

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	تمام عبد الرزاق الجاجة	اسم الطالب
Students I.D	2021202054	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

مهارات القيادة وتأثيرها على نجاح المشاريع

دراسة علمية على تأثير مهارة إدارة الفريق على نجاح المشروع

جدول المحتويات

م	الموضوع
1.	المقدمة Introduction 1.1 أهمية القيادة الفعالة في نجاح المشاريع Leadership importance for the projects 1.2 القيادة ومهارة إدارة فريق العمل Leadership & Team management skill 1.3 أنماط القيادة في الشركة Leadership styles in my organization 1.4 أهداف البحث Research objectives
2.	الدراسات العلمية السابقة Literature Review 2.1 قيادة فريق العمل وإدارة فريق العمل .. الفرق كبير Leaders & Team 2.2 القادة والفريق
3.	منهجية البحث Methodology 3.1 منهجية وخطوات البحث Methodology & Steps 3.2 الأدوات المستخدمة Tools uses to get best results
4.	النتائج والمناقشة Results & Discussions 4.1 نتائج الدراسة Study results 4.2 النتائج وأهداف البحث Results & Objectives integration
5.	المراجع References

1- المقدمة Introduction

1.1 أهمية القيادة الفعالة في نجاح المشاريع

شغلت القيادة Leadership كمصطلح علمي وإداري العديد من الباحثين والدارسين للعلوم الاجتماعية والسياسية والإدارية والاقتصادية، حيث تكمن أهمية القيادة في كونها المؤشر الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ويشير مفهوم القيادة بوجه عام إلى إمكانية إحداث التغيير والتأثير في الآخرين لضمان إتقان مستوى أداء العمل ومواكبة الأساليب الإدارية العالمية الحديثة. وبالرغم من جهود الباحثين في تعريف أساليب متعددة للقيادة وأنماطها وأسلوب إدارتها إلا أن جوهر المفهوم نفسه يركز دائما على نوعية القائد المنوط به أداء العمل لإنجاز أهداف المنظمة أو المشاريع داخل المنظمة.

وانطلاقا مما تعلمناه في مادة "قيادة المشاريع" على يد أستاذتنا القديرة الدكتورة / سارة عادل بشكل مستفيض حول أنماط القيادة وأساليبها ، وأبرز المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد ، وكدراسة بحثية عملية وواقعية للوقوف فعليا على أثر القيادة في إنجاح المشاريع ، يأتي هذا البحث الذي اعتمدت فيه على مجموعة من الدراسات العلمية حول القيادة ، مدعومة بالممارسات العملية من خلال تجربتي الشخصية في المنظمات المختلفة والمناصب المتعددة على مدى أكثر من 15 عاما ، تعاملت خلالها مع عشرات المدراء الذين أستطيع القول إن معظمهم يمكن نسيانه بسهولة ، بينما القلة القليلة منهم كان لهم أثر لا ينسى بما يمتلكونه من مهارات القيادة الفعالة والمؤثرة في محيطهم من رؤساء ومرووسين وفريق عمل. القائد الجيد لا يشترط أن يكون أفضل مهندس أو مبرمج أو مخطط أو ... الخ ، ولكن القيادة تكون ببناء الثقة مع فريق العمل ومنحهم تلك الثقة التي ينبغي أن تكون من الصفات المتأصلة في القائد بثقته بنفسه أولا ، فكما قيل "فقد الشيء لا يعطيه" .

وأنا هنا أركز على جانب فريق العمل كوني خصصت هذه الدراسة العلمية لبحث تأثير مهارة إدارة فريق العمل – كإحدى المهارات الأساسية للقائد – على نجاح المنظمة أو المشروع، وهو ما سيتضح في ثنايا هذا البحث. ومن الجدير بالذكر أن المهارات القيادية كما يشير اسمها لا تعبر عن مهارة واحدة فقط، وإنما عن مجموعة من المهارات التي تعمل جنبا إلى جنب لتشكيل شخصية القائد. لذا فإن القادة الفاعلين يعتبرون من العناصر الجوهرية التي تحتاجها أي منظمة تسعى للنجاح، لما يسهمون به في بناء فريق عمل قوي، وحرصهم على تنفيذ المشاريع والمبادرات ومختلف الأعمال على أكمل وجه. إذ أن أبرز ما يميز القادة امتلاكهم للمهارات والصفات التالية:

1- إدارة الفريق. Team management

2- اتخاذ القرارات. Decision making

3- التواصل الفعال. Communication

4- فض النزاعات. Conflict resolution

5- وضوح الرؤية Visioning

6- التحفيز Motivation

7- التأثير Influencing

8- الثقة بالنفس Self confidence

ولعل مهارة إدارة فريق العمل تأتي في مقدمة مهارات القائد لتحقيق النجاح المطلوب للمشروع، ولذا سنفرد هذا البحث لتناول هذه المهارة القيادية، ودراسة مدى تأثيرها عمليا على نجاح المشاريع والمنظمات عموما.

