

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	خديجة علي محمد مبارك	اسم الطالب
Students I.D	2021200733	الرقم الجامعي

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

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ آخر موعد للتسليم هو يوم الخميس ٢٠-٠٥-٢٠٢١ في تمام الساعة ٩ مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط ١٢.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

THE IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON PROJECT SUCCESS IN **YOUR ORGANIZATION**: A CASE OF YOUR OWN.

Different leadership styles are the key factor in the success of any project. Project Leaders are responsible and accountable for the success/failure of the project. There are numerous responsibilities that are assigned to a Project Leader during the leadership journey.

YOUR MISSION:

Your research/project must provide an overview of information and knowledge in a corporate environment with an underlying theme of **defining leadership styles within applying the hard and soft skills** for that style needed by the leader to ensure successful project delivery in your organization. (You are required to demonstrate your understanding of the relevant body of works to real-life business research).

Choose one only of the following project leadership skills using the tools that we learned during the project leadership course; starting from identifying and assess the case till executing the project.

- Prioritization (Using tools for Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Using Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (Using RASCI)
- Conflict resolution (Using the Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different sources of LEADER POWER).

What you have to do:

Your project task requires the preparation of a full project proposal that should contain the following components:

- **Introduction:** A detailed statement of the problem, research aim, and objectives that you would like to investigate and discuss. **(2 points)**

- **Literature Review and Conceptual framework:** An analysis of the literature relevant to the research topic that will give you the conceptual basis for conducting your research from the previous studies. **(2 points)**
- **Methodology:** Based on the conceptual framework, research aim(s), and objectives, you need to provide a detailed description of the data collection tools, data sources. **(2 points)**
- **Results and Discussion:** Description about the main findings of a research, outline your thoughts to defend your research and to emphasize the significance of it. **(4 points)**
- **References:** Lists all the resources you've used in your project, and your refereed journal articles as well. **(2 points)**
- **Appendices (If it is available in your study):** Any supplementary material you need to add. (Optional)

[Write the names of the chapters/sections of your research/ project and briefly discuss what you will write in those chapters/sections] .

Best of luck...

Dr. Sara Adel

تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع في مؤسستك: حالة عملية خاصة بالطالب.

أساليب القيادة المختلفة هي العامل الرئيسي في نجاح أي مشروع. قادة المشروع مسؤولون عن نجاح / فشل المشروع. وهناك العديد من المسؤوليات الموكلة لقائد المشروع خلال رحلة القيادة.

مهمتك:

يجب أن يوفر بحثك لمحة عامة عن المعلومات والمعرفة في بيئة المؤسسة الخاصة بك وهي موضع الدراسة مع تحديد أنماط القيادة في إطار تطبيق المهارات الخاصة بالقائد والمناسبة لهذا النمط الذي يحتاجه القائد لضمان تسليم مشروع ناجح في المؤسسة. (أنت مطالب بإثبات فهمك لما تم دراسته وتطبيقه بالأبحاث الواقعية في مؤسستك).

اختر واحدة فقط من مهارات قيادة المشروع التالية باستخدام الأدوات التي تعلمناها خلال مقرر القيادة في المشاريع.

- Prioritization (Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (RASCI)
- Conflict resolution (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different source of power).

ما عليك القيام به:

تتطلب مهمة مشروعك إعداد مقترح مشروع كامل يجب أن يحتوي على المكونات التالية:

- مقدمة: بيان تفصيلي للمشكلة محل الدراسة، تحديد هدف البحث والأهداف التي ترغب في التحقيق فيها ومناقشتها من خلاله.
- دراسات علمية سابقة: تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي ستساعدك في مجال الدراسة لإجراء هذا البحث.
- المنهجية وطريقة البحث: بناءً على أهداف البحث، تحتاج إلى تقديم وصف تفصيلي لأساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر البيانات والأساليب / الأدوات التي ستستخدمها.
- النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث: شرح مفصل للمشكلة محل الدراسة.
- المراجع: تسرد جميع المصادر التي استخدمتها في مشروعك، ومنها مقالات المجلات المحكمة أو المواقع المستخدمة للبحث.
- الملحقات (إذا كانت متوفرة في دراستك): أي مواد تكميلية تحتاج إلى إضافتها. (اختياري).

