

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	ندي أحمد القحطاني	اسم الطالب
Students I.D	2021203245	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

1. المقدمة

تم استكشاف القيادة لسنوات ، وتميل دراسات القيادة إلى أن تستند إما إلى المنظور التقليدي الذي يفترض أن القيادة تتمحور حول الشخص ، أو القيادة الرأسية ، والتي "تتبع من قائد معين أو رسمي للفريق" ، أو يركز على الفريق ، منظور القيادة الأفقية الذي ينظر إلى القيادة على أنها "عملية جماعية يتم فيها توزيع القيادة بين أعضاء الفريق ، وتتبع منهم" (بيرس وسيمز ، 2002 ، ص 172). لقد استكشفت دراسات قليلة الجمع بين نهج القيادة في المشاريع (Müller ، Sankaran ، Nikolova ، Vaagaasar ، & Drouin ، 2015) (أو التفاعل بين القيادة الرأسية والمشاركة Hsu ، Li ، Sun ، & ، 2017). يقوم البحث الحالي بذلك من خلال إدخال مفهوم القيادة المتوازنة إلى عالم أبحاث إدارة المشاريع. يصف شكلاً من أشكال القيادة يتميز بالانتقال الديناميكي لسلطة القيادة بين مديري المشاريع كقادة عموديين وأعضاء الفريق كقادة أفقيين مؤقتين. وبالتالي ، تعمل الدراسة على توسيع نطاق العمل البحثي الحالي حول القيادة من خلال توسيع النطاق من شخص مركزي ل شخص وفريق مركزي القيادة. يسمح هذا الفهم الجديد للقيادة لمديري المشاريع بالاستفادة من الفوائد الناتجة عن وجود أفضل شخص ممكن يقود المشروع في أي وقت خلال حياة المشروع.

يحتوي هذا التقرير النهائي على أقسام. يلعب كل قسم دوراً رئيسياً في توجيه القارئ خلال رحلة الفهم والتقدير للعمل الذي يقوم به الباحثون. يعرض القسم التالي أسئلة البحث وأهدافه ؛ يلخص القسم 3 الأدبيات الأكثر صلة التي تمت مراجعتها ويصف الإطار المفاهيمي الذي تم تطويره لإجراء هذا البحث ؛ يشرح القسم 4 الطرق المستخدمة ؛ يلخص القسم 5 النتائج الأولية ويتضمن مناقشة النتائج ؛ يقدم القسم 6 بعض التطبيقات العملية للنتائج ؛ ويشرح القسم 7 الاستنتاجات من هذا المشروع البحثي.

2. أسئلة البحث والأهداف

أظهرت السنوات الأخيرة تنوعاً متزايداً في وجهات النظر تجاه القيادة في المشاريع. يتم بشكل متزايد استكمال مناهج القيادة التقليدية التي تركز على الشخص أو القيادة الرأسية (على سبيل المثال ، Turner & Müller ، 2006) (من خلال مناهج القيادة التي تتمحور حول الفريق أو الأفقية أو المشتركة) (على سبيل المثال ، Lindgren & Packendorff ، 2009). (ضمن ازدواجية وجهات النظر هذه ، تميل الدراسات ذات الصلة في سياق إدارة المشروع إلى الاستقطاب تجاه جانب واحد من الطيف ، بدلاً من دمج المنظورين في فهم شامل للقيادة في المشاريع. في هذا البحث ، نعالج هذه الفجوة من خلال طرح ثلاثة أسئلة بحثية (RQs) أولاً ، نستكشف العلاقة بين المنظورين عبر أبعاد مختلفة. لذلك نسال:

سؤال 1: ما هي العلاقة والتوازن بين القيادة المتمحورة حول الفرد والقيادة التي تركز على الفريق في المشاريع من نوع وحجم مختلف وثقافة وطنية؟

تشير الأدبيات الحالية إلى مجموعة متنوعة من المواقف التي يمكن أن يكون فيها أحد هذه الأساليب أكثر نجاحاً ، مثل القيادة التي تتمحور حول الشخص في حالات الطوارئ (Goleman ، Boyatzis ، McKee ، & ، 2002) والقيادة التي تركز على الفريق في مشاريع إدارة التغيير (Pearce & ، 2002). (تم الإبلاغ عن القليل من

الأبحاث حول تأثيرها المشترك على نجاح المؤسسة أو المشروع ، أو التوازن المعين لنهج القيادة في المشاريع الناجحة. لذلك نسأل:

سؤال البحث 2: ما هو التأثير الفردي والمجمع للقيادة التي تركز على الفرد وتركز على الفريق على مشاريع مختلفة النوع والحجم والثقافة الوطنية؟

كما أن شروط الموازنة بين القيادة المتمحورة حول الفرد والقيادة التي تتمحور حول الفريق في سياقات مختلفة غير معروفة حتى الآن. ومن ثم نسأل:

سؤال السؤال 3: ما هي عوامل السياق التي تعمل على توسط أو التوسط في التأثير الفردي أو المشترك للقيادة التي تركز على الفرد وتركز على الفريق على نجاح المشروع؟
أهداف الدراسة هي:

- تحديد طبيعة وتوازن القيادة التي تركز على الفرد وتركز على الفريق في المشاريع للسماح لمديري المشاريع بتطبيق هذه الأساليب بوعي في المواقف القيادية ؛
- تحديد تأثير نهجي القيادة ، بشكل فردي وجماعي ، على نجاح المشروع ، من أجل تحديد الأهمية النسبية للقيادة لنجاح المشروع ؛ و
- توفير إطار من "الممارسات المقترحة" للخلطات المتوازنة للقيادة المتمحورة حول الفرد والقيادة المتمحورة حول الفريق في مواقف محددة ، وبالتالي تحديد المتغيرات السياقية التي تجعل نجاح المشروع يفضي إلى توليفات معينة من نهجي القيادة.

