

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة المشاريع



الطرق الحديثة لإدارة الفريق

إعداد الطالب/ غالب منصور

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025/1446

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

اتقدم بالشكر والتقدير الى جميع من ساندني في هذا البحث، اولا وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم لعائلي وزملائي لتحفيزهم الدائم ووقوفهم بجاني ودعوتي طوال فترة هذه الرحلة، شكرا لكم، ايمانكم بي ودعمكم المتواصل كانا الدافع خلف هذا الانجاز.

كما اود انا ابرعن شكري وتقديري لجامعة ميدأوشن عل ما قدمته لنا من التسهيلات والخدمات اللازمة لانهاء هذا البحث وتوفيرها كل ما يحتاجه الطالب من بيئة اكااديمية و موارد دراسية ودعم سريع على جميع الاستفسارات.

اشكر جميع أساتذتي الأفاضل عل ما قدموه من مجهود ودعم، و اخص بالشكر والامتنان الى مشرفي رسالتي، الدكتور/ الفيصـل عبد الحميد و الدكتور/ فايز جراد على ارشاداتهم وتوجيهاتهم القيمة التي ساهمت في اتمام هذا البحث.

و اتقدم بجزيل الشكر الى الباحثين والمجتمع الاكاديمي على بحوثهم التي كانت حجر الاساس لانجاز هذا البحث والى كل من بكلمة طيبة او نصيحة او دعم في هذا البحث .

واخيرا اهدي هذا البحث الى عائلي وزملائي والى كل باحث عن العلم , وارجو من الله ان يكون ماقدمته في هذا البحث علما نافعا ينتفع به كل مفكر ، فالعلم هو طريقة للتفكير اكثر من كونه قالبا جامدا للمعرفة.

فهرس المحتويات:

2	الشكر والتقدير
3	فهرس المحتويات
6	قائمة الجداول
6	فهرس الاشكال
7	المستخلص
8	الفصل الاول: الاطار العام للبحث
8	1.1 المقدمة
9	2.1 مشكلة البحث
10	3.1 اهمية الدراسة
10	1.3.1 اهمية الدراسة العلمية
10	1.3.1 اهمية الدراسة العملية
11	4.1 اهداف الدراسة
11	1.4.1 اهداف الدراسة الفرعية
12	5.1 تساؤلات الدراسة
12	1.5.1 تساؤلات الدراسة الفرعية
13	6.1 فروض الدراسة

13	1.6.1 فروض الدراسة الفرعية
14	7.1 النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث
15	1.7.1 متغيرات البحث
15	2.7.1 حدود البحث
16	3.7.1 خاتمة الفصل الاول
17	2 الفصل الثاني الاطار النظري و الدراسات السابقة
17	1.2 مقدمة
19	2.2 الدراسات السابقة
19	النظرية البيروقراطية الحديثة ليمدشيل كروزيه
20	دراسة لورنس ولورش
21	نظرية زد لوليام اوشي
23	نظرية كانبان ل تايتشي اونو
25	دراسة تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي
26	دراسة برن وستولكر
27	نموذج فيدلر الموقفي للقيادة
28	شهد خرمي ،رعد مجيردي تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة "أجايل"
28	الجودي محمد علي الادارة الحديثة
30	3.2 الإطار النظري
31	1.3.2 مقدمة
34	2.3.2 متغيرات البحث

35	3.3.2 حدود البحث
36	4.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
37	3 الفصل الثالث منهجية الدراسة
37	1.3 المقدمة
37	2.3 منهج البحث
37	3.3 مجتمع البحث
38	4.3 عينة البحث
40	5.3 أداة البحث
40	6.3 حدود البحث
41	7.3 ثبات أداة الدراسة
42	4 الفصل الرابع تحليل النتائج والتوصيات
42	1.4 مقدمة
42	2.4 النتائج وتحليل البيانات
45	3.4 نتائج الدراسة الحالية وفروقها عن الدراسات السابقة
46	4.4 مقارنة الفرضيات
47	5.4 التوصيات
48	المراجع العربية
49	المراجع الأجنبية
51	الملاحق الاستبائية
60	الملخص
61	الملخص انجليزي

قائمة الجداول :

الجدول رقم (1) جنس وعمر العينة المخصصة بالدراسة	38
الجدول رقم (2) المستوى التعليمي ومنصب العينة المخصصة بالدراسة	39
الجدول رقم (3) معاملات الثبات الفا كرونباخ	41
الجدول رقم (4) استبيان العملاء	42
الجدول رقم (5) استبيان الموظفين العاملين	43
الجدول رقم (6) استبيان الادريين	45

فهرس الأشكال:

شكل رقم (1) النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث	15
شكل رقم (1) النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث	35

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة الى دمج مجموعه من اساليب الطرق الحديثة في ادارة الفرق وتطبيقه على مجموعة من الموظفين، مؤلفين من اربعون موظف يعملون في قسم النقل وسلاسل الامداد لشركة عالمية، ودراسة مدى تأثير تلك الاساليب الجديدة على الموظفين ومدى مساهمتها في تحسين بيئة العمل و ايضا على انتاجية الموظف وجودة الخدمة المقدمة منه من وقت وتكلفة وشملت ايضا الدراسة على استجابة الموظفين للاساليب الجديدة ودرجة تقبلهم لها ومدى تأثيرها على صحتهم النفسية ودرجة محبتهم وولائهم لشركتهم ومدى تطور عقلية الموظف في مسؤولياتهم ومهامه اليومية و ايضا تطرقت الدراسة الى دراسة انعكاس تأثير الاساليب الادارية الحديثة المطبقة على الموظفين في زيادة رضا العملاء.

وتوصلت الدراسة الى تحسن كبير في بيئة العمل وتحسين صحة الموظف النفسية وزيادة درجة ولائه للشركة عن طريق استبيان شمل جميع الموظفين الاربعين هذا على مستوى الموظف اما على مستوى الشركة فقد لوحظ بشكل واضح انخفاض في نسبة الاخطاء وتقريبا انعدام تكرار الاخطاء السابقة وتقليل التكلفة عن طريق سرعة انجاز المهمة وانخفاض نسبة الخطاء والمخاطر عن طريق مقارنة مؤشر الاداء الرئيسي قبل وبعد تطبيق الاساليب الجديدة.

وبالنسبة للعميل لوحظ ازدياد واضح في نسبة رضا العميل عن طريق مقارنة استبيانات سابقة لنفس بيئة العملاء المستفيدة من نفس القسم.

الكلمات المفتاحية : الطرق الحديثة في ادارة الفرق – ادارة المشاريع – تطوير فريق المشروع – مؤشر الاداء الرئيسي

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة:

منذ بداية الوجود البشري وكان هنالك دائما فريق وهنالك من يقود هذا الفريق سواء كان عائلة او مزرعة او جيش وغيره من هيكليات التجمع البشرية ومع مرور الزمن كان دائما هنالك من يبتكر طرق جديدة لجعل هنالك تأثير ايجابي اكبر من الادارة على الفريق، فمثل ما بدء الاشورين انشاء هيكلية الدولة وانشاء القوانين الحكومية وانشاء اول جيش نظامي لضبط الامن الى الجيش الروماني الذي ابتكر طرق جديدة للادارة عرفت بدايات الجيش الحديث من اساليب الانضباط والتسلسل الهرمي والتدريب العسكري الى الامبراطورية الالمانية التي اول من بدأت العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نقابات عمالية لسماع صوت العمال وتحديد ساعات العمل وانشاء اوقات راحة للعمال وازافة التأمين الصحية وغيره من خدمات كانت جديدة وثورة في تطوير بيئة العمل وزيادة نسبة الولاء للمؤسسة الذي يعمل بها العامل حيث كانت تلك الامور التي نراها اليوم بسيطة وامر اساسي لحقوق الموظف كانت في ماسبق حلم للعاملين حتى اتي اليوم الذي ظهر به بما يعرف بعلم ادارة المشاريع.

ادارة المشاريع هي عملية قيادة فريق لتحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القوانين والحدود المحددة للمشروع بدأت مفاهيم إدارة المشاريع في الظهور في القطاع العسكري والصناعي، ثم انتقلت إلى مجالات أخرى مثل الإنشاءات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات. مع مرور الزمن، نشأت المنهجيات المختلفة مثل نموذج الشلال والنموذج أجايل وغيرها، مما أدى إلى تطوير وتحسين عمليات إدارة المشاريع.

ادارة العناصر البشرية هي من اهم المهارات المطلوبة من قبل مدير المشروع حيث تعتبر العامود الذي يستند عليه المشروع، فتنظيم الفريق وانشاء قواعد عادلة وتحديد المهام بشكل واضح لكل عنصر من عناصر الفريق، يرفع من كفاءة المشروع ويحسن من اداء كل موظف ويخلق بيئة ايجابية للعمل يسعى اليها جميع افراد المشروع للتعاون فيما بينهم لتحقيق اهداف المشروع باسرع وقت واقل تكلفة، لكن مع الاسف في الكثير من الاحيان مازالت الافكار والمنهج السلبية القديمة تسيطر على بيئة العمل في كثير من الشركات حيث تلك المنهجيات تخلق بيئة عمل تنافسية عدوانية بين افراد الفريق او تؤدي الى جعل بيئة العمل الى بيئة غير عادلة تجعل الموظف يقدم ادنا ما لديه من جهد لاكمال

المهام الخاصة به مما يؤثر بشكل سلبي على المشروع، سوف نقوم بهذا البحث دراسة تلك المشاكل وطرق حلها والتعامل معها وتأثيرها على العمل.

2.1 مشكلة الدراسة.

اصبح هنالك الكثير من الطرق والاساليب الحديثة المنشورة عن ادارة الفرق في علم ادارة المشاريع والكثير من الشركات تتخذ المنهج الذي تراه اكثر تناسقا وتناسبا مع مجال عملها وبيئته المشروع وطبيعة الموظفين وقوانين الدولة لكن المشكلة تكمن في قسمين.

القسم الاول هي ان معظم الشركات خصوصا الناشئة او الصغيرة وحتى في بعض الاحيان الشركات الكبيرة تاخذ منهج اداري كان ناجحا في شركة اخرى في نفس مجال العمل وتظن بانه سوف يعطي نفس النتائج على الشركة الجديدة وهذا خطأ كبير فلوجب هو تفصيل عدة مناهج واساليب ادارية ناجحة وتفصيلها واخذ افضل الاساليب وانسبها للشركة بناء على قوانين الدولة التي تعمل بها الشركة و درجة ثقافة وتعليم الموظف المستهدف فمثلا طريقة ادارة مجموعة من عمال البناء تختلف عن طريقة ادارة مجموعة من المهندسين وايضا يجب الاخذ بالاعتبار بيئة او مجال العمل بلاضافة الى العميل المستهدف ورغم كل ذلك الجهد قد يضطر مدير المشروع الى ابتكار اسلوب جديد لادارة فريقه .

القسم الثاني من المشكلة هي عدم تطبيق اي من المناهج الحديثة للادارة والاكتفاء بادارة الفريق بلاساليب القديمة التي تجعل بيئة العمل سلبية و تخلق بيئة عمل تنافسية عدوانية بين افراد الفريق او تؤدي الى جعل بيئة العمل الى بيئة غير عادلة تجعل الموظف يقدم ادنا نسبة من الكفاءة لاكمال المهام الخاصة به مما يؤثر بشكل سلبي على تحقيق اهداف المشروع وحتى لو كان المشروع يحقق ارباح ويحقق اهدافه لكن بالتأكيد لا يحقق اهدافه بالطريقة الافضل ولا يصل الى نسبة ارباح اعلى ولا يمكنه مواكبة تطور المنافسين، وسوف ياتي اليوم الذي سوف ترى في الشركة التي تنتهج المناهج القديمة بانخفاض حصتها السوقية وحتى وان استمرت ارباحها على نفس الارقام الا ان ارباح منافسيها تتزايد بفارق كبير وان ثبات ارباحها ليست الا فارق التضخم المتزايد مع السنوات.

3.1 أهمية الدراسة.

1.3.1 أهمية البحث العلمية.

تكمن أهمية البحث العلمية هي تعليم وتثقيف مدير المشروع ليغير من طرق ادارته للمشروع حسب نوع المشروع الذي لديه ومجاله وطبيعة فريقه وقوانين الدولة والعمل المستهدف ويساعد مدير المشروع على اختياره الاسلوب المناسب للتعامل مع الموظفين واستنباطه من عدة مناهج ادارية بعد تفصيلها ويساعد مدير المشروع على التأقلم والتغير في اسلوب ادارته بناء على المتغيرات الطارئة على مجال المشروع وجعل الاساليب المتخذة مرجعا مستقبليا له ولجميع مدراء المشاريع بالشركة

2.3.1 أهمية البحث العملية.

