



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة - تخصص إدارة مشاريع

برنامج الماجستير - عام ٢٠٢٢

دورمديري المشاريع في فاعلية فرق العمل في تنفيذ المشاريع بالقطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية

The effectiveness of the Projects managers over the teamwork efficiency
on the projects at the private sector in Saudi Arabia

مشر في المقرر

د.وليد سليمان

د.فاطمة مصطفى

قائد فريق البحث

ماجد محمد بخيت

٢٠٢٢٠٠٥٩٥٠

أعضاء فريق البحث

٢٠٢٢٠٠٥٦٦٧

حنان عصام قويحص

٢٠٢١٢٠٠٥١١٠

محمد سعد العنزي

٢٠٢٢٠٠٣٥٩٦

دريهم أحمد الدريهم

٢٠٢٢٠٠٥٣٥٦

سلطان ناصر الثبيتي

٢٠٢١٢٠٠٥١٢٨

عبدالإله سعد العنزي

٢٠٢١٢٠٠٥٣٤٧

طلال ناصر الجحدي

٢٠٢١٢٠٠٧٨٩

محمد مقحص القحطاني

٢٠٢٢٠٠٥٦٠٣

عبدالوهاب أبو شعطط

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُرَّةُ الشُّكْرِ وَتَقْدِيرُهُ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبة أجمعين.

أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من كان له الفضل بعد الله في إتمام هذا البحث. وبكامل الوفاء وصدق المشاعر وعظيم الإمتنان وكل الاحترام أخص بها الأساتذة الأفاضل الدكتور وليد سليمان والدكتورة فاطمة مصطفى الذين أشرفوا على هذا البحث، والذين لم يبخلوا علينا بغزير علمهم، وبمنصائحهم السديدة التي كانت سنداً وعوناً لنا في إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير والإحترام لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم الإستبانة، ولما كان لإرشاداتهم وملاحظاتهم وآراءهم من نفع وفائدة.

كما نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، بالتشجيع أو المساندة وخاصة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

و أيضاً نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الجميع الذكية، لما أثرونا به من علم ومعرفة خلال فترة الدراسة.

لكم منا جميعاً تحية إجلال وتقدير ...

إِهْدَاء

إلى من كان لي سنداً وعوناً

أمي وأبي

زوجتي وأبنائي

أخوتي وأخواتي

وكل من كان له طيب الأثر في إنجاز هذا العمل.

الجزء الأول - التمهيد

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الغلاف	أ
البسمة	ب
الشكر والتقدير	ج
الإهداء	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
المقدمة	١

الجزء الثاني - الإطار النظري

الفصل الأول - مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة	٢
مصطلحات البحث	٣
أهمية الدراسة	٤
أهداف الدراسة	٥
أسئلة الدراسة وسبب إختيارها	٨
الدراسات السابقة	٩
المنطلقات النظرية الدراسية	١٢
المنهج والطرق	١٢

١٣	أدوات الدراسة.....
١٧	مجال الدراسة.....

الفصل الثاني – مدير المشروع الجديد

١٨	تواصل مدير المشروع الجديد مع فرق العمل في تطبيق استراتيجيات وأنظمة الشركة.....
١٩	مشاركة أعضاء الفرق في تخطيط تنفيذ المشروع.....
١٩	فاعلية مدير المشروع الجديد في حل النزاعات بين أفراد فريق العمل ومدى تأثير الإختيار الخاطئ لفريق العمل.....
٢٠	مدى تأثير تجاهل مدير المشروع الجديد لنزاعات فرق العمل بطريقة إيجابية في حال تم التوصل إلى حل بين أعضاء فريق العمل.....
٢٠	مدى تأثير تجاهل مدير المشروع الجديد لنزاعات فرق العمل بصورة سلبية في حال لم يتم التوصل إلى حل بين أعضاء فريق العمل.....
٢١	إعادة هيكلة فرق العمل من قبل مدير المشروع الجديد وصياغة الأسس والقواعد التي تعمل على تنظيم فريق العمل.....
٢٢	أثر تطوير فريق العمل وتحديد المهام الموكلة لأعضاء فريق العمل.....
٢٣	فاعلية فرق العمل وتناغمها مع توجهات مدير المشروع الجديد.....

الفصل الثالث – فريق العمل

٢٧	أثر تواصل مدير المشروع الجديد في فاعلية فرق العمل.....
٢٧	جودة المخرجات بأثر إشراك أعضاء فريق العمل في تخطيط تنفيذ المشروع.....
٢٨	إنجاز المهام بفاعلية بعد إيجاد طرق حل النزاعات وجودة إختيار أعضاء الفريق.....
٢٨	ثقة فريق العمل بنفسه بعد التوصل لحل النزاعات من قبلهم.....
٢٨	أثر عدم إيجاد الحلول بين أعضاء الفريق وأثر إتخاذ القرار من مدير المشروع الجديد.....
٢٩	جودة مخرجات المشروع بعد إعادة هيكلة فرق العمل من مدير المشروع الجديد.....

٢٩جودة مخرجات المشروع وفاعلية فرق العمل بعد تطوير فريق العمل.....

٢٩جودة مخرجات المشروع وفاعلية فرق العمل بعد تناغم فريق العمل مع مدير المشروع الجديد..

الجزء الثالث – الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

٣٠الفصل الرابع - الإجراءات المنهجية للدراسة.....

٣٠الفصل الخامس - نتائج الدراسة الميدانية.....

٣٥الفصل السادس - تحليل النتائج والتصور المقترح.....

الجزء الرابع – ملاحق الدراسة

٤٧مراجع الدراسة العربية والأجنبية.....

٥٠ملاحق الدراسة.....

٥٢ملخص الدراسة باللغة العربية.....

٥٦ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....

٦١الخاتمة.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٥.....	الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.....	جدول رقم (١).....
١٦.....	معاملات الثبات للاستبانة.....	جدول رقم (٢).....
١٦.....	أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.....	جدول رقم (٣).....
٣٠.....	توزيع أفراد العينة على حسب النوع.....	جدول رقم (٤-١).....
٣١.....	توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي.....	جدول رقم (٤-٢).....
٣٢.....	توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة.....	جدول رقم (٤-٣).....
٣٣.....	توزيع أفراد العينة على حسب حصول المدراء على شهادة إدارة المشاريع (PMP).....	جدول رقم (٤-٤).....
٣٤.....	توزيع أفراد العينة على حسب الصفات التي تم بها تعيين مدراء المشاريع.....	جدول رقم (٤-٥).....
٣٥.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على عبارات مدراء المشاريع.....	جدول رقم (٤-٦).....
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بأعضاء فريق عمل المشاريع.....	جدول رقم (٤-٧).....
٣٧.....	الفروق بين نوع جنس المدراء في المتغير الأول.....	جدول رقم (٤-٨).....
٣٨.....	الفروق بين نوع سنوات خبرة المدراء في المتغير الأول.....	جدول رقم (٤-٩).....
٣٩.....	الفروق بين نوع مستويات المدراء التعليمية في المتغير الأول.....	جدول رقم (٤-١٠).....
٤٠.....	الفروق بين مدى حصول المدراء على شهادات إدارة المشاريع (PMP) في المتغير الأول.....	جدول رقم (٤-١١).....
٤١.....	الفروق بين الصفة التي تم بها تعيين المدراء في المتغير الأول.....	جدول رقم (٤-١٢).....
٤١.....	الفروق بين المؤهلات التعليمية لأعضاء فرق المشاريع في المتغير الثاني.....	جدول رقم (٤-١٣).....
٤٢.....	أقل فرق معنوي LSD بين متوسطات المستويات التعليمية لأعضاء فرق العمل في المتغير الثاني.....	جدول رقم (٤-١٤).....
٤٢.....	الفروق بين جنس أعضاء فرق المشاريع في المتغير الثاني.....	جدول رقم (٤ - ١٥).....

جدول رقم (١٦ - ٤).....الفروق بين سنوات خبرة أعضاء فرق المشاريع في المتغير الثاني.....٤٣

جدول رقم (١٧ - ٤)....أقل فرق معنوي LSD بين متوسطات سنوات خبرة أعضاء فرق العمل في المتغير الثاني.....٤٣

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم (٤-١).....	توزيع أفراد العينة على حسب النوع.....	٣١
شكل رقم (٤-٢).....	توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي.....	٣٢
شكل رقم (٤-٣).....	توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة (١ سنة إلى ١٠ سنوات).....	٣٣
شكل رقم (٤-٣).....	توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة (١ سنة إلى أكثر من ١٥ سنة).....	٣٣
شكل رقم (٤-٤).....	توزيع أفراد العينة على حسب حصول المدراء على شهادة إدارة المشاريع (PMP).....	٣٤
شكل رقم (٤-٥).....	توزيع أفراد العينة على حسب الصفات التي تم بها تعيين مدراء المشاريع.....	٣٤
شكل رقم (٤-١١).....	الفروق بين مدى حصول المدراء على شهادات إدارة المشاريع (PMP) في المتغير الأول.....	٤٠

المقدمة :

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله الذي علمنا ما لم نعلم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يسرنا أن نعرض عليكم بحثنا بعنوان " دور مديري المشاريع في فاعلية فرق العمل في تنفيذ المشاريع بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية " والذي يتناول موضوعاً ذا أهمية ,حيث تمنهجت على أثره مناهج عدة، وقد تم إختياره على هذا الأساس. وحيث أن الإنسان قد وافق على حمل الأمانة العظيمة التي كلفه الله بها وهي قيادة الكون وما لهذه الأمانة من الأثر الكبير في نجاح الدعوة إلى الله ونشر الإسلام ومسيرة حياة الإنسان منذ ولادته إلى آخر مطاف للحياة وكيف يتدرج من أن يكون تحت مسؤولية ولي أمره إلى أن يصبح مكلفاً ويحمل المسؤولية , وكذلك دورة حياة العمل وتدرجه من أدنى المناصب إلى أعلاها. وعُرفت القيادة ودورها منذ أكثر من ألف عام من نهجنا ودستورنا القرآن الكريم وسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم. ففي القرآن عدة قصصٍ موحاة من الله تعالى ومن أبرزها قوله تعالى (حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِ النَّمْلِ قَالَتِ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ) سورة النمل آية ١٨ ففي هذي الآية نرى كيف أن قيادة النملة وتوجيهها لفريقها ويقظتها دون بقية الفريق شكل أهمية كبرى للهروب من الخطر وحماية فريقها. ومن ناحية أخرى نرى بهذه الآية دلالة أخرى وهي قيادة نبي الله سليمان لجنوده. وكذلك من السنة قوله صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفرٍ فليؤمروا أحدهم) أخرجه أبو داود وقوله صلى الله عليه وسلم (كلُّكم راعٍ، وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيّته) متفق عليه ومن هنا تدرجنا في علم القيادة من أحسن القصص إلى الأمانة والمسؤولية والرعاية لقيادة الأسرة إلى أن وصلنا إلى العلوم الحديثة في إدارة وقيادة المشاريع . فإدارة المشاريع وقيادة فرق العمل لاكتفي ببحث أو دراسة أو دورة تدريبية أو شهادة علمية. فهي في تطور سريع لما نواجهه من تحديات وتطورات المشاريع من إبتكارات جديدة للعديد من العلوم وفي تطورات فرق العمل من دائرة مغلقة بسيطة إلى التوسعات الكبيرة لضخامة المشاريع وكثرة الإبتكارات وتنوع فرق العمل من عدة نواحي والتي تتدرج من التنوع الثقافي والديني والسياسي و منها الفرق المحلية والعالمية والإفتراضية وما لهذا التنوع من أثر في تشكيل فرق العمل والتي أصبحت تشكل دور أساسي لنجاح المشاريع والأعمال. وما أحوجنا إلى وضع أساسيات وتقنيات القيادة لمدرء المشاريع لقيادة وإدارة الفرق في ظل التنوع الكبير في المشاريع والتي تقودنا إلى كيفية إدارة فرق العمل بفاعلية لتنفيذ مخرجات المشاريع بجوده عاليه.

الجزء الثاني - الإطار النظري

الفصل الأول - مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة شاملة ومستدامة من خلال عملية التخصيص وذلك بتمكين المواطن وإشراك القطاع الخاص بشكل أكبر عن طريق دخول شركات جديدة في السوق و إسناد العديد من المشاريع للقطاعات الخاصة، مما يترتب عليه تغير في إتجاه العمل من نظرية العمل بموظف واحد في المعاملات وإنجاز المهام إلى أن يكون العمل أكثر تنظيماً و تخصصاً مما يتطلب تشكيل فرق عمل متخصصة تقوم بهذه الأعمال أو المشاريع بشكل عام. وبناء عليه في المنظمات الحكومية غالباً ما يتم تكوين هذه الفرق من خلال المدير المباشر أو مشاورته في إختيار هذا الفريق أما في المنظمات الخاصة فغالباً ما يكون مدير المشروع هو من تم إختياره بكفاءة من قبل الإدارة العليا لقيادة هذا المشروع وينتهي عمله بإنهاء المشروع بحيث تسند إليه مهمة إدارة فريق لم يساهم في تكوينه أو إختيار أفرادهم مما تشكل تحدياً كبيراً في كيفية إدارته لهذا الفريق وأداء مهامه بفاعلية تامة و إنجاز ما أسند إليه حسب الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة.

تعد مرحلة تشكيل فرق العمل من أكثر مراحل إدارة الفرق أهمية. وذلك لما لهذا الإختيار من تأثير مباشر على تواصل الفريق و تعاونهم فيما بينهم لإنجاز المهام الموكلة لهم تحقيقاً لأهداف المشروع. والإختيار الخاطئ للأشخاص سيجعل من إدارته صعبه و ستتأثر النتائج بل من الممكن فشلها، ولكي نتأكد من نجاح المشروع فإنه من الواجب إختيار أفضل العناصر فيه لكل مهمة من المهام في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

فرضية الدراسة تمثل بإختيار وتشكيل فرق العمل قبل تعيين مدير المشروع وعليه فإن مدير المشروع لم يشارك في عملية الترشيح أو الإختيار للفريق الذي سيعمل معه في تنفيذ متطلبات المشروع.

وعليه يكون سؤالنا الرئيسي (ما هي التحديات التي تواجه مدير المشروع الجديد عند إدارته لفريق عمل لم يشارك في تكوينه أو إختياره؟).

مصطلحات البحث:

مدير المشروع Project manager : هو الشخص المسؤول عن قيادة المشروع من بدايته إلى تنفيذه وهذا يشمل التخطيط والتنفيذ وإدارة الأفراد والموارد ونطاق المشروع.

"فاعلية" Effectiveness : مؤشر أو مقياس يعبر عن مدى نجاح مؤسسة أو منظمة ما في تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها، وقدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة بها والبيئة.

"القطاع الخاص Private sector" : هو كل ما يملكه المواطنون متفرقين و يديرونه بمعرفتهم ووسائلهم وتحت مظلة سلطة الدولة ورقابتها.

"فريق العمل Work team" : هو جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات.

"فاعلية فرق العمل Effectiveness of work team": مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة، يعملون بشكل منسجم وفي تفاعل تام، و يحققون الفعالية من خلال (التعاون، المشاركة، المرونة، الانفتاح، والتيسير).

التواصل Communication : هو تبادل المعلومات المقصودة أو غير المقصودة، ويمكن للمعلومات المتبادلة أن تكون في صورة أفكار أو تعليمات أو عواطف.

إدارة التواصل Communication Management : هي عملية ضمان القيام بجمع معلومات المشروع وتكوينها وتوزيعها وتخزينها وإسترجاعها وإدارتها ومراقبتها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة.

متابعة التواصل Follow up communication : هي عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع وأصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية :

تكمن أهمية هذا البحث وتتركز على دور مدير المشروع في حال تم تعيينه على فريق عمل موجود مسبقاً، حيث أن مدير المشروع هو المسؤول عن توظيف وتوكيل المهام إلى كل فرد من فريق العمل، وذلك يعتبر أسلوب قيادي فعال يعزز فاعلية فرق العمل في ظل التطور في علوم إدارة المشاريع وطرقها المتنوعة والتي تمثل جانب كبير في نجاح المشاريع.

تعد فرق العمل إحدى أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات وهنا يأتي دور مديري المشاريع في إدارة فريق العمل بفاعلية، حيث يستخدم مديري المشاريع القيادات الحديثة والمتبعة بشكل حديث في المنظمات ولما لهذه الطرق من فائدة في تسهيل الوصول إلى (فاعلية فرق العمل).

ومن أهم الدراسات المذكورة في "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الأبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية" والمعدة من قبل "يوسف علي عيسى أبو جربوع" ٢٠١٤، ذكرت بأن أهمية ودور فريق العمل كأحد الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الإدارة لتطوير الإبداع هي زيادة الإهتمام بتدريب قادة وأعضاء فريق العمل لأن التدريب يعد خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

الأهمية العملية:

تعد مرحلة تشكيل فرق العمل من أكثر مراحل إدارة الفرق أهمية، وذلك لما لهذا الإختيار من تأثير مباشر على تواصل الفريق و تعاونهم فيما بينهم لإنجاز المهام الموكلة لهم تحقيقاً لأهداف المشروع. والإختيار الخاطئ للأشخاص سيجعل من إدارة فريق العمل صعبه و ستتأثر النتائج بل ومن الممكن فشلها، إضافةً إلى كيفية توظيف الموارد وفرق العمل لتقليل المخاطر ولكي نتأكد من نجاح المشروع فإنه من الواجب إختيار أفضل العناصر فيه لكل مهمة من المهام وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإيضاح مدى حاجة مدير المشروع إلى إعادة هيكلة وتشكيل فرق العمل والأثر المترتب على ذلك مما يؤدي إلى زيادة فاعلية فرق العمل وتناغمهم والذي يجعل من نتائج فرق العمل أكثر جودة وأكثر فاعلية.

الجهات المستفيدة من الدراسة هم مدراء المشاريع و أعضاء فريق عمل المشروع في القطاعات الخاصة.

تكمن أهمية الدراسة في إيضاح مفهوم الفاعلية وكيف تكون لها أثر إيجابي في نجاح المشروع بجودة ونتائج قد تفوق التوقعات والتوجهات المخطط لها.

أهداف الدراسة:

للدراصة أهداف رئيسية وأهداف فرعية كما يلي:-

أولاً: الأهداف الرئيسية:

للدراصة هدف رئيسي يكمن في معرفة مدى قدرة مدير المشروع بالتغلب على التحديات التي يواجهها عند إدارته لفريق عمل لم يشارك في تكوينه .

