

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	فهد بن دغيم البقمي.....	اسم الطالب
Students I.D	2021201610.....	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

The Value of Emotional Intelligence as a power for leadership

1. Introduction :

لطالما كانت القيادة فن في تحديد الأسلوب الملائم للفريق والتعامل معه لتحقيق نتائج فاعلة على مستوى الأفراد أو المنظمة ولم ترتبط القيادة فقط في مجال الأعمال بل كانت لها الأساليب والنظريات والتأثير من قديم الأزل في كافة المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية ولكي نلقي الضوء على موضوع البحث سنبداً بتعريف عام للقيادة كما عرفها Kevin Kruse في مجلة فوربس .

1.1 Leadership :

"Leadership is a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the achievement of a goal."¹ (Kruse, 2013)

التعريف: القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي تزيد من جهود الآخرين ، نحو تحقيق هدف ما .
سنتحدث في هذا البحث عن مفهوم نمط القيادة الإستبدادية المتسلطة autocratic و coaching بالتدريب وعلاقته بالذكاء العاطفي كقوة ومصدر ومحفز للتأثير والتأثر به وارتباطه بشخصيات رئيسية في العمل لدي كوني أعمل في مركز تدريب وهي قائد متسلط يمارس عمل المدير العام autocratic ومدرّب فعال coach رئيس قسم التدريب ويمارس القيادة بأسلوب يطغى عليه الذكاء العاطفي ونظراً لكون القائد المدرب يميل لتدريب الفريق الذي يملك الدافع والحافز فإننا نسلط الضوء على إمكانيات ومهارات الذكاء العاطفي للتعامل مع الموظفين الذين لا يملكون الدافع والحافز .وننطلق أولاً في تعريف القائد المتسلط ثم المدرب ومنه نشق معنى القيادة بالتدريب كما عرفها باول ليفيبرف .

Autocratic leadership, also known as authoritarian leadership, is a leadership style characterized by individual control over all decisions and little input from group members. Autocratic leaders typically make choices based on their own ideas and judgments and rarely accept advice from followers². (Cherry, 2020)

Paul Lefebvre (Downey, 2001):

"In the sixteenth century, the English language defined coach as a carriage, a vehicle for conveying valued people from where they are to where they want to be."³
(Holmes&Darren, 2003)

لأشك أن مهمة القائد في ادارة المشاريع مهمة صعبة ومعقدة أحياناً حيث تتمثل مهمة مدير المشروع في التخطيط والتنظيم والمراقبة والتقييم والتحكم وقيادة فريق المشروع من بدء المشروع وحتى تسليمه بنجاح ، ويتضمن هذا الدور مواجهة العديد من التحديات والمواقف مثل التعامل مع بيئة العمل وترابط الموظفين والتعامل مع المشكلات والنزاعات وإدارة التغيير الخ .

¹ <http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadership-Forbes.pdf>

² Leadership Styles <http://psychology.about.com/od/leadership/> By Kendra Cherry

³ <https://dera.ioe.ac.uk/5113/2/media-754-41-one-to-one-leadership-coaching-in-schools.pdf>

1.2 Describe the problem:

المشكلة تكمن في ضرورة وجود الدافع والحافز للفريق في نمط القائد ليكون فاعلاً. حيث أثبتت الدراسات أن نمط القائد يكون فعالاً في حالة وجود الدافع والحافز للفريق ، وفي هذا البحث نسلط الضوء على إمكانية أن يكون هذا الدور فعالاً بالرغم من عدم وجود الدافع والحافز للفريق وذلك باستخدام مهارات الذكاء العاطفي ودورها كمصدر قوة مؤثر .

1.3 The goal of the research:

بيان دور الذكاء العاطفي في تعزيز الرغبة والدافع للنجاح للفريق لدى القائد .

