

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	أسماء طائر الاحمري	اسم الطالب
Students I.D	...2021202789...	الرقم الجامعي

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

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر 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 موحّد 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 المشروع. 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. (خيارية).

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

١- مقدمة

يعد علم الإدارة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في إدارة الفريق بالمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وهذه المهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية، تهدف الى تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة لإدارة الفريق داخل المؤسسة .

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي أحد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات واما أن تكون قيادة ناجحة - ممثلة لصورة القائد الناجح - تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الفرد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة،

٢- مفاهيم نظرية في القيادة

١- تعريف القيادة

لقد تعددت التعريفات للقيادة إلا وأن اختلفت في اللفظ فإنها تتفق في المعنى، ويمكن إيجازها فيما يلي:
القيادة تلهم الآخرين لمتابعة رؤيتك ضمن المعايير التي تحددها، الى الحد الذي يصبح فيه جهدا مشتركا ورؤية مشتركة ونجاحا مشتركا (١)

كما عرفت بانها: القدرة التي يتميز بها القائد عن مروضيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته
وعرفها اخرون بانها: القدرة على التأثير على سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه (٢)

٢- انواع القيادة

- القيادة الاستبدادية (autocratic leadership) القادة الاستبداديون، يمتلكون السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، ونادراً ما يوجد مدخلات أو اتخاذ قرارات من جانب أعضاء الفريق أو المجموعة، هذا النوع من القيادة صارم بشكل عام، ولكن في المواقف التي تتطلب هيكلا، وصنع قرار سريع، وإشرافا وثيقا، يكون هذه النوع مفيدا للمنظمة.

- القيادة الكاريزمية (charismatic leadership) يمتلك هذه النوع من القيادة القدرة في التأثير على الناس وإلهامهم، وتعكس أهداف المنظمة بشكل عام رؤيتها. كما يتميز هذا النوع من القيايين ذو شخصية جذابة ويمكن أن يحدث تغييرا كبيرا.

- القيادة التحويلية (visionary leadership) تتطلب القيادة التحويلية مستوى عال من الإنتاجية ومشاركة الموظفين. في حين أن هذا الأسلوب يمكن أن يقطع شوطا طويلا في إحداث تغيير حقيقي، إلا أنه قد يفرط في استخدام بعض الموظفين على حساب آخرين، حيث يخاطر قادة التحولات بوضع توقعات عالية وغير واقعية لأعضاء الفريق.
- القيادة التفويضية (delegate leadership) يتمتع موظفين هذه النوع بدرجة عالية من الحكم الذاتي، حيث يحتفظ القادة بمنهج غير عملي لإدارة العمال، ويزودونهم بالأدوات التي يحتاجونها للقيام بعملهم دون أن يشاركوا مباشرة في عمليات صنع القرار، والمهام اليومية، والمسؤوليات، ومع ذلك تتناسب مع الفريق ذو نزاهة ودوافع ذاتية عالية
- القيادة الديمقراطية (democratic leadership) تعرف أيضا باسم القيادة التشاركية، فإن جميع أعضاء المجموعة أو معظمهم قادرون على المشاركة في عمليات صنع القرار، ويؤكد القادة الديمقراطيون على المساواة ويشجعون المناقشة وتدفع الأفكار. في حين أن الديمقراطية تميل إلى أن تكون أسلوبا قياديا فعالا ولديها عدد من الفوائد فهي تشجع الإبداع وتؤكد على النزاهة وتقدر الذكاء والصدق.
- القيادة التدريب (coaching leadership) في هذا الأسلوب يتم مساعدة وتدريب الموظفين على تحسين مهاراتهم وهنا القائد المدرب هو المعلم العظيم إذ أنه يخلق بيئة عمل إيجابية
- القيادة التبعية ((affiliative leadership)) نوع من الأساليب التي تؤثر بشكل إيجابي على الموظفين وخاصة للفريق الذي يحتاج لرفع منويات إذ أنه يقلل من اجهاد العمل ويعزز الاتصال الا انه قد لا يكون فعالا عن مواجهه تحديات معقدة وفي أوقات الخطر
- وعليه فان لنمط القيادة بالغ التأثير على مستوى اداء الفريق وذلك بتوجيه جهودهم الى تحقيق الاهداف المنوطة بهم وبناء فرق العمل التي تضمن انجاز العمل معتمدة على توجيهات القائد ولكي ينجح القائد الإداري في تحقيق أهدافه يجب ان يختار النمط القيادي المناسب الذي من خلاله يؤثر مباشرة على الموظفين ولقد اختلفت الآراء حول أنماط القادة وخصائصهم وعليه سنعالج في هذا المبحث إثر القيادة التحويلية على فريق خدمة العملاء بالإدارة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عند وصف الأنماط القيادية بمختلف أنواعها والعوامل المؤثرة فيها