{اكتب أسماء فصول وأقسام (البحث / المشروع) الخاص بك، وناقش بإيجاز ما ستكتبه في كل قسم}.

كل التوفيق لكم جميعاً.....

Dr. Sara Adel

العنوان: تأثير القيادة على عملية صنع قرارات التغيير

المقدمة:-

مفهوم القيادة (Leadership concept) هي قدرة تأثيرية ضمنية صريحة على الآخرين ، والقيادة (Leadership) عنصر مؤكد في فشل أو نجاح الأعمال ، والقائد هو أساس نجاح العاملين ونجاح المؤسسة ككل فهو ملهم للعاملين مؤثر عليهم من جهة ومن جهة أخرى يضمن الامتثال الطوعي لهم لتحقيق ما تهدف اليه المؤسسة .

ايضا القيادة (Leadership) هي قدرة القائد (Leader) في التأثير (the influence) على الآخرين وتوجيههم لبلوغ الاهداف (Objectives) المنشودة.

كما ان القيادة (Leadership) هي ترسيخ التأثير في أداء فريق العمل (Staff) التي تجعل القائد قادرا على إرشادهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف (Objectives) المطلوبة بشكل سليم في ظل علاقات إنسانية مبنية على التفاهم بين القائد وفريق العمل (Leader and team work).

في ضوء دراساتي لمادة القيادة وتعدد أساليب القيادة (leadership styles) فإن المقياس الحقيقي للقائد هو التأثير حيث ان القائد الذي يملك قوة التأثير (Impact force) يكون عنصرا فعال ولا يمكن ان يكون عن وجوده غنى في المنظمة بسبب تأثيره وفاعليته الكبيره على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص لأنه يعد الداعم الأول لبناء فريق قوي لتحقيق الأهداف المشتركة وذلك عن طريق اغرائهم وزيادة الدافعية لديهم لإتمام المهام والوصول الى الأهداف المطلوبة ويعتبر التأثير من اهم نقاط القوة لدى القائد وقد يختلف التأثير من قائد لأخر حسب نمط القيادة الذي يتبعه مع فريقه فمنهم من يؤثر على أداء العاملين إيجابيا ومنهم من يؤثر سلبيا هناك تعدد في انواع القادة البارزين في المؤسسة وهنا سأتناول القادة البارزين في المؤسسة باختلاف انماطهم القيادية

١/ مدير الإدارة : ويتبع نمط القيادة الأوتوقراطية حيث أنه يرغب أن يتبعه على أداء اعمالهم وفقا لرغبته و أهوائه كما انه يتبع في احيانا كثيرة اسلوب التوعيد والتخويف من اجل تحقيق اهدافه وذلك دون ان يأخذ افكارهم واقتراحاتهم في الحسبان ، وعلى الأغلب ينسب النجاح لنفسه ويلقي بالفشل على اتباعه مما يؤدي الى قلق العاملين وعدم استقرارهم النفسي.

٢/ المساعد الإداري : يتبع اسلوب القيادة (leadership styles) المتساهل حيث انه يترك لأتباعه حرية اتخاذ القرار وتحديد الاهداف (Setting goals) وانتقاء طرق وأساليب التنفيذ ، فهو بذلك يتنازل عن دوره الاساسي كمتخذ للقرارات (As decision maker) ويتصف بالسلبية والصفح والتودد والرفق تجاه اتباعه، ويؤدي هذا الاسلوب القيادي (Leadership style) الى عدم الانضباط والفوضى والتسيب و انخفاض الحصيلة والإنتاج وهدر الوقت.

