



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

برنامج الماجستير

عام 2022

دور مديري 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

مشرف المقرر

د. وليد و. د. فاطمة

قائد الفريق :- ماجد محمد بخيت

20222005950

أعضاء الفريق :-

20212005347 طلال ناصر الجحدي

20222005396 دريهم أحمد الدريهم

20212005128 عبدالاله العنزي

2021200789 محمد مقحص القحطاني

20222005603 عبدالوهاب مشيب أبوشعط

20222005356 سلطان ناصر الثبتي

20222005667 حنان عصام قويحص

20212005110 محمد سعد الفارس

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 نقدم اليكم بحثنا بعنوان " دور مديري المشاريع في قيادة فرق العمل بفاعلية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية" والذي يتناول موضوع هام جدا حيث تمنهجت على أثره مناهج عدة , وقمنا باختياره على هذا الأساس. و حيث أن الإنسان قد وافق على حمل الأمانة العظيمة التي كلفه الله بها وهي قيادة الكون وما لهذي الأمانة من الأثر الكبير في نجاح الدعوة إلى الله ونشر الإسلام ومسيرة حياة الإنسان منذ ولادته الى اخر مطاف للحياة وكيف يتدرج من ان يكون تحت مسؤولية ولي أمره الى أن يصبح مكلفا ويحمل المسؤولية وكذلك دورة حياة العمل وتدرجه من أدنى المناصب إلى أعلاها. وعرفت القيادة ودورها منذ أكثر من الف عام من نهجنا ودستورنا القرآن الكريم وسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم . ففي القرآن عدة قصص موحاة من الله تعالى ومن ابرزها قوله تعالى (حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ 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 ذات أهمية كبرى للهروب من الخطر وحماية فريقها ويقظتها دون بقية الفريق. ومن ناحية أخرى نرى بهذه الآية دلالة أخرى وهي قيادة نبي الله سليمان لجنوده. ومن السنة قوله صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم) وقوله صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) ومن هنا تدرجنا في علم القيادة من احسن القصص الى الامارة والمسؤولية والرعاية لقيادة الاسرة الى أن وصلنا إلى العلوم الحديثة في إدارة وقيادة المشاريع . فإدارة أو قيادة المشاريع وفرق العمل لاكتفي ببحث أو دراسة أو دورة تدريبية أو شهادة علمية . فهي في تطور سريع لما نواجهه من تحديات و تطورات المشاريع من ابتكارات جديدة للعديد من العلوم وفي تطورات فرق العمل من دائرة مغلقة بسيطة الى التوسعات الكبيرة لضخامة المشاريع وكثرة الابتكارات وتنوع فرق العمل من عدة نواحي والتي تتدرج من التنوع الثقافي والديني والسياسي وما لهذا التنوع من أثر في تشكيل فرق العمل والتي صبحت تشكل أهمية عظمى لنجاح المشاريع والاعمال ففرق العمل اصبحت ذات تنوع كبير فمنها محلية وعالمية وافتراضية . وما أحوجنا إلى وضع أساسيات وتقنيات القيادة لمدراء المشاريع لقيادة وإدارة الفرق في ظل التنوع الكبير في المشاريع والتي تفودنا الى كيفية إدارة فرق العمل بفاعلية لتنفيذ مخرجات المشاريع بجوده عاليه.

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 اتجاه العمل من نظرية العمل بموظف واحد في المعاملات وانجاز المهام الى ان يكون العمل أكثر تنظيماً و تخصصاً مما يتطلب تشكيل فرق عمل متخصصة تقوم بهذه الأعمال او المشاريع بشكل عام.

وبناء عليه في المنظمات الحكومية غالباً ما يتم تكوين هذه الفرق من خلال المدير المباشر او مشاورته في اختيار هذا الفريق أما في المنظمات الخاصة فغالباً ما يكون مدير المشروع هو من تم اختياره بكفاءة من قبل الاداره العليا لقيادة هذا المشروع وينتهي عمله بانتهاء المشروع بحيث تسند إليه مهمة ادارة فريق لم يسهم في تكوينه او اختيار افراده مما تشكل تحدياً كبيراً في كيفية إدارته لهذا الفريق وأداء مهامه بفاعلية تامة و انجاز ما أسند إليه حسب الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة

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

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

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

و يعرف "فريق العمل Team work " : 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 اتخاذ القرارات (باعمر، ٢٠١٧)

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 تحقيقاً لأهداف المشروع. والاختيار الخاطئ للأشخاص سيجعل من إدارته صعبه و ستتأثر النتائج بل من الممكن فشلها ولكي نتأكد من نجاح المشروع فإنه من الواجب اختيار أفضل العناصر فيها لكل مهمة من المهام في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