ومن هنا تكمن الضرورة من فهم ومعرفة مفهوم هياكل الفريق، ومراحل تطور الفريق وما يحتاجه الفريق كما يلي:

٣- هياكل الفريق

- فريق من اعلى الى أسفل (top- down teams)

هذا الفريق كلاسيكي يرتبط فيه أعضاء الفريق بالمسؤول بشكل أساسي عن نجاح المشروع (الرئيس) وهو المسؤول عن فشل او نجاح المشروع

- فريق متعدد التخصصات (interdisciplinary team)

غالبا ما يتم اتخاذ القرارات على مستوى المجموعة وكل عضو في المجموعة لديه مهارة واحدة او أكثر

-فريق الدعم (superstar- support teams)

هنا عضو واحد يؤدي العمل الأبرز بينما يؤدي أعضاء الفريق الآخرون وظائف داعمة

- فريق كبير ومتغير الهيكلية (large and variable- structure teams)

يتضح هنا ان الفرق كبيرة بالحجم مما قد يؤثر على المتابعة من قبل القادة بكفاءة لصعوبة التنظيم أيضا من الصعب نقل او تعيين الأعضاء

٤ - مراحل تطور الفريق (team development stages)

يمر كل فريق عمل بمراحل تطوير الفريق وقد حددها (بروس وين تاكمان) في خمس مراحل أساسية وهي:

- التشكيل أو التأسيس **Forming** وهي المرحلة التي فيها يلتقي أعضاء المجموعة لأول مرة ويتعارفون فيها على بعضهم وعلى المشروع أو المهمة وأدوارهم ومسؤولياتهم فيه. يميل كل عضو الى الاستقلال والانتواء في هذه المرحلة.

-العصف أو التصارع **Storming** وهي المرحلة التي فيها يبدأ أعضاء المجموعة بالتعامل مع عمل على المشروع والقرارات وأسلوب الإدارة. من الممكن ان تكون بيئة العمل في هذه المرحلة منتجة ان لم يكن أعضاء المجموعة متعاونين او منفتحين على أفكار ووجهات نظر مختلفة.

-الانسجام، أو التوافق **Norming** وهي المرحلة التي فيها يتعلم أعضاء المجموعة ان يثقوا ببعضهم البعض ويبدأ أعضاء المجموعة بالعمل الجماعي معاً كفريق لأول مرة والتأقلم مع عادات وسلوكيات بعضهم البعض لدعم المجموعة ككل.

-التنفيذ أو الأداء **Performing** وهي المرحلة التي فيها يصبح أعضاء الفريق معتمدين على بعضهم البعض فتبلغ المجموعة مرحلة الإنتاج والانجازية منتظمة. (٧)

٥- احتياجات الفريق

على غرار تسلسل (ما سلو) الهرمي للاحتياجات (٨) وفحواها ان الانسان يسعى الى تحقيق مختلف حاجاته الأساسية أولا التي تمثل قاعدة الهرم العريضة ثم يسعى لتحقيق حاجات ذات مستوى اعلى بالتدرج، فيجب تلبية الاحتياجات في الأسفل مثل (الثقة) قبل تلبية تلك الاحتياجات بالأعلى

- بناء الثقة (building trust)

الثقة هي الأساس في العلاقة بين أعضاء الفريق والقائد وقد تستغرق بعض الوقت من القائد وذلك بأخذ زمام المبادرة بخلق تفاعلات إيجابية باستمرار بمشاركة الفريق وحماية بيئة الثقة من أي شيء يضعفها

- ادارة الصراع (managing conflict)

الثقة هي أساس الصراع الصحي والنقاش للوصول للصراع الإيجابي وعلى القادة الالتزام بمعايير وقواعد واضحة لجميع الأطراف المعنية بالصراع بالتركيز على القرار الأساسي الذي يجب اتخاذه واستخدام العديد من التقنيات لجل النزاع ومنها (confronting-compromising -withdrawal-smoothing-collaborating-forcing)

- تحقيق الالتزام (achieving commitment)

يتطلب الالتزام الوضوح (كقائد يجب ان تكون واضحا تماما ما تلتزم به لتحقيق ما تهدف اليه)

والقادة هم القدوة الا انهم أحيانا يمكن للقائد غير الملتزم ان يدمر مشروعه وفريقه وحتى يتحقق الالتزام لابد من تحقق القيادة بالقدوة، والثقة وإدارة الصراع، وتحديد الأولويات بوضوح، وهيكل فريق جيد، وحل القضايا الأساسية للحصول على فريق ومشروع سليمين.