ثانياً : الأهداف الفرعية : حيث تكمن الأهداف الفرعية فيما يلي:-

- التعرف على اثر التواصل الفعال بين فرق العمل على إدارة المشروع
 - التعرف على اثر الربط بين جودة المخرجات والاختيار الناجح لفريق العمل
 - الكشف عن اثر إعادة هيكلة فرق العمل في دعم وتحقيق توجهات مدير المشروع
- إن الإدارة الناجحة تعمل جاهداً على تكوين فرق عمل ذا رأي واحد تعمل من أجل تحقيق هدف محدد وواضح.
- يهدف إنشاء فرق العمل إلى الآتي :-

- زيادة الفعالية: التأكد من صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل و القوى المؤثرة في بيئته، والإستفادة من طاقات أفرادده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في إستمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات.
- خلق الأفكار: تساعد النقاشات والعصف الذهني الناتج عنها وتبادل الآراء المختلفة بين أعضاء الفريق على خلق أفكار وإقتراحات فريدة أكثر إبداعاً وتمييزاً عن تلك الأفكار التي قد يتخذها الأفراد بمفردهم ويميلون لأن تكون أفكاراً أكثر أماناً لهم ولمسؤولهم، فالعمل الجماعي بيئة خصبة للإبداع وإيجاد الحلول المثلى لمختلف التحديات.
- " بناء الثقة وتعزيز العلاقات: يساعد العمل الجماعي على بناء الثقة بين أفراد المجموعة وتعزيز علاقاتهم فيما بينهم وبتيح لهم تبادل الخبرات وتعلّم المزيد عن العمل بسهولة، وحتى في بعض الأعمال التي لا تحتاج لعمل جماعي " ، فإنّ العمل في مجموعة واحدة يخلق بيئة مريحة للموظفين يفخر كل منهم بعمله الخاص ويحتفلون بإنجازات زملائهم الآخرين.

- "رفع الروح المعنوية: من أهم ما يقدمه العمل الجماعي لأفراد المجموعة الواحدة أنه يرفع الروح المعنوية لديهم، وسيشعر كل فرد بقيمة عمله الذي ساهم في إنتاجه وكان جزءاً مهماً منه، فكل فرد لديه شيء مميز قام بتقديمه من أفكار وحلول وغيرها، وبهذا يشعر أفراد الفريق بالانتماء والالتزام بروح الفريق الواحدة والهدف المشترك الواحد".
- "تجربة تعليمية: العمل الجماعي يجمع أناس من خلفيات ومستويات وخبرات مختلفة ومنوعة، لذلك فهو يخدم أفراد المجموعة بتوفيره فرصة للتطوير المهني وتعلّم المهارات الجديدة وتنميتها وتبادل الخبرات وتحسين أدائهم في وظائفهم".
- "تعزيز أهمية العمل الجماعي: من أكثر ما يميّز العمل الجماعي أنه أكثر فعالية وكفاءة مقارنةً بالعمل الفردي، فجميع أفراد المجموعة يعملون ويتعاونون من أجل هدف مشترك واحد، كما يتبادل أفراد المجموعة الخبرات فيما بينهم ويتشاركون بتحمل المسؤولية وحل المشكلات، وبمنظرة إدارية فالعمل الجماعي يسمح لإنجاز أعمال أكثر بوقت أقل دون الحاجة إلى توظيف المزيد من الموظفين ممّا يعمل على تقليل التكاليف الخاصة بالمشروع".
- تحقيق العمل: يقدّم كلّ إنسان جهده وعمله وفي النهاية تؤتي الأعمال المجتمعة أكلها وثمارها، وإنّ الإنسان إذا نظر حوله وتفكّر في أمور الحياة يدرك أنّ كثيراً من الأهداف الفردية والجماعية لا تتحقّق بدون الاجتماع والتعاون بين الناس، فالطالب يدرس ويجتهد وهو محتاجٌ إلى جهد المعلم الذي يقوم بتعليمه وتدريبه، وصاحب العمل ينشئ مؤسسته وتجارته وهو يعتمد على فريقٍ من العاملين المؤهلين الذين يقدمون جهدهم وفق إختصاصاتهم المختلفة والمتكاملة مع بعضها البعض.
- "التربية على القيم النبيلة: العمل الجماعي يزرع في نفوس الناس المعاني الجميلة ويربّيهم على القيم النبيلة، فالإنسان حين يضع يده في يد أخيه من أجل تحقيق هدفٍ معيّن أو إنجاز عملٍ مطلوب تراه يحرص على بناء علاقة طيبة مع أخيه، كما يتجنّب أسباب الخلاف والتشاحن معه، ذلك بأنّ الخلاف بين الناس يعرقل إنجاز الأعمال ويؤخّرها بينما ترى الإتفاق يوثّق رابطة الناس مع بعضهم البعض فتشيع بينهم روح المحبة والألفة".
- توفير الوقت والجهد: العمل الجماعي يختصر المسافات ويوفّر الوقت والجهد، فالإنسان حين يكون وحيداً ويريد أن ينجز عملاً معيّنًا تراه يحتاج إلى وقتٍ أطول وجهد أكبر، بينما تراه إذا أجمع مع غيره من الناس وتعاون معهم اختصر الوقت وقلّ من الجهد، وهذا بلا شكّ من ميزات العمل الجماعي.

- تحقيق القوة للمجتمعات: العمل الجماعي هو قوّة للمجتمع والدولة، والدولة التي يكون أفرادها متعاونين مجتمعين تكون لها هيبة بين الأمم، بينما ترى الدول والمجتمعات التي تكثر فيها الفرقة والطائفية ممزقة غير قادرة على الإنجاز، بل إنّ سياسة الإستعمار كانت تفريق الأمم والشعوب وإضعافها بحيث تصبح دولاً متناحرة كلّ دولة تهتمّ بحدودها، وفي الحديث الشريف قوله صلى الله عليه وسلم (ما من ثلاثة في قرية ولا بدو لا تقام فيهم الصلاة إلا قد استحوذ عليهم الشيطان، عليك بالجماعة فإنّما يأكل الذئب من الغنم القاصية) الراوي: أبو الدرداء أي البعيدة المنفردة عن القطيع.
- البركة في العمل: العمل الجماعي هو عمل مبارك من عند الله تعالى، ففي الحديث الشريف رواه الترمذي والحاكم من حديث ابن عباس -رضي الله عنهما- (عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: يَدْ اللَّهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ). وبالتالي تكون مخرجات العمل الجماعي أكبر وأنمى من العمل الفردي.

"عناصر العمل الجماعي الفعال:-"

- أ- التواصل: يُعدّ التواصل جزءاً مهماً في العمل الجماعي، لأنه يسمح بتبادل المعلومات، والأفكار الجديدة بين الأشخاص والتركيز على التواصل الفعال عن طريق الإستماع الجيد الذي يُعتبر طريقة لإظهار الإحترام، ثمّ تنمية الثقة المتبادلة داخل بيئة الفريق.
- ب- التفويض: يمكن أن تتم عملية التفويض من خلال معرفة نقاط القوة والضعف التي يميّز بها كلّ عضو في فريق العمل الجماعي، ثمّ توزيع المهام عليهم، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ت- الكفاءة: تُؤدّي معرفة قدرات أعضاء الفريق كلّهم، والتعاون في توزيع ضغط العمل بناءً عليها أمراً مهماً لإتمام المهمة في الوقت المطلوب، والكفاءة المناسبة.
- ث- الأفكار: إنّ العمل ضمن فريق ترتكز علاقات أعضائه على الإحترام والثقة المتبادلة بينهم يُعزّز قدرات الفرد على إنتاج أفكار مُبدعة.
- ج- الدعم: تُعدّ التحدّيات جزءاً من بيئات العمل كلّها، لذلك فإنّ دعم أعضاء الفريق لبعضهم، والتعاون في تنمية أداء المجموعة، وتحسينها يُعتبر عنصراً مهماً لتحقيق الهدف المشترك الذي يلتزمون به جميعاً.
- ح- توفير الفرص الجديدة: -الحفاظ على فعالية العمل الجماعي يتطلّب توفير الفرص الجديدة، ومساعدة أعضاء الفريق على التخطيط المهنيّ الخاص بهم بناءً على الإحتياجات التنظيمية المتوقعة، ممّا يساعد على تحقيق أهداف

المنظمة، وذلك من خلال جذبهم، والحفاظ عليهم، بتشجيع روح الإبداع لديهم، وتكييف المهام والوظائف بشكل يتلائم مع قدراتهم وتلبية إحتياجاتهم، والتركيز على نقاط قوتهم.

خ- الثقافة الإيجابية: تُعدّ البيئة الإيجابية للعمل مُحفّزاً جيداً لأعضاء الفريق، فهي توفّر التحديات التي تثير الإبداع، والمناخ الجيد للتفاعل، وبالتالي فهم الموظف، وتدريبه، ومساعدته، وتمكينه، وإعطائه صلاحية إتخاذ القرارات المطلوبة، وتنفيذها، ودعم القرارات التي يتّخذها، عوضاً من توجيه التوبيخ، والعقاب، وغيرها من الأمور.

د- مراجعة ما بعد العمل: هي من المهام الصعبة لأنها ترتبط في الأساس بوجود أفراد آخرين معك تكون مطالباً بأن تراجع العمل المقدم من قبلهم، والتأكد من أن ما قاموا به تم بالطريقة الصحيحة بحيث تكون عملية المراجعة منظمة وممنهجة لتحليل أحداث عمل أو مشروعٍ ما لإستخلاص العبر ولتوفير موجز عما حدث. لماذا حدث؟ وكيف يمكن تطويره في المستقبل على نحو أفضل يقوم به المشاركون والمسؤولين عن المشروع أو الحدث. في أكثر الأحيان، يكون موضوع المراجعة مقارنة نتائج المشروع والعمل بالأهداف الأساسية التي وضعت لتتحكم بمسار العمل".

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي :

ما هي التحديات التي تواجه مدير المشروع عند إدارته لفرق عمل لم يقيم بإنشائها ؟

الأسئلة الفرعية:

١- ما أثر التواصل الفعّال بين فريق العمل على إدارة المشروع ؟

٢- ما الرابط بين جودة مخرجات المشروع و الإختيار الناجح لفريق العمل ؟

٣- ما أثر إعادة هيكلة فرق العمل في دعم وتحقيق توجهات مدير المشروع ؟

ومن هذه الأسئلة يتضح أهمية إختيار فرق عمل المشروع على أسس قوية لما يترتب على سوء الإختيار فشل المهمة التي قد كوّن هذا الفريق من أجله وتزداد هذه التحديات أمام مدير المشروع الذي لم يقيم بإختيار فريق العمل الذي يعمل معه من خلاله أو على الأقل شارك في اختياره.

وعليه فإن أسباب إختيار المشروع هي:

- التأثير المباشر على تواصل الفريق وتعاونهم فيما بينهم.

- تأثير الإختيار الخاطئ للأشخاص و مدى صعوبة إدارتهم.
 - المخاطر المؤثرة على جودة المخرجات للمشروع.
 - مدى حاجة مدير المشروع إلى إعادة هيكلة وتشكيل فرق العمل و الأثر المترتب على ذلك.
 - فاعلية فرق العمل و تناغمها مع توجهات مدير المشروع.
- و بناءً على مشكلة الدراسة التي تتمثل بإختيار وتشكيل فرق العمل قبل تعيين مدير المشروع ، وعليه فإن مدير المشروع لم يشارك في عملية الترشيح والإختيار للفريق الذي سيعمل معه في تنفيذ متطلبات المشروع مما تشكل تحدياً كبيراً في كيفية إدارته لهذا الفريق وأداء مهامه بفاعلية تامة و إنجاز ما أسند إليه حسب الأهداف الموضوعة.

صلة الأسئلة بمشكلة الدراسة :

- أ- توضيح مدى إتصال مدير المشروع مع فرق العمل.
- ب- تحديد جودة المخرجات المطلوبة لنجاح المشروع .
- ت- توضيح وإستيعاب أماكن الخلل و تأثيرها على فاعلية فريق العمل.

الدراسات السابقة:

الإدارة أو القيادة هي العمود الفقري لأي مجموعة - سواءً كانت فريق عمل أو فريق كرة قدم أو كتية جيش - فهي من تقوم بتحديد الأهداف والتوجيه وجمع المعلومات.فقائد المشروع أو مدير المشروع لايسمح بأي خلل يحدث في فريقه أو تدخلات تؤدي إلى إنحراف أهداف عمل الفريق. فقائد المشروع أو مدير المشروع يجب أن يكون ذو رؤية ورسالة وبعد نظر ويدرك تماماً أن الفريق سوف يتأثر به كقدوة لهم .

ومدير المشروع يجب أن يكون عادلاً بين أعضاء فريقه، ويجب أن يعلم نقاط قوته وضعفه وذلك من خلال وضع من ينوب عنه ليرى كيف يتصرف غيره وكيف كان أن يتصرف هو في الموقف نفسه، ويجب على مدير المشروع أن يكون مستمعاً جيداً ويتقبل النقد والنصح ، كما أن الشورى بين أعضاء الفريق لها أبعاد ممتازة جداً في تنفيذ المشاريع.

فالتعاون والثقة مهمتان مرتبطتان بين المدير وفريقه. فعندما يكون مدير المشروع ذو رؤية بعيدة ويصوغ إستراتيجيات العمل بشكل واضح يجعل الفريق يعمل بشكل أفضل.

ففي نماذج لدراسات سابقة وجدنا أن أحد الدراسات تركزت حول كيف أن يكون القائد مختاراً من فئة الناس الذي كان منهم ثم أصبح عليهم قائداً. فقد تناول الباحث القيادة التي بينها الله تعالى في كتابه الكريم وأثر القيادة وقد تطرق الباحث من تعريف القيادة وذكرها في القرآن والسنة إلى مقومات القيادة إلى أن وصل إلى الصفات العملية للقيادة في القرآن وقد بين ذلك بنبينا محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً للقيادة والتي أشتملت على " العلم الصحيح والعقيدة وكذلك القوة والأمانة والصدق وأيضاً العدل والحكمة والتواضع " وقد تدرج الباحث إلى أن وصل إلى ما يلامس بحثنا وهي عبقرية القيادة في نبينا محمد صلى الله عليه وسلم " في التسلسل والتدرج ليحظى بالقبول ولا يكون في محل إستهجان ونفور وكيف كانت عبقريته في المؤاخاة بين (القادمين الجدد وهم المهاجرين وأهل الأرض وهم الأنصار) وكيف قد شرّع القانون لوحدة الناس وعدم الخلاف والتنازع حتى وصل الباحث إلى السلبيات الخاصة بالقائد وهي (الإستبداد والتفريط والكبر والعجب ورفض النقد والقول دون الفعل وضياح معالم القدوة والعجز والتشاؤم وتسويق الأعمال والتسرع) وهي ما تسبب فشل القائد". الباحث (محمد فتحي عبد الجواد فرج الله ٢٠١٦) بعنوان (القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً)، وقد هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تحقق التكامل والتعاون بين القيادة والجنودية وقد سلك الباحث المنهج الوصفي والمنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي. وقد توصل الباحث إلى نتيجة أهمية القيادة ومقومات القيادة والتعرف على معنى القيادة الحقيقي في ضوء القرآن الكريم وأن نجعل النبي محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً لنا في القيادة. وأوصى بالتأمل في كتاب الله وقصص الأنبياء ودورهم القيادي في ظل توجهات الله سبحانه وتعالى لهم أثناء قيامهم بالعمل القيادي وخصوصاً في نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

وكذلك وجدنا في دراسة سابقة كانت تتحدث عن فريق العمل وإدارته وتكوينه حيث بدأ الباحثان في تعريف فريق العمل ومالفرق بين الفريق والمجموعة "حيث أن الفريق يكون له قائد لتسهيل عمله بينما المجموعة تكمن تحت سيطرة رئيس يتحكم بهم وأهمية فريق العمل والأبعاد النفسية لفريق العمل". وقد تطرقا الباحثان إلى عوامل تماسك الفريق (التقدير والتحفيز والصلة وقياس الأداء والعلاقات بين الاشخاص) ثم اتجه الباحثان إلى عمليات بناء الفريق وهو ما يتصل ببحثنا ولكنه قد تطرق إلى معنى الفريق والحاجة إلى الفريق وكيف أن الإنجاز بالفريق يكون مصدر قوة أكثر من الإنجاز الفردي وتطرق إلى أساليب تكوين الفريق وخصائص الفريق ثم أنتقل إلى أنواع الفرق ومنها إلى الذكاء العاطفي لإدارة الفريق وتحفيز فاعلية الفريق وخلق البيئة المناسبة وإدارة الصراعات داخل الفريق. الباحثان (أ-نزار أشريفة و د.عبد الحميد الخليل ٢٠٢١) بعنوان (إدارة

فرق العمل) وهدفت الدراسة إلى معرفة الفريق ومهارات إدارة الفريق وتوصلا إلى أن العمل ضمن فريق لإنجاز أي مهمة يتم بفاعلية وبسرعة وجودة أفضل من العمل الفردي.

و في دراسة سابقة اخترت منها عنوان له صلة بالقيادة وهو مايتحدث عن القيادة سابقاً والقيادة الحالية والقيادة المستقبلية فقد تطرق الكتاب إلى أنه في بعض البحوث كانت تتفق على أن "القيادة هي عبارة عن عملية ولكن معظم النظريات والأبحاث تنظر إلى القيادة على أنها مكتسبة للشخص وهذا ماقاله (بيرنارد ١٩٢٦, Bernard) ".وقد تم تحديد عدة فئات مختلفة والتي توصلت إليها الدراسات عن طريق (Stogdill, ١٩٧٤) فمن خلال عمل مراجعة لنظريات القيادة في القرن العشرين كان الإتجاه الأول يتعامل مع سمات القادة العظماء حيث أنه تم شرح ووصف القيادة بالصفات الداخلية التي يولد بها الشخص واستند هذا البحث إلى فكرة "أن القادة ولدوا ولم يصنعوا وكان مفتاح النجاح ببساطة هو تحديد هؤلاء الأشخاص الذين ولدوا ليكونوا قادة عظماء وكان أحد العيوب في هذا الفكر هو تجاهل الموقف والعوامل البيئية التي تلعب دوراً في مستوى فعالية القائد. وسلك الإتجاه الثاني إلى مايفعله القادة الناجحون وليس كيف ينظرون إلى آخرين كما قال (هالبن ووينر Halpin and Winer, ١٩٥٧) ".ولكن نرى أنه قد أجهت بعض البحوث إلى أن القيادة ليست فطرية بل ممكن أن تأتي من تعليم أساليب القيادة وقد كان البحث وصفيّاً للمساعدة في تصنيف القادة بناء على السلوك.