1.2 القيادة ومهارة إدارة فريق العمل:

كما هو معلوم فإن المشاريع الناجحة تعتمد على ركيزتين أساسيتين، هما: فعالية فريق المشروع، وقيادة وإدارة هذا الفريق. ونعني بالقيادة المتعلقة بفريق العمل مجموع العمليات التي تحدث التأثير الدافع لفريق العمل لتحقيق أهداف المشروع.

وتتمحور مهام قائد المنظمة أو المشروع فيما يتعلق بفريق العمل حول:

- 1- التواصل الفعال مع أعضاء الفريق، وربط المهام اليومية بالأهداف الكبرى للمشروع وتوفير الدعم اللازم.
- 2- ضمان بقاء الفريق على المسار الصحيح ومعالجة أي خلافات أو نزاعات.
- 3- خلق رؤية من شأنها تحفيز أعضاء الفريق وإشعارهم بالهدف من المشروع.
- 4- تقديم الدعم المعنوي والعاطفي للفريق الذي يدعمهم في التركيز على الهدف النهائي.
- 5- تعزيز بيئة العمل وخلق الروح الإيجابية التي تساعد على إبراز أفضل ما لدى فريق العمل.

ومن هنا حصل التفريق بين القيادة والإدارة لما يمتاز به القائد من مهارات وسمات تجعله قادرا على إدارة وتحفيز الفريق بكفاءة وفعالية أكبر، كما في الشكل أدناه:



1.3 أنماط القيادة في الشركة Media Oasis company

ركزت نظريات القيادة المبكرة Early leadership theories على الصفات المميزة بين القادة والأتباع، بينما نظرت النظريات اللاحقة Subsequent theories في متغيرات أخرى مثل العوامل الظرفية ومستوى المهارة. وقد تنوعت أساليب القيادة التي غالبا ما يتم اختيارها بناء على ميزات الفريق، وما يحاولون تحقيقه، مع تمتع القائد بأسلوب افتراضي يفضلته وإن لم يكن هذا الأسلوب مناسباً لفريقه. وفيما يلي أستعرض أبرز أنماط القيادة Leadership styles المتبعة في منظمنا " شركة واحة الوسائط للحلول المتكاملة"، والتي يمثل تنوعها تكاملا جيدا يحقق توازنا في القيادة والإدارة بما يسهم في تحقيق أهداف المشاريع التي تنفذها الشركة.

1- الرئيس التنفيذي CEO

يتبع الرئيس التنفيذي في الشركة عادة أسلوب قيادة عدم التدخل Laissez-fair leadership style والذي يعرف أيضا بأسلوب القيادة التفويضية، ويأتي اختيار الرئيس التنفيذي لهذا النمط لما يتمتع به فريق الشركة من مهارات وخبرات ودوافع ذاتية تجعلهم أهلا للثقة لتنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة، مع دور داعم فقط من الرئيس التنفيذي، ورغم أن هذا النمط القيادي لا يعتبر الأمثل بين أنماط القيادة لما له من سلبيات، إلا أنه يعزز الإبداع لدى فريق العمل ويمنحهم التمكين الكامل لتحمل المسؤولية.

2- المدير التنفيذي للعمليات والتشغيل COO

يعمل المدير التنفيذي للعمليات في الشركة على متابعة الأعمال التشغيلية الروتينية، ويحرص على تنفيذ كافة المهام على الوجه المطلوب وبدقة عالية ودون تساهل مع الخطأ أو التقصير من أحد أعضاء فريق العمل، متبعا أسلوب القيادة السلطوي "الأوتوقراطي" Autocratic leadership style/The Boss محققا بذلك إنتاجية عالية وسريعة، مركزا على تحقيق الأهداف، مع الإشراف الدقيق على التنفيذ، والحرص على الالتزام بالأنظمة والتعليمات. ولا شك أن هذا النمط رغم الإيجابيات المشار إليها إلى أنه يمكن أن يسبب معنويات ضعيفة للفريق بما يشكله من أجواء الضغط والتوتر لدى الموظفين. ولكن ربما أن التوازن الذي يمثله تنوع أنماط القادة في الشركة يحد من تلك السلبيات كما سنلاحظ في أنماط القيادات الأخرى في الشركة.