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

مشكلة البحث تكمن في السؤال الأساسي:

ماهي التحديات التي تواجه مدير المشروع عند إدارته لفرق العمل ؟

والأسئلة الفرعية هي :

ماهي الأسس التي يتكون منها فرق العمل ؟

ماهي صفات فريق العمل الناجح ؟

ما هي التحديات التي تواجه فرق العمل عادة ؟

من هذه الاسئلة يتضح أهمية اختيار فرق العمل على أسس قوية لما يترتب على سوء الاختيار فشل المهمة التي قد كَوّن هذا الفريق من أجله وتزداد هذه التحديات أمام مدير المشروع الذي لم يتم اختيار فريق العمل الذي يعمل معه من خلاله أو على الأقل شارك في اختياره

وعليه يكون سؤالنا ما هي التحديات التي تواجه مدير المشروع عند إدارته لفريق عمل لم يشارك في تكوينه أو اختياره؟

أهمية الدراسة:-

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذا البحث وتتركز على دور مدير المشاريع , 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 مدير المشروع القيادات الحديثة والمتبعة بشكل حديث في المنظمات حيث أن هذي الطرق تسهل الوصول الى (فاعلية فرق العمل).

وهنا يكمن " دور مديري المشاريع في فاعلية فرق العمل على تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية "

"فاعلية فرق العمل" : 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).

ومن اهم الدراسات المذكورة في " واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الأبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية " والمعدة من قبل " يوسف علي عيسى أبو جربوع"، ذكرت بان أهمية ودور فريق العمل كأحد الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الإدارة لتطوير الإبداع هي زيادة الاهتمام بتدريب قادة وأعضاء و فرق العمل لأن التدريب يعد خيارا إستراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

الأهمية العملية:

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 صعبة و ستتأثر النتائج بل من الممكن فشلها إضافة الى كيفية توزيع الموارد و فرق العمل لتقليل المخاطر ولكي نتأكد من نجاح المشروع فإنه من الواجب اختيار أفضل العناصر فيها لكل مهمة من المهام في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وايضاح مدى حاجة مدير المشروع الى إعادة هيكلة وتشكيل فرق العمل والأثر المترتب على ذلك مما يؤدي الى زيادة فاعلية فرق العمل وتناغمهم والذي يجعل من نتائج فرق العمل أكثر جودة وأكثر فاعلية

الجهات المستفيدة من الدراسة:

تكمن فائدة الدراسة في إيضاح مفهوم الفاعلية وكيف تكون لها اثر إيجابي في نجاح المشروع بجودة و نتائج قد تفوق التوقعات.

القطاعات الخاصة و القطاعات الحكومية.

أهداف الدراسة:-

للادراسة اهداف رئيسية واهداف فرعية سوف نتكلم عنها فيما يلي.

اولا: الأهداف الرئيسية.

للادراسة هدف رئيسي واحد يكمن في قدرة مدير المشروع التغلب على التحديات التي يواجهها عند ادارته لفريق عمل لم يشارك في تكوينه .

ثانيا : الاهداف الفرعية : حيث تكمن الاهداف الفرعية فيما يلي.

- أ- نجاح مدير المشروع في التغلب على المشاكل التي يواجهها عند ادارته لفريق العمل
- ب- معرفة مدى قدرة واستيعاب مدير المشروع لشكاوي فريق العمل وحلها.

ج - التعرف على الطرق والاساليب والوسائل التي يجب ان يتبعها مدير المشروع عند ادارته لفريق عمل لم يقم بتكوينه.

د - التعرف على الاسس التي يتكون منها فريق العمل الناجح

• اهداف فريق العمل .

ان الادارة الناجحة تعمل جاهدة على تكوين فرق عمل ذات رأي واحد تعمل من اجل تحقيق هدف واحد ويهدف انشاء فرق العمل الى الاتي :-

أ- زيادة الفعالية:

التأكد من صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل و القوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات

ب - خلق الأفكار:

تساعد النقاشات والعصف الذهني الناتج عنها، وتبادل الآراء المختلفة بين أعضاء الفريق على خلق أفكار واقتراحات فريدة أكثر إبداعاً وتميزاً 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.