وفي الإتجاه الثالث أنطلقت حول "القيادة بالتفاعل بين الصفات والسمات مع ما يظهره القائد في حالة الطوارئ (سال ونايت ١٩٨٨) "والتي فتحت باب بأن القيادة مختلفة في كل مكان وزمان بفرضيات وهمية وقد درست فاعلية القائد في وجود النفوذ مثلاً وطبيعة المهمة والتحفيز ومع توسع الدراسة في القادة وجد أن هناك أيضاً قضايا متعلقة بالثقافة حيث أنه لابد من أن يكون القائد لديه ثقافة التكيف مع التغيير وأن تكون للقائد القدرة على فهم ومعرفة الثقافة التنظيمية ولكن توصلت الدارسة إلى أن تطبيق هذه الأفكار صعب، ويرجع ذلك جزئياً إلى الخصوصية التنظيمية للثقافة وصعوبة تعريف الثقافة. "وكان من إحدى الإستنتاجات التي يمكن إستخلاصها هي أن القادة بحاجة إلى العمل داخل الثقافة من أجل أن تكون أكثر نجاحاً. و قد يحتاج القادة إلى الإهتمام بدرجة أقل بالسلوكيات الفعلية ويتعرضون أكثر للمواقف التي يتم فيها العمل عن طريق خلق بيئة مناسبة، بيئة يرغب الناس في المشاركة فيها والشعور بها ملتزمون بعملهم، فالقادة قادرون على التأثير وتوجيه أنشطة الآخرين ويتطلب هذا المنظور التركيز على الأشخاص الذين يتم قيادتهم ومن أهمها قد وضعت الدراسة التحفيز بأنواعه وكذلك من الدراسات التي توصلوا إليها أنه قد تم إيجاد نموذج آخر وهو أن القائد يستطيع قيادة الآخرين إلى أن يستطيع الآخرون أن

يقودوا أنفسهم والإعتماد على ذاتهم وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تعريف ثابت للقائد الناجح ولكن لازال الإستمرار في الدراسات عن القادة مستمرة لأن هناك تطوير وتحديث في التعليمات والتدريبات التي تجعل القادة العظماء عظماء".

المنطلقات النظرية للدراسة:

من خلال المشكلة التي تم إيضاهاها سابقاً والأسئلة التي تم طرحها، فإننا توصلنا إلى فرضيات تجيب على تلك الأسئلة. حيث كانت الفرضية تنص على أنه يتم إختيار فريق عمل قبل إختيار مديراً للمشروع، وعليه فإن مدير المشروع لم يشارك في إختيار فريق العمل الذي سوف يعمل معه من خلال تنفيذ المشروع. وبهذا فإن المدير قد يواجه مشاكل وتحديات من خلال إدارته لفريق العمل. ولمواجهة تلك التحديات من الجدير أن يوفّر للمدير فترة زمنية معينة يستطيع من خلالها التعرف على جميع أفراد فريق العمل وما يمتلكون من مواهب وقدرات ومؤهلات لكي يستطيع توزيع وتقسيم مهام العمل فيما بينهم بشكل مناسب مما يساعده في التغلب على كل التحديات التي تواجهه وإنجاز العمل بأفضل جودة ممكنة، وبذلك يستطيع إنجاز المشروع حسب خطة المشروع المسندة إليه من قبل الإدارة العليا. وهذه الفرضية هي الفرضية الموجهة حيث أنه كلما كان المدير أكثر دراية بفريق العمل كلما تم إنجاز المشروع بطريقة مقاربة لما هو مخطط له. وفي حال لم يتم توفير فرصة زمنية لإعادة بناء فريق عمل جديد فإنه من المهم تقييم المشاكل التي يتعرض لها فريق العمل وتقديم التوجيه المناسب، فهذا من شأنه أن يزيد الموثوقية بين المدير وباقي أعضاء الفريق، كما يجب أن يتميز المدير بكونه قادراً على إيصال أهداف المشروع إلى جميع أعضاء الفريق، إذ إن ذلك يجعلهم أكثر إصراراً وتفانياً في العمل ويزيد من الثقة بين المدير وباقي أعضاء المشروع.

منهج البحث :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لدراسة مدى تأثير إختيار أفراد فريق العمل على إدارة المشروع وجودة مخرجات المشروع في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وهل هنالك تأثير في حال كان إختيار أعضاء الفريق من قبل مدير المشروع أو قبل تعيينه، وهل يشكّل مدراء المشاريع دوراً فعالاً في إدارة المشروع وجودة مخرجات المشروع، وذلك من خلال الإستبيان الإلكتروني والذي تم توزيعه على عيّنتين وهما: أعضاء في فريق المشروع و مدراء المشاريع و كلاهما يعملون في القطاع الخاص وكان عدد عينة البحث ٣١٢ شخص .

أدوات الدراسة :

كانت الأداة المستخدمة هي الإستبيان الإلكتروني وذلك لجمع ومعرفة معلومات أكثر دقة بعيداً عن التحيز فيما يتعلق بالموظفين وتنفيذ المشروع وإنجاز المهام، ومعرفة المشكلات والتحديات لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي وغيرها ... وعليه فقد قام الباحثين بعمل إستبيان كانت الأسئلة موجهة فيه حسب التصنيف من الموقع الوظيفي في المشروع إما كمدير المشروع أو عضو في فريق المشروع ثم بتحديد الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي وبعدها تم التطرق إلى التساؤلات الأساسية وكانت بمقياس ليكرت Likert.

المصادر الأولية: وهي الدراسة الميدانية وما تضمنه من البيانات والمعلومات ذات الصلة بالدراسة، وذلك متمثلة في الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وُزعت على أفراد العينة على شكل رابط إلكتروني، ومن ثم العمل على تفريغ الاستبانات وتحليلها واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة التي تدعم موضوع الدراسة. المصادر الثانوية: البحث والمطالعة في مواقع الانترنت والمكاتب الرقمية المختلفة لتجميع المصادر البحثية المختلفة من الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والدراسات البحثية والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

➤ المتغير الأول/ مدير المشروع وأضفنا الأسئلة التالية:

- ١- هل لديك شهادة إدارة المشاريع الإحترافية (PMP)؟
- ٢- هل تم تعيينك بصفتك مدير مشروع من داخل المنظمة أو من خارجها بالتكليف؟
- ٣- مراعاة مدير المشروع للسمات الشخصية والفروق الفردية لأعضاء الفريق.
- ٤- هل تم تعيينك لإدارة المشروع قبل بدء تنفيذ المشروع؟
- ٥- هل شاركت في إختيار أفراد الفريق؟
- ٦- هل أعضاء افريق لديهم الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ متطلبات المشروع؟
- ٧- هل يتوافق الفريق فيما بينهم؟
- ٨- هل شاركت في التخطيط للمشروع وتحديد آليات العمل قبل البدء بالعمل؟
- ٩- هل تمت مشاركة أعضاء الفريق في التخطيط؟
- ١٠- هل يتعامل أعضاء الفريق مع المشاكل التي تواجههم بطريقة صحيحة؟

١١- هل لدى أعضاء الفريق أهداف واضحة؟

١٢- هل تقدم الدعم والمساندة لأعضاء الفريق عندما يواجهون مشكلة؟

١٣- هل تحرص على إمداد الفريق بما ينقصهم من مهارات ومعارف خلال إدارتك؟

١٤- هل تملك خطة عمل واضحة ومحددة للمشروع؟

➤ المتغير الثاني / عضو فريق عمل وأضفنا الأسئلة التالية:

١- هل مدير المشروع حريص على تطوير وإمداد فريق العمل بالمهارات والمعرفة اللازمة للمشروع؟

٢- هل تم إختيارك من قبل مدير المشروع لتكون أحد أعضاء فريقه؟

٣- هل كانت المهام الوظيفية واضحة لجميع أعضاء الفريق؟

٤- هل كانت المهام الموكلة إليك تتناسب مع قدراتك؟

٥- هل كان يتابع مدير المشروع سير العمل بشكل دوري؟

٦- هل هناك توافق بينك وبين مديرك؟

٧- هل تمت مشاركتك في بناء خطة العمل؟

٨- هل كانت المهمات الموكلة إليك تتناسب مع مجال تخصصك؟

٩- هل وجدت الدعم والمساندة من مدير المشروع عند مواجهة مشاكل؟

صدق وثبات اداة الدراسة:

قام الباحثون بإرسال الإستبيان إلى المحكمين التاليين:

١- الدكتورة عواطف بنت علي العبيد ، دكتوراه في الادارة و التخطيط

٢- الدكتور فريد بوقس ،

٣- الدكتور سعد القحطاني ، استاذ مشارك في كلية الهندسة بجامعة نجران

٤- الدكتور عمرو صادق ، مستشار الهيئة السعودية المواصفات والمقاييس والجودة.

وكانت ملاحظاتهم كالتالي:

١- اختيار مقاس ليكرت الخماسي

٢- تعديل المتغير من "النوع" الى "الجنس"

٣- اعادة صياغة الأسئلة لتكون أسئلة خبرية

أ- صدق الإتساق الداخلي للإستبانة Internal Consistency:

تم حساب الإتساق الداخلي لأداة البحث من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١): الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

المتغير الثاني (أعضاء فريق العمل)			المتغير الأول (المدرء)		
رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
١	.٣٩٠**	.٠٠٠	١	.٧٦٤**	.٠٠٠
٢	.٦٣١**	.٠٠٠	٢	.٧٢٤**	.٠٠٠
٣	.٦٩٤**	.٠٠٠	٣	.٧٠١**	.٠٠٠
٤	.٦٧٥**	.٠٠٠	٤	.٥٨١**	.٠٠٠
٥	.٤٥٩**	.٠٠٠	٥	.٦٥٠**	.٠٠٠
٦	.٧٥٢**	.٠٠٠	٦	.٦٤٥**	.٠٠٠
٧	.٦٢٢**	.٠٠٠	٧	.٦٥٩**	.٠٠٠
٨	.٦٢٧**	.٠٠٠	٨	.١٨٧*	.٠١٧
٩	.٥٩٣**	.٠٠٠	٩	.٦٩٩**	.٠٠٠
١٠	.٥٣٢**	.٠٠٠			
١١	.٥١٠**	.٠٠٠			
١٢	.٥٦٧**	.٠٠٠			

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (٠,٠١)

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الإستبيان ودرجة المحور الذي تتبع له، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، مما يشير إلى أن الإستبيان يمتاز بصدق الإتساق الداخلي وأن عباراته ترتبط بالمحاور بصورة كبيرة وبالتالي فإن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله.

ب- ثبات الاستبانة Reliability:

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢): معاملات الثبات للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الأول	١٢	٠,٨٢٦
الثاني	٩	٠,٧٨٧
الأداة ككل	٢١	٠,٨٠٤

الجدول السابق يوضح معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لأداة البحث. نجد أن معاملات ألفا كرونباخ للمتغيرين تراوحت بين (٠,٨٢٦ ، ٠,٧٨٧) ، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل (٠,٨٠٤). نلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة. و مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحث مطمئن لإجابات أفراد العينة على الإستبانة وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الإستبانة ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

جدول رقم (٣): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	الوزن	المتوسط الموزون
أوافق بشدة	٥	من ٤,٢٠ إلى ٥
أوافق	٤	من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠
محايد	٣	من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠
لا أوافق	٢	من ١,٨٠ إلى ٢,٦٠
لا أوافق بشدة	١	من ١ إلى ١,٨٠

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة البحث ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

مجال الدراسة:

تحددت الدراسة بناءً على المجالات الآتية:

- ١ - المجال الزمني: ركزت الدراسة على المشاريع في القطاع الخاص في الفترة الزمنية ٢٠٢٢، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الإلكتروني بين شهري نوفمبر وديسمبر لعام ٢٠٢٢ م.
- ٢ - المجال المكاني: منطقة الدراسة هي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- ٣ - المجال البشري: تستهدف الدراسة مديري المشاريع وأعضاء فريق العمل في المشروع.

الجزء الثاني - الإطار النظري

الفصل الثاني - مدير المشروع الجديد

مدير المشروع الجديد يحتاج إلى عدة عوامل ليصل إلى النجاح مع فريقه الذي لم يقم بتكوينه وهي عالنحو التالي:

أولاً/ تواصل مدير المشروع الجديد مع فرق العمل في تطبيق إستراتيجيات وأنظمة الشركة:

للتواصل أهمية في نجاح المشروع، ويقضي مدراء المشاريع الكثير من أوقاتهم في التواصل مع أعضاء الفريق وغيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع من الداخل (على نطاق مستويات المنظمة) ومن خارج المنظمة. يجب أن يكون مدير المشروع مدركاً لعمليات وآليات التواصل وحيث أن التواصل موجود بشكل رئيسي بين مدير المشروع وفرق العمل إلا أنه يتوجب وضع إدارة للتواصل ويتم بعد ذلك متابعة عمليات التواصل حتى نهاية المشروع.

"وهناك آليات للتواصل منها:

- ١- صورة خطية : إما مادية أو إلكترونية.
- ٢- شفوية : إما وجهًا لوجه أو عن بعد.
- ٣- رسمية أو غير رسمية : عن طريق الأوراق الرسمية أو وسائل التواصل الإجتماعي.
- ٤- الإيماءات : تقاس بدرجة الصوت وتعبيرات الوجه.
- ٥- وسيط : الصور أو الأفعال
- ٦- إختيار الكلمات: يوجد غالبًا أكثر من كلمة واحدة للتعبير عن فكرة ما".

يواجه مدير المشروع الجديد عدة تحديات في تطبيق الإستراتيجيات والأنظمة وكيفية أداء العمل بشكل يتوافق مع عمل المنظمة بحسب مجالها، ويتوجب على مدير المشروع الجديد التعرف على هذه الإستراتيجيات والأنظمة ليتمكن من تحديد آليات التواصل وإدارتها ومتابعتها بحيث تتماشى مع توجهاته ورؤيته في كيفية إنجاز المشروع ، وذلك بتطبيق أساليب التواصل الحديثة في العصر الحالي لتوجيه فرق العمل لأداء المهام الموكلة إليهم، وبذلك سيتمكن مدير المشروع من توضيح التوجه والأسلوب المتخذ في استراتيجيات الشركة ، و توضيح خطة عمل الفرق ، وكيفية التواصل وتوجيه أعضاء فرق العمل و تسهيل متابعة التواصل.

ثانياً / مشاركة أعضاء الفرق في تخطيط تنفيذ المشروع:

يؤدي مدير المشروع الجديد واجبه القيادي في تنفيذ المشروع ومتابعة العمليات، وآليات التواصل، حيث إنه يستعين بأعضاء فرق العمل وتمكينهم بحسب خبراتهم في مجال المنظمة، وهنا يتحقق جانب التواصل الفعال بين مدير المشروع الجديد وفرق العمل حيث إن هذا النوع من التواصل الفعال ينعكس على جودة مخرجات المشروع، بحيث يساهم في زيادة الجودة والتعاون بين أعضاء فرق العمل وتقليل الوقت والذي يحد ذاته يقلل التكلفة.

بعد أن يصبح مدير المشروع الجديد ملماً بإستراتيجيات وأنظمة الشركة ومطلعاً عليها بشكل متكامل ويصبح ملماً بكيفية تنفيذ العمليات داخل المنظمة وتحديداً التواصل بين فرق العمل - حيث يتوجب عليه وضع منهجية وخطة للمشروع - يصل من خلالها إلى جودة مخرجات المشروع. ومن أهم النقاط التي تؤخذ بعين الاعتبار تمكين أعضاء فرق العمل بالمشاركة في تخطيط وتنفيذ المشروع وتحسين العمليات، وما في ذلك من تأثير مباشر أو غير مباشر على جودة المخرجات وتوجهات مدير المشروع الجديد.

ثالثاً / فاعلية مدير المشروع الجديد في حل النزاعات بين أفراد فريق العمل ومدى تأثير الإختيار الخاطئ لفريق العمل:

إن النزاع جزء طبيعي من العمل داخل الفريق، ولكنه ليس بالأمر الممتع، فوظيفة مدير المشروع توجيه وتدريب أعضاء الفريق بمهارات وثقافات مختلفة وشخصيات وسلوكيات مختلفة تجاه هدف واحد. وبذلك فإن مدير المشروع لا يدير سير العمل فقط، ولكن يتعامل أيضاً مع مشاعر أفراد فريق العمل وهذا لا يعد أمراً مثيراً للدهشة. فالتعامل مع نزاع أفراد فريق العمل عقبة تعيق المديرين مع إختلاف مستويات خبرتهم وتحتاج إلى مهارات متعددة لاحتواء النزاع والتعامل معه وذلك لإنهاء النزاع وعدم تأثير النزاع على المشروع بأي شكل من الأشكال.

وبما أن مدير المشروع جديداً على المشروع فهو لا يملك أي معرفة سابقة بأعضاء الفريق ولا يوجد لديه أي خلفية عن مشاعرهم ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية، وبهذا يلزم مدير المشروع الجديد مواجهة النزاع، وأن يكون حازماً في ذلك ويتطلب من مدير المشروع الجديد دراسة حالة أعضاء فريق المشروع بأقصى ما يمكن ومعرفة الحالة الثقافية والاجتماعية وأيضاً معرفة قدراتهم الوظيفية لمعرفة ودراسة فاعلية أعضاء الفريق والتأكد من قدرتهم على العمل في المشروع بكل كفاءة. وفي حال وجود النزاع بين الأعضاء فيلزم مدير المشروع الجديد المواجهة والتركيز على السلوك وليس على الشخص وكذلك الإستماع الجيد لكل طرف وتحديد نقاط الإختلاف والإتفاق وبالتالي إعطاء الأولوية للنقاط المهمة وعلى هذا يتم وضع خطة للعمل في

حل النزاع. ويتطلب من مدير المشروع الجديد أن يكون لديه مهارات إجتماعية وذكاء عاطفي وذلك للتعامل مع النزاع وإيجاد الحل المناسب، وفي حال تم محاولة فضّ النزاع بكل الطرق السابق ذكرها وكان ذلك غير مجدي، فقد تكون المشكلة متأصلة في تعيين بعض الأعضاء بسبب إختيار خاطئ قبل تعيين مدير المشروع الجديد، فهنا يتطلب على مدير المشروع الجديد معرفة نوع النزاع ومدى خطورة النزاع على المشروع وفي حال كان هذا النزاع يسبّب تأخيراً للمشروع أو زيادة في التكاليف فلا بد من تعيين أعضاء آخرين مناسبين لأداء المهام وإستبعاد الأعضاء غير الفاعلين في الفريق والمتسببين في النزاعات وذلك للحفاظ على سير ونجاح المشروع.

