

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	سميره عبدالله الثبيتي	اسم الطالب
Students I.D	2021200686	الرقم الجامعي

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

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 2021-05-20 في تمام الساعة 9 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 12.
 - 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. (خيارية).

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

..... كل التوفيق لكم جميعاً

Dr. Sara Adel

تعددت مفاهيم القيادة التي قدمها العديد من الباحثين وكبار مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، كما قاموا بمناقشتها محاولة للوصول إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة. ابتداء بتعريف WOLMAN.L الذي عرف القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً". كما يعتبران Presthus.R و Pfifner.T القيادة بأنها مسؤولية تكمن في روح القائد المعنوية والتي تسعى على توحيد جهود رؤوسه بغية تحقيق الأهداف المرجوة متجاوزة جميع مصالحهم الشخصية (شيكاوي & بوجمه، 2017).

أما جون اترزيوني Etzioni.J يرى القيادة بأنها المهارة ذات السمات الشخصية للقائد، الذي يقوم بحث رؤوسه للقبول طوعاً في أوسع المجالات. وعرف اردواي تيد Tead.Orday في كتابه فن القيادة (1935) القيادة بأنها "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم" (شيكاوي & بوجمه، 2017).

بناء على ذلك، تعتمد القيادة غالباً على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي تمكنه من التأثير على رؤوسه من خلال القوة التي يملكها بسبب منصبه، مقدار الصلاحيات والسلطة المخولة له، أو سماته الشخصية التي تميزه وقدرته على التأثير الشخصي. فالقوة تعتبر ضرورة للتأثير في الأفراد أو الجماعات التابعين لإدارته (خمار، 2017).

في الجانب الآخر، تتعدد أنماط القيادة ككثرة تعداد مفاهيمها. وإحدى أهم أنماطها يتمثل في القيادة الاستبدادية التي تعرف أيضاً بالقيادة الأوتوقراطية. تعرف القيادة الاستبدادية بأنها أسلوب قيادي مسيطر على كل القرارات المتخذة بدون أي مساهمة أو مشاركة من أعضاء المجموعة. في الغالب، تقوم قرارات الأوتوقراطيون بناء على خيارات أساسها أفكارهم وأحكامهم الخاصة التي من النادر جداً ما يتقبلون النصيحة من اتباعهم. تتضمن القيادة الاستبدادية سيطرة مطلقة واستبدادية تامة على بقية أعضاء المجموعة (جرامينو، 2013).

الأسلوب الأوتوقراطي، أو الاستبدادي (Autocratic or authoritarian method):

تقتضي عادة مهام رؤوس القادة الاستبداديين بالقيام بكل ما يطلب منهم. فالاستبداديين يصرون على القيام بكل المهام والقرارات بأنفسهم، وذلك لما يملكونه من قوة وسلطة. غالباً، القادة الاستبداديين لا يشاركون أي شخص بما يقومون به (عدة العمل المجتمعي، 2017).

يحافظ القائد الاستبدادي في أغلب الأحيان على سلطته بالقوة، التهديد، المكافأة، التخويف، أو بصلاحيات منصبه. ومن منطلق عدم اهتمامه بالرأي الآخر من المجموعة، فقد لا يوجه المنظمة التوجيه الصائب في الاتجاه الصحيح ولا يهتم بموافقة البقية على قراراته أو أعماله (عدة العمل المجتمعي، 2017).

بالإضافة إلى ذلك، القيادة الاستبدادية تمكن سرعة اتخاذ القرارات مع إلغاء مناقشة طرق تنفيذ ذلك، كيفية عمل الأمور بشكل عام، أو حتى لماذا. في ذات الوقت، تقلل هذه القيادة من الحصول على عدة آراء مختلفة من عدة أشخاص مختلفين. فالقيادة الاستبدادية تعامل التابعين لهم بطريقة سيئة وكأنهم غير مهمين على الإطلاق في مشاركة القرار. كما يأتي حرص القائد الاستبدادي على مكانته ومنصبه محاولاً سحق أي رأي خارج عن أفكاره أو معارض له. ولهذا لا يسمح عنده بالابتكار أو استخدام آراء وأفكار الآخرين إلا في حال كانت جزءاً من خطته (عدة العمل المجتمعي، 2017).