3. مراجعة الأدب والإطار المفاهيمي

تم تضمين الدراسة في المناقشة الجارية حالياً حول ما إذا كانت القيادة في المشاريع تنبع في الغالب من شخصية مدير المشروع وأسلوبه ، أو ما إذا كانت تنبع من تفاعل أعضاء الفريق مع تطور المشروع. تطور هذا الخطاب من خلال تيارين. الأول يركز على الشخص ويخاطب مدير المشروع كقائد - على سبيل المثال ، في الدراسات الممولة من PMI مثل تلك التي أجراها (Amason et al. 2007) ، الذي أظهر أن أسلوب القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح المشروع ، على الرغم من النتائج التي توصل إليها Keegan و (Den Hartog 2004) بأن قيادة المعاملات هي الأسلوب المفضل بين مديري المشاريع. حققت دراسات أخرى في PMI شخصية مدير المشروع وأظهرت أن مديري المشاريع يغيثون الذكاء العاطفي على أسلوب قيادتهم ويرتبط بقوة بنجاح المشروع (Turner & Müller، 2006). (ومن ثم ، فإن مديري المشاريع الناجحين يظهرون توجهاً قوياً للأشخاص ، في أسلوب القيادة والشخصية.

يقوم التيار الآخر بتقييم التفاعل بين أعضاء الفريق والقيادة الناشئة عن هذا - وبالتالي ، قيادة تتمحور حول الفريق. يُظهر العمل الذي قام به باكدورف وزملاؤه (على سبيل المثال ، Crevani ، Lindgren ، & Packendorff، 2010 (في فرق المشروع ، بالإضافة إلى البحث في الإدارة العامة ، أنه في ظروف معينة ،

مثل التعقيد الشديد للمهمة وعدم الحاجة إليها ، فإن القيادة المرتكزة على الفريق يمكن أن يكون لها مساهمة أكبر في النجاح من القيادة من قبل القائد المعين رسمياً (Cox ، Pearce ، Perry ، & 2003). على مفترق طرق هذه التيارات يكمن واقع المشروع - أي أن كلا تيارات القيادة موجودة في المشاريع وتتناوب على مدار دورة حياة المشروع. ومن ثم ، فإننا نقترح تعظيم فرص نجاح المشروع عندما تتحول سلطة القيادة ديناميكيًا ، في أي وقت ، إلى الشخص الأنسب لقيادة المشكلة المطروحة. نحن نسمي هذه القيادة المتوازنة ، حيث توازن سلطة القيادة بين مدير المشروع كقائد رأسي (معين رسميًا) ، وعضو في الفريق كقائد أفقي. ومع ذلك ، يجب تمكين القيادة من قبل أحد أعضاء الفريق والتحكم فيها من قبل مدير المشروع (O'Toole ، Galbraith ، & Lawler ، 2003). عندما يسمح مدير المشروع للقيادة من قبل أحد أعضاء الفريق ، تظهر آلية تنسيق ، تسمى الفضاء الاجتماعي المعرفي ، من أجل مزامنة العمل بين مدير المشروع وأعضاء الفريق من خلال فهم مشترك لـ (1) التمكين : من يتم تمكينه أن تكون قائدًا (شارما وكيركمان ، 2015) ، (2) الإدارة الذاتية : تأهيل القائد المفوض للدور (مانز ، 1986) ، و (3) نماذج عقلية : مجموعات المهارات الخاصة بأعضاء الفريق ومدى توفرها للمشروع (Johnson ، Lee ، Khalil ، & Huang ، 2007). (تسمح التركيبية المحددة لهذه العناصر الثلاثة للفريق ومدير المشروع بتحديد من هو ومن يمكن أن يكون أفضل قائد ممكن في أي وقت خلال المشروع (مولر ، فاجاسار ، نيكولوف ، سانكاران ، ودروين ، 2015).

4. الطرق

تم إجراء الدراسة في أربع خطوات. تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات للقيادة الرأسية والأفقية لتحديد فئات الطوارئ الظرفية للقيادة الأفقية والرأسية. مهد هذا المشهد لدراسة متسلسلة نوعيًا وكميًا متعدد الأساليب (كاميرون وسانكاران ، 2013). قبل المرحلة النوعية للدراسة ، تم إجراء اختبار تجريبي مع ثلاث حالات في كل من الصين وأستراليا لتحديد طبيعة ونطاق وحالة الطوارئ الظرفية للتوازن بين القيادة المتمحورة حول الفرد والقيادة التي تتمحور حول الفريق في المشاريع. ساعد هذا الاختبار في تطوير بروتوكول دراسة الحالة لضمان توافق البيانات عبر الحالات في المرحلة النوعية اللاحقة للدراسة ولضمان موثوقية وصحة نهج دراسة الحالة (Yin ، 2009). كان الموقف الفلسفي الأساسي المعتمد لهذا البحث هو الواقعية النقدية بمعنى بهاسكار وزملانه (على سبيل المثال ، آرتشر ، بهاسكار ، كولبير ، لوسون ، ونوري ، 1998 ؛ باسكار ، 1975). تعد المستويات الثلاثة الكامنة وراء الواقعية النقدية (الآليات ، التي تؤدي إلى الأحداث ، والتي تؤدي إلى ظهور الخبرات) مناسبة بشكل خاص لدراسات الأساليب المختلطة لأنها تدمج موضوعية الدراسات الكمية (أي مستوى الآليات والأحداث) مع موضوعية النوعية. دراسات (أي الأحداث ومستوى الخبرة).