أهمية البحث العملية هي بعد تطبيق تلك الاساليب المستنبطة من عدة مناهج ادارية سوف يكون هنالك عائد مادي يشمل جميع الاطراف المؤثرين بالمشروع فسوف يستفيد الموظف من تلك الاساليب من وجود بيئة عمل ايجابية مريحة وعادلة وتزيد من نسبة تحفيزه في العمل وايضا تؤثر على الشركة المطبقة لتلك الاساليب من تقليل التكاليف وسرعه الانتاجية ورفع الكفاءة وزيادة نسبة رضى العملاء وهذا سوف يقود الى زيادة في الحصة السوقية ونسبة الارباح لدى الشركة ومن اكثر الاطراف اللذين سوف يستفيدون من تطبيق الاساليب الحديثة لادارة الفرق هو مدير المشروع، فسوف يلاحظ مدير المشروع التغير الواضح في موظفيه من ناحية الوعي الوظيفي وتحمل المسؤولية وعدم الرجوع اليه في كل قرار وتحقيق اهداف المشروع او المهمة حسب الوقت المحدد لها.

4.1 أهداف الدراسة.

يهدف البحث بشكل رئيسي للتعرف على الآثار الايجابية لاستخدام اساليب الطرق الحديثة في ادارة الفرق على المؤسسة وسير العمل والعاملين بها وايضا العملاء المستهدفون من قبل المشروع والتعرف على كيفية تطبيق بعض من تلك الاساليب في تحقيق اهداف المشروع في اعلى معدل كفاءة. ومن الهدف الرئيسي ينبثق منه عدة اهداف فرعية تتمثل في:

1.4.1 أهداف الدراسة الفرعية.

- (1) التعرف على تأثير اساليب الادارة المناسبة في رفع معدل مؤشر الاداء الرئيسي
- (2) التعرف على تأثير اساليب الادارة المناسبة في تقليل نسبة الاخطاء والمخاطر والوصول الى شبه انعدام وجود اخطاء متكررة
- (3) التعرف على تأثير خلق البيئة الايجابية للعمل على الصحة النفسية ونسبة سعادة الموظف و زيادة ولائه للشركة التي يعمل بها
- (4) التعرف على تأثير تدريب الموظفين و زيادة نسبة صنع القرار بين ايديهم وعلاقتها بزيادة تحملهم لمسؤولية مهامهم وتوفير الوقت الاضافية لمدير المشروع للقيام بمهام اخرى.
- (5) التعرف على علاقة تطبيق اساليب الادارة الحديثة مع زيادة نسبة رضى العملاء
- (6) التعرف على علاقة تطبيق اساليب الادارة الحديثة مع زيادة نسبة الارباح
- (7) التعرف كيف يمكن لمدير المشروع الذي يتبع الاساليب الادارية الحديثة التركيز على التخطيط والتدريب بدلا من المتابعة القريبة للموظفين وحل المشاكل الصغيرة التي تطرأ على المشروع

5.1 تساؤلات الدراسة.

يهدف السؤال الرئيسي لهذا البحث كيف تحدث الآثار الايجابية لاستخدام اساليب الطرق الحديثة في ادارة الفرق على المؤسسة وسير العمل والعاملين بها وايضا العملاء المستهدفون من قبل المشروع و كيفية تطبيق بعض من تلك الاساليب في تحقيق اهداف المشروع في اعلى معدل كفاءة.

ومن السؤال الرئيسي ينبثق منه عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

1.5.1 تساؤلات الدراسة الفرعية.

- (1) كيف يحدث تأثير اساليب الادارة المناسبة في رفع معدل مؤشر الاداء الرئيسي
- (2) كيف يحدث تأثير اساليب الادارة المناسبة في تقليل نسبة الاخطاء والمخاطر والوصول الى شبه انعدام وجود اخطاء متكررة
- (3) كيف يحدث تأثير خلق البيئة الايجابية للعمل على الصحة النفسية ونسبة سعادة الموظف و زيادة ولائه للشركة التي يعمل بها
- (4) كيف يحدث تأثير تدريب الموظفين و زيادة نسبة صنع القرار بين ايديهم وعلاقتها بزيادة تحملهم لمسؤولية مهامهم وتوفير الوقت الاضافية لمدير المشروع للقيام بمهام اخرى.
- (5) ماهي علاقة تطبيق اساليب الادارة الحديثة مع زيادة نسبة رضى العملاء
- (6) ماهي علاقة تطبيق اساليب الادارة الحديثة مع زيادة نسبة الارباح
- (7) كيف يمكن لمدير المشروع اللذي يتبع الاساليب الادارية الحديثة التركيز على التخطيط والتدريب بدلا من المتابعة القريبة للموظفين وحل المشاكل الصغيرة التي تطرأ على المشروع

6.1 فروض الدراسة.

الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة هي وجود علاقة طردية بين استخدام الاساليب الحديثة لادارة الفرق مع تحسن بيئة العمل وتحسين نسبة رضى العملاء وزيادة الوعي الوظيفي لكل موظف و ارتفاع نسبة الارباح وزيادة كفاءة وجودة الخدمات المقدمة بلاضافة لتوفير الوقت لانجاز المهمة.

ومن الفرضية الرئيسية ينبثق عدة فرضيات فرعية مثل :

1.6.1 فروض الدراسة الفرعية.

- (1) يوجد تأثير واضح على رفع معدل مؤشر الاداء الرئيسي عند استخدام اساليب الادارة المناسبة في
- (2) يوجد تأثير واضح على تقليل نسبة الاخطاء والمخاطر والوصول الى شبه انعدام وجود اخطاء متكررة عند اساليب الادارة المناسبة على الفريق.
- (3) يوجد تأثير واضح على الصحة النفسية ونسبة سعادة الموظف و زيادة ولائه للشركة التي يعمل بها عند انشاء بيئة ايجابية للعمل.
- (4) وجود علاقة طردية عند تدريب الموظفين و زيادة نسبة صنع القرار بين ايديهم وعلاقتها بزيادة تحملهم لمسؤولية مهامهم وتوفير الوقت الاضافية لمدير المشروع للقيام بمهام اخرى.
- (5) وجود علاقة طردية عند تطبيق اساليب الادارة الحديثة مع زيادة نسبة رضى العملاء .
- (6) وجود على علاقة طردية عند تطبيق اساليب الادارة الحديثة مع زيادة نسبة الارباح.
- (7) العلاقة التي تحدث لمدير المشروع والذي يتبع الاساليب الادارية الحديثة ان يتمكن من التركيز على التخطيط والتدريب بدلا من المتابعة القريبة للموظفين وحل المشاكل الصغيرة التي تطرأ على المشروع.

7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.

تتبع الإدارة المحترفة عدة نظريات إدارية مختلفة في توجيه الطاقات العاملة لديها بما يتناسب مع ثقافة الشركة وما يتناسب مع توجهات الموظفين ورغباتهم والنظرية التي سوف نتبعها هي مستوحاة من عدة أساليب ونظريات أخرى ليتم تطبيقها على أربعين موظف من قسم واحد ومن ضمن الأساليب المتبعة

(1) أسلوب التحفيز والترهيب

(2) أسلوب التدريب المستمر

(3) أسلوب تحسين بيئة العمل

1.7.1 متغيرات البحث.

يوجد نوعين من متغيرات البحث :

الأول : المتغير المستقل وهو أساليب إدارة الفرق الحديثة

الثاني : المتغير التابع وهو أداء الفريق وإنتاجية المشروع ويتمثل في العناصر التالية

(1) الوقت

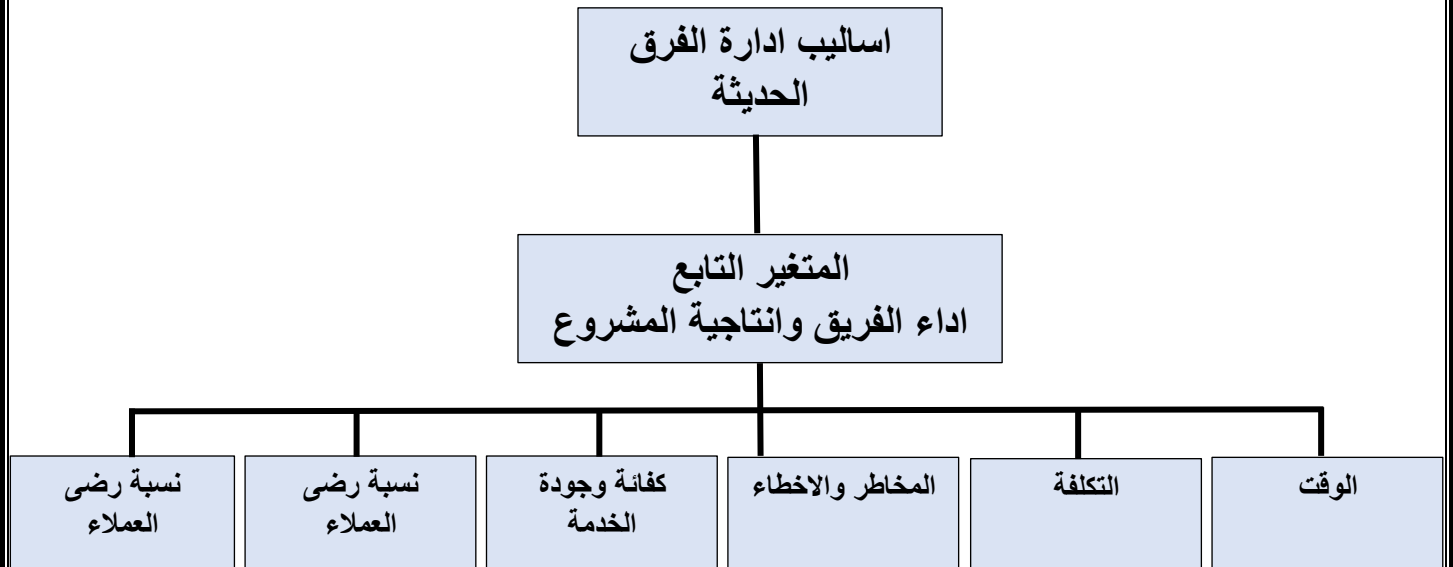
(2) التكلفة

(3) المخاطر والأخطاء

(4) كفاءة وجودة الخدمة المقدمة

(5) نسبة رضى العملاء

(6) الأرباح



شكل رقم (1) النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث

2.7.1 حدود البحث.

المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة في قسم النقل والخدمات اللوجستية في شركة عالمية في مقرها في منطقة الرياض.

المجال البشري: اجريت هذه الدراسة على اربعون موظف من قسم النقل والخدمات اللوجستية في شركة.

المجال الزمني: حدثت الدراسة خلال عامين من شهر يناير 2023 الى ديسمبر 2024

المجال الموضوعي: تمت هذه الدراسة على اثر استخدام اساليب الادارة الحديثة للفريق على ادارة الفريق وانتاجيته.

3.7.1 خاتمة الفصل الاول.

في الفصل الاول، تم تقديم عرض عام مختصر للبحث حيث تم ذكر فكرة عامة عن الموضوع ولمذا تم اختياره، كما تم توضيح أهمية البحث واهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إلى جانب الفرضيات التي يحاول البحث إثباتها، كما تم تحديد مشاكل البحث وتساؤلات البحث التي يسعى البحث للإجابة عنها.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة.

عرفت الإدارة منذ ان بدأت المجتمعات الإنسانية ، ذلك لان الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فرضت عليه الحياة أن يعيش مع الآخرين من بني جنسه ، ولا يستطيع أن يعيش في لوحده ، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير متطلبات الحياة.

وتظهر العمليات الإدارية في ابسط صورها في العائلة بحكم تكوينها والطبيعة التي تربط أعضائها ، حيث تأتي في إطار النظام الأسري كثير والكثير من العمليات الإدارية التي يقوم بدراستها علماء الإدارة المتخصصين كتجزئ العمل ، التخصص ، توزيع الأدوار ، القيادة ، التعاون ، الضبط ،

وقد أكد مارشل ديموك في كتابه : "تاريخ الإدارة العامة" على أن الإدارة قديمة قدمت الحضارات الإنسانية ،

حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية ، والإغريقية ، والصينية ، تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها . وقد كان ذلك الاهتمام يأتي من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساس ، وموجه رئيسي في كافة شئون الحياة.

ورثت الحضارة الحديثة ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها ، ولكنها لم تقف عند هذا الحد ، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها ، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري ،

ولم يكن الفكر الإداري في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة العالمية الحالية بوجه عام ،

وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته ، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ،

حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته " البيروقراطية في صورتها المثالية ، ثم تلى ذلك دراسات العالم الأمريكي فردريك تايلور عن الإدارة العلمية ،

وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول ، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية ، ومن أبرز روادها جورج التون مايو ، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام ،

والإدارة العامة على وجه الخصوص ، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري ، ويبدو ذلك واضحاً في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج ، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري

وغيرها الكثير والكثير فلا توجد نظرية إدارية واحدة مقبولة عالمياً أو تمارس.

