



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة المشاريع

عنوان البحث

الطرق الحديثة لإدارة الفريق

إعداد الطالب/ غالب منصور

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

ادارة العناصر البشرية هي من اهم المهارات المطلوبة من قبل مدير المشروع حيث تعتبر العامود الاساسي الذي يستند عليه المشروع، فتنظيم الفريق وانشاء قواعد عادلة وتحديد المهام بشكل واضح لكل عنصر من عناصر الفريق يرفع من كفاءة المشروع ويحسن من أداء كل موظف ويخلق بيئة ايجابية للعمل يسعى بها جميع افراد المشروع للتعاون فيما بينهم لتحقيق اهداف المشروع باسرع وقت وأقل تكلفة، لكن مع الأسف في الكثير من الاحيان مازالت الافكار والمناهج 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 بيئة غير عادلة تجعل الموظف يقدم ادنا ما لديه من جهد لاكمال المهام الخاصة به مما يؤثر بشكل سلبى على المشروع سوف نقوم بهذا البحث بمناقشة تلك المشاكل وطرق حلها والتعامل معها.

مشكلة الدراسة:

اصبح هناك الكثير من الطرق والابحاث المنشورة عن ادارة الفريق اللتي تعتمد على نوع ومكان المشروع، حيث تحسن من ادارة الفريق وترفع كفاءته وتخلق بيئة عمل ايجابية وتقلل من نسبة الاخطاء والمخاطر وتجعل الفريق اكثر ترابطا وتركيزا على اهداف المشروع، لكن رغم كل تلك الابحاث والدراسات ونتائجها الايجابية على المشاريع الا انه يتم تجاهلها في بعض الشركات حيث تجد عدم تحديد واضح للمهام لكل موظف اللذي يؤدي الى ضياع مسؤولية المهمة وتراشق اللوم بين الموظفين ، ايضا عدم وجود نظام مكافئات عادل يجعل اعضاء الفريق يفقدون شغفهم في عملهم ويجعلهم يقدمون ادنا مستويات جهدهم في المهام اليومية وغيره من الاسباب مثل التقييم الخاطئ، تحميل الموظف اكثر منطاقته او اعطاء موظف مهام اكثر من الاخر او عدم وجود قواعد عقوبات موضحة وتدريبية وغيرها كل هذه تؤدي لتقليل التركيز على تحقيق اهداف المشروع ، وهذه المهمة تقع على عاتق مدير المشروع اللذي من واجبه حل تلك المشاكل في فريق وانشاء خطة تنظيمية واضحة لإدارة الفريق.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة إلى تسليط الضوء على الموارد البشرية للمشروع حيث تعتبر أهم موارد وأكثرها قيمة للمشروع حيث افراد الفريق بإمكانهم تحقيق اهداف المشروع بشكل أسرع وتكلفة اقل كما يمكنهم أيضا تغذية المشروع بأفكار ابداعية جديدة قد تنعكس على بقية مشاريع الشركة فعندما ينشئ مدير المشروع نظام مكافئات عادل ويقوم بتحديد مهام افراد الفريق بوضوح وتوجيههم وتصحيح أخطائهم بشكل ايجابي وتركيز مدير المشروع على تعاون افراد الفريق والعمل على خلق روح التعاون بينهم قد يصل بالفريق إلى مرحلة يكون افراده قادرين على توجيه انفسهم ووصولهم إلى درجة عالية من الوعي تؤهلهم اكمال المشروع حتى بلا مراقبة ومتابعة كثيفة من قبل مدير المشروع مما يؤدي إلى اعطاء مدير المشروع المزيد من الوقت للتركيز على بقية عمليات المشروع ويجعل بيئة العمل بيئة عمل ايجابية وعادلة ومن هنا تبدأ ولادة الافكار الابداعية وتطوير المنهجيات الادارية الجديدة.

أهداف الدراسة:

- 1- تطبيق منهج لانشاء بيئة ايجابية ملائمة لفريق العمل ، متناسبة مع نوع ومكان المشروع.
- 2- تطبيق الدراسة على فريق عمل واقعي في احد المشاريع لاثبات فاعلية الدراسة.
- 3- تنفيذ الفرضيات على مجموعات عمل مختلفة لرؤيه حجم التأثير على كل مجموعة وانعكاساتها على اهداف المشروع والمهام اليومية.
- 4- بيان الفرق بين تطبيق المنهجيات الحديثة للذكاء العاطفي والتعامل مع الفريق من عدمها.
- 5- مناقشة الفرضيات مع افراد العمل واخذ ارائهم وتعديلاتهم عليها.