ج - بناء الثقة وتعزيز العلاقات:

يساعد العمل الجماعي على بناء الثقة بين أفراد المجموعة وتعزيز العلاقة فيما بينهم ويتيح لهم تبادل الخبرات وتعلم المزيد عن العمل بسهولة، وحتى في بعض الأعمال التي لا تحتاج لعمل جماعي، فإن العمل في مجموعة واحدة يخلق بيئة مريحة للعمال أو الموظفين يفخر كل منهم بعمله الخاص ويحتفلون بإنجازات زملائهم الآخرين.

د - 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 جزء مهم منه، فكل فرد كان لديه شيء مميز قام بتقديمه من أفكار وحلول وغيرها، وبهذا يشعر أفراد الفريق بالانتماء والالتزام بروح الفريق الواحدة والهدف المشترك الواحد.

هـ - تجربة تعليمية:-

العمل الجامعي يجمع أناس من خلفيات ومستويات وخبرات مختلفة ومنوعة، لذلك فهو يخدم أفراد المجموعة بتوفيره فرصة للتطوير المهني وتعلم المهارات الجديدة وتنميتها وتبادل الخبرات وتحسين أدانهم في وظائفهم.

• أهمية العمل الجماعي :-

من أكثر ما يميز العمل الجماعي أنه أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالعمل الفردي، فجميع أفراد المجموعة تعمل وتتعاون 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 مما يعمل على زيادة الأرباح والإيرادات.

أ - تحقيق العمل:-

يقدم كل إنسان جهده وعمله وفي النهاية تؤدي الأعمال المجتمعة أكلها وثمارها، وإن الإنسان إذا نظر حوله وتفكر في أمور الحياة يدرك أن كثيراً من الأهداف الفردية والجماعية لا تتحقق بدون الاجتماع والتعاون بين الناس، فالطالب يدرس ويجتهد وهو محتاج إلى جهد المعلم الذي يقوم بتعليمه وتدريبه، وصاحب العمل ينشئ مؤسسته وتجارته وهو يعتمد على فريق من العاملين المؤهلين الذين يقدمون جهدهم وفق اختصاصاتهم المختلفة والمتكاملة مع بعضها البعض.

ب - 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 هدف معين أو إنجاز عمل مطلوب تراه يحرص على بناء علاقة طيبة مع أخيه، كما يتجنب أسباب الخلاف والتشاحن معه، ذلك بأن الخلاف بين الناس يعرقل إنجاز الأعمال. ويؤخرها بينما ترى الاتفاق يوثق رابطة الناس مع بعضهم البعض فتشيع بينهم روح المحبة والألفة.

ج - توفير الوقت والجهد:-

العمل الجماعي يختصر المسافات ويوفر الوقت والجهد، فالإنسان حين يكون وحيداً ويريد أن ينجز عملاً معيناً تراه يحتاج إلى وقت أطول وجهد أكبر، بينما تراه إذا اجتمع مع غيره من الناس وتعاون معهم اختصر الوقت وقّلت من الجهد، وهذا بلا شك من ميزات العمل الجماعي.

د - تحقيق القوة للمجتمعات:

العمل الجماعي هو قوة للمجتمع والدولة، فالدولة 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 إنّما يأكل الذّنب من الغنم القاصية أي البعيدة المنفردة عن القطيع.

هـ - البركة في العمل:-

العمل الجماعي هو عملٌ مبارك من عند الله تعالى، ففي الحديث الشريف إنّ يد الله مع الجماعة، وبالتالي تكون مخرجات العمل الجماعي أكبر وأنمى من العمل الفردي.

• عناصر العمل الجماعي الفعّال:-

أ - التواصل:-

يُعَدّ التواصل جزءاً مهماً في العمل الجماعي؛ لأنّه يسمح بتبادل المعلومات، والأفكار الجديدة بين الأشخاص والتركيز على التواصل الفعّال عن طريق الاستماع الجيد الذي يُعتبر طريقة لإظهار الاحترام، ثمّ تنمية الثقة المتبادلة داخل بيئة الفريق.

ب - التفويض:-

يمكن أن تتمّ عملية التفويض من خلال معرفة نقاط القوة والضعف التي يتميّز بها كلّ عضو في فريق العمل الجماعي، ثمّ توزيع المهامّ عليهم، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ج - الكفاءة:-

تؤدي معرفة قدرات أعضاء الفريق كلّها، والتعاون في توزيع ضغط العمل بناءً عليها أمراً مهماً لإتمام المهمة في الوقت المطلوب، والكفاءة المناسبة.

د - الأفكار:-

إنّ العمل ضمن فريق ترتكز علاقات أعضائه على الاحترام والثقة المتبادلة بينهم يُعزّز قدرات الفرد على إنتاج أفكار مُبدعة.

هـ - الدعم:-

تُعَدّ التحديات 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.