لأن الإدارة ليست هيئة معرفية مثل الفيزياء والكيمياء. يمكن أن تبدو المجموعة الجامعة من نظريات الإدارة وكأنها "غابة" كما يقول كونتز.

ومع ذلك، للمساعدة في وضع النظريات المختلفة في منظورها الصحيح، سنناقشها باعتبارها تمثل مدارس مختلفة للفكر الإداري. الوضع الحالي لنظريات الإدارة الحديثة ليس إنجازاً مفاجئاً. لقد مرت بعملية تطور حيث حدثت الكثير من التغييرات في الطبيعة والمناهج وحتى في فهم نظريات الإدارة الحديثة. في الواقع، ساهم مجموعة من العلماء من مختلف التخصصات بغزارة في تطوير نظريات الإدارة الحديثة .

2.2 الدراسات السابقة.

اولا : النظرية البيروقراطية الحديثة ليمدشيل كروزييه Michel Crozier (1922 - 2013)

قامت هذه النظرية على معلومات وبيانات ودراسة واقعية في اكثر من مؤسسة عمومية في فرنسا، حيث تمكن كروزييه من تجميع الكثير من المعلومات و البيانات عن طبيعة العاملين، وترتيب القوى البشرية العاملة، وحالة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين لاجل الوصول الى انشاء صورة عامة للظواهر البيروقراطية. وقد ربط كروزييه المشكلة البيروقراطية بلاطار الثقافي والاجتماعي الحضاري للمجتمعات، واعتبر أن البيروقراطية عبارة عن حلقات مفرغة تقوم على مجموعة من العناصر .

العناصر التي تقوم عليها الظاهرة البيروقراطية:

(1) القواعد التفصيلية التي تحدد لكل فرد من افراد الفريق التنظيم الاداري ، والتي لا تأخذ بالاعتبار اي عوامل شخصية.

(2) تركيز سلطة المسؤولية عن اتخاذ القرار بعيد كل البعد عن الميدان الذي يعمل به العاملين

(3) انعزال و تقوقع الكثير من فئات العاملين المختلفة ، وخضوع الفرد لضغط الجماعة.

لقد قام كروزييه بدراسة تفصيلية للظاهرة البيروقراطية على اعتبار انها ظاهرة روتينية ومعقدة جدا بالجمود في المنظمات . فالعناصر الثلاثة المذكورة هي التي تشكل مظهر الروتين، ويرى بأن مصدر الروتين " ليس الفرد في حد ذاته بل تأثير الجماعة عليه".

فالمشكلة الحقيقية في البيروقراطية هي عدم رغبة العامل في تحمل اي مسؤولية ولا يريد اتخاذ القرار لان ذلك بالنسبة له يفتح باب الصراعات والمشاكل المتتالية المتعلقة بالمنافسة الشخصية على الترقيات وغيره، وبالتالي يقلل من الفرص التي تؤدي الى الاستقرار الذي يتمتع به الموظف الذي دائما ما يحتوي بالقواعد والاجرائات المتبعة من قبل الجماعة ولا يريد اي مخاطر ومسؤولية ومتاعب ليتركها لمن هم في مستوى اعلى من السلطة .

وهذا كله يؤدي الى الكثير والكثير من الازار السلبية مثل :

(1) تدهور العلاقة بين الموظفين ونشؤ التشاحنات والبيئة السلبية

(2) تدهور الروح المعنوية لافراد الجماعة

(3) انخفاض الانتاجي لدى الافراد بشكل واضح وملحوظ

وكل تلك السلبية بالنهاية تعود على الشركة عن طريق خسائر مباشرة او غير مباشرة

ثانيا : دراسة لورنس ولورش Paul Lawrence (1922 – 2011) Wiliam Lorsch (1932 - 2011)

3. دراسة لورنس ولورش: أجرى الاداريان بول لورانس ووليام لورش دراسة على عدة من المنظمات والمصانع الصناعية في ثلاث قطاعات اولاً: البلاستيك، ثانياً الغذاء، ثالثاً الحاويات، وذلك لانهم يعتقدون أن هذه المجالات هي الأكثر من حيثية درجة عدم إستقرار البيئة. فقد تميزت صناعة البلاستيك بدورة عمل قصيرة وإستمرار تطوير المنتجات والعمليات، ودائماً مايسود الثبات والإستقرار صناعة الحاويات، في حين كانت صناعة الغذاء تتوسط بين الاثنين – أكثر إستقراراً من صناعة البلاستيك وفي نفس الوقت أكثر تغييراً من صناعة الحاويات.

وأكد الاداريان لورانس ولورش على أهمية وجود التوافق بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية لقد وجدت الدراسة أن الصناعات البلاستيكية هي الأكثر تمايزاً، من ثم الصناعات الغذائية من ثم صناعات الحاويات. وكانت المنظمات التي استخدمت هيكلاً تنظيمياً يتلائم مع بيئة المنظمات، هي الأفضل من حيث مستوى الأداء.

ونتائج وخلاصة بحث لورانس ولورش نجد ان هنالك عدة علاقات

- (1) هناك علاقة عكسية بين درجة استقرار البيئة وتعقد الهيكل التنظيمي فالبيئة غير المستقرة تتطلب هيكلاً تنظيمياً معقداً، (يتطلب العديد من الوحدات والاختصاصيين والمهن).
- (2) يوجد علاقة ايجابية واضحة بين درجة استقرار البيئة ودرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي.
- (3) كلما ازدادت البيئة تغيراً واضطراباً، ازدادت الحاجة إلى درجة اكبر من اللامركزية في الهيكل التنظيمي.
- (4) إدارة البيئة الخارجية: جميع المنظمات تعاني من درجات متفاوتة من عدم التأكد البيئي، وكثير من البيئات المضطربة.

ثالثا : نظرية زد لوليام اوشي Wiliam Ouchi (- 1943)

تعد النظرية (Z) اليابانية من أهم وافضل النظريات في العالم المعاصر في الدافعية، وتعتبر ثورة فعلية في الادارة الحديثة حيث تستند تلك النظرية على اهداف او اساسات محددة؛ لتحقيق الدافعية من اهم تلك الاسس التوظيف لمدى الحياة للموظف والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والرقابة الضمنية، والاعتبار الكلي للعامل والمسئولية الجماعية، وضمان الترقى العادل من خلال التقويم البطيء وطبعاً يكون التركيز في هذه النظرية على التنسيق بين العاملين والاداريين، والجهود الجماعية بدلا عن التكنولوجيا الحديثة، وذلك من أجل التحسن في الإنتاجية، وتحقيق الأهداف اعلى من قبل، وهذا يتطلب التركيز على جميع الأسس السابقة من أجل تحقيق الدافعية.

ومن اكثر الباحثين شهرة اللذين اهتموا وطوروا التجربة اليابانية (وليم أوتشي) الذي طور نموذجا إداريا أطلق عليه نظرية (Z) ويؤكد النموذج على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في الشركة.

ان خصائص نظرية (Z) تعتمد على عدة ركائز وهي :

1.العائلية :

2.الاستقرار الوظيفي طويل الأجل :

3.صنع القرار جماعيا وليس حكرا على فرد :

4.الاهتمام الكامل بالفرد .:

5..المسئولية الاجتماعية لكسب ثقة المجتمع:

6.روح الفريق والبيئة الايجابية بالعمل :

الايجابيات:

- العمل مدى الحياة يعزز دافعية الموظف. زيادة كفاءتك وبناء ولاء موظفيك.
- حرص الإدارة على الموظفين يجعل لديهم ولاء كامل للشركة التي يعمل بها .
- إن خاصية الثقافة المشتركة بي طاقم العمل تعزز الأخوة والتعاون وتعزز من وجود البيئة الايجابية للعمل.
- الهيكل التنظيمي الحر يعزز العمل الجماعي والتعاون.
- يولد مشاركة طاقم الفريق في صنع القرار شعورا كبيرا بالمسؤولية ،
- تساعد على تعزيز التعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة بين افراد الفريق.
- عندما تكون هناك ثقة وانفتاح بين العاملين في الفريق ومجموعات العمل والنقابات والإدارة ، يتم تقليل الصراعات والمشاكل إلى الحد الأدنى ويتعاون الموظفون جميعهم دون استثناء لتحقيق أهداف الشركة.

السلبيات:

- إن جعل الموظف يحصل على عمل مدى الحياة لتطوير علاقة قوية مع الشركة قد يؤول بتأثير سلبي على الموظفين من ذوي الاحتياجات الأعلى.
- من جانب آخر ، ذلك يؤدي من الأمن الوظيفي الكلي إلى الخمول الكلي لكثير من الموظفين.
- وكما جميعنا نعلم لا يحب الكثير من أرباب العمل أيضاً الاحتفاظ بالعاملين غير الأكفاء بشكل دائم حتى لوكان ذلك على حساب بناء على قوية مع بين الموظف والشركة.
- قد يخاف الكثير من الموظفين من تحمل نتائج القرار ولا يريدون تحمل المسؤولية وتحمل القلق المصاحب لها
- تقترح النظرية Z وجود منظمة بدون هيكلية واضحة. بالرغم من ذلك ، إذا لم يكن هناك هيكل ، فقد تحدث فوضى عارمة في المنظمة ، حيث لن يعرف أحد من هو المدير ومن الذي عليه ان يتحمل المسؤولية.
- تستند النظرية Z على الثقافة الخاصة لليابان. لهذا قد لا تكون فعالة في مناطق اخرى من العالم

رابعاً : نظرية كانبان ل تايبيتشي اونو (Wiliam Ouchi - 1943)

كانبان هو نظام لإدارة المخزون يُستخدم في التصنيع في الوقت المناسب (JIT) طوّره تايبيتشي أونو، مهندس صناعي في تويوتا، ويشترك اسمه من البطاقات الملونة التي تتبع الإنتاج وتطلب شحنات جديدة من القطع أو المواد عند نفادها. كانبان كلمة يابانية تُترجم مباشرةً إلى "البطاقة المرئية"، لذا فإن نظام كانبان يعني ببساطة استخدام الإشارات المرئية لتحفيز الإجراء اللازم لضمان سير العملية بسلاسة.

لفهم نظام كانبان يمكن اعتبار نظام كانبان نظام إشارة واستجابة. عند نفاد أحد المنتجات في محطة تشغيلية، يظهر مؤشر بصري يحدد الكمية المطلوبة من المورد. يطلب مستخدم القطع الكمية المحددة في الكانبان، ويقدم المورد الكمية المطلوبة بدقة.

على سبيل المثال، إذا كان عامل يُعبئ المنتج على سير ناقل، فقد يُوضع كانبان في الكومة فوق آخر 10 أكياس. عندما يصل العامل إلى البطاقة، يُعطىها لمسؤول الأرضية لإحضار المزيد من الأكياس. في محطة أبعد عن غرفة التوريد، قد يُوضع كانبان عند 15 كيساً، وفي محطة أقرب عند 5 أكياس. يتم ضبط تدفق الأكياس ووضع البطاقات لضمان عدم

ترك أي محطة بدون أكياس أثناء تشغيل السير. يمكن استخدام نظام كانبان بسهولة داخل المصنع، ويمكن تطبيقه أيضاً على شراء المخزون من موردين خارجيين. يوفر نظام كانبان رؤية واضحة لكل من الموردين والمشتريين.

من أهدافها الرئيسية الحد من تراكم فائض المخزون في أي نقطة من خط الإنتاج. يتم وضع حدود لعدد الأصناف المنتظرة في نقاط التوريد، ثم يتم تقليلها مع تحديد أوجه القصور وإزالتها. كلما تم تجاوز حد المخزون، فإن ذلك يشير إلى وجود قصور في الكفاءة يستدعي المعالجة.

الايجابيات الملحوظة لتطبيق نظرية كانبان

تحسين التصور من أهم مزايا كانبان طبيعته البصرية. فباستخدام لوحة كانبان، يمكن للفرق بسهولة تصور سير العمل والمهام وحالة المشروع. يوفر هذا التمثيل البصري الشفافية والوضوح، مما يتيح لأعضاء الفريق اكتساب فهم شامل للمشروع من لمحة واحدة. وبفضل الرؤية الواضحة للعمل الجاري، يمكن تحديد الاختناقات والتأخيرات ومعالجتها على الفور، مما يؤدي إلى تحسين التعاون وتسريع عملية اتخاذ القرارات

تحسين كفاءة سير العمل يركز كانبان على تحديد العمل الجاري (WIP) لزيادة التركيز والكفاءة. ومن خلال تحديد حدود العمل الجاري لكل مرحلة من مراحل سير العمل، يمكن للفرق تجنب إرهاق نفسها وضمان سير المهام بسلاسة عبر النظام. يمنع هذا النهج تعدد المهام ويعزز سير العمل المستقر، مما يقلل من التنقل بين السياقات ويعزز الإنتاجية. ونتيجة لذلك، يمكن للفرق إنجاز المهام بكفاءة أكبر، والالتزام بالمواعيد النهائية باستمرار، وتحقيق نتائج عالية الجودة.