رابعاً / مدى تأثير تجاهل مدير المشروع الجديد لنزاعات فرق العمل بطريقة إيجابية في حال تم التوصل إلى حل بين أعضاء فريق العمل:

إنّ نجاح الفريق يعتمد على عمل كلّ عضو، والفريق الجيّد يعمل كجهاز واحد. فالأعضاء لا يعملون معاً لبلوغ غاية مشتركة فقط، بل يدعمون بعضهم حتّى يبدو أنّ عملهم لا يواجهه أيّ صعوبات. يجمع الفريق إهتماماً مشتركاً بالإنجاز ورؤية مشتركة، فالحاجة إلى الإنجاز توفّر قوّة دفع للفريق. فالرؤية لا توفّر الغاية فقط، بل توفّر أيضاً إتجاهاً وبوصلة لبلوغها، وهي تُبقي الجميع في حركة في الإتجاه نفسه، وبالسّعة نفسها، وعندما يعمل الفريق بشكل جيّد، يبدو أشبه بفرد واحد يقوم بأمور متعدّدة في آن واحد عوضاً عن أن يبدو وكأنّ تجمّع أفراد يقوم كل منهم بعمل خاص. فالكل يصبح أعظم من الجزء، أي أن المجموعة تستطيع أن تنجز كفريق أكثر ممّا قد ينجزه جميع الفريق منفردين. يعتبر مدير المشروع هو العامل الأول في نجاح الفريق وفي نجاح المشروع، فهو المسؤول عن توجيهات أعضاء الفريق، وإحتياجاتهم. أحياناً قد يحدث نزاعات بين أعضاء الفريق الواحد أو بين الفرق المتعددة وقد يكون اختلافهم حول إنجاز العمل أو كثرة الآراء لأمرٍ ما ، ففي هذه الحالة يجب على مدير المشروع تجاهل نزاعهم وانتظارهم حتى يتمكنون من التوصل إلى حل بأنفسهم ليكسبهم الثقة والإعتمادية على النفس ويكون نزاعاً إيجابياً.

خامساً / مدى تأثير تجاهل مدير المشروع الجديد لنزاعات فرق العمل بصورة سلبية في حال لم يتم التوصل إلى حل بين أعضاء فريق العمل :

مهما حرص مدير المشروع على إنسيابه العمل إلا أن هناك مشاكل ونزاعات لا بد من وقوعها، وكما ذكرنا في النقطة السابقة كيف أن مدير المشروع يترك الفريق ليصل للحل بنفسه إلا أن هناك بعض المشاكل قد تصل إلى حد لا يمكن حله بين

أعضاء الفريق أو تتفاهم المشكلة لتصل إلى منحى سلبي وهنا يأتي دور مدير المشروع في فض النزاعات ووضع الحلول العاجلة والقرارات المناسبة، فمن فن الإدارة أن يراجع مدير المشروع الجديد سجل الدروس المستفادة ليرى كيف كان تكييف الفريق فيما بينهم وما القرارات التي تم فرضها وتنفيذها في مثل هذه الحالات لمساعدته في إيجاد الحلول المناسبة.

سادساً / إعادة هيكلة فرق العمل من قبل مدير المشروع الجديد وصياغة الأسس والقواعد التي تعمل على تنظيم فريق العمل:

هيكلة تقسيم العمل هو وصف العمل الذي يتم إنجازه لمشروع ما، وهو تسلسل هرمي للمهام يمثل فهم فريق المشروع لتكوين العمل وحجم وتكلفة ومدة كل مكون أو مهمة، ويضم هيكل تنظيم العمل ثلاثة محاور رئيسية:

■ وصف العمل التفصيلي للمهام.

■ جدولة عمل المشروع.

■ تقدير تكلفة كل مهمة.

تعتمد درجة التفصيل في هيكلة العمل على مستوى الدقة المطلوبة في التقديرات ومستوى التعقب المطلوب لهذه التقديرات. عادةً ما تتطلب المشروعات التي لديها تفاوت منخفض جداً للإنزلاق في الجدول الزمني أو التكلفة، ويعتبر إنشاء هيكل تنظيم العمل هو عملية معالجة مركزة عادةً على فترات بعيدة، وتتطلب التعاون والمعلومات من مجموعة كبيرة من الناس.

المشاريع كلها لها بداية ونهاية وأيضاً لديها فريق وميزانية وجدول زمنية ومجموعة من المقترحات التي يجب على الفريق الإلتزام بها، فالمشاريع كلها فريدة من نوعها ومختلفة عن العمليات الروتينية، لأن المشاريع تبلغ النتائج عندما تتم الوصول إلى الهدف. متخصصو المشاريع هم القادة في إدارة المشاريع وإعادة الهيكلة تمكن فريق المشروع من تحقيق هدفه عن قصد أو على أساس كل حالة على حدة. إن من الطبيعة المتغيرة للعمل بسبب إدارة المشاريع والتطور التقني وعوامل أخرى تعني أن العمل يحتاج إلى أن ينظم بطريقة مناسبة حيث تربط بين المهام والفرق معاً بناءً على المهارة المطلوبة للمهام المحددة. خبراء المشروع يستخدمون العديد من الأدوات والتقنيات والأساليب المختلفة لتلبية إحتياجات المشروع وتشمل مراحل إدارة المشروع ما يلي:- إنشاء المفهوم والشروع فيه، التخطيط، التنفيذ مراقبة الأداء، إغلاق المشروع. تعد إعادة الهيكلة اليوم أحد الإتجاهات الرئيسية التي تركز على الأعمال الناجحة في كل نشاط تجاري تقريباً، وهي أيضاً أداة سوق فعالة لزيادة القدرة التنافسية. إعادة الهيكلة تكشف عن الطابع النظامي لتحسين التشغيلي للمشروع في خدمة إدارة المشروع.

بعض العناصر التي تتطلب إعادة الهيكلة هي:

انخفاض في الأهداف، تغيير في ملكية الأعمال، ترك عضو فريق مهم، اعتماد منهجية جديدة، تغيير ملف أصحاب المصلحة، تغيير إتجاه المنتج أو الخدمة، الحاجة إلى إزالة المشاريع الفرعية من التسلسل الهرمي، الرغبة في تقسيم مشروع كبير جدًا إلى أجزاء أصغر، إضافة العديد من الوظائف الجديدة للمنتج، طلب إضافة مشروع خارجي.

لذلك عندما يتم توجيه إدارة المشروع إلى مدير جديد أول ما ينظر إليه هي تلك العناصر المنفذة للمشروع لكي يتمكن من إعادة هيكلتها حسب متطلبات العمل الذي يديره. ويجني فوائد ومميزات من خلال هيكلة المشروع ومن هذه الفوائد ما يلي:-

- ١- التعرف على جميع مكونات وكيانات المشروع الملزم بتنفيذه.
- ٢- معرفة نقاط القوة والضعف في مراحل تكوين المشروع.
- ٣- معرفة مهارة وقدرة كل فرد في فرق العمل.
- ٤- التعرف على الأماكن الشاغرة التي يلزمها عمال جدد ذات خبرة وكفاءة مناسبة.
- ٥- التخلص من العمالة الزائدة الغير فعالة والتي يعتبر وجودها تكلفة على المشروع وتؤخر من عملية إنجاز المشروع.
- ٦- توزيع المهام والوظائف بين أفراد فرق العمل بما يتماشى مع أهداف المشروع.

سابعاً / أثر تطوير فريق العمل وتحديد المهام الموكله لأعضاء فريق العمل:

عندما يتم تعيين مدير مشاريع جديد على فريق عمل لم يقم هو باختياره، فهذا تحدي يتطلب إجراء تغييرات عديدة بناءً على الوضع الحالي للفريق. فعندما يكون الفريق ضعيفاً، فإنه يتم دراسة إمكانيات كل عضو واختبار القدرات الحالية وتحليلها لمعرفة نقاط القوة والضعف وبناءً على ذلك يتم تحديد مستوى كل عضو في الفريق ليساعدهم في أداء عملهم بشكل أفضل. وفي حال كان أعضاء الفريق يفتقرون للخبرة الكافية للتعامل مع المهام الصعبة والحديثة والتي قد تكون خارج نطاق عملهم السابق، فلا بد من توفير طاقم ذو مستوى احترافي من الموظفين داخل المنظمة أو التعاقد مع جهة خارجية لتوفير دورات مهنية وتدريبية لتطوير الموظفين وزيادة كفاءتهم والخبرة العملية للمهام الجديدة الموكله إليهم.

ففي مراحل تكوين الفريق يحدث فيها النمو والنضج للوصول إلى مرحلة الإكتمال وهذه المراحل هي:-

١- التشكيل: ويسود هذه المرحلة الارتباك لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة وتتصف العلاقات بالرسمية

وينصب إهتمام الأفراد على أنفسهم ويسعون للحصول على ما يوفر لهم الأمان وهي من المراحل المهمة ويتطلب من

قائد فريق العمل على التأكد من السلوكيات المحققة للنجاح وعدم النظر للأمر بمنظور شخصي.

٢- مرحلة العصف والصراع: يطغى على الأفراد في هذه المرحلة الإحساس بالاختلاف في الرأي ووجهة النظر. ويقوم

السلوك على الجدل والتنافس والصراع وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية. ومن المظاهر لهذه المرحلة

ظهور مجموعة عمل فرعية وعدم الإحساس بالأهداف من الدور المطلوب القيام به، وقد يميل البعض إلى عدم

تشجيع فكرة القائد والمحاولة إلى تفويض سلطته.

٣- مرحلة التعاون: يبدأ الأفراد بالتجاوب مع البيئة التي أوجدها منشئ الفريق لتظهر علامات قبول الإنضمام للفريق

ليحقق الأهداف المطلوبة .

٤- مرحلة الأداء: يبدأ الإلتزام للأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم هذه المرحلة بالجدية والنشاط والرضا والثقة بالفريق.

ففي كل مرحلة يحرص مدير المشروع على زيادة التطوير للفريق في حال كانت المراحل تحت تصرفه ولكن في حال كان الفريق

قد تكون قبل مدير المشروع الجديد فهنا سوف ينتهج إما إعادة الهيكلة أو التناغم مع الفريق.

ثامناً/ فاعلية فرق العمل وتناغمها مع توجهات مدير المشروع الجديد:

كل مدير مشروع لا بد أن تكون له رؤية واضحة وتوجهات يستطيع فريق العمل قراءتها بكل سهولة دون تعقيد.

إذاً الدور الأول يكمن في مدير المشروع وخصوصاً إن كان مديراً جديداً على فريق عمل حالي للمنظمة أو المشروع. فمن الواجب

على مدير المشروع الجديد أن يقوم بصياغة أهدافه بشكل واضح جداً وهنا تبرز قدرته في إيصالها لجميع أعضاء الفريق.

وممكن قبل ذلك يختبر الصياغة بعرضها بصورة عشوائية لإطار خارج نظام المنظمة/ المشروع حتى يتأكد من أن توجهاته

واضحة ومفهومة حتى لمن لا يعملون في مشروعه وعندما تصل إلى الفريق بشكل واضح يجعل الفريق متفهماً بشكل كبير جداً

توجهات مدير المشروع وهذا ما يجعل فريق العمل أكثر إصراراً وتفانياً في العمل مما يزيد الثقة بين المدير وأعضاء الفريق.

وهناك أسباب كثيرة تؤدي إلى التناغم بين مدير المشروع وتوجهاته وبين فريق العمل وسنتطرق إلى عدة منها:

- الصدق والأمانة: وهي من الصفات التي يجب أن تظهر على شخصية مدير المشروع فهي من الصفات التي ترفع مستويات التحدي والتي تجعل أعضاء الفريق على إستعداد لتلبية رغبات كل منهما للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة من التوجهات.
- الإيمان والولاء: هناك مقولة تقول (إن لم تؤمن بفكرة لن تخرج لضوء الشمس) وهكذا بالنسبة للمشروع إن لم يكن مدير المشروع مؤمناً بأهداف المشروع ومؤمناً بتوجهاته ومؤمناً بفريقه فلن يصل إلى النجاح والإنجاز.
- الإبداع والمبادرة: كلما كان مدير المشروع مبادراً كلما اتبعه فريق العمل. على سبيل المثال عندما يأتي فريق العمل إلى مقر العمل ويرى أن مدير المشروع يأتي متأخراً عنهم فهذا يعطي انطباعاً غير جيد عن مسؤولية مدير المشروع وصدقه وولائه واهتمامه وحرصه على الإنجاز، ولكن عندما يأتي فريق العمل ويرى أن مدير المشروع قد حضر قبله ويرى أن مدير المشروع يبدأ بالتحضير للمهام اليومية من أول ساعات العمل ولا يسمح بالتسويف في الوقت فهنا فريق العمل يرى أن مبادرة مدير المشروع وإهتمامه وحرصه العالي جداً يجعله يبادر معه ويبدأ بالإهتمام بالحضور المبكر ويدرك أهمية الوقت ويدرك أن هناك أهدافاً لا تحتل التأخير.
- اللين :- مدير المشروع كلما كان معتدلاً في تعامله مع الفريق كلما أدى إلى زيادة التعاون بينهم. ويقودنا إلى التوجيه الإلهي في قوله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ سَوَّلُوا كُنْتَ قَضًا عَلَى قَلْبٍ لَّغَلِيظٍ لَّانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) سورة آل عمران آية ١٩٥ فاللين مهم جداً حتى يتقبل فريق العمل مدير المشروع وتوجهاته وتوجيهاته ويعمل بحب وتفانٍ، ولكن عندما يكون غليظاً في القول والفعل فتجد الفريق يؤدي لغرض الأداء فقط دون تفكير وحلول فتجد أي مشكلة يرجع بها الفريق إلى مدير المشروع دون ذكر حلولاً مناسبة ، وتجد الفريق متخاذلاً لعدم وجود الكلمة الطيبة.
- الثقة: وهي من الأدوات الضرورية التي معها يستطيع الفريق الإنجاز والتقدم لأن الثقة تعطي الفرد في الفريق عدم الخوف من التجربة وطرح خبراته وإستعداده للأخطاء وتحمل تبعاتها وإيجاد الحلول لها ويأتي دور مدير المشروع في زرع الثقة بتوجيههم بأن يجعلوا المشروع حقل تعلم لهم لخبرات جديدة تفتح لهم آفاقاً جديدة وأفكاراً وحلولاً لم يكونوا يقوموا بها بسبب طرق إدارات قديمة تتطلب الأوامر والتنفيذ كما يريده مدير المشروع فقط.
- المنافسة:- مدير المشروع يعمل على تحفيز فريق العمل بالمنافسة فيما بينهم ووضع شارات أو حوافز لذلك وهذا يؤثر لعمل منافسة شريفة بين أعضاء الفريق والتحدي في الإنجاز، ويرفع مقدار التواصل الفعال مع مدير المشروع بشكل

دوري وهو ما يقود تناغم بشكل فعال بين جميع أعضاء المشروع حيث إن كل عضو في فريق العمل يؤمن بأن كل عضو لديه مهام خاصة به وكل مهام الأعضاء مترابطة مع بعضها لهدف المشروع ويمثل مدير المشروع أيضا كدور عضو لديه مهام يقوم بها في وسط فريق العمل وحتى يصبح العمل كلعبة تحدي ومنافسة.

- التجانس: كما نعلم أن هناك فروقاً بين البشر في العلم والذكاء والثقافات وأمور أخرى وخلق تجانس وإنسجام من أدوار مدير المشروع بأخذ أوجه التشابه والإختلاف والفروقات التعليمية والإهتمام بذلك حتى يصبح توكيل المهام بشكل متناسب مع الخبرات والقدرات والمهارات.

- الحوار: في معظم كتب إدارة المشاريع يذكر أن أفضل طريقة للتواصل وحل المشكلات وجمع البيانات وكلما يتعلق بالمشاريع المقابلة وجهاً لوجه. فما بال ذلك إن كان في حوار بين مدير المشروع وفريق العمل في تخطيط أو حلول أو حتى خارج نطاق العمل مما يعزز التقارب والتناغم بينهم ويندرج تحت الحوار الإستماع الجيد لفريق العمل ومنها أن يلعب مدير المشروع بالتظاهر بعدم الفهم في ناحية ما حتى يسمح لأعضاء الفريق بالبدء في الشرح والمحاورة وتبادل الأسئلة مع شكرهم على إبداء الرأي وإيجاد الحلول وتعليمه، فلا بد من أن يقوم مدير المشروع بإجبار فريق العمل للتحدث عن الإهتمامات والأهداف للوصول إلى إتفاقات ترضي الجميع.

- رأي فريق العمل: ومن أحد الأساليب الرائعة أن يقوم مدير المشروع بعمل تقييم عن نفسه بإرسال إستبيان عن نفسه لفريق العمل يطلب منهم رأيهم في إدارته وطريقة عمله ويسألهم إن كانت هناك أفكار جديدة يحتاجها الفريق في طريقة العمل حتى يقوم مدير المشروع بتطوير الطرق المستخدمة بما يناسب مستوى أفكار فريق العمل وأن يكون ذلك بعد كل فترة لنفترض أن مدة المشروع سنتان فيقوم بعمل ذلك كل ٤ شهور مثلاً أو كل ٦ شهور مثلاً وهكذا.

- التفويض: من الأدوات التي تكسب ثقة الفريق وتجعله يرتقي بتفكيره إلى مناصب مدراء المشاريع وتطويره ذاتياً هي تفويضه بالإنابة عن مدير المشروع بحيث يقوم مدير المشروع بتوزيع مهامه إلى عدة أعضاء من الفريق ليقوموا ببعض الواجبات وبعض القرارات والمتابعة.

- الصداقة:- ومن الأدوات التي تؤدي إلى تناغم فريق العمل هي الصداقة فيما بينهم فما بالك في أن تكون هذي الصداقة بين مدير المشروع وفريق عمله، مثلاً كعمل جدول ترفيهي كل شهرين يجتمع فيه أعضاء فريق العمل بمكان ترفيهي

بعيداً عن العمل أو تناول طعام خارج نطاق العمل أو كرحلة بسيطة لمكان ترفيهي أو مكان مقدس مع بعض مما
يبعد الطبقية بين مدير وفريق عمل.