شاركت تسعة فرق في الدراسة وأجرت مقابلات بعد 166 مقابلة عبر 33 دراسة حالة ، تم تطوير إطار نظري للقيادة المتوازنة باستخدام النظرية الاجتماعية الواقعية لآرتشر (1995) ودورها التشكيلية. وأعقب ذلك دراسات فردية لكل عنصر من العناصر الخمسة لهذا الإطار: الترشيح؛ تعريف؛ اختيار؛ القيادة الأفقية والحكم ؛ والانتقال. أجريت الدراسات في تسعة بلدان مختلفة (أستراليا ، كندا ، الصين ، الهند ، ليتوانيا ، جنوب إفريقيا ، النرويج ، السويد ، وهولندا) بإجمالي 249 مقابلة في 54 دراسة حالة. تم تنفيذه في قطاعات متعددة وفي مؤسسات ذات

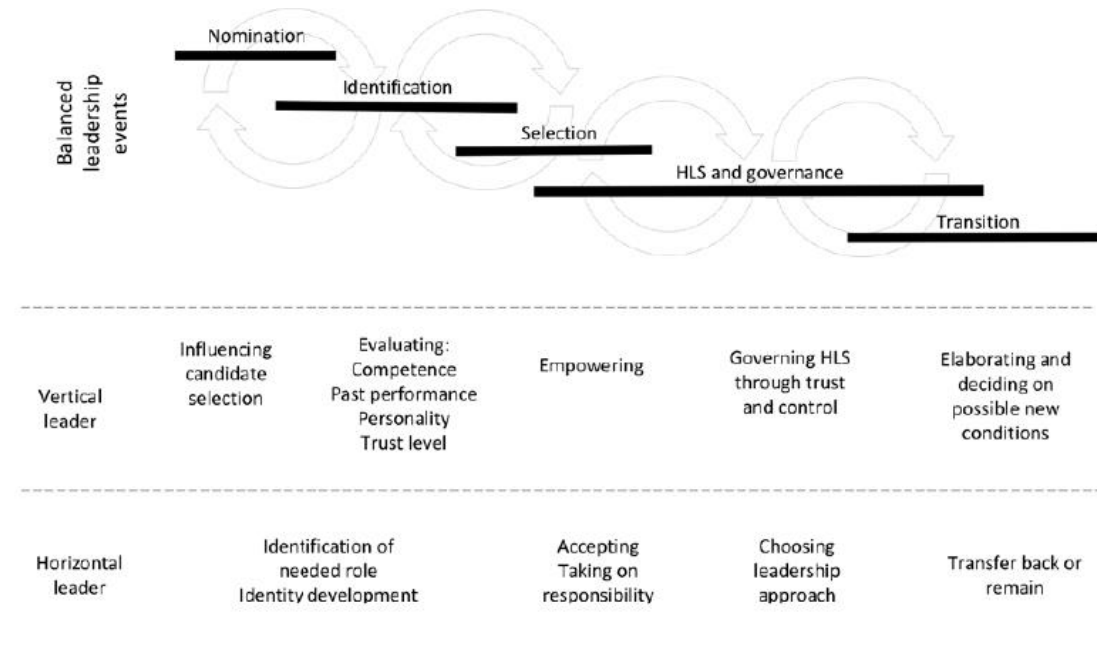
أحجام متنوعة ، من صغيرة <50) موظفًا) إلى كبيرة > 250) موظفًا. (اتبعت تصميم دراسة الحالة تصميم الحالة المتعددة لـ Yin (2009) بمنطق النسخ المتماثل.

بعد هذه الدراسات النوعية ، تم تطوير نموذج للتحقيق الكمي في العلاقات بين القيادة الرأسية والقيادة الأفقية والفضاء الاجتماعي المعرفي ونجاح المشروع. تم تطوير استبيان قائم على الويب لاختبار الفرضيات التي تم تطويرها من الدراسات السابقة والتحقق من صحتها وتوسيعها باستخدام نهج نموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى (Hair (PLS-SEM)، Ringle، Hult، & Sarstedt، 2014). (أثار أخذ عينات كرة الثلج 174 ردًا من جميع أنحاء العالم. أظهر النموذج الناتج تأثير القيادة الأفقية على نجاح المشروع ، وكيف يتم التوسط في هذا التأثير من خلال عناصر الفضاء الاجتماعي المعرفي.

أفادت نتائج الدراسات النوعية والكمية عملية بناء النظرية اللاحقة ، والتي اتبعت تقنية ألفيسون وكاريمان (2007) لتكوين الغموض .سمح لنا ذلك بالإجابة على أسئلة البحث الثلاثة وتحقيق الأهداف الموضوعية للدراسة.