و - توفير الفرص الجديدة:-

فالحفاظ على فعالية العمل الجماعيّ يتطلّب توفير الفرص الجديدة، ومساعدة أعضاء الفريق على التخطيط المهنيّ الخاص بهم بناءً على الاحتياجات التنظيمية المتوقعة، ممّا يساعد على تحقيق أهداف المنظمة،

وذلك من خلال جذبهم، والحفاظ عليهم؛ بتشجيع روح الإبداع لديهم، وتكييف المهام، والوظائف بشكل يتلاءم وتلبية احتياجاتهم، والتركيز على نقاط قوتهم.

ز - الثقافة الإيجابية:-

تُعدّ البيئة الإيجابية للعمل مُحفِّزاً جيداً لأعضاء الفريق، فهي توفر التحديات التي تثير الإبداع، والمناخ الجيد للتفاعل، وبالتالي فهم الموظف، وتدريبه، ومساعدته، وتمكينه، وإعطائه صلاحية اتخاذ القرارات المطلوبة، وتنفيذها، ودعم القرارات التي يتخذها، بدلاً من توجيه التوبيخ، والعقاب، وغيرها من الأمور.

ح - مراجعة ما بعد العمل :-

هي من المهام الصعبة لأنها ترتبط في الأساس بوجود أفراد آخرين معك مطالب بأن تراجع العمل المقدم وأن تتأكد من أنهم يفعلونه بالطريقة الصحيحة ي عملية مراجعة منظمة وممنهجة لتحليل أحداث ,منهم عمل أو مشروع 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 يقم بإنشائها ؟

الأسئلة الفرعية:

ما أثر التواصل الفعال بين فريق العمل على إدارة المشروع ؟

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

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

سبب اختيارها.

بناءً على أسباب اختيار المشروع :

التأثير المباشر على تواصل الفريق وتعاونهم فيما بينهم.

تأثير الاختيار الخاطئ للأشخاص و مدى صعوبة ادارتهم.

مخاطر 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.

بناء على مشكلة الدراسة :

مشكلة الدراسة تمثل باختيار وتشكيل فرق العمل قبل تعيين مدير المشروع وعليه فإن

مدير المشروع لم يشارك في عملية الترشيح والاختيار 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.

صلة الأسئلة بمشكلة الدراسة :

توضيح مدى اتصال مدير المشروع مع فرق العمل.

تحديد جودة المخرجات المطلوبة لنجاح المشروع .

توضيح واستيعاب أماكن الخلل و تأثيرها على فاعلية فريق العمل.

الدراسات السابقة والاطار النظري :-

سوف نقوم باستعراض بعض الدراسات والبحوث السابقة التي من الممكن ان تلامس مانحن في صدد بحثه فبعض البحوث ذات العلاقة في نطاق مدير المشروع او في فريق العمل ومن هذي البحوث نرى الإثبات أن موضوع المشكلة المحددة في بحثنا هذا وهي تعيين مدير مشروع لفريق مكون مسبقا ولم يكن لمدير المشروع دور في تكوينه لا توجد دراسات سابقة عليه كما سنجد في بعض البحوث التالية والتي ترتبط بعنوان البحث:-

١- الدراسة الاولى

وقد تخصصت واسهمت في ايضاح أهمية القيادة

في هذه الدراسة قد تطرق الباحث من تعريف القيادة ومسؤولياته وواجباته إلى أن وصل إلى ماله علاقة بدراسة بحثنا وهي الحكمة من وجود القيادة والادارة. وقد لخص الحكمة والأهمية لحماية الدين والذود عن البلاد الإسلامية بسبب اتجاه دراسته عن القيادة في السنة النبوية وأيضاً تدرج في صفات القائد من الصبر والشجاعة إلى أن وصل إلى حقوق القائد من قبل جنوده وهي الطاعة له والنصح له وكذلك واجبات القائد في الشورى بينه وبين جنوده ومن ثم تدرج الى صفات الجنود في الصبر والولاء وحقوقهم في مراعاة أحوالهم وإحترام أرائهم وتحقيق العدل والمساواة إلى أن وصل الباحث الى نقطة العلاقة بين القيادة والجنودية والذي قام بتقسيمها إلى علاقة معنوية (وأدرج تحتها الحب والثقة والتعاون والتناصح) وعلاقة عسكرية (والتي أحتوت على التربية والتدريب) .