في الجانب الآخر، هذه الصفات ذاتها للقيادة الأوتوقراطية قد تكون مفيدة في بعض المجالات التي يجب فيها سرعة اتخاذ القرار والتنفيذ من دون الاستشارة واللجوء لبقية المجموعة. على سبيل المثال: يفضل الأسلوب الأوتوقراطي في النزاعات في المجال العسكري وحالات الضغط الشديد، وذلك يرجع لإتاحة التركيز للأعضاء على أداء مهامهم من دون القلق بشأن القرارات المعقدة ومسؤولية اتخاذها (جرامينو، 2013).

الأسلوب التفويضي (Laissez-faire):

تمكن القيادة التفويضية كامل الدعم بالموارد و الاستشارات إذا لزم الأمر واجتناب القرارات السريعة أو الطريقة الديمقراطية. كما يتيحون القادة التفويضيون الكثير من حرية العمل والصلاحيات لأعضاء مجموعتهم وتحديد مواعيدهم النهائية للأعمال مما يمكنهم من أداء مهامهم على الوجه المطلوب وبروح الفريق المتعاون (Almadawy, 2017).

تمتاز القيادة التفويضية بأنها ترفع من مستوى الرضا الوظيفي. وعلى النقيض يعتبر من سلبياتها أنها ممكن تفشل إن لم يتمكن أعضاء الفريق من ادارة وقتهم بشكل جيد, غياب الخلفية المعرفية, المهارات, أو الدوافع الذاتية للقيام بعملهم بفعالية (Almadawy, 2017).

تخول قيادة التفويض العاملين التابعين لها بشكل فعال ومؤثر بغية التوصل إلى الغايات والأهداف المؤسسية المرجو تحقيقها. ولكن ينبغي لأهمية التفويض تفهما واضحا للقيادة وأسلوبها و للعوامل الوظيفية المؤثرة في القيادة (بدره, 2020).

1. تفويض القيادة (Laissez-faire) :

قام الباحثون في دراستهم (Daily work pressure and exposure to bullying-related negative) بتطبيق فرضية بيئة العمل ونموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة للقول بأن أسلاف التتمر في مكان العمل ذات الصلة بالعمل يتم الإشراف عليها من خلال ممارسات القيادة اليومية للقائد المباشر. على وجه التحديد ، اقترح الباحثون أن التجارب اليومية للأفراد من ضغوط العمل مرتبطة بشكل إيجابي بتجاربهم اليومية من الأفعال السلبية المرتبطة بالتتمر. علاوة على ذلك ، ادعو أن هذه العلاقة تكون أضعف في الأيام التي يبلغ فيها هؤلاء الأفراد عن المستويات العالية (مقابل المنخفضة) من سلوك القيادة التحويلية، وتكون أقوى في الأيام التي يبلغون فيها عن المستويات العالية (مقابل المنخفضة) من سلوك القيادة التفويضية.

و لاختبار هذه الفرضيات الثلاثة ، طلب الباحثون من 61 طالبًا بحريًا على متن سفينة طويلة تبحر من شمال أوروبا إلى أمريكا الشمالية ملء استبيان يوميًا لمدة 36 يومًا أسفر عن 1509 ملاحظة. وقد دعمت نتائج التحليلات متعددة المستويات الفرضيات المستخدمة في الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين التقارير اليومية للطلاب عن ضغط العمل وبين تقاريرهم اليومية عن الأفعال السلبية المرتبطة بالتتمر. بالإضافة إلى ذلك ، خفف سلوك القيادة التفويضية (ولكن ليس سلوك القيادة التحويلية) من علاقة الأفعال السلبية المرتبطة بضغط العمل والتتمر. كما دعمت النتائج المتوصل إليها وهي الافتراض بأن قيادة التفويض هي عنصر مهم في تطوير تصعيد الصراع والتتمر في مكان العمل ، في حين أن القيادة التحويلية ليست كذلك (Agotnes, Einarsen, 2020 & ,Skogstad, Hetland,Olsen, Espevik, Bakker).