1.4 The main objectives:

- ١- تعريف الذكاء العاطفي وبيان أبعاده .
 - ٢- دور الذكاء العاطفي في مساعدة وتحسين أداء الفريق .
 - ٣- تأثير مهارات الذكاء العاطفي لمعالجة السلبيات وأوجه القصور لدى القائد المدرب والمتسلط .
- تعد إدارة فريق المشروع من أصعب المهام التي تتطلب فهم كافي ووعي بمهارات ومحفزات الذكاء العاطفي . لقد عرف (Salovey and Mayer (1989) الذكاء العاطفي فيما يلي :

2. Emotional intelligence:

"as the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own, and others feelings and emotions, to discriminate among them, and to use this information to guide one's own thinking and actions"⁴ (Genna Preston, 2015)

يؤثر الذكاء العاطفي على مهارات القيادة بشكل عام وعلى الأسلوب المناسب للقائد للتعامل مع الفريق ومخرجاته ، و من ضمن أساليب القيادة أسلوب القائد المتسلط والمدرب أما المتسلط فهو لا يظهر حرص على تطوير مهارات الفريق وتشجيعه واستخدام أدوات الذكاء العاطفي بالرغم من التضحية بالنفس لديه وهو ما يجذب بعض التعاطف بينما المدرب فهو موجة يحرص على تطوير مهارات الفريق وتحفيزه وتشجيعه ليحقق النتائج التي تنمي هذا الفريق لكل فرد على حدة أو للفريق بكاملة وبالتالي تحسن من الأداء والنتائج ، اختيار الأسلوب المناسب مهم لمعالجة أوجه التوتر والضغط لدى الفريق ويأتي الذكاء العاطفي كمهارة هامة للقيادة لأعضاء الفريق من أجل تحسين أداء الفريق وبناء مهاراتهم الشخصية .

وفقاً لمؤيدي مدرسة الذكاء العاطفي ، فإن هناك أربعة أبعاد للذكاء العاطفي كما صنفها (٢٠٠٢، بوياتزيس ، وماكي حدد جولمان) وهي ١. الوعي الذاتي ٢. الإدارة الذاتية ٣. الوعي الاجتماعي ٤. إدارة العلاقات (الشكل رقم ١ في الملحق).

3. Literature Review and Conceptual framework :

1- The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership

Genna Preston, Jayet Moon, Ryan Simon, Shayna Allen, Edem Kossi Project Management program Drexel University, Philadelphia, PA, USA⁵. (Genna Preston, 2015)

⁴ Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

⁵ https://www.researchgate.net/profile/Jayet-Moon/publication/333485769_The_Relevance_of_Emotional_Intelligence_in_Project_Leadership/links/5cefd0e299bf1fb184a9866/The-Relevance-of-Emotional-Intelligence-in-Project-Leadership.pdf

Moon/publication/333485769_The_Relevance_of_Emotional_Intelligence_in_Project_Leadership/links/5cefd0e299bf1fb184a9866/The-Relevance-of-Emotional-Intelligence-in-Project-Leadership.pdf

تطرقت الدراسة الى تعريف الذكاء العاطفي وأبعاده ومقارنتها مع أساليب القيادة المختلفة ومدى مناسبتها لكل مرحلة من مراحل إدارة المشروع ، كما تطرقت الى الإيجابيات والسلبيات لكل أسلوب ومن ذلك أسلوب القائد المتسلط و المدرب وتعامله مع الذكاء العاطفي كما هو موضح في بحثنا هذا وذكرنا أن المرحلة المناسبة للقائد المدرب هي التخطيط Coaching- Planning والمرحلة المناسبة للقائد المتسلط هي الإغلاق Commanding - Closure ، كما بينت الدراسة ان أسلوب القائد المدرب باستخدام الذكاء العاطفي سيعمل على تحقيق أهداف المشروع وأهداف النمو الشخصي لعضو الفريق جنباً الى جنب ، وأن هذا الأسلوب من الممكن تطبيقه على أعضاء الفريق الذين لا يملكون الخبرة في جانب معين المشروع (بمعنى الذين قد لا يكون لديهم الرغبة أو الدافع) .

إيجابيات الأسلوب : كون هذا الأسلوب يعمل على تنمية المهارات المهنية المتعلقة بأداء الفريق فإن ذلك من شأنه أن يعزز الثقة ويحسن الأداء الذاتي مما ينعكس على تحسين بيئة العمل ومن ثم نجاح المشروع ، انه يعمل على تحسين العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء الفريق مما يحسن الثقة وبالتالي تقليل المخاوف لدى الأعضاء ، انه يشجع ويبرز مواهبهم ومهاراتهم ويغض الطرف عن بعض القصور ويعمل على تحسينه باستمرار .