الباحث (طارق حمد محمد النحال ٢٠٠٧) عنوان الدراسة (القيادة والجنديّة في السنة النبويّة) وهدف الدراسة (بيان أهمية تحقيق التكامل والتعاون بين القيادة والجنديّة) وقد أتبع الباحث المنهج الاستقرائي والمنهج الإستنباطي وقد توصل إلى نتيجة أن القيادة كالروح للجسد والتي بدونها لا يستطيع الفريق التقدم والانتصار بدون وجود قائد. وأوصى بأن يكون إعداد القائد قبل توليه القيادة بالإعداد على العقيدة الإسلامية

الدراسة الثانية

تركزت الدراسة حول كيف أن يكون القائد مختاراً من فئة الناس الذي كان منهم وأصبح عليهم قائد

في هذه الدراسة تناول الباحث القيادة التي بينها الله تعالى في كتابه الكريم وأثر القيادة وقد تطرق الباحث من تعريف القيادة وذكرها في القرآن الكريم والسنة إلى مقومات القيادة إلى أن وصل إلى الصفات العملية للقائد في القرآن وقد بين ذلك في نبينا محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً للقيادة والتي اشتملت على (العلم الصحيح والعقيدة وكذلك القوة والأمانة والصدق وايضا العدل والحكمة والتواضع) وقد تدرج الباحث إلى أن وصل إلى مايلامس عنوان البحث وهي عبقرية القيادة في نبينا محمد صلى الله عليه وسلم (في التسلسل والتدرج ليحظى بالقبول ولا يكون في محل استهجان ونفور) وكيف كانت عبقريته في المؤاخاة بين (القادمين الجدد وهم المهاجرين وأهل الأرض وهم الأنصار) وكيف قد شرع القانون لوحدة الناس وعدم الخلاف والتنازع حتى وصل الباحث إلى السلبات الخاصة بالقائد وهي (الإستبداد والتفريط والكبر والعجب ورفض النقد والقول دون الفعل وضياع معالم القدوة والعجز و التشاؤم وتسوييف الاعمال والتسرع) وهي مسببات فشل القائد.

الباحث (محمد فتحي عبدالجواد فرج الله ٢٠١٦) بعنوان (القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً) وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية تحقيق التكامل والتعاون بين القيادة والجنديّة وقد سلك الباحث المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي . 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 توجيهات الله سبحانه وتعالى لهم أثناء قيامهم بالعمل القيادي في الدعوة إلى الله وخصوصاً في نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

الدراسة الثالثة

كانت تتحدث عن فريق العمل وإدارته وتكوينه

في هذه الدراسة بدأ الباحثان في تعريف فريق العمل ومالفرق بين الفريق والمجموعة (حيث ان الفريق يكون له قائد لتسهيل عمله بينما المجموعة تكمن تحت سيطرة رئيس يتحكم بهم) وأهمية فريق العمل والأبعاد النفسية لفريق العمل. وقد تطرق الباحثان إلى عوامل تماسك الفريق (التقدير والتحفيز والصلة وقياس الاداء والعلاقات بين الأشخاص). ثم اتجه الباحثان إلى عمليات بناء الفريق وهو ما يرتبط بعنوان البحث ولكنهما قد تطرقا إلى معنى الفريق والحاجة إلى الفريق وكيف أن الإنجاز بالفريق يكون مصدر قوة أكثر من الإنجاز

الفردى وتطرقا إلى أساليب تكوين الفريق وخصائص الفريق ثم أنتقل الباحثان إلى أنواع الفرق ومنها إلى الذكاء العاطفى لإدارة الفريق وتحفيز فاعلية الفريق وخلق البيئة المناسبة وإدارة الصراعات داخل الفريق.

الباحثان (أنزار أشريفة و د. عبدالحميد الخليل ٢٠٢١) بعنوان (إدارة فرق العمل) وهدفت الدراسة الى معرفة الفريق ومهارات ادارة الفريق وتوصل الباحثان إلى أن العمل ضمن فريق لإنجاز أي مهمة يتم بفاعلية وبسرعه وجودة افضل من العمل الفردي.

دراسات أخرى

تحدثت المقالة على مهارات إدارة المشاريع وأنها ليست مفصولة عن مهارات القادة . فالقيادة الجيدة هي من اسباب نجاح المشاريع . وقد ذكرت المقالة على أن هناك صفات أساسية لمهارات إدارة المشاريع وهي الإتصالات والتعامل مع الآخرين والرؤية والإلهام وبث الحماس وحل المشاكل وصنع القرار.(١)

