

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Jameel Mohammed Albalawi	اسم الطالب
Students I.D	2021202773	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

تأثير مهارات القيادة على نجاح بلدية محافظة ضباء

أولاً : مقدمة :

القيادة (Leadership): هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة ، وتعرف القيادة أيضاً القدرة على التأثير في آخرين من خلال الاتصال لتحقيق اهداف محددة ، وللقيادة أهمية بالغة حيث أنها تساعد المؤسسات على التطور وتساعد الافراد على التطوير المستمر وحب العمل والولاء وتحمل المسؤولية ، ومن ابرز مهارات القائد القدرة على ادارة الفريق (Team management) وهيكله الفريق (Team Structures) وتطوير الفريق (Team Development) وتلبية احتياجات الفريق (Team Needs) وتحديد المسؤوليات (Embracing Accountability) .

انماط القيادة (Leadership styles): تتأثر أنماط القيادة بالفريق والموقف والهدف المطلوب وتختلف أنماط القيادة في بلدية محافظة ضباء نظراً لتنوع الأنشطة والاهداف المطلوبة واختلاف المؤهلات العلمية ومستوى النضج والخبرة لموظفي البلدية .

وتنقسم بشكل عام الى ٧ أقسام :

- 1- Affiliative Leadership style.
- 2- Autocratic Leadership style.
- 3- Coaching Leadership style.
- 4- Democratic Leadership style.
- 5- Laissez-faire Leadership style.
- 6- Pacesetting Leadership style.
- 7- Transformational Leadership style.

اهمية مهارة إدارة الفريق (Team Management) في بلدية محافظة ضباء :

- ١- خطة واضحة لتحقيق الهدف المطلوب .
- ٢- تنظيم الاعمال والمسؤوليات بشكل عادل على الموظفين .
- ٣- رفع كفاءة الاتصالات مما يساعد في تنمية مهارات الاتصال لدى افراد البلدية .
- ٤- الشعور بالمسؤولية لأعضاء الفريق .
- ٥- حل المشكلات وتقليل الصراعات .
- ٦- خلق بيئة تحفيزية ومحبة للعمل .
- ٧- تشجيع المبادرات والحلول الابداعية .
- ٨- التركيز على الاهداف وتحقيقها بالوقت والجودة المطلوبة .
- ٩- زيادة الانتماء والولاء الوظيفي .

هدف البحث :

تحديد انماط القيادة في بلدية محافظة ضباء وتأثيرها ومعرفة الطريقة المستخدمة لهيكل الفريق (Team Structure) وتحديد المسؤوليات لكل قائد (Accountability) .

ثانياً : الدراسات العلمية السابقة :

١- دراسة بدر بن سليمان المزروع (١٩٩٩م):

"النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص" وهي دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص بمدينة الرياض ، هدفت الدراسة الى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسونها مدراء القطاعين الحكومي والخاص ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين ، وتبرز أهمية الدراسة في التعرف على الانماط القيادية التي تحفز الافراد وتدفعهم الى العمل برضا وفعالية في القطاعين الحكومي والخاص واستفادة القطاعين الحكومي والخاص من النتائج التي توصلت لها الدراسة وتوصياتها في زيادة فعالية ممارسة الانماط القيادية المحفزة للعاملين ، كما انها اقتصرت الدراسة على انماط القيادة السائدة وهي النمط الاوتوقراطي (Autocratic) والنمط الديمقراطي (Democratic) كما اقتصرت على ستة أبعاد تحقيق الرضا الوظيفي وهي الرواتب ، والمكافآت ، والانتماء ، والتفاعل الاجتماعي ، وطبيعة العمل ، واحترام الذات ، والتفاعل الاداري (١) ، وكانت من ابرز نتائجها :

- يمارس المديرون في القطاع الحكومي النمط الديمقراطي (Democratic) بدرجة متوسطة والنمط الاوتوقراطي (Autocratic) بدرجة عالية .
- يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي (Democratic) بدرجة عالية والنمط الاوتوقراطي (Autocratic) بدرجة قليلة .
- توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاع الحكومي ونظراؤهم في القطاع الخاص لصالح النمط الديمقراطي (Democratic) في الشركات لصالح النمط الاوتوقراطي (Autocratic) في الوزارات .
- إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بصفة عامة متوسط ، وفي القطاع الخاص بصفة عامة مرتفع .
- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ونمط القيادة الديمقراطي (Democratic) .