تتيح الطبيعة البصرية لتدفق كانبان للفرق رؤية واضحة وبديهية للمشروع، مما يُحسّن التنسيق، ويُحدد التبعيات، ويُحسّن الفهم العام لديناميكيات سير العمل

مرونة مُعززة تجعل طبيعة كانبان المرنة خيارًا مثاليًا للمشاريع الديناميكية وغير المتوقعة. فعلى عكس المنهجيات الجامدة، يُتيح كانبان إجراء تغييرات وتعديلات فورية. كما تُمكن القدرة على إعادة ترتيب أولويات المهام بناءً على الظروف المتغيرة أو متطلبات العملاء الفرق من التكيف بسرعة وفعالية

تُسهّل هذه المرونة المرونة في إدارة المشاريع، مما يُمكن الفرق من الاستجابة الفورية لمتطلبات السوق، وملاحظات العملاء، والتحديات غير المتوقعة. تُمكن مرونة كانبان الفرق من التكيف مع الظروف المتغيرة، ومتطلبات السوق، وملاحظات العملاء. تُمكن هذه المرونة من إجراء تعديلات سريعة، مما يُعزز ثقافة المرونة والاستجابة داخل المؤسسة

التنفيذ المُستمر تُعزز منهجية كانبان نهج التسليم المُستمر، مما يُمكن الفرق من تقديم قيمة للعملاء بوتيرة ثابتة. تصبح المشاريع أكثر قابلية للإدارة والتنبؤ مع التركيز على إكمال وتسليم عناصر عمل أصغر حجمًا وتدرجية. كما

يتيح التسليم المستمر تلقي ملاحظات منتظمة من أصحاب المصلحة، مما يسمح للفرق بدمج التغييرات والتحسينات مع تقدمها. تعزز العملية التكرارية رضا العملاء وتضمن تلبية المنتج النهائي لتوقعاتهم.

من خلال تبني التسليم المستمر، يُمكن كانبان الفرق من تقديم زيادات متكررة ومحدودة في القيمة للعملاء. يضمن هذا النهج التكراري تلقي ملاحظات منتظمة، وتسريع التحقق، وتسريع وقت طرح المنتجات والخدمات في السوق. تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق يشجع كانبان التعاون بين مختلف الوظائف، ويعزز الفهم المشترك لأهداف المشروع وأولوياته. من خلال تصوّر العمل وجعله شفافاً، يعزز كانبان التواصل بين أعضاء الفريق. تعزز هذه الشفافية تبادل المعرفة، وتشجع التعاون بين الأقران، وتسهل ثقافة المسؤولية الجماعية.

خامساً: دراسة تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي Joan Woodward (1916 - 1971)

تعريف الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يُحدد آلية عمل المؤسسة وترابط أجزائها المختلفة. وهو يُحدد التسلسل الهرمي والأدوار والمسؤوليات وعلاقات التقارير داخل الشركة. في جوهره، يُساعد الهيكل التنظيمي على إرساء خطوط اتصال ومساءلة واضحة. كما يُوفر للموظفين إحساساً بالتوجيه من خلال توضيح الجهة التي يرفعون إليها تقاريرهم ومن يملك سلطة اتخاذ القرار

يُعزز هذا الوضوح الكفاءة ويضمن تنفيذ المهام بفعالية. هناك أنواع عديدة من الهياكل التنظيمية، بما في ذلك الهياكل الوظيفية، والهياكل القسمية، والمصفوفية، والشبكية. لكل هيكل خصائصه ومزاياه الفريدة تبعاً لطبيعة العمل. تُجمّع الهياكل الوظيفية الموظفين بناءً على وظائفهم أو مجالات خبرتهم المحددة، مثل التسويق، أو المالية، أو العمليات. تُنظّم الهياكل القسمية الموظفين في أقسام منفصلة بناءً على المنتجات أو المناطق الجغرافية

تجمع الهياكل المصفوفية عناصر من الهياكل الوظيفية والقسمية لإنشاء فرق عمل متعددة الوظائف تُركز على مشاريع أو مبادرات مُحددة. تُركز الهياكل الشبكية على التعاون بين الإدارات الداخلية وكذلك الشركاء الخارجيين. في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم، حيث تُعدّ المرونة أمراً بالغ الأهمية، بدأت المؤسسات في اعتماد تسلسلات هرمية أكثر تسطيحاً مع عمليات اتخاذ قرارات أكثر لامركزية. وهذا يسمح باستجابة أسرع لظروف السوق المتغيرة. يُعد تحديد هيكل تنظيمي فعال أمراً بالغ الأهمية لضمان سلاسة العمليات داخل الشركة. فمن خلال إنشاء قنوات اتصال

واضحة وتحسين سير العمل من خلال تكامل التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات تعزيز الإنتاجية والتكيف بسرعة مع متطلبات الأعمال المتطورة.

ركزت وودورد على قسمين القسم الاول التركيز على الرقابة الرسمية وغير الرسمية والثاني مدى تصميم الرقابة كنظام متكامل أو عدة أنظمة مستقلة. إذا اعتبرنا أن لكل بُعد من أبعاد الرقابة المذكورة طيفاً، فإن البحث في هذا المجال يتناول بُعدين. من جهة، هناك أنظمة قائمة على مراقبة التسلسل الهرمي، وهي إدارية. ومن جهة أخرى، هناك أنظمة رقابة غير شخصية قائمة على استخدام الأدوات. يشير البعد الثاني من الأبعاد التي درسها وودوارد إلى مجموعة من أنظمة الرقابة التي تقع على جانب من أنظمة الرقابة المتكاملة، وعلى الجانب الآخر أنظمة منفصلة. ولتطبيق أنظمة الرقابة المتكاملة، يجب على المنظمة السعي لتطبيق وظائف وآليات تعديل المسار المتعلق بكل وحدة بمعايير منسقة لقياس أنشطة الوحدات المختلفة المتوقعة. الفرضية والاستنتاج اللذان ينبثقان من بحث وودوارد هما أن أصل استخدام "في المنظمات" يجب أن يكون في بيئة العمل. يُعدّ الاستخدام في بيئة العمل أحد أهم العناصر التي يجب مراعاتها في إدارة الأعمال. بحث وودوارد، سواءً من الناحية التجريبية أو لأنه يُقدّم منظوراً جديداً لـ "في المنظمات". حيث كان رائداً في قضايا التنظيم والإدارة.

سادسا : دراسة برن وستولكر Burn and Stalker

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة عشرون شركة ومصنع في إنجلترا و اسكتلندا، فوجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تتكون من الظروف التي تجبر استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك أيضا عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولأجل ان تنجح تلك التجربة فقد قسمها الى نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهرمية و التقيد بالقواعد والإرشادات بشكل ثابت. بينما العضوية المرنة فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف بشكل مرن وبلا التقيد بالقواني الصارمة، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر من مدير الى موظف،

بالنهاية وصل كل من بيرن وستولكر بالتأكد بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع جميع المواقف في المنظمة وان هذا شيء لا يمكن حدوثه. ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة هادئة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الافضل. وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة و بيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الافضل.

البيئة والناس : قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة برن وستولكار " فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة (البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب) و التي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية

سابعا : نموذج فيدلر الموقف للقيادة Fields Contingency

قام فيدلر بإجراء العديد من الدراسات والأبحاث توصل فيدلر بالنهاية أن القائد ذا التركيز على المهام (Task oriented Leader) قد يكون فعالاً في حالات محددة دون غيرها كذلك الحال بالنسبة للقائد الاجتماعي (People oriented Leader) ، كما يرى فيدلر الموقف يمثل المتغير الثالث الذي يحدد مدى فعالية القيادة .

حدّد فيدلر ثلاثة اسس رئيسية للتحكم في مدى تأثير القائد في العمل سواء على الفريق او ادارة المشروع

1. علاقة المدير بالموظفين : تتراوح هذه العلاقة من جيدة إلى سيئة وتؤثر بطريقة مباشرة في كفاءة القائد وقدراته على التأثير في سلوك وتصرفات وأداء موظفيه. فالقائد الجيد الذي دائما يحظى بتأييد ودعم أعضاء المجموعة لا يحتاج إلى مصادر قوة أخرى ليكون عنصراً مؤثراً في فريقه.

2- هيكل العمل يرى فيدلر أن بناء هيكل تفصيلي للعمل يساعد القائد على معرفة ما يجب عمله والكيفية التي يتم بها ويتم التحكم في المواقف بدرجة كبيرة جدا .

3- قوة المنصب : مصدر قوة القائد في هذه الحالة هو السلطة القانونية الممنوحة له من قبل الشركة،.

وهذا لإيجاد اي علاقة بين الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير ودرجة التحكم في الموقف

أولاً : إذا كانت لدى القائد قدرة عالية في التحكم في المواقف التي يواجهها كمدير للفريق بمعنى اخر أنه يتمتع بدعم المجموعة والمهام محددة، إضافة إلى تأثيره القوي المستمد من منصبه كمدير ، وفي هذه الحالة الأسلوب القيادي المتميز بالتركيز على المهام والإنتاجية يكون أكثر فعالية.

ثانياً : في حالة عدم وجود دعم المجموعة للقائد، وعدم وضوح الأعمال والمهام وايضا يؤدي إلى ضعف السلطة الممنوحة للقائد من مركزه الوظيفي.

ثالثاً : في الموقف المعتدل والذي يكون في دعم وتأييد الفريق للقائد لكن بدون وضوح المهام

يرى الاداري فيدلر أن الأسلوب القيادي الأكثر فعالية دائمة هو التركيز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في العمل على طاقم العمل.

ثامنا :شهد خرمي ،رعد مجيردي تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة "أجايل" على جودة الاداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم (2024)

تتناول هذه الدراسة تأثير تطبيق نموذج أجايل على جودة الاداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم، والتي تمثل واحدة من المشاريع الكبيرة في السعودية والعالم العربي فهذه الدراسة، تم تحليل تأثير تطبيق منهجية أجايل من خلال بيانات تم جمعها عبر الاستبيانات والمقابلات مع مجموعة عدد من المنتسبين للمشروع بشكل عشوائي . تم تقسيم الدراسة الى اكثر من مرحلة، حيث بدأت بفهم كيفية تطبيق المشروع، وتقييم مدى رضا المشاركين في منهجية أجايل. من خلال تحليل البيانات، جودة الاداء. وجدت الدراسة أن تطبيق منهجية أجايل قد أسفر عن تحسن ايجابي على رضا العملاء المستفيدين من الخدمة وتقليل من نسبة الاخطاء وتقليل الحاجة للتعديل المستمر، مما انعكس إيجاباً في انخفاض وزيادة مطابقة النتائج للمواصفات الفنية . عبر صعيد المدة الزمنية، أظهرت النتائج أن منهجية أجايل تشير عمليات التنفيذ وتقليل الوقت المقدر لاستكمال المهام. تحسنت المرونة والاستجابة وايضا اتمام المهام حسب الجداول الزمنية المحددة. هذا التغير الكبير، أدى الى تحقيق التقدم المستمر الذي يميز منهجية أجايل التحسين ر بالتسليم التدريجي

تاسعا: الجودي محمد علي الادارة الحديثة (2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الحديثة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال محاوله التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة وذلك لأنه يعتبر من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية ويمهد المجال لدراسات أكثر تعمقاً فالمنهج الوصفي يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة واستجابة للموضوع الدراسة المتمثل في أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في مديرية الخدمات الجامعية والتي هي عبارة عن مؤسسات عمومية لها طابع خاص ونظام معين وأهداف

متعددة. وتكونت عينه الدراسة من عمال مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة وقدر عددهم بسبعين عاملاً يتوزعون على مختلف الأقسام والمصالح باختلاف عملهم (إداريين وعمال ومهنيين أو فنيين). وتمثلت أدوات الدراسة من

استبيان، واستمارة المقابلة واستخدمت هذه الأداة بسبب صعوبة الفهم لدى بعض العمال لمؤشرات الدراسة المطروحة أمامهم وترجمه الأسئلة لبعض المبحوثين باللغة الدارجة.

وتناولت الدراسة ثلاث محاور وهما،

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والعامة حول المبحوث كالسن والجنس والمستوي التعليمي.

المحور الثاني: تضمن وسائل الاتصال الأكثر توظيفاً في مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة.

المحور الثالث: تأثير وسائل الاتصال المعتمدة في مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة والمتمثلة في الإعلانات والمقابلات والاجتماعيات. وختاماً توصلت الدراسة إلى أن أثر الأداء التنظيمي على أداء العمال في المؤسسة العمومية يبين أن الاتصال التنظيمي له دور فعال في التأثير على الأداء الوظيفي فهو يعد بمثابة المحرك له.