سلبيات الأسلوب : سيواجه المدرب صعوبة فيما اذا كان الفريق مقاوم للتغيير أو ليس لديهم الإهتمام بتعلم شئ جديد ، إن هذا الأسلوب قد يكون ناجح مع بعض أفراد الفريق وأحياناً لا يكون ناجح مع الفرق الكبيرة كما أنه يحتاج الى الوقت للوصول الى النتيجة المطلوبة مما قد يؤثر على وقت تسليم المشروع حسب الخطة المحددة . كما تطرقت الدراسة الى مثال حول هذه الأسلوب والمنتشر بشكل كبير في القطاع الرياضي .

بينما **القيادة المتسلطة وإيجابيات أسلوبها :** يمكن أن تكون مفيدة في بعض الحالات ، مثل عندما يلزم اتخاذ القرارات بسرعة دون استشارة مجموعة كبيرة من الناس. تتطلب بعض المشاريع قيادة قوية في من أجل إنجاز الأمور بسرعة وكفاءة. ويمكن أن تتولى مسؤولية المجموعة ، وتعيين المهام لأعضاء مختلفين ، وتحديد مواعيد نهائية ثابتة في المشاريع التي ستنتهي. وفي المواقف الصعبة بشكل خاص ، مثل أثناء النزاعات العسكرية ، وقد يكون أعضاء المجموعة في الواقع تفضل أسلوب الاستبدادي. ويتيح أيضاً لأعضاء المجموعة أن يصبحوا على درجة عالية من المهارة في أداء واجبات معينة ، والتي يمكن أن تكون مفيدة للمجموعة.

سلبيات القيادة المتسلطة : في حين أن القيادة الاستبدادية (المتسلطة) يمكن أن تكون مفيدة في بعض الأحيان ، إلا أن هناك العديد من الحالات يمكن أن يكون أسلوب القيادة مشكلة. غالباً ما يُنظر إلى الأشخاص الذين يسيئون إلى أسلوب القيادة الاستبدادي متسلط وديكتاتوري ، مما قد يؤدي إلى الاستياء بين أعضاء المجموعة. نظراً لأن القادة الاستبداديين يتخذون القرارات دون استشارة المجموعة ، فقد يكره الناس في المجموعة أنهم غير قادرين على المساهمة بأفكار. وجد الباحثون أيضاً أن القيادة الأوتوقراطية في كثير من الأحيان تؤدي إلى عدم وجود حلول إبداعية للمشكلات ، مما قد يؤدي في النهاية إلى الإضرار بأداء المجموعة. وبالرغم من ذلك ، يمكن استخدام الأسلوب الاستبدادي بشكل فعال في المواقف التي يكون فيها القائد هو العضو الأكثر خبرة في المجموعة أو لديه حق الوصول إلى المعلومات التي يمتلكها الأعضاء الآخرون في المجموعة. انتهى

2- One-to-One Leadership:6 . (Holmes&Darren, 2003)

تطُرقت الدراسة الى تعريف التدريب والى أن الهدف الأساسي من أسلوب التدريب هو التطوير المهني للموظفين على المدى الطويل وأن استخدام هذا النمط يساعد أعضاء الفريق على اكتشاف نقاط الضعف والقوة لديهم حسب تطلعاتهم ، وأن الكثير من الأنشطة التوجيهية الروتينية تعد نوعاً من التدريب وأن الفرق بين التوجيه والتدريب هو أن التدريب يركز على اكساب المهارات والتطوير وبالتالي يؤدي الى تحسين الأداء وليس مجرد نقل للعلم والمعرفة . وبشكل خاص لعملية التدريب فإنه عند تعبير الأعضاء بقوة عن الشعور بمعرفة نقاط القوة والضعف واحتياجات التعلم لزملائهم .و عندما يستشهد المدربون بنتائج ناجحة لأفرادهم على مستوى يتجاوز المجال المهني. فإن ذلك يساعد في تقدم الفريق والتغلب على مقاومة التغيير ويتضح ذلك في عمليات التقييم .انتهى

3- A study of coaching leadership style practice in projects7 (Karlsen&Morten, 2016):

تطُرقت الدراسة لنظريات القيادة وبينتها على ثلاثة نظريات وهي كالتالي : ١- نظرية القيادة الظرفية ، وهي تشير الى أن القائد يجب عليه أن يكيف أسلوب قيادته مع المتغيرات والظروف ، وافترض (جولمان ٢٠٠٤) أنه لتحقيق أفضل النتائج ، يجب على القادة استخدام عناصر من ستة أساليب قيادية تعتمد أساليب القيادة فيها على مكونات مختلفة من الذكاء العاطفي ، وفقاً لكل موقف . وأحد أساليب القيادة هذه هو التدريب ، حيث يكون الغرض الرئيسي منه هو تنمية قاعدة المعارف للموظف وتتمتع القيادة الظرفية بمزايا من حيث سهولة استخدامها وبساطتها وجاذبيتها البديهية.