5. النتائج ومناقشة النتائج

سمح لنا تحليل أول 166 مقابلة بتحديد الأنماط العامة للعملية بين القيادة الرأسية والأفقية) يشار إليها أيضًا باسم القيادة المتوازنة. [BLS]) تم تحديد خمسة أحداث تشكل محتويات BLS ، جنبًا إلى جنب مع عملية كلية شاملة ، والتي تكملها المعالجات الدقيقة في كل من الأحداث الخمسة. سمح ذلك بتطوير إطار نظري) انظر Müller et al، 2018 a)، والذي أرشد المزيد من الدراسات التفصيلية حول كل من هذه الأحداث. الوصف التالي يدمج كل هذه الدراسات. الجزء العلوي من الشكل 1 يُظهر إطار العمل هذا من خلال تحديد التسلسل والطبيعة التكرارية لأحداث BLS ، والتي تتمثل في الترشيح وتحديد الهوية والاختيار والقيادة الأفقية (HLS) والحوكمة والانتقال. يُظهر الجزء السفلي المهام المحددة التي ينفذها القائد الرأسي والأفقي في كل حدث.



الشكل 1: أحداث القيادة المتوازنة ومحتواها

الترشيح :إن ترشيح الموارد للانضمام إلى فريق المشروع هو الحدث الأول الذي يمكن أن يحدث في دورة التكوّن. يمكن أن يحدث هذا بطرق متعددة في نقاط زمنية مختلفة عندما ينضم أعضاء المشروع ويغادرون المشروع. اعتماداً على سياق المشروع ، قد يمارس مديرو المشروع تأثيرهم على اختيار الأعضاء للعمل في المشروع. في هذه الحالة ، قد يكون مدير المشروع قادراً على تحديد قائد أفقي في وقت مبكر من المشروع ، بناءً على تقييمهم لمهارات وقدرات عضو الفريق ، بناءً على المعرفة السابقة للعضو. وبالتالي ، فإن مدير المشروع قادر على اختيار أعضاء لديهم القدرة على أن يكونوا قادة أفقيين ، مما يؤثر على "الترشيح". (لمزيد من التفاصيل ، انظر Sankaran ،

In press.) ، & Bekker ، Vaagaasar

تحديد)القادة الأفقيين المحتملين:(هذا هو تحديد القادة الأفقيين المحتملين للحالات الحالية أو المتوقعة في المشروع. الهدف هو مطابقة المتطلبات الظرفية مع قدرات أعضاء فريق المشروع لتنفيذ المهام القيادية عند الاقتضاء. يمكن أن يحدث هذا بثلاث طرق مختلفة: (1) يبحث أعضاء الفريق بشكل استباقي عن الفرص أو المواقف التي يمكنهم بموجبها أداء دور القائد الأفقي وإبلاغ مدير المشروع بذلك ؛ (2) يحدد مديرو المشروع أعضاء الفريق بناءً على أدائهم السابق وشخصيتهم ودوافعهم ؛ أو (3) يقيم مديرو المشروع علاقة ومستوى ثقة مع كل عضو في الفريق كنقطة انطلاق لتحديد الهوية. التفاعلات الدقيقة بين مدير المشروع والقائد الأفقي تميز الحدث وتؤثر على قرار مدير المشروع لتمكين قائد أفقي محتمل (انظر Müller ، Zhu ، Sun ، Wang ، Yu ، & 2018).

اختيار)القادة الأفقيين : (هنا ، يستخدم مدير المشروع التمكين لاختيار واحد أو أكثر من أعضاء الفريق على أساس المهمة كقائد (قادة) أفقيين. يتم ذلك من خلال عملية مواعمة الموقف وقدرات المرشح (والتي يمكن أن تشمل أسباباً مثل أن يكون بديلاً لمدير المشروع أو للتطوير الوظيفي) ، وتحديد نطاق مهمة القيادة للمرشح ، ثم الإعلان عنها إلى الحد المطلوب (انظر Yu ، Vaagaasar ، Müller ، Wang ، Zhu ، & ، المقدمة للنشر).

القيادة الأفقية وحوكمتها :يبدأ هذا الحدث عندما يقبل عضو الفريق المختار الدور كقائد أفقي ثم يقوم بالدور الذي تم تعيينه لقيادته. أظهر التحقيق في ست دراسات حالة أن القادة الرئيسيين يحتفظون بالحق في القيادة المتعلقة بالجوانب التجارية والسياسية ، بالإضافة إلى تلك القرارات التي تؤثر على النطاق الكلي والوقت وأهداف التكلفة للمشروع والفهم المشترك لها. من المتوقع أن يتولى القادة الأفقيون القيادة في مجالهم التكنولوجي الخاص وإنجاز المهام اليومية ، وأحياناً قيادة مجموعات محددة من أصحاب المصلحة ، بناءً على معرفتهم الخاصة بهذه المجموعة (انظر Müller ، Drouin ، & Sankaran ، In press).

تعتمد حوكمة القائد الأفقي من قبل القائد العمودي على عوامل السياق ، مثل ثقافة المنظمة وهيكلها وحوكمة الشركة ، بالإضافة إلى العوامل الداخلية للمشروع ، مثل المخاطر والشكوك. علاوة على ذلك ، يعتمد ذلك على تصور القائد العمودي لمهنية القائد الأفقي وشخصيته وإحسانه. يعطي الجمع بين هذه العوامل إما الأفضلية لإحدى آليتي الحكم الشائعين (الثقة أو التحكم) أو التوازن المعتمد على الموقف لكليهما ، مع المستوى المرتبط بالاستقلالية للزعيم الأفقي (انظر Alonderienė ، Šimkonis ، Pilkien ، Chmieliauskas ، ومولر ، للنشر).

