فكرة مهمة: لا ينجح الفريق إلا عندما يشعر كل عضو بأن له دورًا حقيقيًا ومؤثرًا في مسار العمل.



## المراحل الزمنية لبناء الفريق

➤ بناء الفريق لا يحدث دفعة واحدة، بل يمر بمراحل متتالية:

الترتيب	المرحلة	الهدف منها
1	Gathering	تكوين وعي جماعي أولي
2	Forming	تأسيس هدف مشترك وهيكल الفريق
3	Storming	تبادل الآراء واختبار التفاعلات
4	Norming	توحيد الرؤية وتوزيع الأدوار
5	Performing	تنفيذ المهام والتقويم والتحسين

## مرحلة التجمع Gathering

### ➤ السمات الأساسية:

- أفراد من خلفيات متعددة (معلمين، أولياء أمور، إداريين) تجمعات عفوية مرتبطة بحدث أو قضية

- غياب الهدف المشترك أو التنظيم الداخلي

### أمثلة تطبيقية:

- نقاشات حول تطوير المناهج أو المشاركة في المسابقات مبادرات فردية دون تنسيق أو متابعة واضحة

**تحليل مهم:** التجمع ضروري لكنه غير كافٍ لبناء فريق منتج، إذ يمثل المرحلة التمهيديّة فقط.



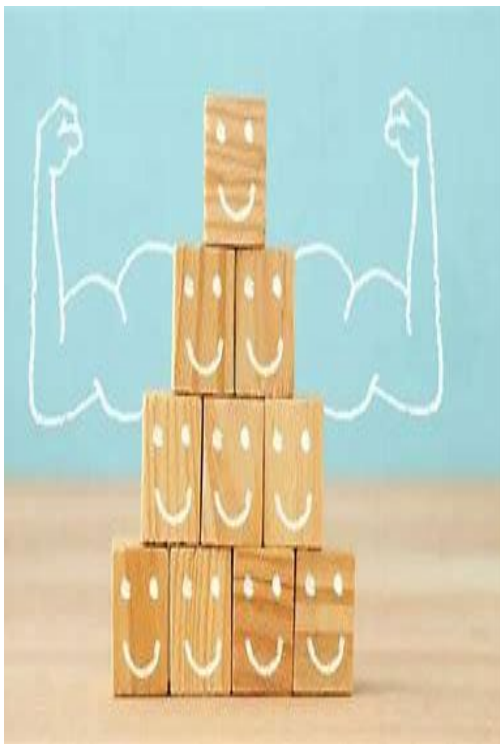
## من التجمّع إلى الفريق

أسباب فشل التجمّعات غير المنظمة:

- غياب الهدف المشترك
- ضعف التفاعل البناء
- عدم وجود قيادة واضحة

التحول المطلوب:

الانتقال من تجمع غير متماسك إلى فريق منظم يتّبع خطة عمل واضحة، من خلال خطوات واعية تبدأ بالتشكيل وتنتهي بالأداء.



## التشكيل Forming

**الهدف:** توحيد الأفراد حول رؤية مشتركة وتحويلهم إلى

وحدة عملاً

**دوار القيادة:**

■ توضيح الهدف

■ اختيار الأعضاء المناسبين

■ تحديد الهيكل الأساسي للفريق

■ بناء الثقة الأولية بين الأعضاء

**مفاهيم مركزية:**

■ وحدة الهدف

■ توافق القيم

■ جاهزية الأفراد للالتزام

**تطبيق محتمل:** يُطلب من قائد الفريق اختيار

أعضاء مناسبين حسب المهارات والاحتياج، وليس

فقط الرغبة.



# التفاعل Storming

السمات:

- ارتفاع حدة النقاشات حول الهدف والطرق
- ظهور الاختلافات في الرأي
- الحاجة إلى توجيه النقاشات بشكل مثمر

دور القيادة:

- إدارة الحوار
- تقليل الصراعات السلبية
- تعزيز التفكير الجماعي



## الائتلاف Norming

التحول المحوري: من "أنا" إلى "نحن"

السمات:

• توحيد المفاهيم والمصطلحات

• توزيع المهام بناءً على الكفاءة

• الاتفاق على قواعد العمل وآليات التقويم

نتائج أساسية:

• استقرار الفريق

• ارتفاع مستوى الثقة

• التزام كل فرد بدوره



## الأداء Performing

### المضمون العملي:

- تنفيذ المهام
- تقويم مستمر
- مواجهة التحديات الواقعية
- احتياجات جديدة:
- مهارات إدارة الوقت
- إدارة الصراع البناء
- استخدام التغذية الراجعة لتطوير الأداء
- أدوار إضافية للقائد:
- ميسر للحوار
- داعم نفسي
- مرشد لتطوير المهارات الفردية



## استدامة الأداء الفعّال

### عناصر الاستمرار:

- قيادة مرنة تشجع المشاركة
- تمكين الأعضاء من تولي الأدوار القيادية بشكل دوري
- وضوح الرؤية والتغذية الراجعة البناءة
- روح التعلم الجماعي المستمر



## خلاصة جدولية للمراحل الخمس

المرحلة	السمات	أدوار القيادة	مخرجات المرحلة
Gathering	اهتمام غير منظم	الملاحظة والتحفيز	استعداد مبدئي للمشاركة
Forming	تأسيس الفريق حول هدف	بناء علاقات وتحديد الأدوار	وضوح الهدف وبداية التكوين
Storming	اختلافات ونقاشات	إدارة الصراعات وبناء حوار	توحيد الرؤية حول المسار
Norming	توافق وتوزيع مهام	تنظيم العمل ووضع القواعد	وحدة جماعية والتزام بالتنفيذ
Performing	تنفيذ فعلي وتقويم ذاتي	تنسيق الأداء ودعم التطوير	إنتاجية ملموسة وتحسين دائم

## المبادئ الأساسية لعمل الفريق

في العمل الجماعي الفعّال، هناك خمسة مبادئ أساسية يجب أن تتوفر لضمان النجاح والاستمرارية:

1. الاعتماد الإيجابي المتبادل
2. المسؤولية الفردية والجماعية
3. التفاعل المعزز وجهاً لوجه
4. المهارات الشخصية والقيادية
5. معالجة الصراعات داخل الجماعة

## الاعتماد الإيجابي المتبادل

"إما أن ننجح معًا أو نفشل معًا"

• يقوم على شعور كل عضو بالحاجة لزملائه لتحقيق الهدف.

• يترسخ من خلال:

✓ هدف مشترك

✓ مكافآت جماعية (مثل نقاط إضافية مشروطة بنجاح جميع الأعضاء)

✓ تقاسم المعلومات والمواد

✓ توزيع الأدوار



## المسؤولية الفردية والجماعية



- كل فرد مسؤول عن:
  - أداء دوره الشخصي.
  - التفاعل الإيجابي مع الفريق.
- الفريق ككل مسؤول عن:
  - تحقيق الأهداف.
  - تقييم أداء كل فرد.
- أمثلة على تحقيق المسؤولية:
  - اختبارات فردية داخل فرق العمل.
  - تقييم فردي ثم مناقشته جماعياً.
  - مهام فردية تُعرض على الفريق لاحقاً.



## التفاعل المعزز وجهاً لوجه

يشمل:

- تبادل الشرح، التلخيص، التوضيح.
- تقديم الدعم اللفظي والمعنوي.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم.
- ليس هدفًا بحد ذاته، بل وسيلة لـ:
- تنمية مهارات التواصل.
- تقوية العلاقات الإيجابية.
- تحسين جودة العمل.



## المهارات الشخصية والقيادية

لا نجاح لفريق دون امتلاك أعضائه المهارات التالية:

• مهارات القيادة: توزيع المهام، تنظيم الفريق

• اتخاذ القرار: المفاضلة بين البدائل

• بناء الثقة: التعامل باحترام وأمانة

• إدارة الصراع: حل الخلافات بأساليب حضارية



## معالجة الصراعات داخل الجماعة

• أفراد الفريق يناقشون:

• مدى تقدمهم نحو الأهداف.

• جودة العلاقات فيما بينهم.








• تحليل التصرفات يؤدي إلى:

• الإبقاء على السلوك الإيجابي.

• تعديل السلوكيات التي تعيق العمل.



## قدرات بناء الفريق الفعال

-  قبول الآخرين: احترام التنوع والاختلاف داخل الفريق.
-  المرونة: التكيف مع التغييرات وتعديل المواقف حسب الحاجة.
-  قبول التحدي: الاستعداد لمواجهة المصاعب بروح إيجابية.
-  الموضوعية: اتخاذ القرارات بعيداً عن التحيز الشخصي.
-  الدعم للآخرين: تقديم المساعدة والزمالة للزملاء عند الحاجة.
-  تبادل المعلومات بحرية: مشاركة المعرفة والانفتاح في التواصل.
-  تقدير العمل الجماعي: تفضيل النجاح الجماعي على الفردي.