3- مدير مكتب إدارة المشاريع PMO

رغم ما يتمتع به مدير مكتب إدارة المشاريع في الشركة من صلاحيات، وما يتولاه من مهام أخرى إلى جانب مهمته الرئيسية – مثل إدارة تطوير الأعمال والشراكات – إلا أنه بخبرته القيادية استطاع أن يجمع بين أنماط القيادة المختلفة، والتي ينتقل بينها بحسب طبيعة الأعمال والمشاريع ومزايا فرق العمل المتنوعة، ما جعله القائد الأكثر تأثيرا على فريق عمل الشركة، ومن أبرز الأنماط القيادية التي يمتاز بها:

- أسلوب القيادة بالتناغم Affiliative leadership style

حيث يحرص على بناء وتعزيز الروابط الشخصية مع أعضاء فريق العمل بشكل يؤثر إيجاباً على تنافس مكان العمل وبناء الفريق، وخلق شعور المجتمع والثقة بين مدراء المشاريع وموظفيهم.

لا يمكن لأي نزاع بين أعضاء الفريق في الشركة أن يستمر طويلاً في ظل وجود مدير مكتب إدارة المشاريع الذي يحرص على إنهاء وحل أي خلافات أو نزاعات بأسلوب يرضي جميع الأطراف مستخدماً ذكاءه العاطفي والاجتماعي.

كما أن تأثير أي إخفاق في بعض المشاريع أو بعض مراحلها سرعان ما يتحول إلى حافز للموظفين لاستعادة ثقتهم والاستفادة من دروس تلك الإخفاقات بفضل ممارسته للتوجيه عند الأزمات ورفع المعنويات.

• أسلوب القيادة الديمقراطي Democratic leadership style

يمتاز مدير مكتب إدارة المشاريع بأسلوب القيادة التشاركية مع مدراء المشاريع ومع فرق التنفيذ لتلك المشاريع، مع تحمله للمسؤولية النهائية لأي قرار يتم التوافق عليه بين الجميع.

وكما سبق وأشرنا في أسلوب قيادة الرئيس التنفيذي، فإن تمتع فريق عمل الشركة بخبرات ومهارات عالية يجعل من هذا الأسلوب التشاركي أسلوباً مناسباً في بعض الحالات التي تتطلب تعاون أعضاء الفريق وتبادل الخبرات للوصول إلى القرار المناسب.

• أسلوب القيادة التحويلية/ المتبصرة Transformational/Visionary leadership style

يتجلى هذا النمط القيادي في أسلوب مدير مكتب إدارة المشاريع عندما يمارس مهامه كمسؤول عن تطوير أعمال الشركة وبناء الشراكات الاستراتيجية، والتي تتطلب رؤية واضحة وبعيدة المدى لدى القائد، مع إلهامه لفريق العمل – بل وحتى للإدارة العليا للشركة – برؤيته المستقبلية الإيجابية، بما يسهم في تحقيق نتائج غير عادية.

وهو بالإضافة لكل ما سبق يتمتع بشخصية قيادية كاريزمية Charismatic leadership style بما لديه من ثقة عالية بنفسه، وتأثير إيجابي على من حوله، وفي بعض الأحوال التي يتطلب فيها الأمر دعماً معرفياً لأعضاء الفريق تجده بما يمتلك من خبرات طويلة ومهارات تدريبية متميزة قد تحول إلى نمط القائد التدريبي Coaching leadership style لنقل المعرفة والمهارة لأعضاء الفريق، وصناعة قادة يمكن الاعتماد عليهم في دفع عجلة الإنتاج والإنجاز في الشركة نحو القمة.

1.4 أهداف البحث Research Objectives

- إبراز تأثير أساليب القيادة المتبعة في الشركة على أدائها ونجاح مشروعاتها.
- الربط بين أنماط القيادة والنتائج التي حققتها الشركة خلال عامي 2019 – 2020م

2- دراسات علمية سابقة Literature Review

2.1 قيادة فريق العمل وإدارة فريق العمل.. الفرق كبير

أشار الدكتور /محمود عبد الفتاح رضوان في دراسته حول القيادة الفعالة وإدارة فريق العمل، إلى الخلط الحاصل لدى كثيرين بين قيادة وإدارة فريق العمل.

فالقيادة: تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، وتمارس أسلوب القدوة والتوجيه لتحقيق الرؤية والتوجهات الاستراتيجية.

أما الإدارة: فتركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تهتم بجانب المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء واتباع اللوائح والتعليمات، والنتائج الآنية والمادية بشكل كبير.

2.2 القادة والفريق Leaders & Team

The role of team leader is different from the traditional leadership role and many leaders are not equipped to handle the shift to employee teams.