الانتقال : هذا هو نهاية التعيين المؤقت للقائد الأفقي ، ويشار إليه إما بإنجاز المهمة أو الإنهاء المبكر من قبل القائد العمودي. لقد حان الوقت للتفكير وردود الفعل على إنجاز المهمة من قبل كلا الزعيمين. بالإضافة إلى ذلك ، يعكس القائد العمودي مدى ملاءمة الظروف التي تكمن وراء تحديد واختيار القائد الأفقي قبل تعيينهم ، ويقرر ما إذا كان ينبغي تغيير هذه الشروط أو الاحتفاظ بها لتكرار الدورة في المستقبل. بالنسبة للقائد الأفقي ، من الممكن عدد من النتائج المحتملة ، بما في ذلك العودة إلى دور عضو الفريق ، أو تمديد الموعد ، أو الانتقال إلى دور مدير مشروع دائم في مشروع آخر الآن أو لاحقاً.

القيادة المتوازنة لا تحدث بشكل تلقائي. إنه مرهون ببعض العوامل التمكينية. وتشمل هذه أن القائد الرأسي يجب أن يكون لديه موقف إيجابي تجاه أعضاء الفريق الذين يقومون بدور قيادي ، ومنهجية إدارة المشروع وثقافة المشروع. يشار إلى هذا الأخير من خلال القيادة المتوازنة التي يتم تفضيلها في المشاريع التي تستخدم طرق الشلال أو مزيج من الأساليب التقليدية والرشاقة (نموذجي لمشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات والمنتجات) ، بينما تفضل مشاريع البناء واسعة النطاق المزيد من القيادة الرأسية ، والمشاريع الرشاقة / سكرام أكثر أفقية مناهج القيادة (انظر Drouin و Vaagaasar و Sankaran و Müller ، المقدمة للنشر)

يتم تنظيم التنسيق بين أعضاء الفريق (بما في ذلك القائد الأفقي) ومدير المشروع كقائد رأسي من خلال ما يسمى الفضاء الاجتماعي المعرفي. هذا هو الفهم المشترك لثلاثة عناصر رئيسية للتمكين (من هو حالياً "المسؤول" كقائد) ، والإدارة الذاتية (مدى جودة الشخص في هذا الدور) ، والنماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق (ما هي المهارات متاح ومن خلال من ومتى). يحدد المزيج الخاص من هذه العناصر الثلاثة مدى إمكانية القيادة الأفقية (انظر Müller et al. ، 2015).

بحثت دراسة كمية عالمية التأثير النسبي للقيادة الرأسية والأفقية والفضاء الاجتماعي المعرفي على نجاح المشروع. أوضحت الدراسة أن العناصر الثلاثة للقيادة الرأسية (الترشيح ، التحديد ، الاختيار) تفسر حوالي 20٪ من نجاح المشروع. تمثل القيادة الأفقية وحدها حوالي 24٪. عند الجمع بينهما ، يفسرون حوالي 28٪ من نجاح المشروع. بموجب هذا ، تتوسط القيادة الأفقية جزئياً (~ 53٪) تأثير القيادة الرأسية على نجاح المشروع. المساحة المعرفية ، بدورها ، تتوسط كلاً من القيادة الرأسية لعلاقة النجاح (~ 50٪) والقيادة الأفقية لعلاقة النجاح (~ 30٪). هنا ، تتوسط النماذج العقلية المشتركة للعنصر الاجتماعي المعرفي في كلا العلاقات ، مدعومة بتمكين القيادة الرأسية والإدارة الذاتية للقيادة الأفقية. تشرح مقاربتنا القيادة جنباً إلى جنب مع الفضاء الاجتماعي المعرفي حوالي 42٪ من نجاح المشروع. ومن ثم ، فإن كل من القيادة الرأسية والأفقية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالنجاح. يتم زيادة التأثير المشترك لكليهما من خلال الفضاء الاجتماعي المعرفي كآلية تنسيق بين مقاربتي للقيادة (انظر Müller ،

In press). & Drouin ، Sankaran

باختصار : عند تمكين القيادة المتوازنة ، تبدأ عملية تحديد واعية ، حيث يشارك أعضاء الفريق ومديرو المشاريع في تحديد المهارات والمواقف المناسبة ، مما يؤدي إلى تطوير واختيار قادة أفقيين مناسبين عند الحاجة. يقود القادة الأفقيون بشكل أساسي المهام والقضايا الفنية والروتينية اليومية ، بينما يحتفظ مديرو المشروع بالسلطة القيادية للمهام التجارية والسياسية. يتم التحكم في القادة الأفقيين من قبل مدير المشروع باستخدام نهج الثقة

والسيطرة اعتماداً على الاحتراف والشخصية والإحسان للقائد الأفقي. عند اكتمال مهمتهم ، يعود القادة الأفقيون إلى دورهم الجماعي ، مع زيادة فرصة أن يصبحوا مديري مشاريع في المستقبل القريب.

6. التطبيق العملي للنتائج

تظهر خمسة تطبيقات عملية على الأقل من الدراسة.