3.2 الإطار النظري.

1.3.2 مقدمة.

تتبع الإدارة المحترفة عدة نظريات إدارية مختلفة في توجيه الطاقات العاملة لديها بما يتناسب مع ثقافة الشركة وما يتناسب مع توجهات الموظفين ورغباتهم والنظرية التي سوف نتبعها هي مستوحاة من عدة أساليب ونظريات أخرى ليتم تطبيق تلك الأساليب والنظريات المستوحاة على أربعين موظف من قسم واحد وسوف نذكر بالتفصيل ماهي تلك الأساليب وكيفية تطبيقها وماهي العوائد الايجابية التي سوف نحصل عليها عند تطبيقها في بيئة العمل.

(1) أسلوب التحفيز والترهيب وتوضيح المهام : هذا الأسلوب لديه قسمين

الاول التحفيز والترهيب وهو عن طريق وانشاء قائمة محفزات مالىة في نظام الحوافز كل ثلاث اشهر للموظفين عند قيامهم باداء مهامهم على اكمل وجه او اضافة او ابتكار طريقة جديدة افضل لاداء مهامهم وبنفس الوقت انشاء قائمة عقوبات محددة وتحديثها كل فترة لجعل الموظف على درجة من الوعي لنتائج افعاله.

وينتج عن هذا الأسلوب ان الموظف السيء او ذا اداء منخفض يبذل مجهود اكبر حتى لا يقع في العقوبات وفي نفس الوقت الموظف الجيد يمكنك ان ترى بوضوح ازدياد الحماس لديه وايجابيته وبذله مجهود اكبر بكثير حتى يحصل على التقدير والمكافئة التي يستحقها ومن هنا نجد انا هنالك اجابية اخرى وهي يمكنك معرفة من هو الموظف الجيد ويمكن اكتشاف مواهب جديدة لديك في فريقك قد تستخدمها في مهام اخرى وقد تحل لديك مشكلات توظيفية ايضا عن طريق ترقية الموظفين المتميزين بحكم انهم على خبرة قديمة في المجال بدلا من استقطاب موظفين من الخارج.

والثاني هو توضيح المهام للموظفين وعدم وجود اهتمام حول مهمة محددة حيث غالبا هذه هي الثغرة التي تحدث وتسبب عدم رضى وظيفي لدى الموظف فعلى سبيل المثال لا يجب ان يكون هنالك مهمة مسؤول عنها اكثر من شخص فاذا لم يفعلها الاول فعلها الثاني حتى وان كانت مهمة صغيرة جدا ويصعب تجزيها فمن هنا تبدأ البيئة السلبية والتنافسية وعدم الرضى الوظيفي فيشعر بعض الموظفين بان مجهوداتهم ضائعة ولا ترى لانها صغيرة وبان لانه الحلقة الاضعف او موظف جديد فهو يقوم بانجاز مهام غيره، لكن عند توضيح كل جزء او تفصيل من المهمة او العملية ومن هو الفرد المسؤول عنها من الفريق هنا سوف يظهر التميز بين الافراد والمنافسة الايجابية.

(2) اسلوب التدريب المستمر: هذا الاسلوب هو اهم اسلوب من الاساليب المستخدمة في هذه الدراسة

وتعتمد عليه الدراسة في الفوارق الايجابية الكبرى،

ويتم تطبيق هذا الاسلوب عن طريق وجود جلسات تدريبية شهرية لجميع الموظفين لمدة ثلاث ساعات في اول من كل شهر، ويتم في هذه الجلسات التدريبية عدة امور منها:

اولا مناقشة جميع الاخطاء السابقة التي حدثت خلال هذا الشهر.

ثانيا اختيار موضوع او مهمة لتدريب جميع العاملين عليها لادائها بشكل افضل ومناقشتهم فيها وسماع

مشاكلهم التي يواجهونها خلا القيام بتلك المهمة.

ثالثا تحذير جميع الموظفين عن المخاطر المحتملة الحدوث عن طريق اختيار خطر معين في كل شهر وتدريب العاملين على الحذر منه وتجنبه.

وقد لوحظ انه ينتج عن هذا الاسلوب الكثير من الايجابيات مثل تقليل نسبة الاخطاء فعندما يتم تدريب الموظفين بشكل شهري والاجتماع معهم يتم تبادل خبرات فيما بينهم بلاضافة عندما يتم ذكر مخاطر جديدة كل شهر

هذا يساهم في تنبه الموظف على الوقوع في الخطر المذكور داخل الاجتماع وايضا لوحظ ان نسبة الاخطاء المتكررة اصبحت شبه معدومة فمن تبادل الخبرات ومشاركة اخطاء الآخرين اصبحت تكرار الخطاء شبه معدوم فلم يعد الموظف (أ) يقوم بخطاء ثم بعد شهر يقوم الموظف (ب) بنفس الخطاء لانه ببساطة سوف يسمع الموظف (ب) بالخطاء الذي ارتكبه زميله والعقوبة التي تعرض لها وايضا تلقى تدريبا في الاجتماع على تجنبها هذا سوف يضمن لمدير المشروع بعدم تكرار الخطاء من قبل موظفين مختلفين وايضا من الجوانب المهمة التي يعالجها هذا الاسلوب انخفاض نسبة الاخطاء بشكل عام مثل:

- 1- انخفاض نسبة حوادث المركبات لدى السائقين
- 2- انخفاض نسبة الشكاوى لدى العملاء
- 3- شبه انعدام الخروج عن التوقيت المحدد لوصول الشحنات للمواقع المطلوبة

ايضا ادى استخدام اسلوب التدريب الى تاثير ايجابي كبير على عدة مهام مثل:

- 1- انخفاض عدد الساعات الاضافية
- 2- ازدياد نسبة الرضى لدى استبيانات الرضى لدى العملاء
- 3- رفع معدل مؤشرات الاداء لدى معظم المهام
- 4- انخفاض نسبة التلف والصيانة من ممتلكات الشركة من مركبات وغرف ومكاتب وغيرها

ويوجد الكثير من الايجابيات الاخرى التي تسبب بها هذا الاجتماعات التدريبية الشهرية فهي فعليا ورشه عمل لمدة ثلاث ساعات لكن فوائدها تنعكس على المشروع ونظام العمل بشكل واضح وملحوظ وتعتبر من اهم الاساليب واكثرها فاعلية من بين الاساليب المستخدمة في هذه الدراسة.

3 اسلوب تحسين بيئة العمل : يتم تحسين بيئة العمل عن طريق امرين.

اولا : الجلوس مع كل الموظف على انفراد كل ثلاث شهور وسماع منه جميع مشاكله واقتراحاته في تحسين بيئة العمل او المهام الخاصة به وفي نفس الوقت مناقشته في اخطائه اللتي قام بها خلال تلك الفترة ومناقشته بها وتدريبه على تجنبها في المستقبل.

ثانيا : انشاء النشاطات الترفيهية ذو تكلفة منخفضة اللتي هدفها جمع جميع الفريق في مكان خارج العمل كل ثلاث اشهر لجعل الفريق اقرب الى بعضه والخروج من اجواء العمل وانشاء العاطفة والالفة بين افراد الفريق ليس الهدف هو ان نجبر الموظفين ان يكونو اصدقاء او عائلة واحدة لكن المهم هو جعل العلاقة بين الموظفين علاقة تسودها الالفة والاحترام.

وقد لوحظ بشكل واضح بعد تطبيق هذا الاسلوب ان الموظفين اصبحو اكثر انفتاحا مع مديرهم وتم حل العديد من المشاكل والضعفينة بينهم وايضا عند جلوس الموظف مع المدير كل ثلاث اشهر وقيام الموظف بالتحدث بما يزعجه ويقلقه في بيئة العمل بدون خوف من ردة فعل او التأثير على التقييم السنوي جعل الموظف اكثر راحة نفسيا وجعله اكثر استقرارا بان صوته مسموع ولا يمكن لاي مشكلة تواجهه في العمل ان تعيقه فهو يعلم جيدا انه سوف يجتمع مع ادارته كل ثلاث اشهر ويتناقش في تلك المشكلة وادارته سوف تقوم بعمل ما تستطيع لحل تلك المشكلة وهذا كله يؤدي الى بيئة عم اكثر ايجابية مع تقليل نسبة الصراعات بين الموظفين

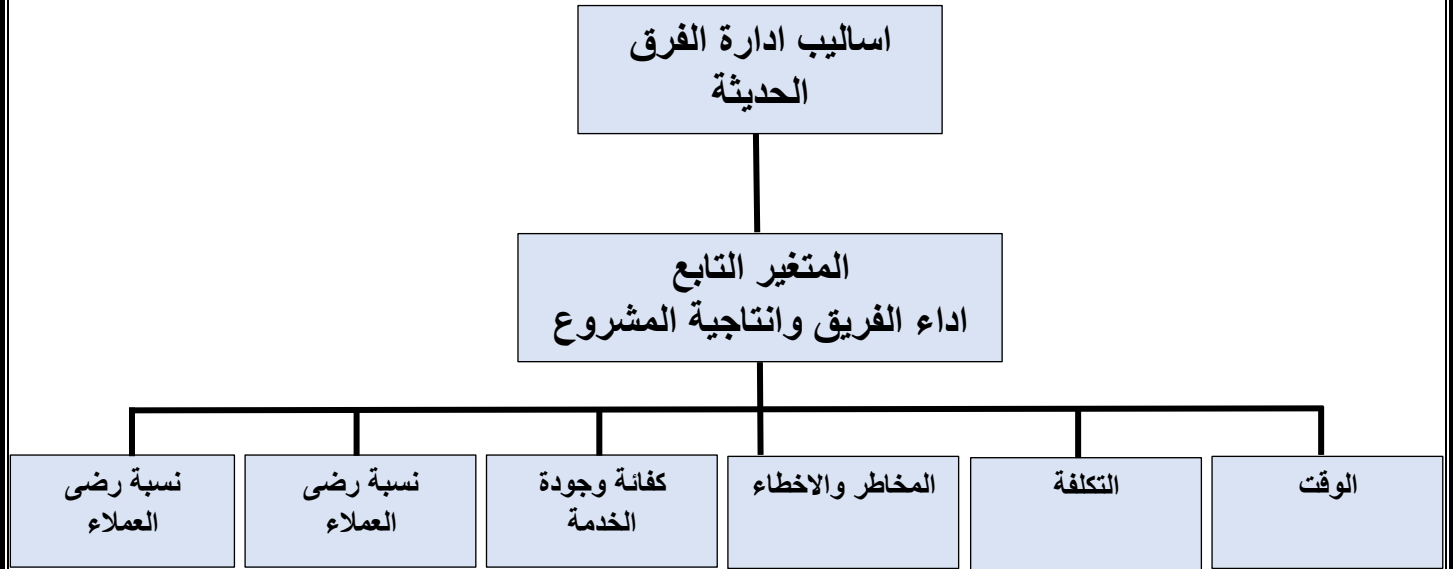
2.3.2 متغيرات البحث.

يوجد نوعين من متغيرات البحث :

الاول : المتغير المستقل وهو اساليب ادارة الفرق الحديثة

الثاني : المتغير التابع وهو اداء الفريق ونتاجية المشروع ويتمثل في العناصر التالية

- (1) الوقت وهو كل قيمة زمنية يحتاجها الموظف لاتمام مهمة على سبيل المثال توقيت وصول الشحنات و وقت مدير المشروع في متابعة الفريق والتأكد من اتمام المهام و وقت المستهلك في حل المشكلات الخ
- (2) التكلفة وهي كل قيمة مالية تتحملها الشركة لاتمام مهمة او عملية لتحقيق اهداف العمل مثل تكلفة تاخر الشحنات وتكلفة ازدياد شكاوى العملاء وتكلفة حل المشاكل والاعطاء الواقعه اثناء العمل من حوادث مركبات وغيرها
- (3) المخاطر والاعطاء هي كل خطأ متوقع حدوثه سواء كان داخليا او خارجيا من قوانين دولة او حوادث الى اخطاء فردية وغيرها
- (4) كفاءة وجودة الخدمة المقدمة هي لقاء الخدمة المقدمة من الشركة مع الهدف المتوقع او المتفق عليه مع العميل
- (5) نسبة رضى العملاء هي النسبة التي يتم الحصول عليها من الاستبيانات السنوية ونسبة المشاكل السنوية
- (6) الارباح هي جميع انواع الارباح المباشرة والغير مباشرة للمرشوع او الشركة



شكل رقم (1) النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث

3.3.2 حدود البحث.

المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة في قسم النقل والخدمات اللوجستية في شركة عالمية في مقرها في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

المجال البشري: أجريت هذه الدراسة على أربعين موظف من قسم النقل والخدمات اللوجستية في شركة عالمية.