تساؤلات الدراسة

- 1- ماهي الاسباب التي تخلق روح التنافس السليبي بين الفريق الواحد
- 2- مالذي يجعل الموظف يرى زميله في العمل كمنافس او كعدو بدلا من معاون لانهاء مهام المشروع
- 3- ماللذي يخلق بيئة عمل غير مريحة للموظفين ويجعلهم عند ادنى مستوى من الكفاءة الوظيفية
- 4- ماللذي يجعل افراد فريق يحتاج الى متابعة كثيفة من قبل مدير المشروع وعدم القدرة على التقدم خطوة واحدة او اتخاذ قرار بدون مناقشة مدير المشروع والا
- 5- ماللذي يجعل فريق المشروع مشغولا بمشاكل داخلية للمشروع عوضا عن التركيز بشكل كامل على تحقيق اهداف المشروع واكمال المهام اليومية
- 6- ماللذي يجعل افراد الفريق يتراشقون التهم عند الفشل وينسبون النجاح لانفسهم بدلا من تحمل مسؤولية الخطاء ونسب النجاح للفريق ككل وليس للفرد.
- 7- ماللذي يحفز الموظف ويجعله يقدم كل ما لديه من اجل انجاح المشروع واكمال المهام ومساندة زملاءه
- 8- مالذي يجعل الموظف مدير نفسه ويجعل لديه القدرة على اتخاذ القرار الصحيح بناء على اهداف المشروع وطبيعته المهام الواضحة الموكلة اليه

فرضيات الدراسة:

- 1- في حال اقدم مدير المشروع على الجلوس مع كل فرد من الفريق واوكل اليه مهامه بشكل واضح الذي تتساوا من حيث الوقت والمجهود مع بقية افراد الفريق وقدم له التدريب الكافي لمهامه سوف يكون لدى الموظف نسبة رضا وظيفي اعلا وسوف يجعل من الموظف قادرا على اتخاذ القرارات الصحيحة بنفسه ويحتاج الى قدر اقل من المتابعه من قبل مديره المباشر.
- 2- في حال قام مدير المشروع بانشاء نظام مكافآت عادل لافراد الفريق وقام بايضاح قواعده وطريقة عمل النظام للافراد الفريق سوف يزيد التحفيز والشغف لدى جميع افراد المشروع ويجعلهم يبذلون جميع ما لديهم من خبرات ومهارات من اجل تحقيق اهداف المشروع باقل وقت وتكلفة

3- في حال انشاء نظام عقوبات تدريجية وتم توضيح جميع فقراته والية عمله لجميع افراد الفريق ، نظام يشمل جميع المواقف التي ممكن تحدث خلال تنفيذ المشروع ويتم تحديثه بشكل دوري عند ظهور مشكلة او خطأ جديد ، سوف يجعل افراد الفريق يخشون من استهتارهم بمهامهم او اسائتهم لبقية زملائهم مما يخلق بيئة ايجابية وشعور بالعدل وايضا يعطي مدير المشروع المزيد من الوقت للتركيز على بقية عناصر المشروع لانه افراد الفريق سوف يحتاجون لوقت اقل من المتابعه والمراقبة.

الدراسات السابقة:

يوجد الكثير من الدراسات السابقة التي تتناول موضوع ادارة الفريق مثل :

1- سلوكيات الادارة الذاتية

التحقق من صحة نظرية قيادة الإدارة الذاتية كما تم تفعيلها بواسطة استبيان قيادة الإدارة الذاتية (C. C. Manz and H. P. Sims ، 1987) في شركة هاتف كبيرة. تتألف SS من 390 موظفا ذاتي الإدارة و 412 موظفا مدارا تقليديا و 94 قائدا خارجيا من 58 فريقا ذاتي الإدارة و 60 فريقا مدارا تقليديا. دعمت النتائج نمط Manz and Sims المكون من 6 عوامل على مستوى st1 ، وبالإضافة إلى ذلك ، حددت عامل ترتب nd2 المشترك. كان هيكل العامل الهرمي ثابتا في عينات الموظفين والقادة المستمدة من كل من فرق العمل ذاتية الإدارة والمدارة تقليديا ، مما يشير إلى أن بنية القيادة ذاتية الإدارة متشابهة لأعضاء وقادة كلا النوعين من الفرق. ينظر Ss إلى سلوكيات قيادية للإدارة الذاتية في الإدارة الذاتية أكثر قليلا من فرق العمل التقليدية. قامت Ss بتقييم فرق العمل ذاتية الإدارة على أنها أكثر فعالية من فرق العمل التقليدية. ارتبطت سلوكيات القيادة ذاتية الإدارة بشكل إيجابي بجودة حياة العمل (رضا الموظفين بشكل أساسي) وفعالية التقييم الذاتي لكل من الإدارة الذاتية والفرق التقليدية