٣/وكيل المساعد الإداري : يتبع في قيادته نمط الديمقراطي (Democratic style) يمتاز اسلوبه بالتوازن ولديه القدرة على الاقناع والاستشهاد بالاحداث الواقعية والحقائق، ويحترم ويقدر شعور الافراد وأحاسيسهم ويجعلهم يشعرون بأهميتهم

وكرامتهم، حيث انه يتخذ اراء اتباعه بعين الاعتبار وله دور فعال في تطوير الابتكار لديهم وتأييد التعاون فيما بينهم وإعطاء التابعين فرصة اطلاق طاقاتهم الكامنة .

لكل نمط (Style) من هذه الانماط في القيادة الادارية تأثير (Effect) وفعالية في عملية اتخاذ القرارات (Decision making process) وفي ضوء مهارة التأثير (Impact skill) سأتحدث بإيجاز عن مهارة التأثير ومدى فاعليتها لقيادة قادة المؤسسة التعليمية على عملية صنع واتخاذ قرارات التغيير وقوة التأثير من مصادر مختلفة (Impact strength from various sources) للقوة مقابل اسلوب كل قائد :

القائد الاوتوقراطي (Autocratic leader): يتخذ الاسلوب التعسفي المأخوذ من السلطة والصلاحيات المخولة له كأداة للسيطرة والهيمنة على العاملين و بها يمارس طريقة الضغط عليهم والقسر والإكراه من اجل تنفيذ الاعمال كما انه يقوم بإصدار الاوامر والتعليمات موضحا جميع التفاصيل المطلوبة ويصر على التنفيذ الفوري ويركز على الاخطاء وتصييدها لأجل اللوم والتأنيب فقط وكل ما يهمه هو ما يؤديه العاملون دون الالتفات والاهتمام لحاجاتهم ومشاكلهم الشخصية وهذا القائد يتعامل مع رؤوسيه بشدة وحزم ويتدخل في تفاصيل عملهم كبيرها وصغيرها دون الالتفات الى النواحي الانسانية والاهتمام بها ويسعى لإرغام العاملين لقبول قراراته قبل اتخاذها، فقد يمارس القائد هذا الاسلوب لوجود ضعف في مهارات بعض العاملين وفي احيان كثيرة يحتاج القائد ان يكون صارما مع بعض رؤوسيه الذين لا نفع معهم طرق الاقتناع ولديهم ميول وشغف للعدوانية نحو قرارات التغيير.

مصدر القوة (هو الارغام والإلزام والإكراه) (It is compulsion, compulsion and coercion) : الاجبار والتضييق والضغط مصدر هذه القوة هو التوجس والخوف فهذه القوة تتعلق بتوقع الشخص من ان تهاونه وتخلفه في تأدية العمل الذي كلف به سوف يعرضه للجزاء من قبل قائدة معنويا او ماديا.

القائد المتساهل (The loose Leader): يتسم هذا القائد بإزدواجية القدرة والمجهود و التوسع في توكيل الصلاحيات وعامة التعليمات والارتباك والغموض وعدم الثبات فهو يتيح قدر كبير من الحرية لتابعيه في اصدار القرارات التي تلائمهم لتنفيذ العمل وممارسة نشاطهم وهو يمنح رؤوسيه ويوكل اليهم الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار على نطاق واسع كما انه يعطي فرصة التواصل في مشاكل التابعين التي تواجههم عندما يُطلب منه وهذا يشير الى ان القائد يولي ثقته في موظفيه .

مصدر القوة : يتيح للتابعين في الفريق حرية الإنجاز في اتخاذ القرارات وذلك عندما تكون المهمة روتينية ويكون فريق العمل لديه خبره يستطيعون من خلالها تنفيذ الاعمال الموكلة لهم بطريقة صحيحة و أيضا فإنه يستخدم اسلوب التحفيز عند وجود الوقت المتوفر في وجود اتخاذ القرارات وكذلك يشجع التابعين او العاملين في اتخاذ القرارات والقيام بها واطهار قدرتهم الكامنة .