المجال الزمني: حدثت الدراسة خلال عامين من شهر يناير 2023 إلى ديسمبر 2024

المجال الموضوعي: تمت هذه الدراسة على اثر استخدام اساليب الادارة الحديثة للفرق على اداء الفريق ونتاجيته وكيف لتغير اسلوب الادارة فقط ان يصل تأثيره الى زيادة الارباح ونسبة رضى العملاء وليس فقط على الافراد داخل الفريق.

4.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كثير من الامور سوف نذكر اهمها :

- (1) من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم تصميم هيكلية الدراسة الحالية.
- (2) من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم العثور على مشكلات الدراسة وتحديدّها.
- (3) من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم استنباط الاساليب المستخدمة في هذه الدراسة.
- (4) اثبات الاهمية العلمية والتطبيقية لهذا النوع من الدراسات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذا الدراسة عن الدراسات السابقة ان هنا استخدمنا افضل الاساليب المستوحاة من كل دراسة حيث بعد الاطلاع على كل تلك الدراسات تمكنت من انشاء نموذج جديد يمكن بناء دراسة عليه. هذا النموذج فيه افضل و خلاصة الاساليب المستوحاة من دراسات استمرت لسنين طويلة وتم تطبيقه هذه الدراسة على مدة عامين متواصلين مما يتيح لنا التأكد من فاعلية تلك الدراسة وايضا جميع تفاصيل الايجابيات والسلبيات فيها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة.

سوف يتم ذكر في هذا الفصل منهج البحث وجميع الاجرائات المتبعة في البحث وسوف نذكر تحديد مجتمع البحث وعينه البحث وسوف نذكر جميع ادوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة وطرق التأكد من نجاح الاستبيان وتأكد نتائجه.

2.3 منهج البحث.

منهج البحث كان من خلال ثلاث استبيانات اولا استبيان لرضى العملاء ثانيا استبيان مخصص للموظفين العاملين في القسم ثالثا معدلات مؤشر الاداء الرئيسي حيث تم جمع البيانات في شركة عالمية على احد اقسام النقل والخدمات اللوجستية في مدينة الرياض تمت الدراسة خلال عامين.

3.3 مجتمع البحث.

مجتمع البحث هو قسم النقل والخدمات اللوجستية لشركة عالمية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عددهم 40 موظف في الرياض بلاضافة لعملائهم البالغ عددهم 4000 والذي شارك منهم 900 شخص

4.3 عينة البحث.

هو قسم كامل للنقل والخدمات اللوجستية مؤلف من اربعون فرد في شركة عالمية في مقرها في الرياض في المملكة العربية السعودية حيث تم ارسال استبيان لهم عن طريق رابط بلاضافة الى العملاء المستفيدين وعددهم 4000 تسع مئة منهم شاركوا في استبيان منفصل لهم حيث سوف يتم مقارنة نسبة رضى العملاء قبل تطبيق الاساليب الحديثة للادارة وبعد تطبيقها.

الجدول رقم (1) جنس وعمر العينة المخصصة بالدراسة

<u>المتغير</u>	<u>العبارة</u>	<u>العدد</u>	<u>النسبة المئوية</u>
الجنس	ذكر	39	97.5 %
	انثى	1	2.5 %
	المجموع	40	100 %
العمر	اقل من 30 عام	5	12.5 %
	بين 30 الى 40 عام	19	47.5 %
	اكثرم 40 عام	16	40 %

الجدول رقم (2) المستوى التعليمي ومنصب العينة المخصصة بالدراسة

<u>المتغير</u>	<u>العبرة</u>	<u>العدد</u>	<u>النسبة المئوية</u>
المستوى التعليمي	ثانوية	35	87.5 %
	دبلوم	2	5 %
	بكالوريوس	3	7.5 %
المنصب	عامل	36	90 %
	اداري	3	7.5 %
	مدير	1	2.5 %

من الجدولين اعلاه يتبين لنا ان الغالبية العظيمة من عينة البحث هي الذكور ونسبة الاناث فقط اثنان ونصف هذا ماهو الواقع في جميع اقسام الخدمات اللوجستية حيث الغالبية العظمى من العاملين به من الذكور كما نرى ان معدل عمر العينة عالي حيث معظمهم اكثر من ثلاثين عام بما يعادل سبعة وثمانون بالمئة منهم وهذا يفيد الدراسة حيث معظمهم ذوي خبرة طويلة في العمل.

اما بالنسبة للمستوى التعليمي فمستوى معظم العاملين متدني فمعظم اللذين يعملون في الخدمات اللوجستية والنقل عم عمال وسائقين وغالبا لا يكونو ذوي تعليم عال.

بالنسبة لاستبيان العملاء فمعظم العملاء لا يودون ذكر مستواهم التعليمي ونوع جنسهم و منصبهم وعمرهم وهذا يضر في مصلحة الشركة لذلك لن يكون هنالك تفصيل لاستبيان العملاء من الناحية الديموغرافية

5.3 اداة البحث.

لجمع البيانات والمعلومات من اجل أهداف الدراسة، تم اختيار أسلوب الاستبيان كأداة أساسية، وذلك لسهولة التطبيق على عينة الدراسة وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات وسهولة الوصول. كما خضع الاستبيان استبيان الاختبار تجريبي قبل ارساله على عينة البحث ، وذلك لضمان فعالية الاستبيان و والتأكد من النتائج.

6.3 حدود البحث.

الخطوة الاولى : قام الباحث بتحديد هدف الاستبيان وهو معرفة تأثير الاساليب على الموظفين الاربعة وعلى العملاء ومعدلات مؤشر الاداء.

الخطوة الثانية جعل الاستبيان مقسم حسب المنصب الوظيفي و العميل فالعملاء لهم استبيان والعمال لهم استبيان والاداريين لهم استبيان.

الخطوة الثالثة صياغة عبارات ادوات البحث في صورها الاولى ومن ثم تحديد مجال الاستبيان المراد اختياره ، تمت صياغة العبارات بناء على مراجعة الدراسات السابقة المذكورة في البحث واطار الدراسة نفسها بما يتناسب مع تساؤلات الدراسة.

الخطوة الرابعة تم تدريج انواع الاجابات على التالي

(جيد جدا – جيد – سيئ) وتم توزيع الدرجات من واحد الى ثلاثة

الخطوة الخامسة ارسال الاستبانة للعينة المستهدفة

الخطوة السادسة استخراج البيانات المأخوذة من العينة البحثية لأخذ وتحليل النتيجة النهائية

7.3 ثبات اداة الدراسة.

جرى استخراج معامل الثبات، طبق (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي بصيغتها النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه

الجدول رقم (3) معاملات الثبات الفا كرونباخ

<u>المتغير</u>	<u>عدد العبارات</u>	<u>الفا كرونباخ</u>
الوقت	3	0.953
التكلفة	3	0.967
المخاطر والاختفاء	3	0.923
كفاءة وجودة الخدمة المقدمة	3	0.971
نسبة رضى العملاء	3	0.952
الأرباح	3	0.893

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 مقدمة.

سوف نقوم باستعراض جميع النتائج الخاصة بالبحث في هذا الفصل والمقارنة بين استبيان العملاء قبل تطبيق الاساليب الادارية الحديثة وبعدها.

2.4 النتائج وتحليل البيانات.

اولا: سوف نبدأ باستبيان العملاء والفرق بين استبيان العملاء قبل وبعد تطبيق الاساليب الادارية الحديثة والذي تم الحصول عليه عن طريق ارسال رابط وكود تصويري ليستطيع العملاء تقييم الخدمة تم استخدام نظام مايكروسوفت فورم

الجدول رقم (4) استبيان العملاء

<u>نسبة الرضى جيد + جيد جدا</u>	<u>سنة الاستبيان</u>
88%	2022
96%	2023
95%	2024

كما كان واضحاً أنه بعد تطبيق الاساليب الادارية ارتفع نسبة رضى العملاء بشكل ملحوظ فلقد كانت مجموع تصويت العملاء في استبيان 2022 الجيد والجيد جدا مجموعهم يتكون من 88% لكن وصل عام 2024 و 2023 الى 95% تقريبا وهذا يعتبر انجازا ضخما وثباتا قطعيا لنجاح اساليب الادارة المطبقة في هذا الدراسة على جانب رضى العملاء ولقد شارك اكثر من 900 شخص في كل استبيان على حدا في كل سنة من اصل 4000 عميل تقريبا سنويا

ثانيا استبيان الموظفين في هذا الاستبيان ينقسم الى قسمين القسم الاول سئلنا الموظفين العمال والقسم الثاني سئلنا الموظفين الاداريين

ثانيا : استبيان الموظفين العاملين في الموقع

لقد سئلنا الموظفين العاملين في الموقع اسئلة تناسبهم فهم لا يتطلعون على مؤشرات الاداء ولا على ارباح ولا على قائمة المخاطر في الشركة لكن ركزنا في الاستبيان على الجانب النفسي والمهام الشخصية وبيئة العمل ووجدنا النتائج ادناه

الجدول رقم (5) استبيان الموظفين العاملين

نسبة الرضى جيد + جيد جدا	السؤال المطروح
100%	هل تشعر أن بيئة عملك إيجابية؟
84%	هل تشعر أن صوتك مسموع؟
100%	هل تشعر أنك اكتسبت خبرة أكبر خلال مسيرتك في الشركة؟
96%	هل تشعر بصحة نفسية جيدة في العمل؟
87%	هل تشعر أن أخطاءك أقل من ذي قبل؟
97%	هل تشعر أن عملك مريح في الشركة؟

97%	هل تشعر أن جهودك موضع تقدير؟
97%	هل تتلقى تدريبًا كافيًا لوظيفتك؟
100%	هل تجد أيًا من الموظفين الآخرين في العمل مزعجًا أو مسببًا لك الإزعاج؟
100%	هل تحب عملك؟

طبعاً في الاستبيان جمعنا نسبة الجيد مع الجيد جداً وهنا نلاحظ أن نسبة الموظفين العاملين في الموقع سواء كان سائق أو عامل وغيره جميعهم يشعرون أن بيئة العمل ايجابية بشكل جيد أو جيد جداً وجميعهم يحبون عملهم وتقريباً جميعهم يرون أنهم تلقوا تدريباً كافياً لوظيفتهم ويشعر جميعهم تقريباً بأن جهودهم محل تقدير وجميعهم تقريباً يرون بأن عملهم مريح وهذا اثبات قطعي بأن أساليب الإدارة الحديثة المطبقة عليهم كانت فعالة بشكل كبير جداً وفاقّت توقعاتي بالإضافة إلى أنه حتى أدنا نسبتي اتت للصوص المسموع بنسبة 84% وهي تعتبر ممتازة أنا أعتقد هذه النسبة بأن صوته مسموع وأيضاً بالنسبة لنسبة الأخطاء أقل من قبل أيضاً تعتبر أكثر من ممتازة أنا أعتقد 87% من الموظفين أن أخطائهم تقل عن قبل

ثالثاً الاستبيان الخاص بالاداريين :

في الاستبيان الخاص بالاداريين ركزنا على النتائج التي تنعكس بشكل أكثر على العمل وسيره ومؤشرات الأداء والمخاطر والأخطاء الواقعة فلاداريين بالقسم هم من يرون الفوارق ويرون انعكاسات استخدام أساليب الإدارة الحديثة المذكورة بالدراسة على الموظفين وعوائدها على سعي العمل.