## مهارات بناء الفريق الفعّال



- الاستماع: فهم الآخرين والإنصات الجيد قبل الرد. 🗣️
- التوجيه والإرشاد: مساعدة الأعضاء على تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف. 🧭
- فهم ديناميكيات العمل الجماعي: ملاحظة وتحليل العلاقات والتفاعلات داخل الفريق. 🔄
- فهم أساليب تحسين العمل: تحليل العمليات وتحديد فرص التطوير. 📈
- إدارة الاجتماعات: تنظيم اللقاءات بطريقة فعالة ومنتجة. 📅
- إرجاع الأثر (التغذية الراجعة): إعطاء آراء بناءة لتحسين الأداء. 🔄
- حل الصراعات: التعامل مع الخلافات بطرق حضارية وإيجابية. ✂️

## الفرق بين القدرات والمهارات في بناء الفريق

القدرات 	المهارات 
سمات شخصية أو نفسية تسهم في فعالية الفرد داخل الفريق	أفعال مكتسبة وممارسات تُستخدم لتحقيق أهداف الفريق
لا تتطلب بالضرورة تدريباً مباشراً	تُكتسب بالممارسة والتدريب والتوجيه
تُظهر الاستعداد النفسي والاجتماعي	تُظهر الكفاءة العملية والسلوكية

## إدارة فرق المشروع



- **تعريف الفريق:** مجموعة من الأفراد ذوي مهارات وخبرات متكاملة يعملون لتحقيق هدف مشترك ضمن مشروع محدد.
- **أهمية الفريق في المشاريع:**
  - تسريع الإنجاز من خلال توزيع المهام.
  - تعزيز الابتكار من خلال تنوع وجهات النظر.
  - دعم اتخاذ القرار من خلال تبادل المعرفة.
- **العلاقة بين إدارة الفريق ونجاح المشروع:**  
إدارة الفريق تمثل محورًا أساسيًا في التحكم بالمخاطر، وضمان الالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق نتائج عالية الجودة.

## الفرق بين الفريق الجماعي والمجموعة التقليدية

المعيار	الفريق الجماعي	المجموعة التقليدية
الهدف	مشترك وواضح	فردى أو غير محدد
المسؤولية	جماعية وفردية	فردية غالباً
التفاعل	مكثف ومتبادل	محدود أو رسمى
اتخاذ القرار	بالتوافق أو التشاركية	فردى أو من الإدارة
الاعتماد المتبادل	عالى	منخفض أو معدوم



## أدوار أعضاء الفريق



أدوار الفريق المتوازن

## تحديات فرق المشروع الحديثة

➤ التنسيق بين فرق متعددة المواقع

- التحدي: فرق العمل أصبحت أكثر تشتتًا جغرافيًا بفضل التطور التكنولوجي.
- الأثر: صعوبة في التواصل الفعال، تأخر في اتخاذ القرارات، وزيادة في فرص حدوث سوء الفهم.
- الحلول:

- استخدام أدوات تواصل مثل Microsoft Teams و Slack لسهولة التفاعل.
- تحديد أوقات محددة للاجتماعات الافتراضية لضمان التفاعل السلس بين الفرق.



## إدارة التنوع الثقافي في الفرق

- التحدي: التنوع الثقافي يزيد من تعقيد التفاعل بين الأعضاء، حيث يختلف كل فرد في طريقة تفكيره وتواصله.
- الأثر: زيادة احتمالات حدوث صراعات بسبب اختلاف الثقافات، مما يؤثر على تماسك الفريق.
- الحلول:

- توعية الفريق بالتنوع الثقافي وضرورة الاحترام المتبادل.
- تعزيز مهارات التواصل الفعال وفهم الاختلافات الثقافية من خلال ورش عمل تدريبية.