إنها تدرك حاجة القادة إلى المرونة وأهمية المتابعين كمحدد لسلوك القائد. ومع ذلك ، يشير (Sosik and Jung 2010) إلى أن العديد من خبراء القيادة لديهم انتقاد لنظرية القيادة الظرفية ، مستشهدا ، على سبيل المثال ، بعدم وجود دعم للبحث العلمي. وأنه يتم تجاهل العوامل الخارجية ، وتفشل في حساب الاختلافات الديموغرافية في القادة والأتباع التي قد تؤثر على الفعالية عبر المواقف. ثم تحدث عن النظرية ٢- نظرية تنمية القيادة الكاملة ، وذكر فيه أن أسلوب القيادة التحويلية يعد أسلوب متكامل الأركان حيث اشتمل على العناصر الأربعة للسلوكيات الكاملة النطاق وهي : ١- **idealized influence** ٢- **inspirational motivation** ٣- **intellectual stimulation** ٤- **individual consideration** ثم ذكر أن هناك مياواريها في نمط القائد المدرب ، ثم تحدث عن النظرية ٣- نظرية القيادة بالتدريب وناقش فيها أن القائد المدرب يعمل بشكل طويل الأجل على تحسين معرفة وتنمية الأفراد ، إلا أنه يقل تأثير إذا لم يكن الأعضاء مستعدين للتعلم ولكنها تساعد بشكل كبير على الوعي الذاتي ثم الإلتحاق بالتعلم وتساهم في المزيد من الثقة وضبط النفس ويستخدم لحل المشاكل الفردية كما أنه يساهم في الالتزام بالأهداف المشتركة ، كما لوحظ أن هناك ارتباط بين سلوكيات التدريب للقادة وبين الرضا الوظيفي والأداء .

4- The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence.⁸ (Alkahtan, 2015)

⁶ <https://dera.ioe.ac.uk/5113/2/media-754-41-one-to-one-leadership-coaching-in-schools.pdf>

⁷ Berg, M.E. and Karlsen, J.T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. Management Research Review, vol. 39, no. 9, pp. 1122-1142.

⁸ The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence Ali Hussein Alkahtani Online Published: October 10, 2015.

تطرقت الدراسة الى حاجة المنظمات إلى موظفين ملتزمين بعملهم حتى يتمكنوا من المساهمة في بقاء التنظيم ليكون قادراً على المنافسة. وتم تقسيم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة مكونات؛ **الالتزام المعيارى والعاطفى والاستمراري**. وأشارت الى أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التزام الموظفين. وتم تصنيف هذه العوامل إلى أربع مجموعات وهي :

١- **العوامل التنظيمية** ، بما في ذلك القيادة والثقافة والهيكل والعمليات.

٢- **العوامل الفردية** ، بما في ذلك السمات الشخصية والحاصل العاطفى والحاصل الفكرى والحاصل الروحي .

٣- **عوامل الوظيفة** ، بما في ذلك الخصائص الوظيفية وأنظمة الأجور .

٤- **العوامل البيئية** ، بما في ذلك العوامل الاجتماعية والعلاقات والبيئة المادية.

وهدف هذه الورقة إلى مناقشة تأثير العوامل الأكثر سيطرة على أساليب القيادة وأن العامل التنظيمي في أساليب القيادة ، يؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال التركيز على تأثير الذكاء العاطفى للقيادة. كما تطرقت الى تعريف الذكاء العاطفى واستشهدت بتعريف ماير وسولوفي المنشور أعلى البحث في تعريف الذكاء العاطفى.

5- Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership David De Cremer.⁹ (Cremer, 2006)

تطرقت الدراسة الى أن القائد المتسلط . تؤثر أساليبه سلبيًا على العواطف والعلاقات داخل المجموعات ، لأنها ترتبط سلبيًا بعيد التقدير والإبداع ومشاركة الآخرين لأرائهم . ووفقاً لدراستين سابقة، كان للتضحية بالنفس تأثيرات أقوى على كل من المشاعر والدوافع للعمل مع القائد ، وعندما لم يكن هذا القائد ذو نمط متسلط أثارت التضحية بالنفس أتباعاً عاطفيين وبالتالي حفزتهم على التواصل والعمل وعلى دفع الناس للعمل مع القائد وأن هذا التأثير كان بواسطة ردود الفعل العاطفية للمتابعين. وأظهرت التجربة العملية أن التأثير التفاعلي على الدافع للعمل مع القائد كان بواسطة ردود الفعل العاطفية للمتابعين . وأنه يكون التأثير الإيجابي للتضحية بالنفس أقوى عندما لا يتصرف القائد بطريقة استبدادية. انتهى

4. Methodology:

استندت منهجية البحث المتبعة على : مبدأ البحث النوعي ووضع التصور والتفسير الذاتي المعتمد على جمع المعلومات غير المباشرة عبر الشبكة العنكبوتية وباستخدام مواقع النشر العلمي المعروفة والموثوقة مثل موقع (google scholar) وذلك من خلال محرك البحث بتحديد الكلمات الدلالية المتعلقة بأهداف البحث ثم الإطلاع على المنشورات واختيار التقرير أو الدراسة القريبة والمناسبة وتحديد أهم المصطلحات وفهم ما يكتب ثم صياغة بطريقة مبسطة ، كما استندت منهجية البحث الى الملاحظة والتجارب لمعد الدراسة من خلال بيانات العمل المختلفة وما يتم تحليله مسبقاً من مواقف في بيئة العمل لتحديد أوجه الاستفادة في اكتشاف مكامن الخلل .

5. Results and Discussion:

أشارت نتائج الدراسة أن نمط القائد المدرب والمتسلط يواجهون تحديات عند التعامل مع الفريق وأبرز التحديات تمثلت في :

١- أن الموظفون مختلفون تماماً : هم يختلفون في توقعاتهم ولديهم سلوكيات ومواقف مختلفة وأحياناً يعتقدون أن البيئة والمنظمة تتحكم في سلوكهم . لهذا السبب قد يُرى بأن نمط المدرب لايناسبهم لمشكلات تتعلق في تقبلهم للمعرفة

⁹ Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership David De Cremer

والتطوير . وان نمط القائد المتسلط ربما يساعد في التعامل مع هذا التحدي و بالنسبة للمدرب نستطيع معالجة هذه المشكلة بإستخدام الذكاء العاطفي بالتعاطف معهم وتفعيل دور الوعي الذاتي والإدارة الذاتية بشخصياتهم وبيئة العمل من حولهم وإعطائهم الثقة في قراراتهم وتعريفهم بمدى قدراتهم وجعلهم يقيمونها بإستخدام أدوات تقييم ترتبط بالوعي المجتمعي مع الأهداف الرئيسية للمنظمة لنشجع لديهم روح المبادرة وأنهم شركاء في النجاح وأن مايقدمونه من جهد هو محل اهتمام ويساهم في تطورهم شخصياً وينعكس على تحسين أهداف لتحقيق أهداف المشروع .

٢- ثقافة المنظمة المشتركة : تشكل ثقافة المنظمة اذا تحيزت لأطراف دون أخرى من الموظفين في إحداث صدع وفجوة بين تعامل الموظفين فيما بينهم وتعاونهم مع المنظمة في تحقيق أهدافها . ونستطيع تقليل هذه الفجوة بإستخدام الذكاء العاطفي من خلال إدارة العلاقات والتركيز على التعريف وزيادة الوعي بينما ربما يجد صعوبة القائد المتسلط في التغلب على هذا التحدي ولكن تقديم البرامج التدريبية المشتركة بين الأقسام المختلفة للمشروع لإحداث نوع من التكامل بين الموظفين وجعلهم يشعرون بأن تعلمهم ومهاراتهم التي يتم تطويرها قد تساعد الآخرين من زملائهم وأن علمهم في المشروع هو مسؤولية تقع على عاتقهم لتحمل هذا التطور الذي يفيدهم شخصياً وبالتالي يساعدهم هم وزملائهم الآخرين على أن يكونوا فريق واحد كلاً منهم يكمل الآخر للوصول الى تحقيق أهداف المشروع والمنظمة على حد سواء .