٢- عبدالله بن سليمان السلامة (٢٠٠٠م):

" الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي : دراسة مقارنة على القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مدينة الرياض" تهدف الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو علاقة بعض المتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، الراتب ، التعليم ،مدى الخبرة الوظيفية ، سنوات العمل الحالي) والوظيفية (أهمية الوظيفة ، الاستقلالية ،وضوح الدور ، تنوع المهام ،المكافآت ،العلاقات الاجتماعية للوظيفة ، المعلومات والتغذية العكسية (Feedback)) بالولاء التنظيمي لهم بكل من القطاع الحكومي (الوزارات) والقطاع الخاص (البنوك) في الرياض ، وقد استخدم الباحث عينة عشوائية قوامها (٣٣٥) استبيان من اصل (٦٦٠) استبيان حيث خص قطاع

الوزارات ب (٣٦٠) مفردة بواقع (٢٠) مفردة لكل وزارة ، وقطاع البنوك (٣٠٠) مفردة بواقع (٣٠) مفردة لكل بنك (٢) ، ومن أبرز نتائجها :

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي وكل من (الحالة الاجتماعية ، الخبرة ، أهمية الوظيفة ، الاستقلالية ، تنوع المهام ، المكافآت ، العلاقات الاجتماعية للوظيفة ، المعلومات والتغذية العكسية (Feedback) .

- وجود ارتباط عكسي قوي ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والمستوى الوظيفي .
- عدم وجود ارتباط ذي دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي وبقية المتغيرات الشخصية المتمثلة في (العمر ، الراتب ، التعليم ، سنوات العمل الحالي) .

٣- دراسة علي بن مشهور السفلان (١٩٨٩م):

" نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الادارية في القطاع العام " ، هدفت الدراسة الى إبراز ما توصل اليه الفكر الاداري من اسس اختيار القيادات الادارية في القطاع العام ، كم هدفت الى تقديم نموذج مقترح يساعد في اختيار القيادات الادارية في القطاع العام (٣) ، ومن أبرز النتائج :

- إن اختيار القيادات الادارية خاصة على المستوى الاعلى كان يتم على الاعتبار الشخصية أكثر من الاعتماد على الاعتبار الموضوعية .

- إن اختيار القيادات الادارية وفقاً للمركز الاجتماعي أو عن طريق الانتخاب لم يحقق الكفاءة والجدارة في اختيار القيادات الادارية الفعالة .

- إن هناك حاجة ماسة لتطوير نظام اختيار القيادات الادارية بصورة علمية تحقق الكفاءة في اختيار القيادات الادارية.

٤- دراسة شوقي ناجي جواد وخالد عبدالرزاق أبو العثم (٢٠١٠م):

" تقييم أثر تشكيل فرق العمل ونمط القيادة على أداء شركات المقاولات الانشائية في الأردن " ، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية وأثر تشكيل فرق العمل ونمط القيادة على أداء شركات المقاولات للمشروعات الانشائية في الاردن وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذي دلالة احصائية لكل من القدرة على القيادة في تنفيذ المشاريع وبناء فرق العمل على أداء شركات المقاولات للمشروعات الانشائية من حيث التكلفة والوقت والجودة (٤) .

ثالثاً : المنهجية وطريقة البحث :

تم تحديد أنماط القيادة (Leadership styles) بناءً على طريقة اتخاذ القرارات وإدارة الفريق لكل قائد وكان تحديد النمط بعد الاجابة على الاسئلة التالية :

- ١- هل يتم اتخاذ القرارات عن طريق المدير ؟
- ٢- هل يتم اخذ رأي الفريق في القرارات ؟
- ٣- هل يتم تشجيع الفريق من قبل المدير ؟
- ٤- هل يهتم المدير بشعور العاملين واحتياجاتهم ؟
- ٥- هل يسعى المدير الى تنمية علاقات جيدة مع العاملين ؟
- ٦- هل يتحكم المدير بطريقة اداء العمل ؟

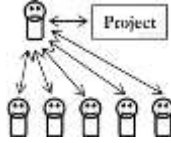
- ٧- هل يتم تعليم العاملين أو تدريبهم لأداء العمل ؟
- ٨- هل يتم مناقشة حل المشكلات مع العاملين ؟
- ٩- هل يتم التركيز على الجودة العالية والوقت ؟
- ١٠- هل يمتلك رؤية محددة يسعى الى تحقيقها ؟

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
رئيس البلدية	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا
مدير المشاريع	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا
مدير الشؤون الفنية	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا
مدير الخدمات	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا
مدير الحاسب وتقنية المعلومات	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	لا
مدير الشؤون المالية	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا
مدير الموارد البشرية	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	لا
مدير الاراضي والاستثمار	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	لا

جدول (١) : تحديد نمط القيادة من خلال قيادة الفرق

هيكل الفريق (Team structure) :