الخلق الواعي لمساحة اجتماعية معرفية :إن معرفة الفضاء الاجتماعي المعرفي يزود الممارسين بالعناصر الثلاثة التي يجب إدارتها لتحقيق عمل قيادي متوازن .هذه هي: (1) عدم الغموض حول من الذي يحق له القيادة في أي وقت ، (2) الوضوح المحيط بشرعية الشخص الذي يتمتع بالصلاحيات (لماذا يتم تمكين الشخص - لتطبيق المهارات أو لتعلم مهارات قيادية جديدة؟) ، و (3) فهم نقاط القوة والضعف في الفريق من حيث المهارات ومدى توافرها. الإدارة الاستباقية من خلال الإطار النظري: إن وعي الممارسين والاستشاريين والمدرّبين في إدارة المشروع حول الدورة وأحداثها الخمسة (الترشيح ، التحديد ، الاختيار ، القيادة الأفقية والحوكمة ، الانتقال) يسمح لهم بإعداد قادة أفقيين محتملين بشكل هادف لتحقيق المنفعة من مشاريعهم. تشمل الأمثلة تحديد الأدوار المطلوبة في المشاريع في الوقت المناسب حتى يتمكن أعضاء الفريق من وضع أنفسهم وفقاً لذلك وبالتالي تعزيز تطورهم الوظيفي ، حيث يصبح العديد من القادة الأفقيين قادة عموديين لمشاريع أخرى بعد ذلك.

التحديد المتعمد واختيار أعضاء الفريق كمرشحين للقيادة الأفقية :تبدأ القيادة المتوازنة الناجحة بترشيح المرشحين ليصبحوا أعضاء فريق المشروع. يجب أن يتحكم مدير المشروع عن قصد ، أو على الأقل أن يكون له رأي في هذا الترشيح ، من أجل تحديد المرشحين الذين لديهم أفضل الفرص للتطوير والتعيين في أدوار قيادية أفقية ، لصالح المشروع.

"اعرف نفسك" لصالح المشروع ولصالحك :في مشاريع اليوم المعقدة والمتضخمة ، لا يمكن لمدير المشروع أن يكون أكثر المتخصصين كفاءة في جميع المجالات ، مثل التكنولوجيا والأعمال والإدارة وما إلى ذلك .من الضروري للقيادة الناجحة أن يعرف مدير المشروع نقاط قوته ويسمح للقادة الأفقيين باستكمال جوانبهم الأضعف .يؤدي هذا إلى زيادة أداء المشروع إلى الحد الأقصى ويوفر أرضية خصبة لتطوير مديري المشاريع الجدد ، دون تعريض مديري المشاريع للخطر.

الوعي بأساليب القيادة وطبيعة القرارات والسيناريوهات :تقدم الدراسة نظرة ثاقبة حول كيفية تنفيذ القادة الأفقيين لمهمتهم القيادية في سياق القيادة المتوازنة في المشاريع. يكشف أن القيادة المتوازنة يتم تنفيذها بشكل أساسي من خلال القيادة الموجهة نحو المهام وأن تبديل سلطة القيادة يعتمد على الثقة التي يتمتع بها القادة الرئيسيون في القائد الأفقي وكفاءاتهم. تتأثر القيادة العمودية بشدة بالثقافة الوطنية والتنظيمية. يجب على الممارسين في الأدوار القيادية الأفقية تعديل مناهجهم القيادية مع أنماط مديري المشاريع التي تحكم مهمتهم القيادية. تقدم الدراسة دليلاً على أن المهام الفنية والروتينية والقيادة لأصحاب المصلحة يتم تفويضها عادةً إلى القادة الأفقيين ، بينما يظل نطاق المشروع والأعمال والقيادة الإستراتيجية ضمن قيادة مدير المشروع.

7. استنتاجات

أوضحت الدراسة أن القيادة المتوازنة موجودة في المشاريع ، وأنها تتجلى ، متوقفة على عدد من العوامل .كانت إجابات أسئلة البحث على النحو التالي:

سؤال 1: ما هي العلاقة والتوازن بين القيادة المتمحورة حول الفرد والقيادة التي تركز على الفريق في المشاريع من نوع وحجم مختلف وثقافة وطنية؟

إن الاستخدام المتعمد لميزان النهجين القياديين هو وسيلة لتحسين الكفاءة في إدارة المشاريع. يتم ذلك عن طريق تعيين أفضل قائد ممكن في أي وقت للمشروع ، بغض النظر عن الدور الرسمي للشخص كقائد للمشروع أو كعضو في الفريق. يتم تمكين القيادة التي تركز على الفريق (أو الأفقية) من خلال القيادة التي تركز على الشخص (أو الرأسية). يمكن أن يحدث هذا فقط عندما يقوم مدير المشروع بذلك. تشمل عوامل الطوارئ الأخرى نوع المشروع وحجمه. تهيمن القيادة التي تركز على الفرد على مشاريع البناء واسعة النطاق ، بينما تهيمن القيادة التي تركز على الفريق على المشاريع الرشيقة. تفضل القيادة المتوازنة في مشاريع التنمية و / أو المشاريع التي تستخدم الشلال أو الأساليب المماثلة. تم العثور على الاختلافات الثقافية في أنماط القيادة للقادة الرئيسيين ، عندما يفوضون المهام إلى القادة الأفقيين. في بلدان مثل كندا وأستراليا ، يفضل مديرو المشاريع المزيد من الأساليب الاستبدادية والمعاملات ، بينما في الدول الاسكندنافية ، تهيمن الأنماط الديمقراطية والتحويلية.