- احتضان المساءلة (embracing accountability)

تتطلب المساءلة القدرة على الالتزام من قبل القائد وفريق العمل بحيث ان كل عضو على استعداد لقبول المسؤولية عن العمل او النتائج بالإضافة الى قدرة الآخرين على الوثوق بكلامهم وافعالهم، ويمكن للقادة استخدام مصفوفة المساءلة (rascl) وهي أداة لتعيين مستويات المساءلة والابلاغ عنها بشكل فعال لمهام وظائف المشروع

(responsible-accountable-support-consulted-informed)

- التركيز على النتائج (focusing om results)

بعد حل المشكلات المتعلقة بالصراع والثقة والالتزام الان أصبح الفريق جاهز للتركيز على النتائج وعلى استعداد للتركز على ما هو مطلوب منه (clarity and priority- visibility -process)

٦- دراسات سابقة

- وقد أشار السعودي: (٢٠٠٨) دراسة حول التمكين الإداري، توصل من خلالها الى ان المرووس يمكن ان يتصرف حسب درجة تأثيره بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وذلك بدورة يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته، وقد اوصت الدراسة: بضرورة تشجيع القيادة الإدارية على بعض الممارسات الإدارية، كبناء الفريق، والجودة الشاملة، لما لها من أثر في تعزيز وبلورة مفهوم التمكين الإداري (٤).
- دراسة الجرجري (٢٠٠٧) هدفت الى معرفة إثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، والمبررات الداخلية والخارجية للتغيير، والتغلب على المقاومة التي قد تحصل جراء ذلك، وقد توصلت الدراسة: الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها عدم كفاية إجراءات التغيير وعدم استخدام الأسلوب القيادي المناسب (٥)
- دراسة بدوي عبد الله الحاج إبراهيم (٢٠١٨) بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من ٢٠١٣ الى ٢٠١٥ وتناولت هذه الدراسة مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها وسماتها، مع تبيان أثرها على تفعيل أداء المؤسسات بشكل عام وذلك بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية على وجه الخصوص ،باعتبارها وزارة اقتصادية مناط بها قيادة الاستثمار في الدولة السودانية للإسهام بفعالية في الدخل القومي ، ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة وفق الخطوات العلمية لاستخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ،وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها : وجود اثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة ومن التوصيات المهمة التي أوصى بها الباحث هي : ضرورة انتهاز نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية للنهوض بها
- دراسة بدر المزروع (١٩٩٩م) اعداد دراسة بعنوان :النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين ، وهدفت الى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدبرون في القطاعين الحكومي والخاص ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت اشرافهم وتوصلت الى عدد من النتائج ومنها يمارس المدبرون بالقطاع الحكومي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الاوتوقراطي بدرجة عالية بينما يمارس المدبرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الاوتوقراطي بدرجة قليلة

٧- النتائج والمناقشة

بحكم خبرتي السابقة كمديرة لإدارة خدمة العملاء بالوزارة ومن خلال ملاحظتي الدائمة لفريق العمل ان استخدام أسلوب القيادة التحويلية بالإدارة هي قيادة حاضنة للأبداع الذي نعتبره مفتاح الريادة لكل المؤسسات في وجه مختلف التغييرات البينية والتنظيمية التي تعزز دور الموظف في تقديم خدمة افضل للعملاء حيث ان الموظفين يتصرفون بحسب درجة تأثر كم منهم بالنمط القيادي الذي يمارسه المدير فلا بد من عقد دورات تدريبية بهدف زيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية واهميتها لان القادة من خلالها يعملون على تحويل الافراد والمؤسسات الى مستوى اعلى في رضا العميل وتحقيق الابداع من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة وبالتالي تعكس نتائجها على الموظفين فيشعرون بالقيمة والثقة ويصبحون متأكدين ان بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات ،وان بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة .

ونلاحظ ان هناك علاقة ارتباط إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بالإدارة والسبب لأنه يسمح بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرار وتخطيط العمل بما يحقق الهدف الأساسي وهو رضا العملاء بالإدارة، اما النمط الاوتوقراطي فنلاحظ وجود علاقة ارتباط سلبية مع مستوى الأداء الوظيفي لان هذا الأسلوب لا يتفق مع اراء الموظفين ويؤثر سلبا على أدائهم ،وأیضا أظهرت النتائج الى وجود عوامل تؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي نوصي بالاهتمام بها والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات زيادة التفاعل بين القادة والموظفين وتقبل القادة لمقترحات الموظفين وعدالة نظام الحوافز

٨- المراجع

- (١) مجلة العلوم الإدارية – جامعة افريقيا العالمية – العدد الثالث يونيو ٢٠١٩
- (٢) مجلة العلوم الإدارية – جامعة افريقيا العالمية – العدد الثالث يونيو ٢٠١٩
- (٣) الدليل المعرفي لإدارة المشاريع – الطبعة السادسة
- (٤) السعودي، موسى: ٢٠٠٨ (دراسات، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث)
- (٥) العلمي / الجامعة الأردنية م: (٢٠٠٧) (إثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، ورقة)
- (٦) عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الثامن، جامعة الزيتونة الأردني، الأردن، عمان .

وكل عام وأنتم في أحسن حال
أسماء الاحمري