الطريقة المستخدمة لهيكل الفريق في بلدية محافظة ضباء هي طريقة (TOP-Down Teams) وهي الطريقة التقليدية ومن مميزات ذات فعالية عالية مع الافراد قليلي الخبرة كما في الشكل التالي :



رئيس البلدية

مدير المشاريع	مدير الموارد البشرية	مدير الشؤون المالية	مدير الخدمات	مدير الاراضي والاستثمار	الحاسب وتقنية المعلومات	مدير الشؤون الفنية
	شئون الموظفين		الرخص المهنية النظافة الزراعة التشغيل والصيانة صحة البيئة			الرخص الفنية رقابة المباني التخطيط العمراني

شكل (١) : Team Structure

مراحل تطوير الفريق (Team Development stages):

أحد النماذج المستخدمة في وصف تطوير الفرق هو درج تاكمان (Tuckman,1965;Tuckman & Jensen,1977) ويشمل مراحل التطوير الخمس التي تمر بها فرق العمل وفي الغالب تكون بالترتيب التالي :

التشكيل (Forming) : في هذه المرحلة يتقابل الفريق ويتعرف على المشروع ويتم تحديد الأدوار والمسؤوليات .

العصف (Storming) : خلال هذه المرحلة يبدأ الفريق في التعامل مع المشروع والقرارات الفنية وأساليب إدارة المشروع وتعتبر أهم مرحلة لإدارة النزاع .

المواءمة (Norming) : خلال هذه المرحلة يبدأ الفريق بالثقة في بعضهم البعض ويتم تعديل السلوكيات لديهم لدعم الفريق .

التنفيذ والأداء (Performing) : في هذه المرحلة يصل الفريق الى مرحلة التنفيذ بتنظيم عالي ويعتمدون على بعضهم البعض ويعملون معاً لتحقيق الأهداف المحددة .

الانتهاء (Adjourning) : في مرحلة الانتهاء ، يكمل الفريق الاعمال حتى إغلاق المشروع وتحدث تلك المرحلة عادةً بعد اكتمال التسليمات وإغلاق المشروع .

وتتوقف مدة كل مرحلة على ديناميكية وحجم الفريق وقيادة الفريق ، ويجب على مدراء الأقسام فهم ديناميكية ومهارات الفريق حتى يمر أعضاء الفريق بكافة المراحل بفعالية عالية .

تحسين أداء الفريق من خلال التغلب على الاختلالات الفريق:

أوضح باتريك لينسيوني (٢٠٠٢) في كتابه الاختلالات الوظيفية الخمس للفريق أن غالبية فرق المشروع في المؤسسات معطلة ووصف خمس مشكلات تؤثر على الفرق والتي وصفها بالاختلالات الخمسة للفريق وهي :



شكل (٢) : Team Needs

ولفهم الاختلالات الخمسة وصف باتريك لينسيوني (٢٠٠٢) نهجاً معاكساً (إيجابي) يوضح كيف يتصرف أعضاء الفرق المتماسكة ، كما قام بتغطية عدد من الاقتراحات للتغلب على الخلل الوظيفي وهي كالتالي :

- ١- انعدام الثقة : المقابل للاختلال الاول انعدام الثقة : الثقة (Trust).
 - ٢- الخوف من الصراع : المقابل للاختلال الثاني الخوف من الصراع : إدارة الصراع (Managed Conflict).
 - ٣- عدم الالتزام : المقابل للاختلال الثالث عدم الالتزام : الالتزام (Commitment).
 - ٤- تجنب المساءلة : المقابل للاختلال الرابع تجنب المساءلة : المسؤولية (Accountability).
 - ٥- عدم الانتباه للنتائج : المقابل للاختلال الخامس عدم الانتباه للنتائج : التركيز على النتائج (Results Focus).
- وبناءً على ذلك فإن القائد الفعال يقوم بتقييم نقاط ضعف الفريق وتحديد الاحتياجات وماهي اختلالات الفريق الموجودة وأسبابها ، وتطبيق طرق للتغلب على تلك الاختلالات لتحسين أداء الفريق .

رابعاً : النتائج والمناقشة :

وبناءً على الاجابات على الاسئلة المحددة بالمنهجية وبناء على اتخاذ القرارات لكل قائد عليه فقد تم تحديد الانماط التي يتبعها كل قائد :

رئيس البلدية : يتبع النمط القيادي الاوتوقراطي (Autocratic) بدرجة عالية والنمط القيادي (Pacesetting) بدرجة قليلة .

مدير المشاريع : يتبع النمط القيادي الديموقراطي (Democratic) بدرجة عالية والنمط القيادي (Affiliative) بدرجة قليلة .