سؤال البحث 2: ما هو التأثير الفردي والمجمع للقيادة التي تركز على الفرد وتركز على الفريق على مشاريع مختلفة النوع والحجم والثقافة الوطنية؟

عند قياسها بشكل مستقل ، فإن القيادة التي تتمحور حول الفرد تفسر حوالي 20٪ من نجاح المشروع ، والقيادة التي تركز على الفريق حوالي 24٪. مجتمعة ، تفسر مقاربتنا القيادة 28٪ من النجاح. ومع ذلك ، عند دمجها مع الفضاء الاجتماعي المعرفي كمتغير تنسيق ، تشرح المتغيرات الثلاثة معًا حوالي 42٪ من نجاح المشروع. تقلل القيادة المرتكزة على الفريق من تأثير القيادة التي تركز على الفرد على النجاح. تتوسط عناصر الفضاء الاجتماعي المعرفي للنماذج العقلية المشتركة والتمكين والإدارة الذاتية جزئيًا (أي التحكم) العلاقة بين نهج القيادة والنجاح. لم يتم العثور على اختلافات حسب نوع المشروع وحجمه والثقافة الوطنية.

سؤال السؤال 3: ما هي عوامل السياق التي تعمل على توسط أو التوسط في التأثير الفردي أو المشترك للقيادة التي تركز على الفرد وتركز على الفريق على نجاح المشروع؟

بعضها مذكور أعلاه ، مثل موقف مدير المشروع تجاه القيادة التي تركز على الفريق ؛ النوع والحجم والمنهجية المستخدمة في المشاريع ؛ وتأثير الثقافة على أساليب القيادة. علاوة على ذلك ، فإن الإجابة على RQ2 تعني أن القيادة التي تتمحور حول الفريق تتوسط جزئيًا (أي الضوابط) العلاقة بين القيادة التي تركز على الفرد ونجاح المشروع ، لأنها تقلل من تأثير القيادة التي تركز على الفرد. ومع ذلك ، فإن تأثير كلا النهجين القياديين على نجاح المشروع يتم توسطه جزئيًا من خلال الفضاء الاجتماعي المعرفي. يؤدي هذا إلى فكرة أن كلا النهجين القياديين يمكن أن يتواجدان بمفردهما ، ولكن يتم تعظيم قيمتهما من خلال الفضاء الاجتماعي المعرفي.

الملحق أ :قائمة المراجع

R. ،& Müller ،A. ،Chmieliauskas ،M. ،Pilkien ،S. ،Šimkonis ،R. ،Alonderien R. (مقدم للنشر). (حوكمة القيادة الأفقية في المشاريع).

ألفيسون ، إم ، وكاريمان ، د. (2007). بناء الغموض: الأمور التجريبية من الناحية النظرية متطورة. أكاديمية مراجعة الإدارة ، 32 (4)، 1281-1265.

Mooney ،T. ،Lechler ،P. ،Holahan ،P. ،Dominick ،Z. ،Aronson ،AC ،Amason ،A. ،Shenhar ،RR ،Reilly ،A. (2007). AJ الجانب الإنساني من قيادة المشروع. نيوتاون سكوير ، بنسلفانيا: معهد إدارة المشاريع.

آرتشر ، مس. (1995) النظرية الاجتماعية الواقعية: النهج التكويني. كامبريدج ، إنجلترا: مطبعة جامعة كامبريدج. تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.2307/2655684>

آرتشر ، إم إس ، بهاسكار ، آر ، كولبير ، أ ، لوسون ، ت ، ونوري ، أ. (1998). الواقعية النقدية: قراءات أساسية. لندن ، إنجلترا: روتليدج.

بهاسكار ، ر. (1975). نظرية واقعية للعلم. ليدز ، إنجلترا. Leeds Books Ltd :

كاميرون ، ر. ، وسانكاران ، س. (2013). تصميم بحث بالطرق المختلطة: أبعد من مفهوم التثليث. في N. Drouin و R. Müller (و S. Sankaran محرران)، مناهج جديدة لبحوث إدارة المشاريع :متعدية وتحولية (ص 383-401). كوبنهاغن ، الدنمارك: مطبعة مدرسة كوبنهاغن للأعمال.

كوكس ، جي إف ، بيرس ، سي إل ، آند بيري ، (2003) ML نحنو نموذج للقيادة المشتركة والتأثير الموزع في عملية الابتكار: كيف يمكن للقيادة المشتركة أن تعزز ديناميكيات فريق تطوير المنتجات الجديدة وفعاليتها. في CL Pearce & JA Conger (محرران)، القيادة المشتركة (ص 48 - 76). (ثاوزاند أوكس ، كاليفورنيا : SAGE Publications Inc.

Crevani ،L. ،Lindgren ،M. ،Packendorff ،& (2010). J. القيادة وليس القادة: في دراسة القيادة كممارسات وتفاعلات. المجلة الاسكندنافية للإدارة ، 26 (1)، 86-77. تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>

Drouin ،N. ،Müller ،R. ،Sankaran ،& (in press). S. موازنة القيادة الرأسية والأفقية في المشاريع: دراسات تجريبية من أستراليا وكندا والنرويج والسويد.

Drouin ،N. ،Vaagaasar ،AL ،Sankaran ،S. ،Müller ،& (R. مقدم للنشر). (التحدي العملي المتمثل في موازنة القيادة في المشاريع: دور التمكين والإدارة الذاتية والنماذج الذهنية المشتركة.

جولمان ، د. ، بوياتريس ، ر. ، وماكي ، أ. (2002). القيادة البدائية: تعلم القيادة بذكاء عاطفي. يوسطن ، ماساتشوستس: مطبعة كلية هارفارد للأعمال.

هير ، جي إف ، هولت ، جي تي إم ، رينجل ، سي إم ، وسارستيدت ، إم. (2014). تمهيد على نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية. (PLS-SEM) ثاوزاند أوكس ، كاليفورنيا SAGE Publications :

Inc.

H. استكشاف التفاعل بين القيادة الرأسية والقيادة المشتركة في مشاريع تطوير نظم المعلومات. المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، 35 (8)، 1572-1557. Sun ،Y. ،Li ،JSC ،Hsu ،& (2017).

جونسون ، تي إي ، لي ، واي ، خليل ، إم كيه ، وهوانغ إكس. (2007) قياس مشاركة المعرفة المتعلقة بالفريق: تصميم أداة نموذج ذهني مشترك والتحقق من صحتها. تنمية الموارد البشرية الدولية ، 10 (4)، 454-437. تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.1080/13678860701723802>

كيجان ، أ ، ودين هارتوغ ، دي إن. (2004) القيادة التحويلية في بيئة قائمة على المشاريع: دراسة مقارنة لأساليب القيادة لمديري المشاريع والمديرين التنفيذيين. المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، 22 (8)، 618-609.

ليندجرين ، إم ، وباكيندورف ، ج. (2009). إعادة النظر في قيادة المشروع: نحو وجهات نظر القيادة الموزعة في بحث المشروع. المجلة الدولية لتنظيم وإدارة المشاريع ، 1 (3)، 308-285.

مانز ، سي سي. (1986) القيادة الذاتية: نحو نظرية موسعة لعمليات التأثير الذاتي في المنظمات. أكاديمية مراجعة الإدارة ، (3) 11، 585. تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.2307/258312>

مولر ، ر. ، سانكاران ، س. ، ودروين ، ن. (في المطبعة). دور الفضاء المعرفي في تأثير القيادة على نجاح المشروع. في وقائع مؤتمر EURAM 2018 ، 19-22 يونيو 2018 ، ريكيافيك ، أيسلندا.

مولر ، آر ، سانكاران ، إس ، دروين ، إن ، فاجاسار ، إيه ، بيكر ، إم سي ، وجاين ، ك. (2018 أ). إطار نظري لموازنة القيادة الرأسية والأفقية في المشاريع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، (1) 36، 94-83. تم الاسترجاع من <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.011>

مولر ، ر. ، فاجاسار ، آل ، نيكولوا ، إن ، سانكاران ، إس ، ودروين ، إن. (2015). الفضاء الاجتماعي المعرفي للربط بين القيادة الأفقية والعمودية. في وقائع مؤتمر APROS / EGOS 2015 ، 9-11 ديسمبر 2015 ، سيدني ، أستراليا.

M. تحديد القادة الأفقيين المؤقتين في المشاريع: حالة الصين. المجلة الدولية لإدارة المشاريع ، (1) 36، 107-95. تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.011>

و EE (2003). & Lawler ، J. ، Galbraith ، J. ، O'Toole رأسان (أو أكثر) أفضل من رأس واحد. (في) CL Pearce & JA Conger محرران (، القيادة المشتركة) ص. 250 - 268. (ثاوزاند أوكس ، كاليفورنيا. SAGE Publications Inc. :

بيرس ، سي إل ، وسيمز ، إتش بي. (2002) القيادة الرأسية مقابل القيادة المشتركة كمتبئين لفعالية فرق إدارة التغيير: فحص لسلوكيات القائد البغيضة والتوجيهية والمعاملات والتحويلية والتمكينية. ديناميكيات المجموعة: النظرية ، البحث ، والممارسة ، (2) 6، 197-172. تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>

Sankaran ، S. ، Vaagaasar ، AL ، Bekker ، & (MC قيد النشر). (ترشيح أعضاء فريق المشروع الذين لديهم القدرة على تولي أدوار قيادية في المشاريع EURAM 2018 ، ريجافيك ، 19-22 يونيو.

شارما ، بي إن ، وكيركمان ، بي إل (2015) الاستفادة من القادة: مراجعة الأدبيات وخطوط الاستفسار المستقبلية
لتمكين أبحاث القيادة. إدارة المجموعة والمؤسسة ، (2) 40 ، 193. 237 - تم الاسترجاع

من <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>

تيرنر ، جي آر ، ومولر ، ر. (2006). اختيار مديري المشروع المناسبين: مطابقة أسلوب قيادتهم مع نوع
المشروع. نيوتاون سكوير ، بنسلفانيا: معهد إدارة المشاريع.

ين ، آر كيه. (2009) دراسة الحالة البحثية: التصميم والأساليب (الطبعة الرابعة). (ثاوزاند أوكس ، كاليفورنيا :

SAGE Publications Inc.

F. (M. ، Yu ، Vaagaasar ، AL ، Müller ، R. ، Wang ، L. ، Zhu ، &) ، مقدم للنشر. (التمكين: مفتاح
القيادة الأفقية في فرق المشروع.