2. النمط السلطوية / الاستبدادية (Authoritarian) :

توجد عدة نظريات ودراسات حول العالم من شأنها الاهتمام بالنمط الاستبدادي في القيادة. نظرية المعاملات للتوتر، مثالاً. فقد قام الباحثون (Riisla,2018 & ,Garba ,Schutter ,Babalola ,Decoster ,Guo) بفحص العلاقات بين القيادة الاستبدادية ، والخوف ، والصمت الدفاعي ، وإبداع الموظف في النهاية. توصل الباحثون من خلالها إلى التأثير المعتدل لرأس المال النفسي للموظفين على هذه العلاقات الوسيطة. فقد اختبر نموذجهم المفترض في دراستين عن ثنائيات مشرفين يعملون في إفريقيا (نيجيريا ؛ دراسة 1) وآسيا (الصين ؛ دراسة 2).

وكشفت نتائج الدراسة 1 أن العلاقة السلبية بين القيادة الاستبدادية والإبداع توسطها الصمت الدفاعي للموظف. بتوسيع هذه النتائج في دراسة ثلاثية الموجهات في الدراسة 2 ، كشفت النتائج عن علاقة أكثر تعقيداً. على وجه التحديد، أظهرت نتائجهم أن كلاً من الخوف والصمت الدفاعي توسط بشكل متسلسل في الربط بين القيادة الاستبدادية وإبداع الموظف. فضلاً عن ذلك، وجدوا الباحثون أن هذه العلاقة الوسيطة كانت معتدلة من قبل رأس المال النفسي للموظف بحيث تكون العلاقة أقوى عندما يكون رأس المال النفسي منخفضاً (مقابل مرتفع) (Riisla, & ,Guo, Decoster, Babalola, Schutter, Garba) (2018).

3. دراسة عن القيادة مقابل المهارة المختارة:

"يظل مفهوم القيادة ملتبساً، حتى أن البعض يفضل إطلاق لفظة " القيادة الإدارية " على ما نشير إليه هنا بمفهوم " القيادة ". فإذا ما عرفنا أن القيادة هي التأثير المتداخل بين الأفراد نحو تحقيق هدف يهتم المجموعة ككل، فإننا قد أشرنا بذلك إلى عملية مرتبطة بالسلوك الهادف في إدارة المدرسة. بكلمة أخرى، يمكن للقيادة الإدارية في المدرسة أن تكون عملية ممارسة التأثير في المدرسين والمتعلمين باتجاه تحقيق أهداف محددة. وهنا تكمن حيوية دور القيادة في منظمة الأعمال في التأثير على سلوك المدرسين والمتعلمين وتغييره. إننا نشير إلى ذلك التأثير باعتباره ناتجاً لعملية التفاعل بين الأفراد من خلال ترجمة الاتجاهات والرغبات لأحدهم بصورة قولية أو فعلية في توجيه سلوك الآخرين وفي الاتجاه الذي يرغبه."

القيادة والإدارة (Management and leadership)

الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية للعملية التربوية، أما القيادة فهي تطلعه إلى الأهداف البعيدة الكبرى والتخطيط لها للعمل على مواكبة المستجدات التربوية المعاصرة لإحداث التغيير والتطوير المناسب. فكل رجال الإدارة التعليمية يمارسون سلطتهم بحكم مراكزهم ووظائفهم، وهذه سلطة رسمية تستند في شرعيتها إلى القانون وقواعد التنظيم.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة عددها 120 مدرساً ومدرسة، تمثل 30% في المائة و30 مديراً ومديرة تمثل 30% في المائة من مجتمع الدراسة تم انتقاؤها بطريقة العينة الطبقية المنتظمة لمناسبتها لمثل هذه الدراسة من المدارس الثانوية في مدينة الرباط بالمملكة المغربية و 120 مدرساً ومدرسة، تمثل 24 في المائة و 30 مديراً ومديرة تمثل 38% في المائة من مجتمع الدراسة تم انتقاؤها بطريقة العينة الطبقية المنتظمة لمناسبتها لمثل هذه الدراسة من المدارس الثانوية في مدينة نجران بالمملكة العربية السعودية.