وهنا تحدثت مقالة أخرى على أن القيادة قد تغيرت عما كانت عليه في السابق وأن الإحتياج للقائد في الماضي كان قد ارتبط بأمور عدة وهي (فصل القيادة عن الإدارة و إظهار سمات شخصية كبيرة وجريئة وكذلك تنصيب نفسه في أعلى الهرم) ففصل القيادة لم يعد مجزي حيث ان المهارات والتدريبات أثبتت أنها لاينفكان من بعضهما وأنهما مكملان لبعضهما. وفي إظهار السمات حيث ركزت النظريات على أهمية إختيار القادة المناسبين بدلا من تطويرهم وقد اخذت في الحسبان الكاريزما والثقة وأن القادة قد ولدوا قادة وأن صفة القيادة مكتسبة (Bernard, 1926) (Stogdill, 1974) ومن عيوب هذه النظرية أنها لم تتطرق إلى العوامل البيئية التي تلعب دورا في مستوى فاعلية القائد. وكان ايضا للمنصب في الهياكل التنظيمية نصيبا من جعل القادة على رأس الهرم ففي وقتنا الحاضر لايليق ذلك مع ظهور التكنولوجيا وضرورة العمل في فريق لإنجاز مهام عدة لايسطيع الفرد القيام بها وحده.

وقد اثبتت الدراسات على أن القادة الجيدون لديهم الخبرة والمصداقية والثقة بدلا مماكان في الماضي حيث تقتصر على الإدارة وسمات شخصية وتسلسل هرمي.(٢)

وقد ظهر هناك اتجاه حول القيادة بالتفاعل بين الصفات والسمات مع ما يظهره القائد في حالة الطوارئ.(٣) والتي فتحت باب بأن القيادة مختلفة في كل مكان وزمان بفرضيات وهمية وقد درست فاعلية القائد في وجود النفوذ مثلا وطبيعة المهمة والتحفيز. ومع توسع الدراسة في القادة وجد ان هناك أيضا قضايا متعلقة بالثقافة حيث أن لابد أن يكون القائد لديه ثقافة التكيف مع التغيير وأن تكون للقائد القدرة على فهم ومعرفة الثقافة التنظيمية ولكن توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذه الأفكار صعب ، ويرجع ذلك جزئيا إلى الخصوصية التنظيمية للثقافة وصعوبة تعريف الثقافة . وإحدى الإستنتاجات والتي يمكن تلخيصها بأن القادة بحاجة إلى العمل داخل الثقافة من اجل أن تكون أكثر نجاحا قد يحتاج القادة الاهتمام بدرجة اقل بالسلوكيات الفعلية بحيث يعرضون ويحضرّون اكثر للمواقف التي يتم فيها العمل عن طريق خلق بيئة مناسبة , بيئة يرغب الناس في المشاركة فيها والشعور بها ملتزمون بعملهم , القادة قادرون على التأثير و توجيه أنشطة الآخرين , ويتطلب هذا المنظور التركيز على الأشخاص الذين يتم قيادتهم ومن أهمها قد وضعت الدراسة التحفيز بانواعه , ومن

الدراسات التي توصلوا اليها قد تم ايجاد نموذج اخر و هو ان القائد يستطيع قيادة الاخرين إلى أن يستطيع الآخرون ان يقودوا أنفسهم، يستطيع قيادة الفريق وقد توصلت الدراسة الى انه لا يوجد تعريف ثابت للقائد الناجح ولكن لازال الاستمرار في الدراسات عن القادة لان هناك تعليمات وتدريبات تجعل القادة العظماء عظماء.

المنطلقات النظرية للدراسة:-

من خلال المشكلة التي تم ايضاحها سابقا، والأسئلة التي تم طرحها، فإننا توصلنا الى فرضيات تجيب على تلك الاسئلة بشكل مبدي.

الفرضية تنص على أنه يتم إختيار فريق عمل قبل إختيار مديرا للمشروع، وعليه فإن مدير المشروع لم يشارك في إختيار فريق العمل الذي سوف يعمل معه خلال تنفيذ المشروع. وبهذا فإن المدير سوف يواجه مشاكل وتحديات خلال ادارته لفريق العمل.

ولمواجهة تلك التحديات من الجدير أن يوفر للمدير فترة زمنية معينة يستطيع من خلالها التعرف على جميع افراد فريق العمل وما يمتلكون من مواهب وقدرات ومؤهلات. لكي يستطيع توزيع العمل فيما بينهم بشكل مناسب، مما يساعده في التغلب على كل التحديات التي تواجهه وانجاز العمل بأفضل جودة ممكنة، ولكي يستطيع انجاز المشروع حسب خطة المشروع المسندة اليه من قبل الادارة العليا . وهذه الفرضية هي الفرضية الموجهة حيث كلما كان المدير اكثر دراية بفريق العمل كلما تم انجاز المشروع بطريقة مقاربة لما هو مخطط له.