- كشف مسببات الضغط النفسي: من الممكن أن يقوم مدير المشروع بالتظاهر بأنه تحت ضغط نفسي ويحتاج للراحة ويمثل راحته بذكر أحد أسباب الراحة التي يراها مناسبة له ومنها يجبر الفريق بمشاركته بأساليب تؤدي إلى الراحة النفسية وأيضا بسؤال مدير المشروع للفريق (أنا متأكد أن منكم من يعاني من ضغوط نفسية ويحتاج مثلي لراحة) من يشاركني مشكلته لعلنا نصل إلى حل لنا جميعاً وهنا يبدأ التفاعل وسرد بعض المشاكل وتنويع الحلول من ثقافات مختلفة.

الجزء الثاني - الإطار النظري

الفصل الثالث – فريق العمل

فريق العمل يتأثر بكل مايقوم به مدير المشروع، فبينهم ترابط خطي يؤدي إلى نجاحهم في إنجاز العمل وهي كالتالي:

أولاً/ أثر تواصل مدير المشروع الجديد في فاعلية فرق العمل:

قد يواجه أعضاء فرق العمل في بداية معرفتهم بمدير المشروع الجديد على بعض التحديات في تطبيق إستراتيجيات وأنظمة الشركة وتوجهات مدير المشروع الجديد وآليات التواصل بين أعضاء فرق العمل، وغالباً ما تزول الصعوبات تدريجياً بعد التعرف على مدير المشروع الجديد ووضع خطة التواصل ومتابعتها بعد تفويض المهام لهم.

تكون نقطة التواصل بين أعضاء فرق العمل من أهم النقاط التي تؤخذ بالإعتبار حيث أن التواصل الفعال يسهل على أعضاء فرق العمل التالي:

- معرفة وإدراك إستراتيجيات وأنظمة الشركة.

- تسهيل عملية نقل البيانات والمستجدات للمشروع.

- تقوية العلاقات بين أعضاء فرق العمل.

- إنجاز المهام بشكل أسهل.

- زيادة جودة مخرجات المشروع.

ثانياً/ جودة المخرجات بأثر إشراك أعضاء فريق العمل في تخطيط تنفيذ المشروع:

تمكين أعضاء فرق العمل في المشاركة بحسب خبراتهم في تخطيط وتنفيذ المشروع، يساهم في تحسين العمليات ويحقق للمنظمة جودة مخرجات إيجابية. ويترب من عدم إشراكهم بالتزام كل عضو من فريق العمل بالاكتهاف بأداء المهام المسندة إليه، والإعتماد على إستراتيجيات وأنظمة الشركة وآليات التواصل المتاحة، حيث إن مدير المشروع الجديد يضع أهدافه تماشياً مع المنظمة ويشجع فيها دون الاستعانة أو مشاركة من أعضاء فرق العمل، وهذا يجعل التواصل محدوداً بين مدير المشروع الجديد وفرق العمل.

ثالثاً / إنجاز المهام بفاعلية بعد إيجاد طرق حل النزاعات وجودة اختيار أعضاء الفريق:

عند حسم مدير المشروع الجديد النزاعات وإزالة من كان إختياراً خاطئاً بين أعضاء الفريق، سينتج من ذلك عودة الفريق إلى التعاون الفعال والنزاع الصحي، كما أن إضافة مدير المشروع لعضو جديد يناسب بخبراته المتطلبات للمشروع سوف يؤدي إلى إستفادة الفريق السابق من الخبرات الجديدة والطرق الجديدة والتي بدورها ترفع مستوى فاعلية الفريق وترفع مستوى جودة المخرجات للمشروع.

رابعاً / ثقة فريق العمل بنفسه بعد التوصل لحل النزاعات من قبلهم:

إن القدرة على إستغلال الخلافات والنزاعات جيداً يجب أن يكون من فريق قادر على تقبل وجهات النظر المختلفة بطريقة إيجابية، وعلى إستخدام هذا الخلاف حول العمل للتوصل إلى حل أفضل. ويجب أن يكون الفريق مستعداً للتعبير عن هذا الخلاف، لأنّ الخلافات غالباً ما تكون منبعاً لأفكار جيدة. في الوقت ذاته، يجب أن نكون قادرين على إزالة هذا الخلاف من ناحية شخصية، والنظر إليه باعتباره مشكلة ينبغي حلّها من خلال الإحترام المتبادل والإجتماع والعصف الذهني. من الممكن أن يكون تنظيم حل النزاع للفريق بطرق تجعل كل المشاركين راضين عن الحل ويشعرون أنهم مشاركون فيه سويةً. وعليه تختفي المواجهة والعداوة. وبذلك في المستقبل سيتجنب أطراف النزاع مثل هذه المواقف ويسعون جاهدين من أجل التعاون الطبيعي. بالإضافة إلى ذلك ، يزيد الصراع من مستوى التفكير النقدي لدى الفريق ويعلمهم تجنب الخضوع لرأي الأغلبية. ومن بعض الطرق لتقليل الاحتكاك ضمن الفرق هو إلزام الأعضاء بالعمل كفريق. فهم جاهزون للتنازل عن أغلب حاجتهم إلى التقدير المفرد من أجل النجاح لبلوغ الغاية. فإنجاز الفريق كامل هو الذي يصبح مهماً، والفريق الجيد يحملون أنفسهم المسؤولية بصورة جماعية.

خامساً / أثر عدم إيجاد الحلول بين أعضاء الفريق وأثر اتخاذ القرار من مدير المشروع الجديد:

دائماً ما يكون القرار لحسم مشكلة ما بيد صاحب السلطة، فهو المتطلع على توجهات المشروع بالتفاصيل الدقيقة جداً، فالقرار الحاسم غالباً ما يكون حسب رؤية مدير المشروع للوقت المقدّر والمتبقي على نهاية المشروع والتسليمات النهائية أي بمعنى أنه لا يوجد وقتاً لإعادة الإجتماعات لإيجاد الحلول عن طريق الفريق. فتأثير القرار الحاسم من مدير المشروع يؤدي إلى إنهاء مرحلة لبدء مرحلة جديدة إن كان المشروع عبارة عن مراحل أو لإغلاق المشروع في حال التعثر.

سادساً/ جودة مخرجات المشروع بعد إعادة هيكلة فرق العمل من مدير المشروع الجديد:

تعد إعادة الهيكلة من أهم الأساليب التي تؤدي إلى إعادة تنظيم فريق العمل حيث يقوم فيها توزيع الأعمال مجدداً كل حسب قدرته وتخصصه أو حسب إحتياج مدير المشروع الجديد لكل عضو في الفريق لأداء مهمة ما حسب توجهاته ومن هنا يصلون مع بعضهم كفريق عمل إلى المخرجات المرجوة حسب التوجهات المحددة.

سابعاً / جودة مخرجات المشروع وفاعلية فرق العمل بعد تطوير فريق العمل:

طبيعة بيئة العمل تختلف من منظمة إلى أخرى، فبعض المنظمات تقوم بتوفير تحفيزات للموظفين بحيث تزيد من الشغف لديهم لأداء مهام العمل اليومية، وإظهار الأفكار الإبداعية للمنظمة، وهذه المحفزات أسهمت في نجاح العديد من المنظمات. فمثلاً يتم تحفيز الموظفين بمقابل مادي أو منح إجازات تعويضية في حال اضطر الموظف لإنجاز عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمي. وأيضاً من ضمن تلك المحفزات (ترقيات وظيفية – توزيع كوبونات تشمل المأكولات والمشروبات – تذاكر سفر مجانية...الخ). عندما يتم تخصيص المهام لكل عضو حسب مهاراته وخبرته ، فإن العمل سيتم إنجازه بكفاءة عالية، حيث إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يسهل من عملية إنجاز المهام وتسليمها خلال فترة أقصر من الموعد النهائي.

ثامناً / جودة مخرجات المشروع وفاعلية فرق العمل بعد تناغم فريق العمل مع مدير المشروع الجديد:

تتسم أفضل فاعلية لفريق العمل مع مدير المشروع الجديد بتقبل فريق العمل لوجهات ومبادئ مدير المشروع الذي بدوره يكون قد أظهر لهم إيمانه وولائه للمشروع ، وثقته بهم وتبني إبداعاتهم ومبادراتهم وتقبل آرائهم، حتى يصبحوا مع بعضهم في انسجام تام. فعندما يصل الفريق إلى أداء عمله بمحبة وشغف وليس من أجل روتين عملي يومي هنا يصبح الفريق متطلعاً إلى رؤية مستقبلية قد رسمها معهم مدير المشروع .

المدير الصديق :-لقد أطلقنا في بحثنا هذا المصطلح الجديد وهو المدير الصديق (Friendly Manager) ، فكما نعلم عن ظهور مصطلحات كثيرة تتكلم عن الصداقة بغض النظر عن المسميات أكانت صحية أو غير صحية فبادرنا بأن ننشر هذه الثقافة الجديدة أو المسمى الجديد ، نحن ندرك أنه يوجد في مجال العمل من يقومون بذلك حالياً ولكن هناك بيئات لا يوجد بها هذا الأمر، ودورنا هنا أن نقوم بنشر هذا المسمى الجديد وينطلق من هذا البحث ليصل لجميع الأفراد وعلى جميع المستويات فتكرار المسمى في وسائل التواصل الاجتماعية وفي البيئات العملية والحث على تكراره يؤدي إلى تساؤلات من كل من يسمعه حتى يترسخ المسمى في أذهان الناس ويصبح صداه عالياً ومن هنا تنطلق نشر الثقافة فمن كان جاهلاً به يتذكر ويبادر ومن كان على يقين

به يزيده تطبيقاً ومن كان غير مقتنع سوف يؤدي التكرار والنشر المستمر إلى إقناعه وخصوصاً أنه مسمى لا ضرر من نشره وتطبيقه بل سوف يقود إلى نتائج إيجابية وهو ما يدل على تناغم الفريق ومدير المشروع الجديد.

الجزء الثالث – الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع – الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social

Science - SPSS) الإصدار (٢٤)، وسيتم استخدام المعالجات والإختبارات الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.
 - ٢- معامل بيرسون للارتباط للتحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.
 - ٣- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة.
 - ٤- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على تساؤلات الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (t) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية لأفراد العينة.

الفصل الخامس - نتائج الدراسة الميدانية

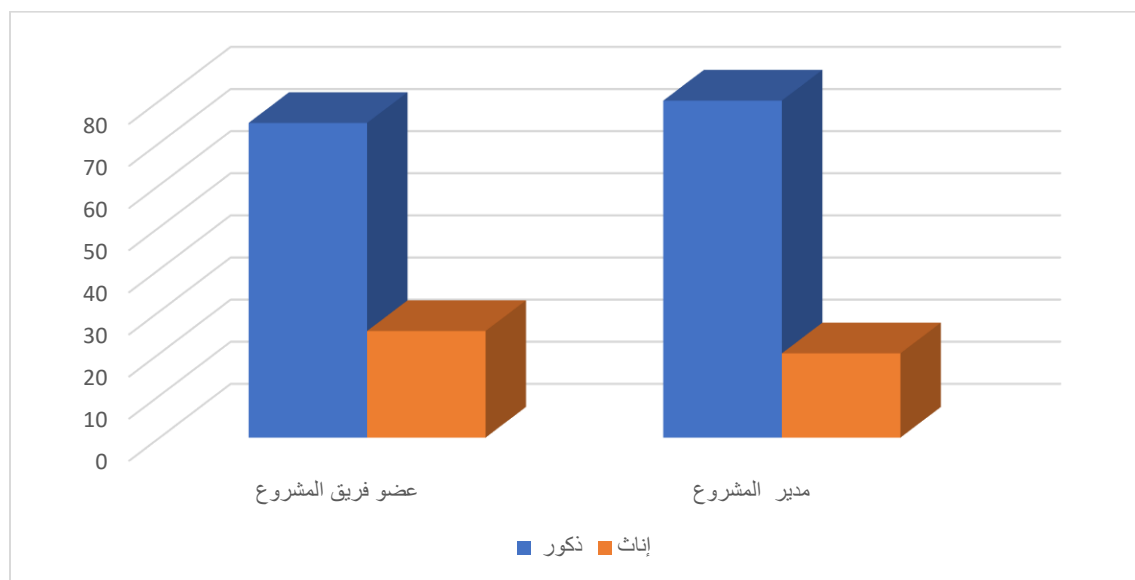
في هذا الفصل سوف يتم التحليل الإحصائي لأداة الدراسة وذلك بغرض الإجابة عن التساؤلات كما يلي:

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغيرات الشخصية:

جدول (٤-١) توزيع أفراد العينة على حسب النوع.

مدير المشروع		عضو فريق المشروع		الجنس
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
١٢٠	٨٠	١٢١	٧٤,٧	ذكر
٣٠	٢٠	٤١	٢٥,٣	أنثى
١٥٠	١٠٠	١٦٢	١٠٠	المجموع

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب النوع فنجد أن الغالبية ذكور بعدد (١٢٠) مستجيب بنسبة بلغت (٨٠٪) للمدراء مقابل (٣٠) فرد بنسبة (٢٠٪) إناث، بينما بلغ عدد الذكور عند أعضاء فريق المشروع (١٢١) بنسبة (٧٤,٧٪) في حين بلغ عدد الإناث (٤١) فرد بنسبة (٢٥,٣٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:

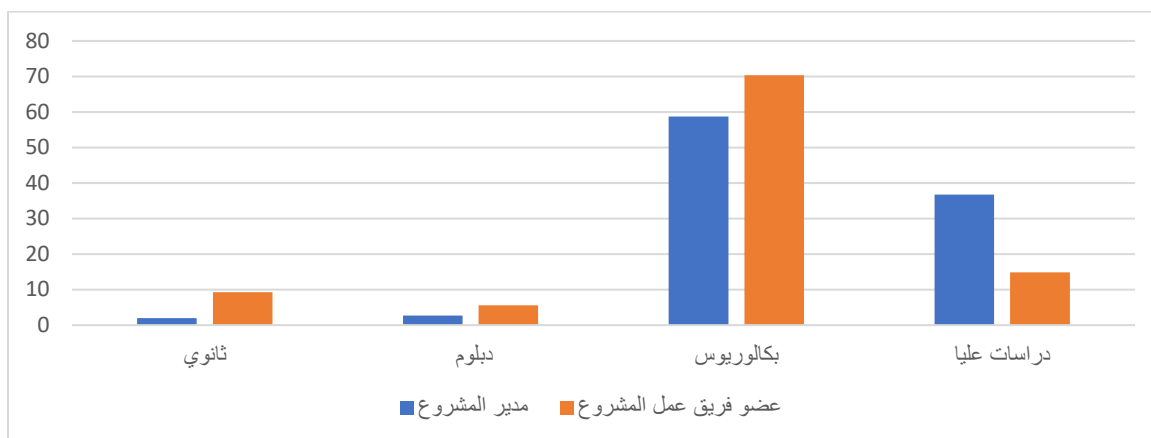


جدول (٢-٤) توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي.

المؤهل	مدير المشروع		عضو المشروع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ثانوي	٣	٢	١٥	٩,٢٦
دبلوم	٤	٢,٧	٩	٥,٥٦
بكالوريوس	٨٨	٥٨,٧	١١٤	٧٠,٣٧
دراسات عليا	٥٥	٣٦,٧	٢٤	١٤,٨١
المجموع	١٥	١٠٠	١٦٢	١٠٠

الجدول أعلاه عبارة عن النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المستويات التعليمية فنجد أن الغالبية بمؤهلات علمية بكالوريوس عند كلاً من المدراء بعدد (٨٨) فرد و بنسبة (٥٨,٧٥)، بينما بلغ عدد حملة البكالوريوس من أعضاء فريق

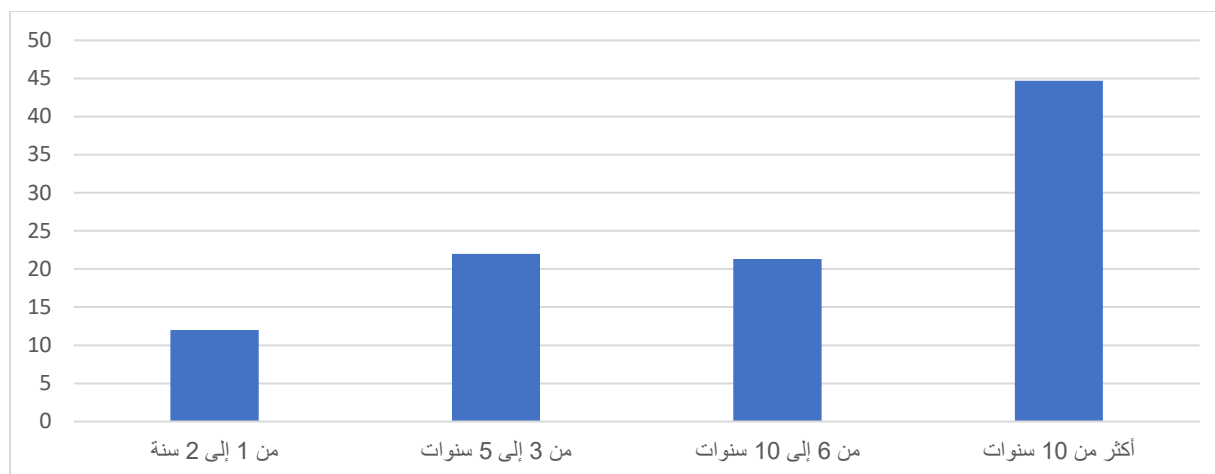
العمل (١١٤) فرد بنسبة (٧٠,٣٧٪)، بينما نجد أقل مؤهل توزع عليه المدراء هو الثانوي بعدد (٣) مدراء وبنسبة بلغت (٢٪)، بينما نجد مؤهل الدبلوم أقل مؤهل توزع عليه أعضاء فرق العمل بعدد (٩) أفراد وبنسبة بلغت (٥,٥٦٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