## التواصل غير الفعال



- التحدي: في العديد من الفرق، يعد التواصل الجيد حجر الزاوية لنجاح المشروع. ومع ذلك، في فرق المشروع الحديثة، قد تكون هناك مشكلات في هذا الصدد، خاصة عند استخدام التقنيات.
- الأثر: سوء الفهم، التأخير في تنفيذ المهام، وزيادة الأخطاء بسبب نقص التوضيح.
- الحلول:
- تبني أدوات تواصل مرنة.
- تشجيع الاجتماعات الدورية والمراجعات الجماعية.
- التأكد من وضوح المعلومات والمهام في كل خطوة من خطوات المشروع.

## تحديات إدارة الوقت

•التحدي: مع وجود فرق تعمل عبر مواقع وأوقات مختلفة، يصبح من الصعب تنسيق الأوقات بفعالية.

•الأثر: تأخير في تسليم المهام والمخرجات، مما يؤثر على مواعيد تسليم المشروع.

•الحلول:

•استخدام أدوات جدولة مثل **Trello** و **Asana**.

•تحديد أطر زمنية مرنة مع التأكيد على احترام المواعيد النهائية.

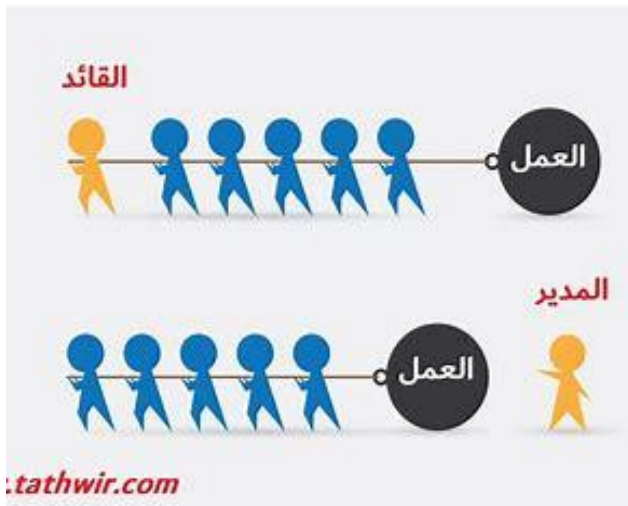
•تخصيص فترات زمنية للراحة والمرونة لتفادي الإرهاق.





## ضعف القيادة والتوجيه

- التحدي: عدم وضوح القيادة قد يخلق بيئة غير منسجمة، ويؤدي إلى ضعف التنسيق بين أعضاء الفريق.
- الأثر: تباين في اتجاهات العمل، وزيادة في التشويش وفقدان الثقة بين الأعضاء.
- الحلول:
  - ضرورة تحديد دور القائد بشكل واضح.
  - دعم القائد من خلال برامج تدريبية وتعزيز المهارات القيادية.



## التحديات التقنية

- التحدي: الفرق تستخدم العديد من الأدوات الرقمية، ولكن قد تكون هناك صعوبة في تكاملها أو استخدامها بشكل فعال.
- الأثر: تعطل العمل بسبب مشكلات فنية، مما يؤدي إلى تأخيرات في سير المشروع.
- الحلول:
  - تدريب الفريق على استخدام الأدوات بشكل صحيح.
  - دمج الأدوات معًا بشكل فعال لتوفير بيئة عمل سلسلة.



## إدارة الصراعات بين الأعضاء



- التحدي: الصراعات الداخلية في الفريق قد تكون طبيعية، ولكن إدارة هذه الصراعات تتطلب مهارات عالية.
- الأثر: تدهور الروح المعنوية وتباطؤ العمل الجماعي.
- الحلول:
- تدريب أعضاء الفريق على حل الصراعات والتفاوض.
- إنشاء بيئة تشجع على التعبير عن الآراء بشكل بناء.



## تقييم نهائي

الاختبار النهائي - إدارة فرق المشروع

اختر الإجابة الصحيحة أو حدد صحة العبارة:

يمكن اعتبار الفريق كياناً وظيفياً يفوق في كفاءته مجموع كفاءات أفرادهِ الفردية نتيجة للتكامل والتفاعل المنهجي بينهم.

☒ صحيح

خطأ

في أي مرحلة من مراحل تطور الفريق يبدأ القائد بتنسيق الأداء ودعم التطوير، ويكون ناتجها "إنتاجية ملموسة وتحسين دائم"؟

Norming

☒ Performing

Forming

Storming

شربا، ضفاف (ترجم.) (2011). فرق العمل المنسجمة. العبيكان. (سلسلة القيادي الناجح).

شكراً لكم