- القيادة الأوتوقراطية (*Autocratic or authoritarian method*): قيادة عن بعد حيث يكون التخطيط واتخاذ القرار بعيداً عن مركز التنفيذ، فيحرم العاملون في الميدان من إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار الذي يخصهم، فتتسم هذه القيادة بالصبغة الدكتاتورية، ويكون العاملون في الميدان عنصراً ثانوياً في المنظومة التربوية⁽⁶⁾

(أظهرت النتائج أن توزيع سمة السيطرة من أبعاد السمات الشخصية جاءت بدرجة عالية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة نجران والرباط، حيث بلغ المعدل الحسابي لهذه السمة (11.897) بنسبة مئوية بلغت (71.99%) وذلك وفق ترتيب استجابات المدرسين عينة الدراسة حول كل سمة من السمات، ويلاحظ أن درجة سمة السيطرة عند (43.3%) من مديري المدارس الثانوية عالية، وأن درجة سمة السيطرة عند (36.1%) من مديري المدارس الثانوية متوسطة، وأن درجة سمة السيطرة عند (20.6%) من مديري المدارس متدنية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل سمة من السمات وبين مستوى تنفيذ قرارات السياسة التعليمية في المرحلة المعدلة بمدينة الرباط، حيث أن أفضل ارتباط في سمة الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لها (547.0) ويليه سمة السيطرة (0.451)، ثم سمة المسؤولية (0.358)، وكان أقل ارتباط في سمة الاتزان الانفعالي (0.245).

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل سمة من السمات وبين السمات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة نجران، حيث كان أفضل ارتباط في سمة السيطرة حيث بلغ معامل الارتباط (302.0)، ويليه سمة المسؤولية (0.208)، وأما في سمة الاجتماعية (0.236)، وكان أضعف ارتباط في سمة الاتزان الانفعالي (0.126)

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل سمة من السمات وبين بعد المبادرة والاهتمام بالعمل من السمات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة نجران، حيث كان أفضل ارتباط في سمة الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط (0.228)، ويليه سمة السيطرة (0.211)، في حين كان في سمة المسؤولية (0.175)، وكان أضعف ارتباط في سمة الاتزان الانفعالي (0.149)

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل سمة من السمات وبين بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من السمات القيادية لدى مديري المدارس المعدلة بمدينة نجران، حيث كان أفضل ارتباط في سمة الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط (0.311)، ويليه سمة السيطرة (0.304)، في حين كان في سمة المسؤولية (0.198)، وكان أضعف ارتباط في سمة الاتزان الانفعالي (0.092)

السمات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتنفيذ القرار في سياسة التعليم (ekb.eg) (الشريف & الراشدي،

2012)

المنهجية

على كل حال: فالقيادة في المؤسسة التعليمية تضمنت عدة أنماط للقيادة الإدارية منها: النمط الأول: تفويض القيادة (Laissez-faire) والذي تمثل في المشرف العام للمدرسة. وهذا النمط يسمح للمرؤوسين بالعمل كما انه يترك لهم الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات. أما النمط الثاني فهو النمط السلطوية / الاستبدادية (Authoritarian), تقلد هذا النمط مدير المدرسة. ففي هذا النمط يركز القائد على صنع القرار, ويحد من مشاركة الآخرين وكما أنه يتوقع من الآخرين التنفيذ الفوري للقرارات المتخذة من قبله.

بناء على ما سبق، قمنا بإجراء هذه الدراسة العلمية والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين تأثير النمط الأوتوقراطي في القيادة الإدارية وبين أداء العاملين. فقمنا بدراسة النمط الاستبدادي "مدير المدرسة" والنمط المفوض "المشرف العام للمدرسة" في مؤسسة تعليمية خاصة "مدرسة الحياة المهنية الأهلية" وكيفية تعاملهم مع مرؤوسيهم وتأثيرهم عليهم. كما استخدمنا الملاحظة المباشرة وغير المباشرة لمدة ستة أشهر للحصول على أدق النتائج.

النتائج والمناقشة

تتطوي القيادة الاستبدادية على بعض المزايا إلا أنها قد تسبب الكثير من المشكلات مثل الشعور بالاستياء بين أعضاء المجموعة بسبب عدم مشاركتهم في أي قرار.

كما قد يتسبب ذلك في مشكلة خاصة عندما لا يتم الأخذ بآراء أعضاء الفريق من ذوي الخبرة.

يتسبب هذا النوع من القيادة بإحباط أعضاء المجموعة

المراجع

Ågotnes, Skogstad, Hetland, Olsen, Espevik, Bakker, & Einarsen. 2020.
From: 1<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.01>.

. From: أنماط القيادة - مهنة سعيدة | طريقك لمهنة سعيدة و ناجحة . 2017.
happycareerway.blogspot.com.
القيادة و التفويض (annajah.net)

Guo, Decoster, Babalola, Schutter, Garba, & Riisla. 2018. Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. From: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>.