القائد الديمقراطي (Democratic Leader) : يشجع القائد الديمقراطي رؤوسيه على المشاركة في صنع القرار وتعيين المسؤوليات والمهام ومنحهم الصلاحية اللازم لتعزيز تنفيذ المهام، ويعتمد القادة الديمقراطيون على ذلك انطلاقا من خبرتهم في التأثير على الآخرين وتشجيعهم على العمل وتشجيع روح الفريق مما يخلق جو من التفاهم بين اعضاء الفريق مما يضمن ولائهم ويزيد من رغبتهم للإنجاز .

يعمل القائد الديمقراطي (Democratic Leader) على مساعدة المرؤوسين وذلك بتوفير الظروف والشروط التي تساعد على أداء واجباتهم دون اكراه او ضغط لانهم يتأثرون بالتعاطف، و ابلاغهم بأهمية الاراء وضرورة تبادلها فيما بينهم وايضا ما يميز القائد الديمقراطي هو منح الحرية لمرؤوسي في مناقشة شؤونهم و مشاكلهم، الامر الذي يريح الجميع ويساعد على تحقيق الاهداف بسرعة .

مصدر القوة (القدرة على المشاركة) (Ability to participate) في صنع القرار يمكن للقائد التأثير على سلوك التابعين من خلال اشراك تابعة في عملية صنع القرار وهذه المشاركة تعمل على تطوير درجة عالية من الإلتزام والحماس لديهم لتنفيذ القرارات ولتحقيق الهدف حيث ان اتباع سياسة الباب المفتوح تزيد من حماس العاملين وتحفزهم على الإلتزام بتنفيذ العمل لبلوغ الاهداف المنشودة .

-: الهدف :-

تسعى هذه الدراسة الى الكشف عن مدى فاعلية مهارة تأثير القيادة (Democratic Leader) على صنع القرارات وتنفيذها في المؤسسات.

ما مدى تأثير اساليب القيادة الادارية على عملية صنع قرار التغيير؟

الدراسات العلمية السابقة :-

تعددت الدراسات التي تناولت اساليب القيادة (leadership styles) و مهارات القيادة (Driving skills) ومن هنا سأتناول بعض الدراسات عن الانماط المذكورة اعلاه ومهارة التأثير في هذه الانماط :

دراسة (عباس، ٢٠٠٨) ^١ في الوقت الحالي يتميز القائد الناجح بقدرته على اتخاذ قرارات حكيمة وصائبة كما لديه القدرة على ارشاد وتوجيه التابعين نحو تنفيذ تلك القرارات بإتقان و دقة .

فالاعمال التي يتم تنفيذها هي نتيجة قرارات القائد وهي ما يعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل بيئية ووظيفية لذا فإن شخصية القائد الذي يمارس اسلوب معين من اساليب القيادة بكونه سلوك يُعبر من خلاله عن الفكر الإداري والعقيدة التي يؤمن بها.

دراسة النمط الأوتوقراطي (Examine the autocratic style):

دراسة (الحربي: ٢٠٠٨) ^٢ تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اسباب تمنع الموظفين لتغيير الاجراءات التنظيمية في المنظمات السعودية العامة، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج من اهمها عدم ائتمان وثقة القائد المباشر في تابعة، وعدم خبره بأهداف التغيير وهذان اكثر الاسباب في التأثير على الموظفين مما يؤدي الى مقاومة التغيير.

¹عباس، علي: (٢٠٠٨). الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار اثراء لنشر و التوزيع، الأردن، عمان.

دراسة النمط المتساهل (Permissive pattern study):

دراسة (مهنا، ٢٠٠٦)^٣ تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين توكيل السلطة و تفويضها ومدى فاعلية اتخاذ القرارات في عناصر الاكاديمية من وجهة نظر هيئة و اعضاء التدريس في الكليات الفلسطينية ، توصلت الدراسة الى نتيجة مهمة هي وجود علاقة ايجابية بين توكيل السلطة (الصلاحيات) ومدى فاعلية اتخاذ القرار

دراسة النمط الديمقراطي (Study the democratic style):