مدير الشؤون الفنية : يتبع النمط القيادي الديموقراطي (Democratic) بدرجة عالية والنمط القيادي (Affiliative) بدرجة قليلة .

مدير الخدمات : يتبع النمط القيادي الديموقراطي (Democratic) بدرجة عالية والنمط القيادي (Affiliative) بدرجة قليلة .

مدير الحاسب وتقنية المعلومات : يتبع النمط القيادي الاوتوقراطي (Autocratic).

مدير الشؤون المالية : يتبع النمط القيادي الاوتوقراطي (Autocratic).

- مدير الموارد البشرية : يتبع النمط القيادي الاوتوقراطي (Autocratic).
- مدير الاراضي والاستثمار : يتبع النمط القيادي الاوتوقراطي (Autocratic).
- وتبين من الدراسة أن النمط السائد للقيادة في بلدية محافظة ضباء هو النمط الاوتوقراطي (Autocratic) وهو أن يتخذ القائد القرارات لوحده وعلى الموظفين اتباع الاوامر وتنفيذها ويستخدم اسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد ومن مبررات انتشار استخدام النمط القيادة في بلدية ضباء :
- ١- اهمال بعض الموظفين حيث لا ينفع معهم الا اسلوب الحزم والامر .
 - ٢- عدم تحمل المسؤولية من غالبية الموظفين .
 - ٣- أحيانا يتطلب تحقيق الاهداف بالجودة المطلوبة الى الحزم والقوة الادارية .
- من أهم سلبيات استخدام هذا الاسلوب :
- ١- عدم إعطاء فرصة للإبداع والمبادرة .
 - ٢- الاعتماد على القائد بشكل كامل .
 - ٣- زيادة التوتر لدى الموظفين خوفاً من العقاب .
 - ٤- القضاء على الروح المعنوية للموظفين وكره العمل .

المسؤولية (Embracing Accountability) :

R:Responsible, A:Accountable, S:Support, C:Consulted, I:Informed

مدير الاراضي والاستثمار	مدير الموارد البشرية	مدير الحاسب وتقنية المعلومات	مدير الشؤون المالية	مدير الخدمات	مدير الشؤون الفنية	مدير المشاريع	رئيس البلدية	
				A,R	S		I	نقل النفايات ونظافة المحافظة
	A	S	R				I	الرواتب والحوافز
			C		S	A	R	متابعة تنفيذ المشاريع التنموية
		A,R	S			C	I	حماية الشبكة وتوفير الانترنت
A				S	C	I	R	مراقبة التعديلات
		S		A,R			I	مراقبة المحلات والتزامهم بالاشتراطات الصحية

صيانة الانارة والارصفة واصلاح الشوارع	R	C		A	S			
مراقبة المباني تحت التنفيذ	I	C	A,R	S				

جدول (٢) (RASCI)

خامساً : التوصيات :

- ١- زيادة مشاركة المرؤوسين في حل المشكلات ومناقشة القرارات مع المدراء ، والتوجيه الى استخدام النمط القيادي الديموقراطي (Democratic) لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين و تنمية الافكار الابداعية .
- ٢- ضرورة التركيز على المؤهلات العلمية والقدرات المطلوبة للقيام بمهام كل قسم عند بناء الفرق .
- ٣- استخدام وسائل اخرى للتحفيز مثل الحوافز المالية والترقيات الوظيفية .
- ٤- الالتزام بالمسؤوليات المحددة لكل قائد .
- ٥- التدريب على إدارة الصراع وتعليم المهارات اللازمة للقائد لإدارة الصراع .

سادساً : المراجع :

- ١- المزروع ، بدر بن سليمان ، "النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص" ، رسالة ماجستير ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ١٩٩٩م.
- ٢- السلامة ، عبدالله بن سليمان ، " الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي : دراسة مقارنة على القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مدينة الرياض " ، رسالة ماجستير ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٠م.
- ٣- السفلان ، علي مشهور ، " نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام" رسالة ماجستير ، جدة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الادارة والاقتصاد ، ١٩٨٩م .
- ٤- شوقي ناجي جواد ، خالد عبدالرزاق ابو العتم ، " تقييم أثر تشكيل فرق العمل ونمط القيادة على أداء شركات المقاولات الانشائية في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ٢٠١٠م.
- ٥- Kumar,V.S.(2009) Essential leadership skills for project managers. Paper presented at PMI Glopal congress 2009_North America, Orlando,FL. Newtown square, PA: Project Management Institute.
- ٦- Project Team Leadership and Communication by Samuel Malachowsky, 2018.
- ٧- Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team—a leadership fable. San Francisco: Jossey-Bass.