وفي حال لم يتم توفير فرصة زمنية لاعادة بناء فريق عمل جديد فانه من المهم تقييم المشاكل التي يتعرض لها فريق العمل وتقديم التوجيه المناسب، فهذا من شأنه أن يزيد الموثوقية بين المدير وباقي أعضاء المشروع . 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 :-

في بحثنا هذا استخدمنا المنهج الوصفي ويُعد المنهج الوصفي من أشهر طرق البحث العلمي، وهو من أقدم طرق البحث العلمي، وهو منهج يستخدم في دراسة معظم الظواهر فالوصف العلمي للظواهر ضرورة لا مناص منها وتتخذ الدراسات الوصفية أساليب وأنماط مختلفة ومن أبرزها أسلوب دراسة الحالة

أسلوب دراسة الحالة :

أسلوب دراسة الحالة يعرف بأنه المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة باي وحدة، سواء كانت فرداً، أو مؤسسة، أو نظاماً اجتماعياً وذلك بقصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة.

الأدوات المستخدمة في البحث:

الاستبيان

أدوات الدراسة:-

نقدم نموذجاً شكلياً لما سوف تكون عليه طريقة أدوات الدراسة بعد الاعتماد

الملاحظة: أهتم الباحث بالتركيز على العناصر الأساسية في موضوع البحث، وهم مديري المشاريع والموظفين المشاركين في تنفيذ المشاريع.

فعندما يتم تعيين مدير جديد على فريق عمل لم يبق باختيارهم، فهنا يأتي دور الباحث لملاحظة ورصد أسلوب وطريقة عمل مديري المشاريع والقرارات التي تصدر منه لفريق المشاريع ومعالجة كل ما هو متعلق بفريق العمل والتي تصب في نجاح المشاريع.

فمن الممكن أن تكون بعض المشاريع الحالية متعثرة وتحتاج إلى قيادة جديدة وفعالة ذو نظرة واسعة وملمة بطريقة سير العمل.

وكانت النتيجة أن قام مدير المشاريع بتقسيم فريق العمل إلى مجموعات وتوزيع المهام إلى أفراد كل مجموعة تنفيذ عمليات معينة خلال فترة زمنية محددة.

المقابلة: خطوة مهمة قام بها مدير المشاريع، حيث أن معرفة قدرات كل شخص وما يستطيع القيام به لتنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليه تعتبر أمراً مهماً على المدى القصير والبعيد، مما يعطي معلومات أكثر ويساعد المدير على اتخاذ قرارات أكثر دقة في تعيين الموظف الأمثل لكل مهمة. فكانت النتيجة معرفة قدرات كل شخص والمهام التي يستطيع إنجازها، وتحديد أدوات وطريقة سير العمل، والمدة الزمنية اللازمة لإتمام كل عملية حسب الجدول الزمني المحدد مسبقاً.

الاستبيان: يقوم مدير المشروع بعمل استبيان ورقي أو إلكتروني في مرحلة لاحقة، مما يسهل عليه جمع ومعرفة معلومات أكثر دقة بعيداً عن التحيز فيما يتعلق بالموظفين وتنفيذ المشروع وإنجاز المهام، ومعرفة المشكلات والتحديات لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، وتم طرح عدد من الأسئلة على فريق العمل في الاستبيان ومنها:

هل تعتقد أن المهمة الموكلة إليك مناسبة لقدراتك؟

هل تجد الدعم اللازم من مديرك عندما تواجه مشكلة أثناء تنفيذ المهام؟

هل ترى أن القرارات المتخذة تصب في مصلحة المشروع أم هي بعيدة عن تحقيق الأهداف المطلوبة؟

هل أنت راضي عن أداء فريق عمل المشروع؟

هل أنت راضي عن أداء مدير المشاريع؟

وكانت النتائج كالآتي:

نسبة الإجابة على السؤال الأول هي ٨٧% بنعم و ١٣% لا

نسبة الإجابة على السؤال الثاني هي ٩٢% بنعم و ٨% لا

نسبة الإجابة على السؤال الثالث هي ٩٧% بنعم و ٣% لا

نسبة الإجابة على السؤال الرابع هي ٨٩% بنعم و ١١% لا

نسبة الإجابة على السؤال الخامس هي ٩٠% بنعم و ١٠% لا

مجالات الدراسة:-

إن لإدارة المشاريع أهمية كبيرة , حيث تساهم في تحويل الأفكار إلى واقع علمي من شأنه تعزيز وسائل الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد , وتجزئة الأنشطة الربحية والخدمية.