دراسة (Brinson2006,118)^٤ تهدف هذه الدراسة الى دراسة مواجهة التغيير من حيث مبدأ المشاركات الجماعية وتطبق هذه الدراسة الميدانية على فرقتين في شركة اجهزة الكمبيوتر ، باستخدام طريقة تشاركية اكثر لاتخاذ القرار مع احد الفرقتين بينما تظل الفرقة الثانية كما هي . ووجدت الدراسة انه بالمقارنة مع الفرقة الثانية التي لم تشارك في صنع القرار ، فإن صنع القرار الديمقراطي في الفرقة الاولى انتج مقاومة اقل ذات التأثير الايجابي على جهود التنمية الملزمة من خلال الدراسات السابقة يمكن استنتاج التالي :

١/ برغم من اختلاف المحيطات التي اقيمت فيها الدراسات وتنوع الانشطة في المؤسسات التي اقيمت فيها دراسات مماثلة وتنوع الثقافات التنظيمية، اثبتت جميع الدراسات وجود معارضة لقرارات التغيير وهذا يثبت انها ظاهرة موجودة في معظم مؤسسات ومنظمات العالم.

٢/ عملة بعض الدراسات على استكشاف تأثير الاساليب القيادية على معارضة صنع القرارات والبعض الاخر عمل على معرفة الاسباب التي تكمن خلف معارضة قرارات التغيير في المنظمات، فقد اتفقت تلك الدراسات على ان سبب معارضة العاملين للتغيير هو عدم معرفتهم لأهداف هذا التغيير، كما ان التابعين يتصرفون حسب مدى تأثرهم بالأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد ،وهنا توجد علاقة ايجابية بين تفويض وتوكيل الصلاحيات و مدى فاعلية اتخاذ القرارات، وهذا ينطبق على الاسلوب القيادي الديمقراطي .

²الحربي ، عبد الله : (٢٠٠٨) . اسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية-رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، م.ع.س.

³مهنا، إبراهيم عفيف: (٢٠٠٦)، العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية- جامعة النجاح، نابلس فلسطين.

⁴ Brinson, L. (2006) The Managements of Change and the Impact Change resistance, Vournal of International business 2006 Vo13.P.118

مشكلة الدراسة :-

لقد اتجه مدير الادارة الى انشاء منهج لتغيير وإتباع استراتيجية حديثة في توزيع المقررات، ولمعرفة مدى قبول او رفض العاملين لقرارات التغيير لجعلها مؤشر يستعان به، للحكم على فاعلية اساليب القيادة الادارية في صنع واتخاذ القرارات باعتبار ان رفض تلك القرارات مشكلة مرتبطة بمرحلة مهمة من مراحل عملية صنع القرارات وتنفيذها.

طريقة البحث:-

تم إتباع المنهج الوصفي و التحليلي للحصول على المعلومات و النتائج اللازمة وذلك لاتساقها وتطابقها لأهداف الدراسة .

النتائج والمناقشة:-

تم خلال البحث مناقشة تأثير القيادة على عملية صنع قرارات التغيير.

تم التعرف على مدى فاعلية مهارة تأثير لبعض الانماط القيادية لاتخاذ القرار.

اعتماد اجراءات تصحيحية لسلوك كلا من الاسلوبين القيايين الاوتوقراطي و المتساهل من خلال اجراءات تنظيمية مناسبة ووضع برامج تدريبية متقدمة لهم لأن طريقة القائد في صنع واتخاذ القرارات تعكس على شخصيته .

اخذ اراء المرؤوسين واقتراحاتهم في عين الاعتبار لان ذلك يعزز الايجابية اثناء تنفيذ القرارات.

المراجع :-

الحربي ، عبد الله : (٢٠٠٨) . اسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية-رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، م.ع.س.

عباس، علي: (٢٠٠٨). الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار اثراء لنشر و التوزيع، الأردن، عمان.

مهنا، إبراهيم عفيف: (٢٠٠٦)، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية- جامعة النجاح، نابلس فلسطين.

علي عباس. (٢٠١٦). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية).مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.20(1) ,

Brinson, L. (2006) The Managements of Change and the Impact Change resistance, Vournal of International business 2006 Vo13.P.118