الجدول رقم (6) استبيان الادريين

<u>نسبة الرضى جيد + جيد</u> <u>جدا</u>	<u>السؤال المطروح</u>
100%	هل اسلوب التحفيز والترهيب له تأثير إيجابي في تقليل الأخطاء/المشاكل؟
100%	هل اسلوب التحفيز والترهيب تأثير إيجابي في إبراز المواهب الخفية في القسم؟
100%	هل تمت ترقية أي من المواهب المكتشفة؟
100%	هل نجح اسلوب التحفيز والترهيب في إبراز مهام الموظفين وتحديدها ومنع هدر الجهود؟
100%	هل قلل التدريب المستمر من تكرار المشاكل؟
100%	هل قلل التدريب المستمر من المشاكل؟
100%	هل حسن التدريب المستمر طريقة أداء المهام (تطوير الإجراءات)؟
100%	هل ساعد التدريب المستمر في تجنب المخاطر المحتملة؟
100%	هل حسن استخدام التدريب المستمر مؤشر الأداء الرئيسي؟
100%	هل يؤثر استخدام التدريب المستمر بشكل إيجابي على دقة توقيت المناوبات وتوقيت الوصول؟
100%	هل زاد استخدام التدريب المستمر من رضا العملاء وقلل من شكاواهم؟
100%	هل ساعد تحسين بيئة العمل في تحسين الصحة النفسية للموظفين؟
100%	هل ساعد تحسين بيئة العمل في حل الصعوبات الشخصية للموظفين في العمل؟
100%	هل ساهم تحسين بيئة العمل في حل المشاكل الشخصية داخل الفريق وخلق شعور بالعائلة والصدقة بين الموظفين؟

نرى في الاستبيان الخاص بالموظفين الاداريين نتائج رائعة في كل محاور الاستبيان حيث جميعهم يظنون بان الاساليب المستخدمة تؤدي لنتائج ايجابية ملموسة وواضحة من ناحية تقليل المخاطر المحتملة الى تقليل الاخطاء المتكررة وتحسين بيئة العمل والشعور بروح العائلة والصدقة بين الموظفين

الى اكتشاف المواهب وايضا ادت الى ترقيات وايضا بسبب الاجتماعات المستمرة ادى الى تطوير الاجرائات وتحسين اداء المهام وطريقة عملها بلاضافة ان تلك الاساليب الادارية ادت الى تحسين توقيت المناوبات وتوقيت الوصول وهذا فيه ارباح غير مباشرة للشركة

ومن اهم الامور التي اثرت بها تلك الاساليب هي مؤشرات الاداء الرئيسي للمهام والوظائف الرئيسية للقسم وهذا ايضا يرفع من كفاءة الخدمة ويعود على القسم بارباح غير مباشرة
والاهم من هذا جميعه هو ازدياد نسبة رضى العملاء مع تقليل نسبة الشاكوى وهذا ياتي فقط من تلك الاساليب الادارية بلا اي تكلفة مالية اضافية

3.4 نتائج الدراسة الحالية وفروقها عن الدراسات السابقة:

الفروق بين الدراسة الحالية ونتائجها عن الدراسات السابق كثيرة جدا
اولا لان الاساليب الادارية المستخدمة في هذا البحث مستمدة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية تعطي افضل ما هو موجود في جميع الدراسات السابقة.

ثانيا النتائج التي وردت في استبيانات الدراسة الحالية لديها نسب ايجابية اعلى بكثير من النتائج الدراسات السابق التي لايمكن تطبيقها على المجتمع المختار لهذا البحث.

والتي ايضا بعضها كان قديما قليلا رغم انه بلالفيه الحديثة لكن التطور الهائل في الالفية الثانية في المجال الاداري جعل بعض من تلك الدراسات او اجزاء منها غير فعالة او لايمكن تطبيقها على كثير من المجتمعات الادارية

ثالثا وما ميز الدراسة الحالية هو التدريب المستمر فمعظم الدراسات السابقة تذكر التدريب بشكل ثانوي لكن هذه الدراسة كانت التدريب المستمر والاجتماعات المستمرة فقط لمناقشة مشاكل واخطاء الفريق ادى بشكل كبير فروقات جذرية باداء الفريق

4.4 مقارنة الفرضيات

الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة تقول ان وجود علاقة طردية بين استخدام الاساليب الحديثة لادارة الفرق مع تحسن بيئة العمل وتحسين نسبة رضى العملاء وزيادة الوعي الوظيفي لكل موظف و ارتفاع نسبة الارباح وزيادة

كفاءة جودة الخدمات المقدمة بلاضافة لتوفير الوقت لانجاز المهمة وهذا فعليا ما حدث فجميع الاستبيانات تثبت بشكل قطعي على تحسن نسبة رضى العملاء وكفاءة جودة الخدمة وزيادة الوعي الوظيفي .

5.4 التوصيات:

يوجد بعض التوصيات التي اريد اذكرها لاستخدام تلك الاساليب الادارية بفاعلية

اولا على الاجتماع التدريبي الشهري ان يكون مع جميع الفريق في غرفة كبيرة لمدة لا تقل عن ثلاث ساعات ويجب ان يكون الاجتماع تحاوري وليس فقط المدير من يتحدث بل يجب ان يكون فرصة للجميع بان يبدي ارائه مهما كان دوره في القسم حتى لو كان منصبه بسيط وغير مؤثر بالعملية ويجب ان تقبل جميع النظريات من الموظفين ومناقشتها حتى وان كانت لاتعجبك فيجب ان لا نكون مسجونين داخل افكارنا الداخلية

ثانيا يجب عند الاجتماع الفردي مع الموظف على حدا ان يستطيع الموظف ان يقول مالا يريد فعلا المدير ان يكون رحب الصدر وان يشعر الموظف بالراحة والامان حتى وان قال الموظف شيء ينم عن جهل وقلة تقدير فمن واجب المدير توعيته وتعليمه وتوجيهه للاتجاه الصحيح

ثالثا يجب ان تكون الانشطة الترفيهية من اختيار الفريق عن طريق تصويت وان لا تكون اجبارية حتى يشعر الموظف عند الذهاب الى تلك الأنشطة انه ليس مجبرا على شيء

رابعا اسلوب الترهيب يجب ان لا يكون قاس او يمس الكرامة الانسانية بل فقط ليعلم الموظف بانه هنالك عواقب لما يفعله من اخطاء شخصية او اهمال وقد تقود تلك الافعال الى خسارة وظيفته

خامسا التحفيز يكون بشكل اكثر مركزا على الجانب المالي لان الجانب المالي هو الاهم للموظف بلاضافة لذلك الشكر والتقدير ليشعر الموظف ان ما قدمه من اضافات وانجازات محل تقدير من الشركة

المراجع

المراجع العربية:

- نور الدين دودو (2017) النوري التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه ،
جامعة الجلفة، الجزائر

[التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه ASJP |](#)

- شهد خرمي ،رعد مجيردي (2024) تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة "أجايل" على جودة
الاداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم ، المجلة الدولية للبحوث العلمية الاصدار (3) ، العدد (8)

- الجودي محمد علي (2017) الادارة الحديثة جامعة زيان عاشور ، الجزائر

[الوصف: الإدارة الحديثة](#)

Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch

Differentiation and Integration in Complex Organizations *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1 (Jun., 1967), pp. 1-47 (47 pages)

<https://www.jstor.org/stable/2391211>

JOAN WOODWARD

THE STUDY OF INDUSTRIAL BEHAVIOUR *Journal of the Royal Society of Arts*, Vol. 115, No. 5127 (FEBRUARY 1967), pp. 146

<https://www.jstor.org/stable/41369859>

Woodward, J. (1970). Technology, material control and organizational behavior. In: A. R.

Negandhi & J. P. Schwitter (Eds), Organizational behavior models. Kent, OH: Kent State University Press.

Woodward, J. (1958). Management and technology: Problems and progress in technology 3 .

London: HMSO.

Burns, T. & Stalker, G.M., 1961, The management of innovaton, Tavistock Publicatons,

London.

Weiss, 2000, R.P. Weis

Brain-based learning, Training and Development, 54 (7) (2000), pp. 20-23

Winch, 1999, G. Winch

Knowledge management, *Manufacturing Engineer*, 78 (4) (1999), pp. 178-181

Marshall Meyer

University of Pennsylvania, Philadelphia, PA, USA, Available online 12 March 2015.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73072-8>

Alberto Martinelli

University of Milan, Milan, Italy, Available online 12 March 2015.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73005-4>

M. Meyer

University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, USA Bureaucracy and Bureaucratization, Available online 2 November 2002.

<https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04219-4>

Hull, F. & Hage, J., 1982, 'Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type', *Sociology* 16(4), 564–577. <https://doi.org/10.1177/0038038582016004006>

De Treville, S. and Antonakis, J. 2006. Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management* 24(2), pp. 99–123.

Sugimori, Y. et al. 1977. Toyota production system and Kanban system Materialization of just- in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research* 15(6), pp. 553–564.

الملاحق

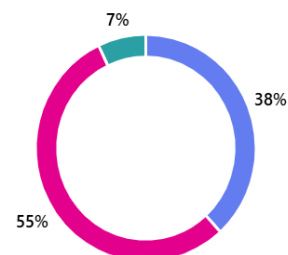
-الاستبانة

اشكال ونسب الاجابات من نظام مايكروسوفت فورم لاستبيان العملاء

2. Busses are always clean (0 point)

[More details](#)

● Very Good	363
● Good	521
● Not Good	67



3. Seats are always available
(0 point)

[More details](#)

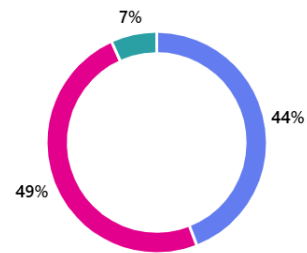
● Very good	440
● Good	482
● Not Good	29



4. Busses are always on time
(0 point)

[More details](#)

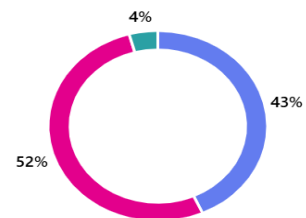
Very Good	419
Good	468
Not Good	64



5. Drivers are following safety rules
(0 point)

[More details](#)

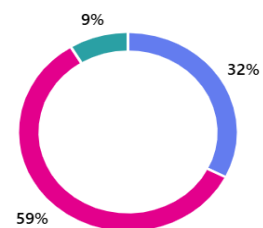
Very Good	412
Good	499
Not Good	40



6. Assistance / support / complaint response from transportation team is
(0 point)

[More details](#)

Very Good	309
Good	559
Not Good	83

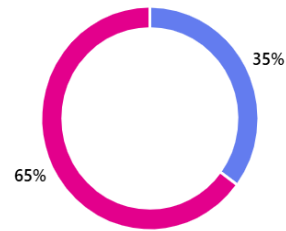


اشكال ونسب الاجابات من نظام مايكروسوفت فورم لاستبيان الموظفين العاملين

2. Do you feel you have a positive work environment?

[More details](#)

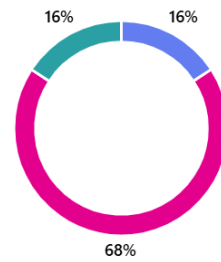
Strongly Agree	13
Agree	24
I don't agree	0



3. Do you feel your voice is heard?

[More details](#)

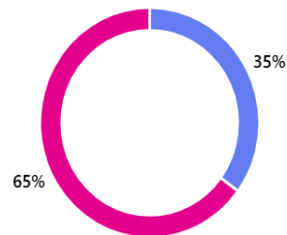
Strongly Agree	6
Agree	26
I don't agree	6



4. Do you feel you've become more experienced in your journey at the company?

[More details](#)

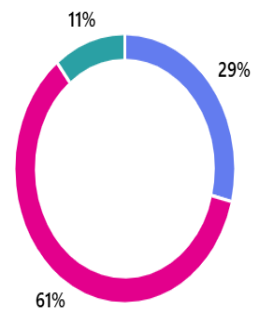
Strongly Agree	13
Agree	24
I don't agree	0



5. Do you feel mentally healthy at work?

[More details](#)

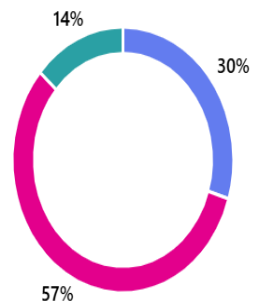
● Strongly Agree	11
● Agree	23
● I don't agree	4



6. Do you feel you're making fewer mistakes than before?

[More details](#)

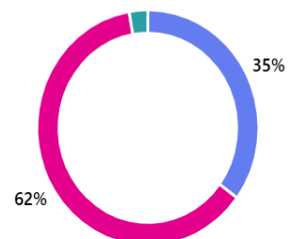
● Strongly Agree	11
● Agree	21
● I don't agree	5



7. Do you feel your job at the company is comfortable?

[More details](#)

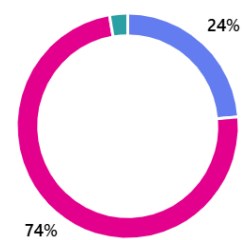
● Strongly Agree	13
● Agree	23
● I don't agree	1



8. Do you feel your efforts are appreciated?

[More details](#)

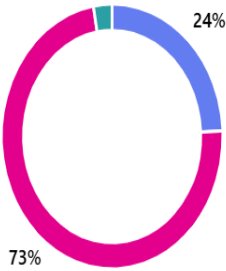
● Strongly Agree	9
● Agree	28
● I don't agree	1



9. Do you receive adequate training for your job?

[More details](#)

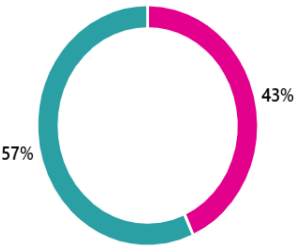
● Strongly Agree	9
● Agree	27
● I don't agree	1



10. Do you find any of the other employees at work annoying or disturbing you?

[More details](#)

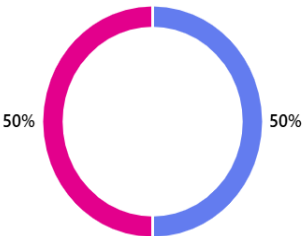
● Strongly Agree	0
● Agree	16
● I don't agree	21



11. Do you like your job?

[More details](#)

● Strongly Agree	19
● Agree	19
● I don't agree	0

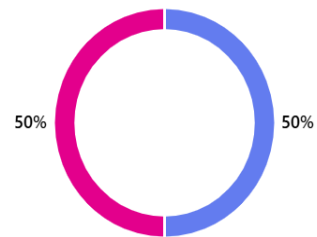


اشكال ونسب الاجابات من نظام مايكروسوفت فورم لاستبيان الاداريين

3. Does the Stern Discussion and motivational approach have a positive impact on reducing errors/issues?

[More details](#)

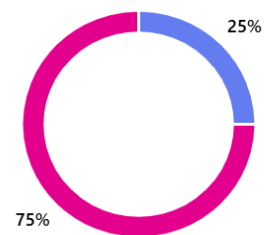
Very Good	2
Good	2
Not Good	0



4. Does the Stern Discussion and motivational approach have a positive impact on highlighting hidden talents in the department?