يختلف دور قائد الفريق عن الدور القيادي التقليدي والعديد من القادة غير مؤهلين للتعامل مع التحول إلى فرق الموظفين.

3- منهجية البحث Methodology

لكون هذه الدراسة البحثية مبنية على حالة عملية أقف عليها بشكل مباشر في المنشأة التي أعمل بها ، فقد اقتصرنا منهجيتي في البحث على الوسائل والأدوات المتاحة والتي توفر كافة المعلومات اللازمة التي يمكن الاستناد عليها في الوصول للنتائج المطلوبة، ويمكن تلخيص المنهجية والأدوات فيما يلي:

- 1- التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها باللقاء المباشر مع عينات من فرق العمل في مشاريع مختلفة في الشركة (عدد 32 موظفا)
- 2- تحليل نتائج الأداء للمشاريع ومدى رضا المستفيدين وربطها بالأداء القيادي لمدراء تلك المشاريع.

3- النتائج والمناقشة Results & Discussion

3.1 نتائج الدراسة:

من خلال الوقوف المباشر على الأساليب والإجراءات المتبعة في إدارة فرق العمل في الشركة Media Oasis، وبتابع منهجية البحث المشار إليها وتحليل نتائج الاستبيان المباشر مع عينة عشوائية من أعضاء فريق العمل، بالإضافة إلى نتائج أداء المشاريع ونسبة رضا المستفيدين من تلك المشاريع، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

النسبة " النتيجة "	المؤشر
92%	رضا الموظفين عن قادتهم
97.5%	الولاء الوظيفي للشركة لدى فريق العمل
89.5%	تقارير أداء الموظفين وتقييمهم السنوي
99%	معدل نجاح المشاريع المنفذة 2020/2019
99.82%	رضا العملاء عن الخدمات المقدمة 2020/2019

3.2 نتائج الدراسة وأهداف البحث:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن نخلص إلى أن أهداف البحث التي سبقت الإشارة إليها تتضح جلية وتدعمها نتائج التحليل وتقارير الأداء، وذلك كالتالي:

النتائج الداعمة	هدف الدراسة
- نسبة الولاء الوظيفي والرضا عن القادة في المنظمة كانت بمعدل مرتفع جدا. - أهم الأسباب التي تم حصرها باللقاء المباشر واستفتاء فريق العمل هو أسلوب قادتهم بالمجمل وتهيئة بيئة عمل محفزة وجاذبة. - تقارير الأداء والتقييم الوظيفي لأعضاء فريق العمل كانت معدلاتها مرتفعة، ويعزو مدراء المشاريع والإدارات في الشركة ذلك إلى روح الفريق التي يتمتع بها الموظفون وولاؤهم لمنشأتهم.	تأثير أساليب القيادة المتبعة في الشركة على أدائها ونجاح مشروعاتها
- نفذت الشركة خلال العامين المشمولين بالدراسة عدد 4 مشاريع محققة نسبة إنجاز 100% تقريبا وبنسبة رضا مشابهة للمستفيدين من تلك المشاريع. - نجح فريق العمل في الشركة في استقطاب وتنفيذ تلك المشاريع بكفاءة عالية رغم تحديات الإغلاق بسبب جائحة كورونا في 2020 - رغم انتقاد بعض الموظفين لأسلوب الإدارة الذي يتبعه مدير العمليات إلا أنهم أكدوا أن دوره السلطوي يشكل توازنا مع ما يقدمه القادة الآخرون من دعم وتحفيز وتدريب مستمر.	تأثير أساليب القيادة المتبعة على النتائج التي حققتها الشركة خلال عامي 2019 – 2020م

4- المراجع References

4.1 المصادر العربية والمترجمة المطبوعة:

- عادل، د. سارة، 2021م، "قيادة المشاريع" منهج تعليمي، جامعة الجميع الذكية، الوحدات 1,3,4 Lect
- فولان، مايكل، "القيادة المحركة"، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- المرضي، د. لطفي صالح، 2016م، "تقويم بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية"، دراسة تطبيقية في قيادة الأداء ومؤثراته، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

4.2 مصادر عربية غير منشورة:

- بوقس، حنان، 1997م، "أخلاقيات العمل الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية.

4.3 مصادر الكترونية عربية:

- "ماهي المهارات القيادية وكيف أطورها؟"، نوفمبر 2019م، <https://www.for9a.com/learn>
- "خطوات بناء فريق العمل الجماعي"، مركز حصاد العلم للتدريب، www.harvest.sa
- "كيف تصبح قائدا ناجحا"، مركز حصاد العلم للتدريب، www.harvest.sa