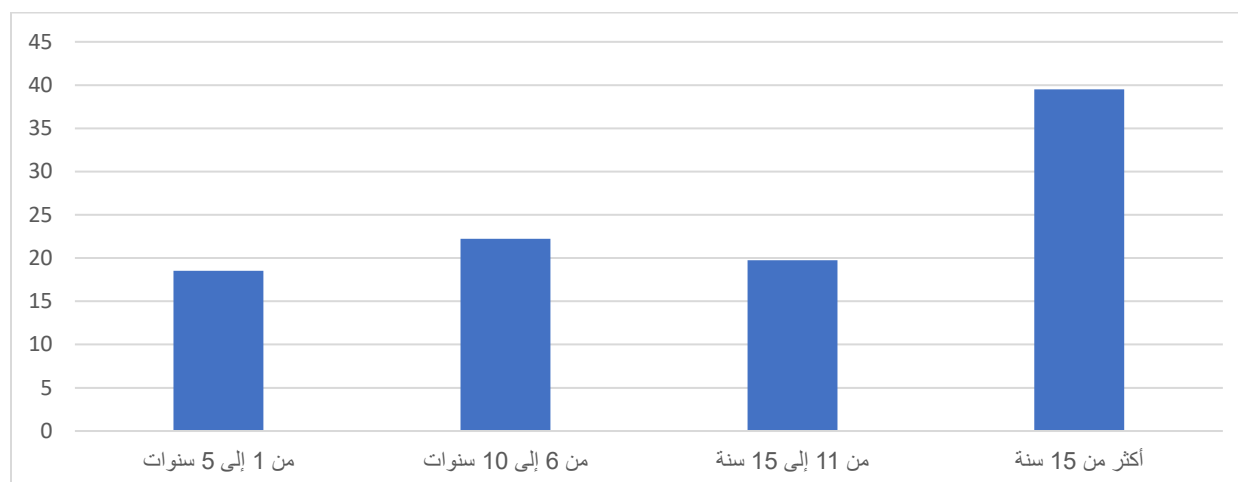
جدول (٤-٣) توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة

أعضاء فرق العمل			مدراء المشاريع		
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة	النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
١٨,٥٢	٣٠	من ١ إلى ٥ سنوات	١٢	١٨	من ١ إلى ٢ سنة
٢٢,٢٢	٣٦	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٢٢	٣٣	من ٣ إلى ٥ سنوات
١٩,٧٥	٣٢	من ١١ إلى ١٥ سنة	٢١,٣	٣٢	من ٦ إلى ١٠ سنوات
٣٩,٥١	٦٤	أكثر من ١٥ سنة	٤٤,٧	٦٧	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	١٦٢	المجموع	١٠٠	١٥٠	المجموع

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة فنجد أن غالبية المدراء يتوزعون داخل فئة عدد سنوات بلغت أكثر من ١٠ سنوات حيث توزع عليها عدد (٦٧) مدير بنسبة بلغت (٤٤,٧٪) بينما توزع (١٨) مدير على الفئة (من ١ إلى ٢ سنة) بنسبة (١٢٪)، الشكل التالي يوضح هذه النسب:



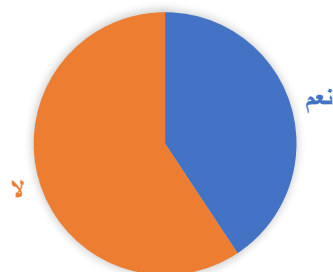
بينما توزع غالبية أعضاء فرق المشاريع على عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) بعدد (٦٤) فرد بنسبة (٣٩,٥١٪)، بينما الفئة الأقل التي توزع عليها أعضاء فرق العمل هي الفئة (من ١ إلى ٥ سنوات) بعدد (٣٠) عضو ونسبة (١٨,٥٢٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



جدول (٤-٤) توزيع أفراد العينة على حسب حصول المدراء على شهادة إدارة المشاريع (PMP)

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	٦١	٤٠,٧
لا	٨٩	٥٩,٣
المجموع	١٥٠	١٠٠

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب حصول أفراد العينة (المدرء) على شهادات إدارات المشاريع (PMP) فنجد أن (٨٩) من أفراد العينة ويمثلون الغالبية لم يحصلوا على هذه الشهادة بنسبة بلغت (٥٩,٣٪)، بينما (٦١) فرد من المدرء قد حصلوا على هذه الشهادة بنسبة (٤٠,٧٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



جدول (٤-٥) توزيع أفراد العينة على حسب الصفات التي تم بها تعيين مدرء المشاريع

النسبة	التكرار	النشاط
٩٠	١٣٥	مدير مشروع من داخل المنظمة
١٠	١٥	مدير مشروع من خارج المنظمة (تكليف)
١٠٠	١٣٥	المجموع

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب الصفات التي تم بها تعيين مدرء المشاريع فنجد أن غالبيتهم وبعده (١٣٥) مدير تم تعيينهم من داخل المنظمات التي يعملون بها بنسبة (٩٠٪)، بينما (١٥) مدير تم تكليفهم بإدارة المشاريع من خارج المنظمات بنسبة بلغت (١٠٪). الشكل التالي يوضح هذه النسب:



الفصل السادس - تحليل النتائج والتصور المقترح

في هذا الفصل سوف يتم الإجابة عن أسئلة متغيري أداة الدراسة وذلك بغرض التوصل إلى إجابات تم وضعها من

قبل الباحث كما يلي:

المتغير الأول: أسئلة مدراء المشاريع.

جدول (٦-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على عبارات مدراء المشاريع.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يراعي مدير المشروع السمات الشخصية والفروق الفردية لأعضاء فريق المشروع	٤,٦١	٠,٥٣	كبيرة جداً	٢
٢	تم تعيني لإدارة المشروع قبل بدء تنفيذ المشروع	٤,١٧	١,٠٥	كبيرة	٦
٣	شاركت في عملية إختيار أفراد فريق المشروع	٣,٧٧	١,١٦	كبيرة	١١
٤	أعضاء الفريق لديهم الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ متطلبات المشروع	٤,٠٩	٠,٧٨	كبيرة	٨
٥	يتوافق أفراد فريق المشروع فيما بينهم	٣,٨١	٠,٨٢	كبيرة	١٠
٦	شاركت في التخطيط للمشروع و تحديد آليات العمل قبل البدء بالعمل	٤,١١	١,٠٠	كبيرة	٧
٧	تمت مشاركة أفراد الفريق في التخطيط	٣,٧٣	٠,٩٧	كبيرة	١٢
٨	يتعامل افراد فريقي مع المشاكل التي تواجههم بطريقه صحيحة	٣,٨٩	٠,٧٢	كبيرة	٩
٩	لدى أفراد الفريق مهام واضحة في المشروع	٤,٣٢	٠,٦٩	كبيرة جداً	٥
١٠	أقدم الدعم والمساندة لفريق المشروع عندما يواجهون مشكلة	٤,٧٤	٠,٤٦	كبيرة جداً	١

١١	احرص على إمداد فريق المشروع بما ينقصهم من مهارات ومعارف خلال إدارتي	٤,٥٥	٦٠.	كبيرة جداً	٢
١٢	أملك خطة عمل واضحة ومحددة للمشروع	٤,٤١	٦٨.	كبيرة جداً	٤
	المحور ككل	٠٤,٢	٠٠,٨	كبيرة جداً	

الجدول أعلاه يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على عبارات (المتغير الأول) فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤,٢٠) يقع بداخل الفئة الخامسة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة جداً على عبارات المتغير الأول.

ووفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدة تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (أقدم الدعم و المساندة لفريق المشروع عندما يواجهون مشكلة) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (٤,٧٤) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (يراعي مدير المشروع السمات الشخصية و الفروق الفردية لأعضاء فريق المشروع) بمتوسط بلغ (٤,٦١) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (احرص على إمداد فريق المشروع بما ينقصهم من مهارات ومعارف خلال إدارتي) بمتوسط بلغ (٤,٥٥) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (أملك خطة عمل واضحة ومحددة للمشروع) بمتوسط بلغ (٤,٤١) ودرجة موافقة كبيرة جداً، ومن ثم العبارة (لدى أفراد الفريق مهام واضحة في المشروع) بمتوسط بلغ (٤,٣٢) ودرجة موافقة كبيرة جداً، تليها العبارة (تم تعيني لإدارة المشروع قبل بدء تنفيذ المشروع) بمتوسط بلغ (٤,١٧) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (شاركت في التخطيط للمشروع و تحديد آليات العمل قبل البدء بالعمل) بمتوسط بلغ (٤,١١) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (أعضاء الفريق لديهم الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ متطلبات المشروع) بمتوسط بلغ (٤,٠٩) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (يتعامل افراد فريقي مع المشاكل التي تواجههم بطريقه صحيحة) بمتوسط بلغ (٣,٨٩) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (يتوافق أفراد فريق المشروع فيما بينهم) بمتوسط بلغ (٣,٨١) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (شاركت في عملية إختيار أفراد فريق المشروع) بمتوسط بلغ (٣,٧٧) ودرجة موافقة كبيرة، وأخيراً العبارة (تمت مشاركة أفراد الفريق في التخطيط) بمتوسط بلغ (٣,٧٣) ودرجة موافقة كبيرة.

المتغير الثاني: الأسئلة الخاصة بأعضاء فريق عمل المشاريع.

جدول (٧-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بأعضاء فريق عمل

المشاريع.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يحرص مدير المشروع على تطويري و إمدادي بالمهارات و المعرفة اللازمة للمشروع	٤,٠٠	٠,٩٦		٤
٢	تم اختياري من قبل مدير المشروع لأكون عضو في فريق المشروع	٣,٩٧	١,٠٤	كبيرة	٦
٣	كانت المهام الوظيفية واضحة لجميع أعضاء الفريق	٣,٨٨	١,٠١	كبيرة	٧
٤	كانت المهام الموكلة إليّ مناسبة لخبراتي	٤,٠٧	٠,٩٢	كبيرة	٢
٥	يتابع مدير المشروع سير العمل بشكل دوري	٤,١١	٠,٨٧	كبيرة	١
٦	أجد أن هناك نقاط توافق مع مدير المشروع	٣,٩٨	٠,٨٥	كبيرة	٥
٧	تمت مشاركتي في بناء خطة المشروع	٣,٥٩	١,٢٠	كبيرة	٨
٨	المهمة الموكلة إليّ لا تتناسب مع مجال تخصصي	٢,٦١	١,٢٠	متوسطة	٩
٩	أجد الدعم و المساعدة من مدير المشروع عندما أواجه مشكلة	٤,٠٦	٠,٩١	كبيرة	٩
	المحور ككل	٣,٨١	٠,٩٩	كبيرة	

الجدول أعلاه يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على عبارات (المتغير الثاني الخاص بأعضاء فرق المشاريع) فنجد أن المتوسط العام بلغ (٣,٨١) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والتي تعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على عبارات المحور الثاني الخاص بأعضاء فرق المشاريع.

ووفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدة تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (يتابع مدير المشروع سير العمل بشكل دوري) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (٤,١١) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (كانت المهام الموكلة إلي مناسبة لخبراتي) بمتوسط بلغ (٤,٠٧) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (أجد الدعم والمساندة من مدير المشروع عندما أواجه مشكلة) بمتوسط بلغ (٤,٠٦) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (يحرص مدير المشروع على تطويري وإمدادي بالمهارات و المعرفة اللازمة للمشروع) بمتوسط بلغ (٤,٠٠) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (أجد أن هناك نقاط توافق مع مدير المشروع) بمتوسط بلغ (٣,٩٨) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تم اختياري من قبل مدير المشروع لأكون عضو في فريق المشروع) بمتوسط بلغ (٣,٩٧) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (كانت المهام الوظيفية واضحة لجميع أعضاء الفرق) بمتوسط بلغ (٣,٨٨) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تمت مشاركتي في بناء خطة المشروع) بمتوسط بلغ (٣,٥٩) ودرجة موافقة كبيرة، وأخيراً العبارة (المهمة الموكلة إلي لا تتناسب مع مجال تخصصي) بمتوسط بلغ (٢,٦١) ودرجة موافقة متوسطة.

الفروق بين المتغيرات الشخصية:

في هذه الجزئية سوف يتم ايجاد الفروق بين المتغيرات الشخصية للاجابة على أداة الدراسة وذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار (t) للعينتين المستقلتين Independent sample t-test كما يلي:

أولاً: الفروق الخاصة بمدراء المشاريع:

الجنس:

جدول رقم (٤-٨) الفروق بين نوع جنس المدراء في المتغير الأول.

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
ذكر	٤,١٥	٠,٤٧	-١,٥٥٤	٠,١٢٨
أنثى	٤,٣١	٠,٤٩		

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين جنس مدراء المشاريع في عبارات المتغير الأول فنجد أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (t) بلغت (٠,١٢٨) أكبر من (٠,٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين كل من الذكور والاناث في عبارات المتغير الأول، أي الجنس ليس له تأثير على اجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

جدول رقم (٩-٤) الفروق بين نوع سنوات خبرة المدراء في المتغير الأول.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٥٨,٦٣٢	٣	٥٢,٨٧٧	١,٦٣٨	.١٨٣
داخل المجموعات	٤٧١٢,١٤٢	١٤٦	٣٢,٢٧٥		
الكلية	٤٨٧٠,٧٧٣	١٤٩			

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين سنوات خبرة مدراء المشاريع العملية في عبارات المتغير الأول فنجد أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (F) بلغت (٠,١٨٣) أكبر من (٠,٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين كل سنة من سنوات خبرة أفراد العينة في عبارات المتغير الأول، أي أن السنوات ليس لها تأثير في الاجابة على عبارات المتغير الأول أي أن هناك تقارب في الإستجابات عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

المستوى التعليمي:

جدول رقم (١٠-٤) الفروق بين نوع مستويات المدراء التعليمية في المتغير الأول.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٠٣,٤٦٣	٣	٣٤,٤٨٨	١,٠٥٦	.٣٧٠
داخل المجموعات	٤٧٦٧,٣١٠	١٤٦	٣٢,٦٥٣		
الكلية	٤٨٧٠,٧٧٣	١٤٩			

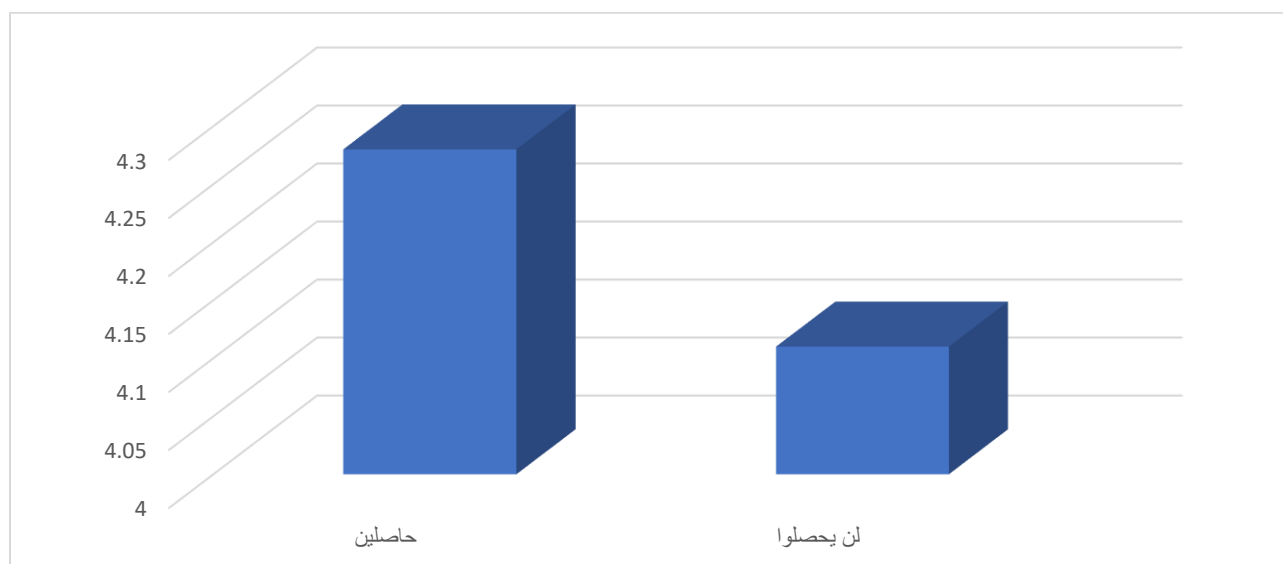
الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين مستويات مدراء المشاريع التعليمية في عبارات المتغير الأول فنجد أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (F) بلغت (٠,٣٧٠) أكبر من (٠,٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين كل مستوى من مستويات أفراد العينة التعليمية في عبارات المتغير الأول، أي المستويات التعليمية ليس لها تأثير في الاجابة على عبارات المتغير الأول أي هناك تقارب في الاستجابات عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

الحصول على شهادات إدارة المشاريع (PMP):

جدول رقم (١١-٤) الفروق بين مدى حصول المدراء على شهادات إدارة المشاريع (PMP) في المتغير الأول.

الاجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
حاصلين	٤,٢٨	٠,٣٨	٢,٢٩٢	٠,٠٢٣
لن يحصلوا	٤,١١	٠,٥٢		

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين مدى حصول مدراء المشاريع على شهادات إدارة المشاريع (PMP) في عبارات المتغير الأول فنجد أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (t) بلغت (٠,٠٢٣) أقل من (٠,٠٥) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذين حصلوا على شهادات (PMP) والذين لم يحصلوا عليها في عبارات المتغير الأول، أي الحصول على شهادة (PMP) له تأثير على اجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥). وبناء على المتوسطات الحسابية لكل مجموعة من المجموعتين كانت هذه الفروق لصالح الحاصلين على هذه الشهادات الشكل التالي يوضح هذه الفروق:



الصفة التي تم بها تعيين المدرء:

جدول رقم (٤-١٢) الفروق بين الصفة التي تم بها تعيين المدرء في المتغير الأول.

الصفة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
من داخل المنظمة	٤,٢٠	٠,٤٦	١,٣٧٨	٠,١٨٧
من خارج المنظمة (تكليف)	٣,٩٩	٠,٥٧		

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين الصفة التي تم بها تعيين مدرء المشاريع في عبارات المتغير الأول فنجد أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (t) بلغت (٠,١٨٧) أكبر من (٠,٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذين تم تعيينهم من داخل المنظمة والذين لم يتم تعيينهم من خارج المنظمة في عبارات المتغير الأول، أي الصفة التي تم بها تعيينهم ليس لها تأثير على اجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

ثانياً: الفروق الخاصة بأعضاء فرق المشاريع:

الفروق بين المؤهلات التعليمية:

جدول رقم (٤-١٣) الفروق بين المؤهلات التعليمية لأعضاء فرق المشاريع في المتغير الثاني.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٢٨,١٠١	٣	١٠٩,٣٦٧	٣,٨٢٦	٠,١١
داخل المجموعات	٤٥١٦,٥٢٣	١٥٨	٢٨,٥٨٦		
الكلي	٤٨٤٤,٦٢٣	١٦١			

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين المؤهلات التعليمية لأفراد العينة في المتغير الثاني فنجد أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (F) بلغت (٠,١١) أقل من (٠,٠٥) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهلات التعليمية

لأفراد العينة في المتغير الثاني، أي المؤهلات التعليمية تؤثر في الاجابة على فقرات المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥)، ولمعرفة اتجاه ودلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD كما يلي:

جدول رقم (١٤-٤) أقل فرق معنوي LSD بين متوسطات المستويات التعليمية لأعضاء فرق العمل في المتغير الثاني.

المستوى التعليمي	أقل فرق معنوي	مستوى الدلالة
دبلوم	ثانوي	١٢٨.
بكالوريوس	-١,٨٣٧٧٢	١٤.
دراسات عليا	-٤,٥٨٧٧٢*	٢٢.
	-٣,٣٨٧٧٢*	

بينت نتائج الجدول أعلاه نتائج أقل الفروق المعنوية بين المستويات التعليمية في المحاور الأول فنجد أن أقل فرق معنوي كان بين كل من الدبلوم من جهة و(الثانوي والبكالوريوس والدراسات العليا) من جهة أخرى، وهذه الفروق لصالح كل من البكالوريوس والدراسات العليا والثانوي على التوالي عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

الجنس:

جدول رقم (١٥-٤) الفروق بين جنس أعضاء فرق المشاريع في المتغير الثاني

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
ذكر	٣,٨٦	٠,٥٨	١,٧٧٤	٠,٠٨١
أنثى	٣,٦٥	٠,٦٧		

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين جنس أعضاء فرق المشاريع في عبارات المتغير الثاني فنجد أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (t) بلغت (٠,٠٨١) أكبر من (٠,٠٥) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنس أفراد العينة في عبارات المتغير الثاني أي الجنس ليس له تأثير في الاجابة على عبارات المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٦-٤) الفروق بين سنوات خبرة أعضاء فرق المشاريع في المتغير الثاني

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٥٠,٠٩٥	٣	١١٦,٦٩٨	٤,١٠٢	٠,٠٠٨
داخل المجموعات	٤٤٩٤,٥٢٨	١٥٨	٢٨,٤٤٦		
الكلية	٤٨٤٤,٦٢٣	١٦١			

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين سنوات الخبرة لأفراد العينة في المتغير الثاني فنجد أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (F) بلغت (٠,٠٠٨) أقل من (٠,٠٥) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات الخبرة لأفراد العينة في المتغير الثاني، أي أن سنوات الخبرة تؤثر في الاجابة على فقرات المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥)، ولمعرفة اتجاه ودلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD كما يلي:

جدول رقم (١٧-٤) أقل فرق معنوي LSD بين متوسطات سنوات خبرة أعضاء فرق العمل في المتغير الثاني.

سنوات الخبرة	أقل فرق معنوي	مستوى الدلالة
من ٦ إلى ١٠ سنوات	-٣,١١٤٥٨*	٠,١٧
من ١١ إلى ١٥ سنة		
أكثر من ١٥ سنة	-٣,٦٦١٤٦*	٠,٠٠١

الجدول أعلاه يوضح نتائج أقل الفروق المعنوية بين سنوات خبرة أفراد العينة في المتغير الثاني فنجد أن أقل فرق معنوي كان بين كل من (٦ إلى ١٠ سنوات) من جهة وكلاً من (١١ إلى ١٥ سنة – أكثر من ١٥ سنة) من جهة أخرى وكانت هذه الفروق لصالح (أكثر من ١٥ سنة) و(١١ إلى ١٥ سنة) على التوالي عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

النتائج والتوصيات

النتائج:

من واقع التحليل الاحصائي لأداة الدراسة خرج البحث بالنتائج التالية:

١. أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة ذكور المدراء بنسبة بلغت (٨٠٪) وأعضاء الفريق بنسبة (٧٤,٧٪)، وغالبية أفراد العينة من يحملون مؤهل بكالوريوس (٥٨,٧٪) مدراء و (٧٠,٣٧٪) عضو مشروع، وبينت النتائج أن أغلب مدراء المشاريع بسنوات خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٤,٧٪) وغالب أعضاء فرق العمل بسنوات خبرة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٣٩,٥١٪)، وبينت النتائج كذلك أن غالبية المدراء لم يحصلوا على شهادات إدارة المشاريع (PMP) بنسبة (٥٩,٣٪)، وأوضحت النتائج أن أغلب مدراء المشاريع قد تم تعيينهم كمدراء مشاريع من داخل المنظمات التي يعملون بها بنسبة (٩٠٪).

٢. أوضحت النتائج أن المدراء موافقين بدرجة كبيرة جداً على عبارات المحور الأول ودرجات الموافقة على الفقرات بشكل منفصل تراوحت ما بين الموافقة بدرجة كبيرة جداً والموافقة بدرجة كبيرة، والمتوسطات تراوحت ما بين (٤,٧٤) للعبارة (أقدم الدعم والمساندة لفريق المشروع عندما يواجهون مشكلة)، والمتوسط (٣,٧٣) للعبارة (تمت مشاركة أفراد الفريق في التخطيط).

٣. أوضحت النتائج كذلك أن أعضاء الفريق موافقين بدرجة كبيرة على فقرات المحور الثاني وكانت درجات الموافقة على فقرات هذا المتغير ما بين كبيرة إلى متوسطة، وقيم المتوسطات تراوحت ما بين (٤,١١) للعبارة (يتابع مدير المشروع سير العمل بشكل دوري) والمتوسط (٢,٦١) للعبارة (المهمة الموكلة إلي لا تتناسب مع مجال تخصصي).

٤. أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنسي مدراء المشاريع في المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

٥. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات خبرة المدراء في عبارات المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

٦. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستويات التعليمية للمدراء في عبارات المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).

٧. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدى حصول المدراء على شهادات إدارة المشاريع (PMP) لصالح الحاصلين عليها عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
٨. أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الصفات التي تم بها تعيين المدراء كمدراء على المشاريع وذلك عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
٩. أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهلات التعليمية لأعضاء فرق العمل في المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
١٠. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات أعضاء فرق العمل التعليمية في المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥) وهذه الفروق لصالح كلاً من البكالوريوس والدراسات العليا.
١١. أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنس أعضاء فرق العمل في المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
١٢. أوضحت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات خبرة أعضاء فرق العمل في المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥) وهذه الفروق لصالح فئة السنوات (أكثر من ١٥ سنة).

التوصيات:-

توصي الدراسة من خلال نتائج الدراسة الميدانية بما يلي:

- ضرورة اختيار أعضاء الفريق بناءً على السمات الشخصية والقيادية.
- يجب المشاركة في عملية اختيار أفراد المشروع، وأن تتسم القرارات بالجماعية، والبعد عن فردية القرارات.
- تدريب فريق العمل على صياغة الخطط وتحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة.
- عقد الدورات التدريبية وورش العمل لبناء فرق العمل الاحترافية، والقدرة على تنفيذ مهام المنشأة.
- يجب على مدير المشروع تطوير وإمداد فرق العمل بالمهارات والمعرفة اللازمة للمشروع.
- عمل دراسات مستقبلية تهدف من تطوير أداء فرق العمل والمنافسة في الأسواق.
- ضرورة عمل دراسات مقارنة مع مشاريع منافسة للتعرف على نقاط القوة والضعف وتطوير أداء فرق العمل.

- على مدير المشروع اجراء تحليل SWOT للتعرف على البيئة الداخلية والخارجية (التحديات – الفرص – المخاطر – التهديدات) بصفة مستمرة، مع مراجعتها.

البحوث المقترحة:

- دراسة تقييمية لدور مديري المشاريع في فاعلية فرق العمل في تنفيذ المشاريع بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تصور مقترح لتنمية مهارات مديري المشاريع في التواصل الفعال مع فرق العمل في تنفيذ المشاريع بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية
- تأثير الأساليب العلمية في التنمية المهنية لمديري المشاريع في تنفيذ المشاريع بالقطاع الخاص في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. (دراسة استشرافية).

الجزء الرابع – ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية :

- ١- إدارة المشاريع وإعادة الهيكلة MGC Legal - (٢٠٢٢)
- ٢- السباع ،. (٢٠٠١) "المهارات والمسار الوظيفي لمدير مشروع فعال" ، المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، المجلد. ١٩ ، رقم ١ ، ص ٧-١.
- ٣- الصراعات في الفريق. الصراعات في الفريق: كيف تتصرف كقائد الصراع في الفريق وحلها (goaravetisyan.ru) (٢٠٢١).
- ٤- المكتبة.نت موقع (٢٠٢٢) كتاب مناهج البحث العلمي محمد سرحان علي المحمودي .
- ٥- المكتبة المركزية - الجامعة الإسلامية بغزة (iugaza.edu.ps) ، (٢٠١٤) واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني – المحافظات الجنوبية (يوسف علي عيسى أبو جريوع).
- ٦- الحمدي عبد الكريم and القحطاني فيصل (no date) فاعلية مديري المشروعات في ادارتها تحت الظروف الصعبة للعمل ,مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية
- ٧- باعمر ، محسن. (٢٠١٧). منهجية كايزن اليابانية. (الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع)
- ٨- تشين ، ب. ، بارتينجتون ، د. ، ووانغ ، ج. إن. (٢٠٠٨) "المحددات المفاهيمية لكفاءة إدارة مشروع البناء: منظور صيني" ، المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، المجلد. ٢٦ ، ع ٦ ، ص ٦٥٥-٦٦٤.
- ٩- توزيع المهام على فريق العمل – صناع المال (٢٠٢١) (almaal.org)
- ١٠- جميلة هرويني (١٩٧٠) أثر فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة غرداية -. Ghardaia University
- ١١- جودون (٢٠٠٧) "المهارات المطلوبة لمديري المشاريع الفعالين" ، مجلة الإدارة في الهندسة ، المجلد. ٩ ، رقم ٣ ، ص ٢١٧-٢٢٦.
- ١٢- رائد الأعمال العربي (٢٠٢٢) ما هي إدارة جودة المشروع؟
- ١٣- سكوت بيركان، فن إدارة المشاريع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م،

- ١٤- سمات فريق العمل الناجح ومراحل إدارته (annajah.net) (٢٠٢٢)
- ١٥- (طارق حمد محمد النحال ٢٠٠٧) عنوان الدراسة (القيادة والجنديّة في السنة النبوية).
- ١٦- عبدالرحمن الشيخ , ٢٠١٧, دور مدير المشروع في الإدارة الرشيدة للمشاريع - القيادة بفاعلية.
- ١٧- عبدالكريم الحمدي , فيصل القحطاني. "فاعلية مديري المشروعات في ادارتها تحت الظروف الصعبة للعمل". مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية. (٢٠٢١).
- ١٨- فرضيات البحث العلمي (٢٠١٤) شركة دراسة للبحث العلمي , الاستشارات والدراسات والترجمة .
- ١٩- ما هي التحديات التي تواجهك أثناء العمل؟ وكيف تتخطاها؟ - إيجابي (٢٠٢٢) (eijaby.com)
- ٢٠- محمد فتحي إدريس حاتم (٢٠١٤). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء , مجلة بحوث التربية النوعية . جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية .
- ٢١- (محمد فتحي عبدالجواد فرج الله ٢٠١٦) بعنوان (القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً).
- ٢٢- مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية/ د.شمس الدين عبد الله شمس الدين / مركز تطوير الإدارة الإنتاجية/ وزارة الصناعة/ دمشق.
- ٢٣- موفق د. بشر محمد (٢٠٢٠) كتاب: إدارة المشاريع وفق - PMP ناصر المحييميد ٢٠١٧-٢٠٥, موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي .
- ٢٤- نظرة عامة على هياكل تنظيم العمل Microsoft Learn | (٢٠٢١).

(References) : مراجع الدراسة الإنجليزية :

- I. (Stogdill, ١٩٧٤) R. M. (١٩٧٤). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
- II. (Bernard, ١٩٢٦; Blake, Shepard and Mouton, ١٩٦٤; Drath and Palus, ١٩٩٤; Fiedler, ١٩٦٧; and House and Mitchell, ١٩٧٤).
- III. Saal, F. E., and Knight, P. A. (١٩٨٨). Industrial/organizational psychology: Science and practice. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- IV. Team Performance Management, Vol. ٣ No. ٤, ١٩٩٧, pp. ٢٧٠-٢٨٧. © MCB University Press, ١٣٥٢-٧٥٩٢.
- V. Horner, M.A. (١٩٩٧) Leadership theory: Past, present and future: Semantic scholar, undefined.
- VI. Team Performance Management (no date) ISSN ١٣٥٢-٧٥٩٢ (Print) | Team performance management | The ISSN Portal.
- VII. Marsh, F. (٢٠٢٢) ١٠ Project Management Skills for leaders, About Leaders.
- VIII. What Is Leadership? - How to Lead Your Team Skilfully (mindtools.com)
- IX. <https://journals.nawroz.edu.krd/index.php/ajnu/article/view/٤٠٣>
- X. Miksen, C. (٢٠١٩) What is the difference between efficiency and effectiveness in business?, Small Business - Chron.com. Chron.com.
- XI. What Are the Benefits of Teamwork in Business? (chron.com) (٢٠١٩)
- XII. "Why Teamwork is Important in the Workplace", www.aib.edu.au, Retrieved ١٥-٢-٢٠١٩. Edited.
- XIII. "REASONS TEAMWORK IS IMPORTANT IN THE WORKPLACE", www.yti.edu, Retrieved ١٥-٢-٢٠١٩. Edited
- XIV. DeakinCo (١٣-١٢-٢٠١٦), "The five elements of successful teamwork" ,www.deakinco.com, Retrieved ١٤-١٠-٢٠١٩. Edited

ملحق لاستبانة لدراسة دور مديري المشاريع في فاعلية فرق العمل في تنفيذ المشاريع بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

موقعك الوظيفي في المشروع					
• عضو في فريق المشروع • مدير مشروع					
مدير مشروع					
الجنس					
• أنثى • ذكر					
سنوات الخبرة كمدير المشروع					
• من ١ إلى ٢ سنة • من ٣ إلى ٥ سنوات • من ٦ إلى ١٠ سنوات • أكثر من ١٠ سنوات					
المؤهل العلمي					
• دراسات عليا • بكالوريوس • دبلوم • ثانوي					
حاصل على شهادة إدارة المشاريع (PMP)					
• نعم • لا					
تم تعيينك لإدارة المشروع بصفتك					
• مدير مشروع من داخل المنظمة • مدير مشروع من خارج المنظمة (تكليف)					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة
					١. يراعي مدير المشروع السمات الشخصية والفروق الفردية لأعضاء فريق المشروع
					٢. تم تعييني لإدارة المشروع قبل بدء تنفيذ المشروع
					٣. شاركت في عملية اختيار أفراد فريق المشروع
					٤. أعضاء الفريق لديهم الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ متطلبات المشروع
					٥. يتوافق أفراد فريق المشروع فيما بينهم
					٦. شاركت في التخطيط للمشروع وتحديد آليات العمل قبل البدء بالعمل
					٧. تمت مشاركة أفراد الفريق في التخطيط

					٨. يتعامل افراد فريقى مع المشاكل التى تواجههم بطريقه صحيحه
					٩. لدى أفراد الفريق مهام واضحة في المشروع
					١٠. أقدم الدعم والمساندة لفريق المشروع عندما يواجهون مشكلة
					١١. احرص على إمداد فريق المشروع بما ينقصهم من مهارات ومعارف خلال إدارتي
					١٢. أملك خطة عمل واضحة ومحددة للمشروع
عضو في فريق المشروع					
المؤهّل العلمي					
- دراسات عليا - بكالوريوس - دبلوم - ثانوي					
الجنس					
- أنثى - ذكر					
سنوات الخبرة					
- من ١ إلى ٥ سنوات - من ٦ إلى ١٠ سنوات - من ١١ إلى ١٥ سنة - أكثر من ١٥ سنة					
لا	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					١. يحرص مدير المشروع على تطويري وإمدادي بالمهارات والمعرفة اللازمة للمشروع
					٢. تم اختياري من قبل مدير المشروع لأكون عضو في فريق المشروع
					٣. كانت المهام الوظيفية واضحة لجميع أعضاء الفريق
					٤. كانت المهام الموكلة إليّ مناسبة لخبراتي
					٥. يتابع مدير المشروع سير العمل بشكل دوري
					٦. أجد أن هناك نقاط توافق مع مدير المشروع
					٧. تمت مشاركتي في بناء خطة المشروع
					٨. المهمة الموكلة إليّ لا تتناسب مع مجال تخصصي
					٩. أجد الدعم والمساندة من مدير المشروع عندما أواجه مشكلة

ملخص البحث

دور مديري المشاريع في فاعلية فرق العمل في تنفيذ المشاريع بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث و أهميته: تمثلت مشكلة الدراسة في اختيار وتشكيل فرق العمل قبل تعيين مدير المشروع وعليه فإن مدير المشروع لم يشارك في عملية الترشيح او الاختيار للفريق الذي سيعمل معه في تنفيذ متطلبات المشروع مما تشكل تحديا كبيرا في كيفية إدارته لهذا الفريق وأداء مهامه بفاعلية تامة و انجاز ما أسند إليه حسب الأهداف الموضوعة.

تعد مرحلة تشكيل فرق العمل من أكثر مراحل إدارة الفرق أهمية. وذلك لما لهذا الاختيار من تأثير مباشر على تواصل الفريق و تعاونهم فيما بينهم لإنجاز المهام الموكلة لهم تحقيقا لأهداف المشروع. والاختيار الخاطئ للأشخاص سيجعل من إدارته صعبه وقد تتأثر النتائج سلبياً ، ولكي نتأكد من نجاح المشروع فإنه من الواجب اختيار أفضل العناصر فيه لكل مهمة من المهام في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

تكمن أهمية هذا البحث وتتركز على دور مدير المشروع في حال تم تعيينه على فريق عمل موجود مسبقا ، حيث أن مدير المشروع هو المسؤول عن توظيف وتوكيل المهام إلى كل فرد من فريق العمل، وذلك يعتبر أسلوب قيادي فعال يعزز فاعلية فرق العمل في ظل التطور في علوم إدارة المشاريع وطرقها المتنوعة والتي تمثل جانب كبير في نجاح المشاريع.

