

## Everyone's Smart University

### Project (Spring 2021)

|              |                             |               |
|--------------|-----------------------------|---------------|
| Student Name | علي حسين عبدالوهاب البوصالح | اسم الطالب    |
| Students I.D | 2021200637                  | الرقم الجامعي |

|         |                 |                      |
|---------|-----------------|----------------------|
| Section | Date            | Course Code          |
| Master  | 18 / 03 / 2021. | Thursday<br>(PMG511) |

## PROJECT LEADERSHIP

### Instructions:

- اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 20-05-2021 في تمام الساعة 9 مساءً. □
- الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.pdf يتم تسليم المشروع في صيغة ملف □
- ، طريقة Literature Review، دراسات علمية سابقة Introduction يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة ، وان References، وأخيراً المراجع Results and Discussion، النتائج والمناقشة Methodology البحث يتم إضافتها) Appendices كان هناك ملحقات
- موحد كما يلي: Theme يجب الالتزام بـ □
- حجم الخط 12.
- نوع الخط Arial.
- لون الخط أسود.
- line spacing 1.5 المسافة بين الأسطر
- 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**

# PROJECT LEADERSHIP

المشروع: قائد أكاديمية ربال مدريد لكرة القدم بالشرق الأوسط

## • مقدمة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسميين للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً ومن أهم القادة وكل وجه الأرض نبي الله محمد صلى الله عليه وسلم من أهم أساليب تعامله من أصحابه على ترسيخ مبدأ الشورى بين القائد والرعية، امتثالاً لقوله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) [آل عمران: 159]، فشاور عليه الصلاة والسلام أصحابه في أكثر من موقفٍ من بينها يوم الأحزاب حينما اجتمع الكفار على محاصرة المسلمين في المدينة المنورة فأشار سلمان الفارسي

## -:نمط المدير الدكتاتور 1-

: الافتراضات الأساسية -

1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس -

معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية -2

يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية -3

أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) -4

لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة -5

طريقة الإدارة \*

مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة

أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى - من وجهة نظره

تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب

والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً . يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول

وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء

: النظرة للأهداف \*

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون

على حساب أهداف المنظمة

: النظرة للزمن \*

الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة

البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً

ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال .  
يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت .  
يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة

-: مفهوم السلطة \*

أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين  
أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى  
السلطة تحكم تصرفات الآخرين

: نوع العلاقات \*

(12) العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر

## المدير المجامل -2

: الافتراضات الأساسية -

- 1- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم
  - 2- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم
  - 3- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين
- : طريقة الإدارة \*
- يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم  
1- إن طريقته هي طريقة كماليات
- 2- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون
- 3- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي
- 4- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل لتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد
- : النظرة للأهداف \*

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد

: النظرة للزمن \*

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين

: نوع العلاقات \*

المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن (13) تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس

### المدير البيروقراطي -3

: الافتراضات الأساسية -

- 1- أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير-
- 2- أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة -
- 3- ليس من مسؤوليته التحفيز ، ومن يريد شيء يسعى إليه -
- 4- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك -

: طريقة الإدارة \*

- . لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم
- . لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس
- . يؤمن بترك الناس على حالها
- : النظرة للأهداف \*
- . هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به
- : النظرة للزمن \*

- 1- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا -
- 2- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه -
- 3- يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى -
- 4- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافٍ لحل أي مشكلة -

: مفهوم السلطة \*

. مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا

: نوع العلاقات \*

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام

### المدير الزبقي ( الميكافيلي ) -4

: الافتراضات الأساسية -

- 1- العمل في حد ذاته شيء مر -
- 2- الناس غير طموحين -
- 3- يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس -
- 4- الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي -

: طريقة الإدارة \*

- . ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات
- . يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام
- . يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته
- . يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب

. يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول

: النظرة للأهداف \*

. يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد

: النظرة للزمن \*

. الأهداف محددة بزمان معقول -1

. لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية -2

. تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط -3

. لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء -4

. يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة: مفهوم السلطة

: نوع العلاقات \*

ينظر المدير المكيفييلي إلى نوعين من العلاقات : علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات

. (15) شخصية

**المدير قائد الفريق -5**

: الافتراضات الأساسية -

1- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.

2- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.

4- التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي

ومستوى تحقيق الأمان.

5- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

: طريقة الإدارة \*

1. مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.

2. مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.

3- التنظيم عبارة عن نظام منسق إدارياً فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.

4- طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي

فإن التوجيه والمراقبة تتبع من ذات الفرد.

5- إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

### : النظرة للأهداف \*

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولاً ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولاً عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد . المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وأفقياً

### : النظرة للزمن \*

. إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف

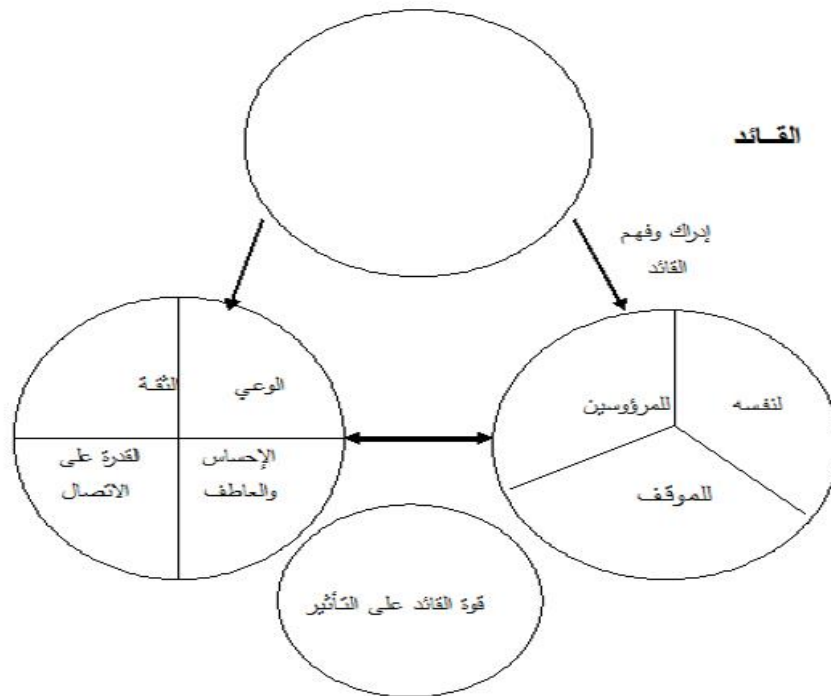
### : نوع العلاقات \*

. تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية

### : نظرة متكاملة للقيادة \*

ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي

شكل رقم (٥-٢) يوضح النظرة المتكاملة للقيادة :



وسيتم اختيار مهارة قيادة المشروع :

- Team management (Team structures – Team development stages – Team needs).

بخصوص هيكله الفريق سيتم تغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية. هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توجي بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض : ارتفاع مستوى الهدر بموارد المنظمة ، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط ، ازدياد الشكاوى والتذمر من الأطراف ذات العلاقة ، مع انخفاض ملحوظ للروح

المعنوية للأفراد داخل المنظمة . على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتحقق العديد من المنظمات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إلمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة ، وكيف يمكن لهم كفاءة ومدراء أن يكونوا بناء فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد وصولاً إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها .

ومراحل تطوير الفريق

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرووسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين . الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرووسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي

#### احتياجات الفريق

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک اهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كفاءة أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات ، و في فرق العمل على القائد ان يدرك الأمور والمفاهيم التالية :

- فهم الطبيعة البشرية ، والإختلاف بين الأفراد وتنوع إحتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- كل فرد في الفريق له إحتياجات
- شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق الناس بحسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .

• الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من ( بالاك & موتون ) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي :

أولاً : النمط ( 1 ، 1 ) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحدده الأدنى .

ثانياً : النمط ( 1 ، 9 ) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته ، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الانسانية والاجتماعية .

ثالثاً : النمط ( 1 ، 9 ) قيادة النادي الاجتماعي : يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي .

رابعاً : النمط ( 5 ، 5 ) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي .