

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	 ريم علي عبدالرحمن	اسم الطالب
Students I.D	 ٢٠٢١٢٠٠٨٠١	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(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}.

كل التوفيق لكم جميعاً.....
Dr. Sara Adel

جامعة الجميع الذكية
إدارة المشاريع الاحترافية

بحث مقدم لمادة القيادة بقسم إدارة المشاريع
بجامعة الجميع الذكية متطلب لنيل درجة الماجستير

القيادة والتواصل في المشروع
Communication in the project.

اعداد الطالبة
ريم علي احمد عبدالرحمن
٢٠٢١٢٠٠٨٠١

بإشراف الدكتورة
سارة عادل

١ - مقدمة Introduction

تطورت نظريات القيادة Leadership theories عبر التاريخ خلال الثلاثينات والأربعينيات من القرن الماضي من حيث أهميتها فبعضها يكون بالفطرة والآخر بكتسب بالتدريب وبذل الجهد ويأتي طرف ثالث لا يستطيعون حتى تعلم القيادة وهو ليس بالشيء المشين وهذا ما يشار إليه بحديث النبي صلى الله عليه وسلم "انما الناس كالأبل المثة لا تكاد تجد فيها راحلة" ومن خلال ماسبق عرف (الشيخ وآخرون، ١٩٩٨، ١٨٥) القيادة بأنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

وفي سياق اخر تم تعريف القيادة: "بأنها القدرة على إدارة الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من السمات الشخصية والمهارات" (الفوزان ،عبدالسلام ،أبو الفتوح،٢٠١٦،٢٠).

ومن هنا مدير المشروع يؤدي أدوارا مختلفة، لكنه يحتاج إلى مهارات لحضور هذه الأدوار. وتشمل هذه المهارات ما يلي: مهارات الاتصال؛ مهارات التعامل مع الآخرين؛ مهارات التعامل مع الإجهاد؛ مهارات حل المشاكل؛ مهارات الإدارة؛ مهارات العرض ومهارات القيادة تشمل القدرة على إلهام أو تحفيز فريق المشروع، فضلا عن القدرة على تطوير الناس بطريقة أن يتم تحقيق أهداف المشروع (Belzer, in Stevenson and Starkweather, 2009; Du Plessis, 2009b; Egeland, 2010; Steyn, 2008) ويتم تعريف الفرق بين القيادة كمهارة الاتصال والاتصال كمهارة القيادة على النحو التالي:

- القيادة كمهارة اتصال (Leadership as a communication skill): يشير Steyn (2012) إلى القيادة كمهام لإنجاز الأمور من خلال الآخرين وبعبارة أخرى فريق المشروع.

وتشمل القيادة التفويض والتنسيق والاتصال على جميع المستويات (Van der Walt, Strydom, Marx and Jooste, 1996). وبالتالي فإن القيادة بحكم تعريفها هي أيضا مهارة في مجال الاتصال.

- الاتصال كمهارة قيادية (Communication as a leadership skill): يجب على القائد أن يضمن أن الموارد تنفذ الاستراتيجية والقرارات والقيم، وبالتالي يجب أن يمتلك حتما مهارات اتصال قوية.

وبالتالي ينظر إلى هذه المهارات على أنها جزء لا يتجزأ من المهارات القيادية. وتركز هذه الاستراتيجيات على المهارات التي يحتاجها مديرو المشاريع للتواصل بنجاح.

جميع المهارات المذكورة أعلاه مهمة ، ولكن مدير المشروع لن يحقق أي شيء دون مهارات الاتصال. تساعد المهارات المشار إليها أعلاه، وبشكل أكثر تحديدا مهارات الاتصال القيادية، مساعدة مدير المشروع على الأداء الفعال. وكما ذكر (Clutterbuck and Hirst (2002) "إن القادة الذين لا يتواصلون بشكل جيد لا يقودون حقا على الإطلاق، بل يؤدي مهام المنصب، وآخر للوفاء بهذا الدور". (Belzer, in Stevenson and Starkweather (2009) يؤكد أن القيادة والاتصال هي "في غاية الأهمية" وهي معايير لاستكمال المشروع بنجاح. يبين (Heldman (2011) "و كلما كان مدير المشروع أفضل في التواصل، وكان المشروع أكثر سلاسة" وتؤكد على أهمية الاتصال.

القيادة المتبعة في المؤسسة محل الدراسة

القيادة السلطوية (Authoritarian Leadership style)

يركز هذا النمط من القادة بامتلاك كل السلطات والصلاحيات في يده، لا يفوض لأنه لا يثق في مروضيه وينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم وتظهر طريقة تعامله من خلال سلوكه المسيطر يجعله صارم وقاسيا معهم، ويعتمد على اصدار الأوامر والتعليمات تحتوي على كافة التفاصيل ويصر على اطاعة مروضيه .

كما لا يتواصل معهم الا عندما يعرض عليهم نماذج العمل ، فنوع اتصاله من أعلى لأسفل اما سلوكه فيتردد في اتخاذ القرار أحيانا وافتقاد بعد النظر وهو ما يؤدي الى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية (كنعان ٢٠٠٧)

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership style)

المفضلة من قبل الباحثين ، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته ، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم. (Robert PAPIN 1995)

ومن هنا أنت مجموعة من النظريات التي تدعم هذه الأنماط

- النظرية السلوكية (Behavioral Theories) يقدم أسلوب القيادة السلوكية (Behavioural leadership style)

يميز هذا النمط بين أسلوبين أساسيين للقيادة، وهما أسلوب موجه نحو المهام (task-orientated style) وأسلوب موجه نحو الموظفين أو العلاقة (employee orientated or relationship style). ويحدد الإنجاز والتحفيز والاستعداد والقدرة على تحمل المسؤولية والتعليم والخبرة مزيج العنصرين (Walker, 2007).

إن نجاح أسلوب القيادة هذا لا يعتمد كثيرا على الأسلوب، بل على الحالة التي يستخدم فيها. والمعنى الضمني لأسلوب القيادة السلوكية هو أنه في حالة الاتصال، حيث تناقش مسائل المهام على سبيل المثال، يجب أن تحظى العلاقات باهتمام كاف للتوصل إلى نتيجة ناجحة للمناقشة.

- نظرية الطوارئ (Contingency Theories) ويقدم أسلوب فيدلر القيادي فيدلر (١٩٦٧) Fiedler's leadership style Fiedler (1967)

نظرية عن فعالية القيادة تأخذ في الاعتبار شخصية القائد والعوامل الظرفية في حالة القيادة. ترتبط نظرية فيدلر بالأسلوب الظرفي ، الذي يطبق أسلوبا من خلال مطابقة الأسلوب والوضع ، وتغيير الوضع بحيث يتوافق مع النمط. (Smit and Cronje, 2002)

- اقترح ماكغريغور نظرية X ونظرية نمط Y (McGregor's theory).

نهجين أساسيين لإدارة الناس، نظرية X ونظرية Y. نظرية X يفترض أن الشخص العادي سوف يفعل كل شيء لتجنب العمل والمسؤولية، وبالتالي يجب أن توجه ويجبر على العمل، (Liu, Fellow and Fang (2003). Burke and Barron). نظرية الدولة X كموظف تركز أو الموجهة نحو الناس.

تفترض النظرية Y أن أعضاء الفريق يتمتعون بالعمل وسيتحملون مسؤولية تطبيق وتوجيه أهداف المشروع. ويمكن لأعضاء الفريق إدارة العمل بشكل مستقل (Burke and Barron, 2007). Liu et al. (2003) نظرية الدولة Y كما الإنتاج الموجه.

هدف البحث

إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة .

تفسير أنماط وسلوكيات الشخصية القيادية والتواصل في المشروع لدى القادة الإداريين في مشروع مؤسسة تجارية بواسطة البريد عن طريق أساليب القيادة .

٢ - دراسات علمية سابقة Literature Review

٢.١. دراسة طلال عبد المالك شريف ٢٠٠٤ : اهتمت الدراسة بكيفية اختيار الأنماط القيادية في كل هيئة أو منظمة والأثر الذي تحدثه هذه الأنماط على الأداء الوظيفي سواء بالسلب أو بالإيجاب، كما أبرزت أهمية دراسة مختلف الظروف المحيطة بالهيئات والمنظمات المتعلقة بطبيعة الأفراد أو بطبيعة النشاط أو الأهداف المرسومة أو الإمكانيات المتوفرة ونظام المكافآت والتحفيز في اختيار النمط القيادي المناسب.

٢.٢. دراسة علي حسون الطائي ٢٠٠٧ : تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية وتحديد بعض الكفاءات الجوهرية ، مثل الاتصال، القيادة، الابداع إدارة الذات.

٢.٣. دراسة نماء جواد كاظم ٢٠١١: في المقدرات الجوهرية مثل (معرفة بناء الفريق ،الاتصال والتأثير، التوجه نحو الإنجاز، تسليم النتائج) وقد اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي عن طريق توزيع استمارة موجهة للعاملين والمدراء .

٢.٤. دراسة شاكر جار الله الخشالي ٢٠٠٣ ، بعنوان "اثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين" طبيعة أنماط القيادة التي يستخدمها المديرين (المتسلط، الديمقراطي، المتساهل) ومقاومة العاملين في الشركات موضع الدراسة ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

٣ - طريقة البحث Methodology

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لجمع البيانات ثم القيام بتحليلها ،أداة الدراسة الملاحظة وهي المناسبة لملاحظة سلوكيات القادة. من خلال عملي في المؤسسة قد لوحظ ارتباط شخصية صانع القرار فيها بالسلطوي الأمر (Authoritarian and commanding leadership style) حيث انه مهتم بالتواصل الفعال (Effective Communication) بين القادة والمرووسين وعلى كل قائد تأدية مهامه بنفسه وعدم الاعتمادية على الموظفين بشكل قطعي.

بينما من ملاحظة مدراء الأقسام الأخرى فقد كان يغلب عليهم الطابع الديمقراطي التشاركي (Democratic and Participative leadership style) والتواصل الفعال فيما بينهم وصناعة القرارات بطريقة مبتكرة ولكن تم تقييدهم بقرارات المدير السلطوي لسير العمل بطريقة اسرع وروتينية وهو ما سبب توجه بعض المدراء لإيجاد فرص أفضل للتنفيس وعدم الاستمرارية .

٤- النتائج والمناقشة Results and Discussion

رغم وجود إيجابيات وسلبيات لكل نمط من الأنماط الموجودة بالمؤسسة من خلال دراستنا السابقة ومقارنة بأهداف البحث نجد :

- النمط القيادي السائد في المؤسسة هو الديمقراطي التشاركي لكن النمط السلطوي له اليد العليا .
- ان القيادة المتسلطة في الأوقات الضيقة اسرع لاتخاذ القرار واهمال التواصل الجيد مع الفريق فقط استجابة للأوامر.
- استمرار القائد بنفس الأسلوب الروتيني يجعل من عملية التواصل محدودة .
- تعمل القيادة المتسلطة على الحد من الابداع وتطور الفريق وعدم تفعيل التواصل الفعال فيما بينهم .
- منح صلاحيات اقل للمدراء في الأقسام الأخرى ولا تهتم بأراء الموظفين في المشروع.
- بالمقابل القيادة التشاركية تحفز القادة والموظفين في الابداع وتطوير عمليات الاتصال بشكل فعال .
- تفويض السلطة للمرؤسين لاكتساب خبرات جديدة في مهارات التواصل الفعال وإنجاز المهام.
- النمط التشاركي الافضل لاتخاذ القرارات الجماعية.

١. فؤاد الشيخ سالم وآخرون (١٩٩٨) المفاهيم الإدارية الحديثة، مطبعة الشرق الأوسط ، الأردن، ط (٦)
٢. عبدالله الفوزان ، أسامة عبدالسلام ، هاني أبو الفتوح (٢٠١٦) القنوات الفضائية العربية في تنمية المسؤولية الاجتماعية ومفاهيم القيادة لدى الشباب بالمملكة العربية السعودية، كرسي الدكتور ناصر الرشيد لرواد المستقبل، الأمانة العامة لكراسي البحث ، جامعة حائل .
٣. علي حسون الطائي (٢٠٠٧) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد (٤٥)
٤. نماء جواد كاظم ، رافع عبد الرضا جابر (٢٠١١) مجلة الإدارة والاقتصاد ، بغداد، العدد (٨٩)
٥. شاكر جار الله الخشالي (٢٠٠٣) اثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين، المملكة الأردنية الهاشمية
٦. نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية، دار النشر والثقافة والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص (١٥٥-١٦٠)

المراجع الأجنبية

1. Fiedler, F.E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
2. Stevenson, D.H. and Starkweather, J. (2009), "PM critical competency index: IT execs prefer soft skills", *International Journal of Project Management*, Vol. 28 No. 7, pp. 663-671.
3. Robert PAPIN, *L'art de diriger*, Dunod, Paris, 1995, P: 21
4. Steyn, H. (ed.), (2012), *Project management: a multi-disciplinary approach*, 3rd rev. ed. FPM Publishing, Pretoria.
5. Van der Walt, A. Strydom, J.W., Marx, S. and Jooste, C.J. (eds.), (1996), *Marketing management*, 3rd ed, Juta, Kenwyn.
6. Clutterbuck, D. and Hirst, S. (2002), "Leadership communication: A status report", *Journal of Communication Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 351-354
7. Heldman, K. (2011), *Project management jumpstart*, 3rd ed, Wiley, New York.
8. Smit, P.J. and Cronje, G.J. de J. (2002), *Management principles: a contemporary edition for Africa*, 3rd ed, Juta, Cape Town.
9. Walker, A. (2007), *Project management in construction*, 5th ed, Blackwell Pub, Oxford.
10. Liu, A., Fellows, R. and Fang, Z. (2003), "The power paradigm of project leadership", *Construction Management and Economics*, Vol. 21 No. 8, pp. 819-829.