أسئلة الدراسة: سؤالنا الرئيسي : ما هي التحديات التي تواجه مدير المشروع عند إدارته لفرق عمل لم يقم بإنشائها ؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما أثر التواصل الفعال بين فريق العمل على إدارة المشروع ؟

٢- ما الرابط بين جودة مخرجات المشروع و الاختيار الناجح لفريق العمل ؟

٣- ما أثر إعادة هيكلة فرق العمل في دعم وتحقيق توجهات مدير المشروع ؟

ومن هذه الأسئلة يتضح أهمية اختيار فرق عمل المشروع على أسس قوية لما يترتب على سوء الاختيار فشل المهمة التي قد كون هذا الفريق من أجله وتزداد هذه التحديات أمام مدير المشروع الذي لم يقم باختيار فريق العمل الذي يعمل معه من خلاله أو على الأقل شارك في اختياره.

هدف البحث: للدراسة هدف رئيسي يكمن في معرفة مدى قدرة مدير المشروع بالتغلب على التحديات التي يواجهها عند إدارته لفريق عمل لم يشارك في تكوينه. وتتمثل الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الرئيسي في الأهداف التالية:-

- التعرف على اثر التواصل الفعال بين فرق العمل على إدارة المشروع
- التعرف على اثر الربط بين جودة المخرجات والاختيار الناجح لفريق العمل
- الكشف عن اثر إعادة هيكلة فرق العمل في دعم وتحقيق توجهات مدير المشروع

إن الإدارة الناجحة تعمل جاهدا على تكوين فرق عمل ذا رأي واحد تعمل من أجل تحقيق هدف محدد وواضح.

منهج البحث: استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لدراسة مدى تأثير اختيار أفراد فريق العمل على إدارة المشروع و جودة مخرجات المشروع في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ومدى تأثير اختيار أعضاء الفريق من قبل مدير المشروع أو قبل تعيينه، وبيان دور مدراء المشاريع في إدارة المشروع وجودة مخرجاته، وذلك من خلال الاستبيان الإلكتروني والذي تم توزيعه على عینتين وهما: أعضاء في فريق المشروع و مدراء المشاريع و كلاهما يعملون في القطاع الخاص وكان عدد عينة البحث ٣١٢ شخص.

نتائج البحث:

أ- بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة ذكور المدراء بنسبة بلغت (٨٠٪) وأعضاء الفريق بنسبة (٧٤,٧٪)، وغالبية أفراد العينة من يحملون مؤهل بكالوريوس (٥٨,٧٪) مدراء و (٧٠,٣٧٪) عضو مشروع، وبينت النتائج أن أغلب مدراء المشاريع بسنوات خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٤,٧٪) وغالب أعضاء فرق العمل بسنوات خبرة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٣٩,٥١٪)، وبينت النتائج كذلك أن غالبية المدراء لم يحصلوا على شهادات إدارة المشاريع (PMP) بنسبة (٥٩,٣٪)، وأوضحت النتائج أن أغلب مدراء المشاريع قد تم تعيينهم كمدرء مشاريع من داخل المنظمات التي يعملون بها بنسبة (٩٠٪).

ب- أوضحت النتائج أن المدراء موافقين بدرجة كبيرة جداً على عبارات المحور الأول ودرجات الموافقة على الفقرات بشكل منفصل تراوحت ما بين الموافقة بدرجة كبيرة جداً والموافقة بدرجة كبيرة، والمتوسطات تراوحت ما بين (٤,٧٤) للعبارة (أقدم الدعم والمساندة لفريق المشروع عندما يواجهون مشكلة)، والمتوسط (٣,٧٣) للعبارة (تمت مشاركة أفراد الفريق في التخطيط).

- ت- وبينت النتائج كذلك أن أعضاء الفريق موافقين بدرجة كبيرة على فقرات المحور الثاني وكانت درجات الموافقة على فقرات هذا المتغير ما بين كبيرة إلى متوسطة، وقيم المتوسطات تراوحت ما بين (٤,١١) للعبارة (يتابع مدير المشروع سير العمل بشكل دوري) والمتوسط (٢,٦١) للعبارة (المهمة الموكلة إليّ لا تتناسب مع مجال تخصصي).
- ث- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنسي مدراء المشاريع في المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
- ج- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات خبرة المدراء في عبارات المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
- ح- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المستويات التعليمية للمدراء في عبارات المتغير الأول عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
- خ- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدى حصول المدراء على شهادات إدارة المشاريع (PMP) لصالح الحاصلين عليها عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
- د- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الصفات التي تم بها تعيين المدراء كمدراء على المشاريع وذلك عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
- ذ- أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهلات التعليمية لأعضاء فرق العمل في المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
- ر- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات أعضاء فرق العمل التعليمية في المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥) وهذه الفروق لصالح كلا من البكالوريوس والدراسات العليا.
- ز- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنس أعضاء فرق العمل في المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥).
- س- أوضحت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات خبرة أعضاء فرق العمل في المتغير الثاني عند مستوى دلالة احصائي (٠,٠٥) وهذه الفروق لصالح فئة السنوات (أكثر من ١٥ سنة).

التوصيات:

توصي الدراسة من خلال نتائج الدراسة الميدانية بما يلي:

- ضرورة اختيار أعضاء الفريق بناءً على السمات الشخصية والقيادية.
- يجب المشاركة في عملية اختيار أفراد المشروع، وأن تتسم القرارات بالجماعية، والبعد عن فردية القرارات.
- تدريب فريق العمل على صياغة الخطط وتحديد الرؤية والأهداف الرئيسية للمنشأة.
- عقد الدورات التدريبية وورش العمل لبناء فرق العمل الاحترافية، والقدرة على تنفيذ مهام المنشأة.
- يجب على مدير المشروع تطوير وإمداد فرق العمل بالمهارات والمعرفة اللازمة للمشروع.
- عمل دراسات مستقبلية تهدف من تطوير أداء فرق العمل والمنافسة في الأسواق.
- ضرورة عمل دراسات مقارنة مع مشاريع منافسة للتعرف على نقاط القوة والضعف وتطوير أداء فرق العمل.
- على مدير المشروع اجراء تحليل SWOT للتعرف على البيئة الداخلية والخارجية (التحديات – الفرص – المخاطر – التهديدات) بصفة مستمرة، مع مراجعتها.

Research Summary

The effectiveness of the Projects managers over the teamwork efficiency on the projects at the private sector in Saudi Arabia

The problem of research and its importance: The problem of the study was the selection and formation of work teams before the assignment of the project manager, and therefore the project manager did not participate in the nomination or selection process for the team that will work with him in implementing the requirements of the project, which poses a great challenge in how to manage this team and perform its tasks effectively and accomplish what was assigned to him according to the goals set.

Team formation is one of the most important stages of team management. This is because of the direct impact of this selection on the team's communication and cooperation among them to accomplish the tasks assigned to them to achieve the objectives of the project. The mistaken choice of people will make it difficult to manage and the results may be negatively affected, and to make sure of the success of the project, it is necessary to choose the best elements in it for each of the tasks in placing the right person in the right place.

The importance of this research lies in the role of the project manager in the event that he is assigned to a pre-existing team, as the project manager is responsible for recruiting and assigning tasks to each member of the work teams, and this is an effective leadership style that enhances the effectiveness of work teams in light of the development in project management sciences and their various methods, which represent a major aspect in the success of projects.

Study Questions: Our main question: What are the challenges facing the project manager when managing work teams that he did not create?

The following sub-questions emerge from the main question:

- A- What is the impact of effective communication between the work teams on project management?
- B- What is the link between the quality of project outputs and the successful selection of the work teams?
- C- What is the impact of restructuring the work teams in supporting and achieving the directions of the project manager?

From these questions, it is clear the importance of selecting the project work teams on strong foundations for the consequences of poor selection of the failure of the task that this team may have formed for him, and these challenges increase in front of the project manager, who did not choose the work teams that works with him through him or at least participated in selection.

Research Objective: The main objective of the study is to find out the extent to which the project manager is able to overcome the challenges he faces when managing a team that he did not participate in the formation of. The sub-objectives emanating from the main objective are the following:

- Identify the impact of effective communication between work teams on project management
- Identify the impact of linking the quality of outputs and the successful selection of the work teams
- Disclosure of the impact of restructuring work teams in supporting and achieving the directions of the project manager

Successful management strives to form single-opinion teams that work towards a specific and clear goal.

Research Methodology: Using the descriptive analytical approach to study the impact of the selection of team members on project management and the quality of project outputs in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia and the impact of the selection of team members by the project manager or before his assignment , and a statement of the role of project managers in project management and the quality of its outputs, through

the electronic questionnaire, which was distributed to two samples: Members of the project team and project managers, both working in the private sector, and the research sample was ٣١٢ people.

Results:

- A. The results showed that the majority of the sample members are male managers by (٨٠٪) and team members by (٧٤,٧٪), and the majority of the sample members who hold a bachelor's degree (٥٨,٧٪) managers and (٧٠,٣٧٪) are project members, and the results showed that most of the project managers have years of experience (more than ١٠ years) by (٤٤,٧٪) and most of the team members have years of experience (more than ١٥ years) by (٣٩,٥١٪), and the results also showed that the majority of managers did not obtain project management certificates (PMP).) (٥٩,٣٪), and the results showed that most of the project managers were appointed as project managers from within the organizations in which they work (٩٠٪).
- B. The results showed that managers agreed to a very large degree on the statements of the first axis and the degrees of approval of the paragraphs separately ranged between approval to a very large degree and approval to a large degree, and averages ranged between (٤,٧٤) for the statement (I provide support and assistance to the project team when they face a problem), and the average (٣,٧٣) for the phrase (team members participated in planning).
- C. The results also showed that the team members largely agreed with the paragraphs of the second axis, and the degrees of approval of the paragraphs of this variable were between large to medium, and the values of the averages ranged between (٤,١١) for the phrase (the project manager follows up the progress of work periodically) and the average (٢,٦١) for the phrase (the task entrusted to me is not commensurate with my field of specialization).

- D. The results showed that there were no statistically significant differences between the genders of project managers in the first variable at the level of statistical significance ($., .\textcircled{5}$).
- E. There were no statistically significant differences between the years of experience of managers in the statements of the first variable at a statistically significant level ($., .\textcircled{5}$).
- F. There were no statistically significant differences between the educational levels of managers in the statements of the first variable at a statistically significant level ($., .\textcircled{5}$).
- G. There are statistically significant differences between the extent to which managers obtain project management certificates (PMP) in favor of those who obtain them at a statistically significant level ($., .\textcircled{5}$).
- H. The results showed that there were no statistically significant differences between the qualities by which managers were assigned as project managers at a statistically significant level ($., .\textcircled{5}$).
- I. The results showed that there are statistically significant differences between the educational qualifications of the members of the work teams in the second variable at the level of statistical significance ($., .\textcircled{5}$).
- J. - There are statistically significant differences between the levels of members of the educational work teams in the second variable at the level of statistical significance ($., .\textcircled{5}$) and these differences are in favor of both undergraduate and postgraduate studies.
- K. The results showed that there were no statistically significant differences between the gender of the members of the work teams in the second variable at the level of statistical significance ($., .\textcircled{5}$).
- L. The results showed that there are statistically significant differences between the years of experience of the members of the work teams in the second variable at the level of statistical significance ($., .\textcircled{5}$) and these differences are in favor of the category of years (more than ١٥ years).

Recommendations:

The study recommends through the results of the field study the following :

- Team members should be selected based on personal and leadership traits.
- Participation in the process of selecting project members, and decisions must be collective, and away from individual decisions.
- Training the work teams to formulate plans and determine the vision and main objectives of the facility.
- Holding training courses and workshops to build professional work teams, and the ability to carry out the tasks of the facility.
- The project manager must develop and provide the work teams with the skills and knowledge necessary for the project.
- Conducting future studies intent at developing the performance of work teams and competition in the markets.
- The need to conduct comparative studies with competing projects to identify strengths and weaknesses and develop the performance of work teams.
- The project manager should conduct a SWOT analysis to identify the internal and external environment (strength – weaknesses - opportunities - threats) on an ongoing basis, and review them.

مستخلص البحث

دور مديري المشاريع في فاعلية فرق العمل في تنفيذ المشاريع بالقطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية.

يهدف البحث إلى: معرفة التحديات التي تواجه مدير المشروع الجديد في إدارة فريق عمل المشروع الذي لم يشارك في تكوينه مما سيؤثر على إنجاز المهام الموكلة حسب الخطة الاستراتيجية الموضوعة من قبل المنظمة، حيث ان مرحلة تشكيل فريق عمل المشروع من أكثر مراحل إدارة الفرق أهمية لما يترتب على سوء الاختيار تعثراً في إنجاز المهام المطلوبة لإنجاز المشروع الذي قد كَوّن هذا الفريق من أجله مما سيجعل إدارة فرق العمل صعبة وتزداد التحديات امام مدير المشروع الجديد. ويهدف البحث إلى معرفة مدى إمكانية توظيف الموارد وفرق العمل للوصول إلى الهدف الأساسي وهو نجاح المشروع، وإيضاح مفهوم الفاعلية وكيف يكون لها اثر إيجابي لجودة المخرجات.

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة ٣١٢ شخص يعملون في القطاع الخاص تم توزيعها على عيّنتين وهما أعضاء في فريق المشروع و مدراء المشاريع. كانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة الالكترونية وتم التوصل إلى الاستنتاجات التالية: أن غالبية أفراد العينة ذكور المدراء بنسبة بلغت (٨٠٪) وأعضاء الفريق بنسبة (٧٤,٧٪)، وغالبية أفراد العينة من يحملون مؤهل بكالوريوس (٥٨,٧٪) مدراء و (٧٠,٣٧٪) عضو مشروع، وبينت النتائج أن أغلب مدراء المشاريع بسنوات خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة (٤٤,٧٪) وغالب أعضاء فرق العمل بسنوات خبرة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٣٩,٥١٪)، وبينت النتائج كذلك أن غالبية المدراء لم يحصلوا على شهادات إدارة المشاريع (PMP) بنسبة (٥٩,٣٪)، وأوضحت النتائج أن أغلب مدراء المشاريع قد تم تعيينهم كمدرّاء مشاريع من داخل المنظمات التي يعملون بها بنسبة (٩٠٪). و أوضحت النتائج أن المدراء موافقين بدرجة كبيرة جداً على عبارات المحور الأول ودرجات الموافقة على الفقرات بشكل منفصل تراوحت ما بين الموافقة بدرجة كبيرة جداً والموافقة بدرجة كبيرة، والمتوسطات تراوحت ما بين (٤,٧٤) للعبارة (أقدم الدعم والمساندة لفريق المشروع عندما يواجهون مشكلة)، والمتوسط (٣,٧٣) للعبارة (تمت مشاركة أفراد الفريق في التخطيط). و بينت النتائج كذلك أن أعضاء الفريق موافقين بدرجة كبيرة على فقرات المحور الثاني وكانت درجات الموافقة على فقرات هذا المتغير ما بين كبيرة إلى متوسطة، وقيم المتوسطات تراوحت ما بين (٤,١١) للعبارة (يتابع مدير المشروع سير العمل بشكل دوري)

والمتوسط (٢,٦١) للعبارة (المهمة الموكلة إليّ لا تتناسب مع مجال تخصصي). ومن اهم التوصيات : ضرورة اختيار الفريق بناء على السمات الشخصية والقيادية واشراك مديري المشاريع في الاختيار وان تتسم القرارات بالجماعية والبعد عن فردية القرارات والعمل على تدريب فريق العمل وعقد دورات وورش عمل لبناء فرق عمل احترافية ويجب على مدير المشروع تطوير وامداد فرق العمل بالمهارات والمعرفة اللازمة للمشروع لتحديد الرؤية والاهداف الرئيسية للمنشأة وعمل دراسات مستقبلية تهدف من تطوير أداء فرق العمل ومقارنتها مع مشاريع منافسة للتعرف على نقاط القوة والضعف وتطوير أداء فرق العمل .

Research Abstract

The effectiveness of the Projects managers over the teamwork efficiency on the projects at the private sector in Saudi Arabia

The research aims to: Know the challenges facing the new project manager in managing the project team that did not participate in its formation, which will affect the completion of the tasks entrusted according to the strategic plan set by the organization, as the stage of forming the project team is one of the most important stages of team management because of the consequences of poor selection stumbling in the completion of the tasks required to accomplish The project for which this team has been formed, which will make team management difficult and increase the challenges for the new project manager. The research aims to find out the extent to which it is possible to employ resources and work teams to reach the main goal, which is the success of the project, and to clarify the concept of effectiveness and how it has a positive impact on the quality of outputs.

The researchers used the descriptive analytical method, and the sample size was ٣١٢ people working in the private sector, which were distributed into two samples, namely members of the project team and project managers. The tool used was the electronic questionnaire and the **following conclusions** were reached: The majority of the sample members are male managers by (٨٠ %) and team members by (٧٤,٧%), and the majority of the sample members hold a bachelor's degree (٥٨,٧%) managers and (٧٠,٣٧%) are project members, and the results showed that most of the project managers With years of experience (more than ١٠ years) by (٤٤,٧%) and most of the team members with years of experience (more than ١٥ years) by (٣٩,٥١%), the results also showed that the majority of managers did not obtain project management certificates (PMP) (٥٩,٣%), and the results showed that most of the project managers were appointed as project managers from within the

organizations in which they work (٩٠%). The results showed that the managers agreed to a very large degree on the statements of the first axis and the degrees of approval of the paragraphs separately ranged between approval to a very large degree and approval to a large degree, and averages ranged between (٤,٧٤) for the phrase (I provide support and assistance to the project team when they face a problem), and the average (٣,٧٣) for the phrase (team members participated in planning). The results also showed that the team members largely agreed with the paragraphs of the second axis, and the degrees of approval of the paragraphs of this variable were Between large to medium, and the average values ranged between (٤,١١) for the phrase (the project manager follows up the progress of work periodically) and the average (٢,٦١) for the phrase (the task entrusted to me does not suit my field of specialization). **Among the most important recommendations:** the need to choose the team based on personal and leadership traits and involve project managers in the selection and that the decisions characterized by collectivity and distance from individual decisions and work on training the work teams and holding courses and workshops to build professional work teams and the project manager must develop and provide the work teams with the necessary skills and knowledge For the project to determine the vision and main objectives of the facility and the work of future studies aimed at developing the performance of work teams and comparing them with competing projects to identify strengths and weaknesses and develop the performance of work teams.