وتعرف إدارة المشاريع على أنها عملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع.

ولكن هناك تحديات تواجهه عملية إدارة المشاريع وللتغلب عليها يلزم لذلك مدير كفوء ذو خبرة ويعمل بجهد وفاعلية كبيرة من أجل تحقيق أهداف المشروع ويعتبر مدير المشروع من أهم العناصر الفعالة لإنجاحه لأنه يتحمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة وإتمام المشروع , ولكن ماذا لو تم تعيين مدير المشروع على فريق عمل لم يقم باختياره؟

ويمكن لقياس نجاح وفاعلية مدير المشروع الجديد عن طريق تحديد مجال الدراسة

• المجال الزمني:

الدراسة الاستطلاعية

عينة الدراسة سوف تكون في القطاع الخاص.

• المجال المكاني:

الدراسة الاستطلاعية

سوف تتم الدراسة في المملكة العربية السعودية.

• المجال البشري :

فالعينة هي مجموعة من مديري المشاريع في القطاع الخاص.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:-

لاحقا

قائمة المراجع والمصادر المبدئية:-

- ١- أثر فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة -غرداية-
- ٢- أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء.
- ٣- الدورة المقدمة من الأستاذ ناصر المحيميد – بعنوان إدارة المشاريع (PMBOK6)
- ٤- <https://drasah.com/Description.aspx?id=2034>
- ٥- <https://aqraa.net/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%>
- ٦- مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية/ د.شمس الدين عبد الله شمس الدين / مركز تطوير الإدارة الإنتاجية/ وزارة الصناعة/ دمشق.
- ٧- جودون (٢٠٠٧) "المهارات المطلوبة لمديري المشاريع الفعالين" ، مجلة الإدارة في الهندسة ، المجلد. ٩ ، رقم ٣ ، ص ٢١٧-٢٢٦.
- ٨- عبدالرحمن الشيخ ، ٢٠١٧، دور مدير المشروع في الإدارة الرشيقة للمشاريع - القيادة بفاعلية.
- ٩- (طارق حمد محمد النحال ٢٠٠٧) عنوان الدراسة (القيادة والجندية في السنة النبوية).
- ١٠- (محمد فتحي عبدالجواد فرج الله ٢٠١٦) بعنوان (القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد صلى الله عليه وسلم نموذجا).

١١ - 10 Project Management Skills for Leaders | About Leaders

١٢ - What Is Leadership? - From MindTools.com

١٣ - (Stogdill, 1974)

١٤- (Bernard, 1926; Blake, Shepard and Mouton, 1964; Drath and Palus, 1994; Fiedler, 1967; and House and Mitchell, 1974).

١٥- (Saal and Knight, 1988)

١٦- Team Performance Management, Vol. 3 No. 4, 1997, pp. 270-287. © MCB University Press, 1352-7592

١٧- Leadership theory: past, present and future

١٨- Melissa Horner

University of North Texas, Denton, USA, Team Performance Management ISSN: 1352-7592

١٩- السباع ،. (٢٠٠١) "المهارات والمسار الوظيفي لمدير مشروع فعال" ، المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، المجلد. ١٩ ، رقم ١ ، ص ١-٧.

٢٠- 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.

٢١- جيرارد (٢٠٠٥) "كفاءات مديري المشاريع الفعالين: تحليل مفاهيمي" ، المجلة الدولية للإدارة ، المجلد. ٢٢ ، ع ١ ، ص ٤٨-٥٣.

٢٢- MIL عبدالكريم الحمدي and فيصل القحطاني. "فاعلية مديري المشروعات في ادارتها تحت الظروف الصعبة للعمل". مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية. (2021).

٢٣- <https://doi.org/10.24897/acn.64.68.297202117>

٢٤- MIL Hussien, Ihsan M., and Iman M. Hasan. "استراتيجيات بورتر التنافسية: مدخل في مدى ادراك مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لتلك العلاقة (دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري عدد من المشاريع الخدمية في محافظة دهوك)." Academic Journal of Nawroz University 8.2 (2019): 470-486.

٢٥- <http://dx.doi.org/10.25007/ajnu.v8n2a403>

٢٦- باعمر، محسن. (٢٠١٧). منهجية كايزن اليابانية. (الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع)

٢٧- smallbusiness.chron.com , What Is the Difference Between Efficiency and Effectiveness in Business? , January 31, 2019

٢٨- المرجع / كتاب مناهج البحث العلمي للدكتور محمد سرحان علي المحمودي ٢٠١٩