2- دراسة توزيع المسؤولية

تناولت دراسة تحليل المسؤولية لتحليل تأثير مسؤولية الفريق من تقسيم مهام تنظيم الوظائف بين قائد الفريق وافراد الفريق على أداء الفريق. ويستند في الدراسة إلى 36 دراسة حالة في هولندا من المعروف أنها نفذت العمل المعتمد على الفريق. تم تنفيذ دراسات الحالة في عام 1997 عن طريق مقابلات وجهًا لوجه مع موظفي إدارة الموارد البشرية والإدارة التنفيذية. ويخلص من التحليلات إلى أن نوعين مختلفين من مسؤولية الفريق يسودان: في "الفريق الهرمي"، يتحمل قادة الفريق مسؤولية القرارات المتعلقة بإعداد العمل ودعمه والتحكم فيه ، بينما يتم اتخاذ القرارات في "فريق المسؤولية المشتركة" من قبل أعضاء الفريق أنفسهم. تظهر التحليلات أنه يعتقد أن "فرق المسؤولية المشتركة" تساهم بشكل أكبر في نتائج أداء الفريق من "الفرق الهرمية". ساعد التحليل في اكتساب فهم أفضل للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة ، كما ينظر إليها في "وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد البشرية".

نظرية الدراسة ومنهجها :

عند قيامي بتطبيق الفرضيات المذكورة سابقة على مجموعة من فريقي والتي هي الجلوس مع كل فرد من الفريق واولكل اليه مهامه بشكل واضح التي تتساوا من حيث الوقت والمجهود مع بقية افراد الفريق وتقديم له التدريب الكافي لمهامه و انشاء نظام مكافئات عادل لافراد الفريق والقيام بايضاح قواعده وطريقة عمل النظام للافراد الفريق و انشاء نظام عقوبات تدريجية وتم توضيح جميع فقراته والية عمله لجميع افراد الفريق ، نظام يشمل جميع المواقف التي ممكن تحدث خلال تنفيذ المشروع فان ذلك ادى بشكل واضح لتحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين بشكل كبير وزيادة شغفهم في العمل وتقديم افكار جديدة ووصول بعضهم الى الادارة الذاتية لنفسه وتقليل نسبة متابعي لهم وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة واعطائي المزيد من الوقت لصب تركزي على اهداف المشروع بدل من حل المشاكل الداخلية للمشروع ولقد قمت بتطبيق تلك الفرضيات المذكورة على مجموعة من الموظفين البالغ عددهم 38 موظف ولقد لوحظ انه اكثر من ثلثين هذا العدد اصبح يرا نفسه مسؤول عن نجاح المشروع ويرى نجاح المشروع من نجاحه الشخصي واصبح عضو فريق متعاون مع بقية افراد الفريق وعندما يخطئ احد افراد المشروع يقوم الاخر بالتوجيه واصلاح المشكلة قبل ابصاليها الى مدير المشروع ايضا لقد لوحظ بشكل واضح ان التنافسية السلبية اصبحت شبه معدومة في الفريق حتى في الثلث الذي لم يتحسن في مجال الادارة الذاتية وهذا دليل كافي لاثبات ان طرق الحديثة في ادارة فريق المشروع تؤدي لنتائج ايجابية رائعة للمشروع.

أدوات و حدود الدراسة :

تمت الدراسة بتطبيق بعض الدراسات السابقة وفرضيات شخصية مستمدة من الطرق الحديثة لإدارة الفريق وتم تطبيقها على فريق مكون 38 فرد في احد المنشئات العاملة في مجال الطاقة في الرياض – المملكة العربية السعودية

المراجع:

- 1- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E., Jr. (1997). A hierarchical construction of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50(2), 275–308. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00909.x>
- 2- Doorewaard, H., Van Hootegeem, G. and Huys, R. (2002), "Team responsibility structure and team performance", *Personnel Review*, Vol. 31 No. 3, pp. 356-370. <https://doi.org/10.1108/00483480210422750>