[More details](#)

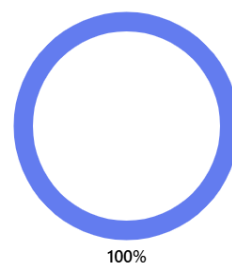
Very Good	1
Good	3
Not Good	0



5. Have any of the discovered talents been promoted?

[More details](#)

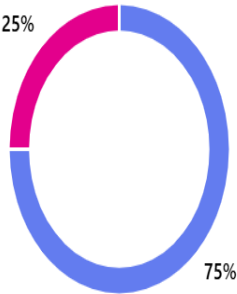
Yes	4
No	0



6. Does the Stern Discussion and motivational approach successfully highlight and define employee tasks and prevent wasted effort?

[More details](#)

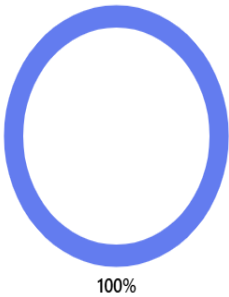
Very Good	3
Good	1
Not Good	0



7. Did continuous training reduce the incident of recurring problems?

[More details](#)

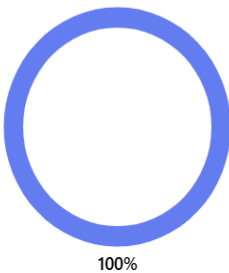
Very Good	4
Good	0
Not Good	0



8. Did continuous training solve employee problems?

[More details](#)

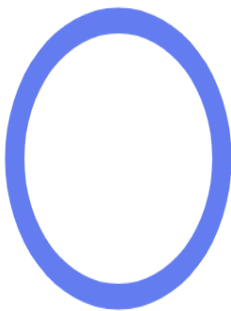
Very Good	4
Good	0
Not Good	0



9. Did continuous training improve the way tasks are performed (Procedure develop)?

[More details](#)

- Very Good 4
- Good 0
- Not Good 0

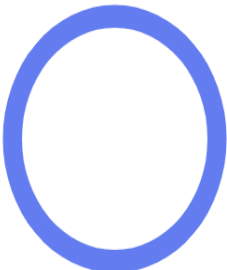


100%

10. Did continuous training help avoid potential hazards?

[More details](#)

- Very Good 4
- Good 0
- Not Good 0

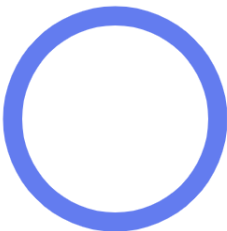


100%

11. Did using continuous training improve the Key performance indicator?

[More details](#)

- Very Good 4
- Good 0
- Not Good 0

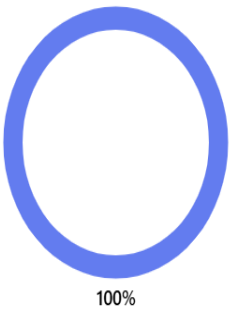


100%

12. Does using continuous training positively impact shift timing accuracy?

[More details](#)

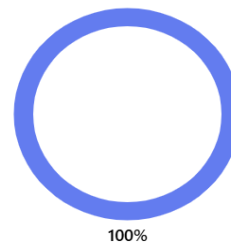
Very Good	4
Good	0
Not Good	0



13. Did using continuous training increase customer satisfaction and reduce customer complaints?

[More details](#)

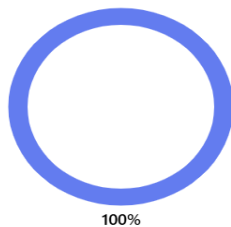
Very Good	4
Good	0
Not Good	0



14. Did improving the work environment help improve employees' mental health?

[More details](#)

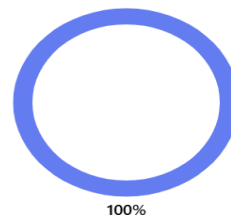
Very Good	4
Good	0
Not Good	0



15. Did improving the work environment help solve employees' personal difficulties at work?

[More details](#)

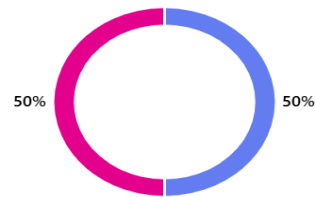
Very Good	4
Good	0
Not Good	0



16. Did improving the work environment help solve personal problems within the team and create a sense of family and friendship among employees?

[More details](#)

- Very Good 2
- Good 2
- Not Good 0



What is your name	What's your position	Does the Stern Disc	Does the Stern Disc	Have any of the disc	Does the Stern Disc	Did continuous train	Did continuous train	Did continuous train	Did continuous train	Did using continuous	Does using continuous	Did using continuous
1 Abdulrahman Iqbal	Department Manager	Very Good	Very Good	Yes	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good
2 Ali	Specialist	Good	Good	Yes	Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good
3 Ghalieb Mansour	Administrative Supervisor	Very Good	Good	Yes	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good
4 Salwa	Specialist	Good	Good	Yes	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good	Very Good

What is your name	Do you feel you have	Do you feel your voice	Do you feel you're b	Do you feel mentally	Do you feel you're m	Do you feel your job	Do you feel your effe	Do you receive adeq	Do you find any of th	Do you like your job?
Aamir Rauf	Agree	I don't agree	Strongly Agree	Agree	I don't agree	I don't agree	Agree	I don't agree	I don't agree	Agree
Waqar ali	Strongly Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Strongly Agree
Faruk	Agree	I don't agree	Agree	I don't agree	I don't agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree
Moeen Akhtar syed mun	Agree	I don't agree	Agree	I don't agree	I don't agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree
Faruk	Agree	I don't agree	Agree	I don't agree	I don't agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree
Mohammad Kashif sahin	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree
Wajid khan	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Strongly Agree
Nisar Ahmed	Agree	Agree	Agree	Agree	Strongly Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Strongly Agree
Muhammad shafiq	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree
Munir ahmed	Agree	Agree	Agree	Strongly Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Agree
Abuzar ghulam	Strongly Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Agree
Muhammad haroon	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Agree
Saeer khan	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree
Rehmat	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Strongly Agree
Mumtaz Hanif	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Strongly Agree
Shahid	Agree	I don't agree	Agree	Agree	I don't agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Agree
Salimuddin	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	I don't agree	Strongly Agree
Nahed gul	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Agree
Ghulam Murtaza	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree
George Harrison	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree
Iqbal hussain	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Agree
Wajidkhusaid	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree
Muhammad Kamran	Strongly Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Strongly Agree	Agree	Agree	Agree	Strongly Agree
Mahmood Hussain	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	I don't agree	Agree
Muhammad kamran	Strongly Agree	Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree
Talat qayum	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	Agree	Strongly Agree
Naseer	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree
PERVEEZ ARAAB ABBAS	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	I don't agree	Strongly Agree
Kasimuddin	Agree	Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree	Agree	I don't agree	Strongly Agree
Khan	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree
Nawaz	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Agree
Muhammad Mehboob	Agree	Agree	Agree	Agree	Strongly Agree	Agree	Agree	Agree	Agree	Strongly Agree

-الملخص \ Abstract عربي

الدراسة قائمة على تطبيق ثلاث اساليب ادارية مستوحاة ومطورة من عدة نظريات ودراسات في الادارة الحديثة على 40 موظف من قسم واحد يعمل في مجال النقل والخدمات اللوجستية في شركة عالمية في الرياض وتلك الاساليب هي:

اولا: اسلوب التحفيز والترهيب وتوضيح المهام هذا الاسلوب لديه قسمين

الاول التحفيز والترهيب وهو عن طريق وانشاء قائمة محفزات مالية في نظام الحوافز كل ثلاث اشهر للموظفين عند قيامهم باداء مهامهم على اكمل وجه او اضافة او ابتكار طريقة جديدة افضل لاداء مهامهم وبنفس الوقت انشاء قائمة عقوبات محددة وتحديثها كل فترة لجعل الموظف على درجة من الوعي لنتائج افعاله. والثاني هو توضيح كل جزء او تفصيل من المهمة او العملية ومن هو الفرد المسؤول عنها من الفريق هنا سوف يظهر التميز بين الافراد والمنافسة الايجابية.

ثانيا: اسلوب التدريب المستمر: يتم تطبيق هذا الاسلوب عن طريق وجود جلسات تدريبية شهرية لجميع الموظفين لمدة ثلاث ساعات في اول من كل شهر، ويتم في هذه الجلسات التدريبية عدة امور منها: اولاً مناقشة جميع الاخطاء السابقة التي حدثت خلال هذا الشهر. ثانياً: اختيار موضوع او مهمة لتدريب جميع العاملين عليها لادائها بشكل افضل ومناقشتهم فيها وسماع مشاكلهم التي يواجهونها خلا القيام بتلك المهمة. ثالثاً تحذير جميع الموظفين عن المخاطر المحتملة الحدوث عن طريق اختيار خطر معين في كل شهر وتدريب العاملين على الحذر منه وتجنبه.

ثالثاً: اسلوب تحسين بيئة العمل: يتم تحسين بيئة العمل عن طريق امرين. اولاً: الجلوس مع كل الموظف على انفراد كل ثلاث شهور وسماع منه جميع مشاكله واقتراحته في تحسين بيئة العمل او المهام الخاصة به وفي نفس الوقت مناقشته في اخطائه التي قام بها خلال تلك الفترة ومناقشته بها وتدريبه على تجنبها في المستقبل. ثانياً: انشاء النشاطات الترفيهية ذو تكلفة منخفضة التي هدفها جمع جميع الفريق في مكان خارج العمل كل ثلاث اشهر لجعل الفريق اقرب الى بعضه والخروج من اجواء العمل

النتائج: نتج عن تلك الاساليب المذكورة تطور واضح وكبير في انشاء بيئة عمل ايجابية وتحسين مؤشرات الاداء وتقليل المخاطر وتجنب الاخطاء المتكررة وتحسين وقت وصول الشحنات وتحسن كبير في نسبة رضى العملاء وتقليل عدد الشكاوى السنوية من العملاء وتقليل نسبة الاخطاء الفردية وتطوير طريقة عمل المهام.

The study is based on the application of three management methods, inspired and developed from several theories and studies in modern management, to 40 employees from one department working in the field of transportation and logistics at a global company in Riyadh.

First: The method of motivation, intimidation, and clarifying tasks. This has two parts

The first is motivation and intimidation, which involves creating a list of financial incentives in the incentive system every three months for employees who perform their duties to the best of their ability or adding or inventing a new and better way to perform their duties. At the same time, a list of specific penalties is created and updated periodically to make employees aware of the consequences of their actions. The second is clarifying each part or detail of the task or process and who within the team is responsible for it. This will highlight individual excellence and positive competition

Second: The method of continuous training: This method is implemented through monthly training sessions for all employees for three hours on the first of each month. These training sessions include several topics, including: First, discussing all previous mistakes that occurred during that month. Second: Select a topic or task to train all employees on to improve performance, discuss it with them, and listen to their problems while performing that task

Third: Warn all employees about potential hazards by selecting a specific hazard each month and training employees to be aware of and avoid it.

Third: Methods for Improving the Work Environment: The work environment is improved through two methods. First: Sit down with each employee individually every three months and listen to all their problems and suggestions for improving the work environment or their specific tasks. At the same time, discuss any mistakes they made during that period and train them to avoid them in the future. Second: Create low-cost recreational activities aimed at bringing the entire team together outside of work every .three months to bring the team closer together and get out of the work environment

Results: These methods have resulted in clear and significant progress in creating a positive work environment, improving performance indicators, reducing risks, avoiding recurring errors, improving shipment arrival times, significantly improving customer satisfaction, reducing the number of annual .customer complaints, reducing the rate of individual errors, and developing the way tasks are performed

Midocean University.

College of Management

Department of Project Management



Title in English

Modern methods of team management

Prepared by: Ghaleb Mansour

Supervised by:

Dr. Fayez Jarad

Dr. Faisal Abdul Hamid

Year: 2025