٣- ضغط الوقت في المشاريع : يشكل ضغط الوقت وخاصة عند إقتراب نهاية المشاريع حاجز وتحدي أمام مهمة القائد المدرب ولكنه ربما لايشكل تحدياً كبيراً أمام القائد المتسلط بينما عند إستخدام مهارات الذكاء العاطفي بعناية يستطيع المدرب أن يجذب إهتمام الفريق لتقديم برامج ودروس مستفادة في أطر تدريبية بعد نهاية المشروع وجعل ذلك الأمر محفز لهم خاصة اذا مارتبط بمكافآت معنوية أو مادية ويستطيع تهيئة الفريق وكسب ودهم بالتعاطف المعرفي معهم أو تهيئة جو مناسب خارج إطار المشروع لتسهيل عملية نقل المعرفة لوقت محدد مع نشر روح التفاؤل والإيجابية التي تجعلهم يشعرون أنهم يحققون أهداف المشروع من خلال ما اكتسبوه مع معارف وعلوم تم تدريبهم عليها مسبقاً مما يشعرهم بروح الإنجاز وأن ماتم تعلمه قد أتى ثماره المنشودة .

٤- مقاومة التغيير للتعلم : يشعر بعض الموظفون أحياناً والقدامى منهم خصوصاً الذين لم يتلقوا تدريب مسبق أن هذه الدورات التي يتعلمونها ماهي الا مضيعة الوقت ولن تجلب لهم الإنجاز أو أنهم يفهمون مايريدون بدرجة كافية تجعلهم لا يحتاجون ذلك التطوير المعرفي المنشود ، بينما في حالة القائد المتسلط سيكبت القائد هذه المشاعر بإصدار القرارات الصارمة ، في هذه الحالة عند إستخدام الذكاء العاطفي من القائد المدرب يستطيع أن يشعرهم بأهميتهم سواء موظفين قدامى أو غيرهم وأنهم هم الأساس لتشجيع الفريق وتحفيزه وإعطاءهم جزء من المهام يشعرهم بقيمتهم المعرفية (الوعي الذاتي والمجتمعي) .

تشير هذه النتائج إلى أنه من المناسب للقادة عموماً استخدام الذكاء العاطفي كجزء من مجموعة أدواتهم ، إذا أولى قادة المشاريع قدرًا أكبر من التعاطف فإنه يؤدي لعلاقات أفضل مع موظفيهم ، وكذلك من المرجح زيادة الثقة المتبادلة. مما يجعل المرء على دراية أفضل بنفسه ، وبالتالي فإنه يصبح أكثر كفاءة في إدارة الذات. وسيؤدي ذلك الى تطوير شخصي وتحسن في الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي .

تؤكد نتائج البحث أن أسلوب القيادة بالتدريب هو الأسلوب الأفضل للفريق الذين يملكون الرغبة والدافع للنجاح ، ولكن ماذا لو لم يكن الفريق لديهم الرغبة أو الدافع للنجاح ؟ربما كانت مهارة الذكاء العاطفي لدى المدرب هي سلاح يستطيع معه بناء تلك الرغبة والدافع .و إستخدام الذكاء العاطفي يعد فعالاً للقائد المدرب في معالجة مشكلة ضرورة وجود الدافع والحافز لدى الفريق ، وإنه من الجدير بالذكر أن نوصي القادة بتعلم مهارات الذكاء العاطفي لتحقيق نتائج فعالة في إدارة المشاريع و فرق العمل ومعالجة المشكلات التي تطرأ في فرق العمل .انتهى والله الموفق والمستعان .

References:

- Alkahtan, A. H. (2015). *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment*. Jeddah: King Abdul Aziz University.
- Cherry, K. (2020, June 10). *Autocratic Leadership*. Retrieved April 20, 2021, from verywellmind.
- Cremer, D. (2006, February). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*.
- Genna Preston, J. M. (2015, April 16). The Relevance of Emotional Intelligence in Project Leadership. *Journal of IT and Economic Development*, pp. 1-2.
- Holmes&Darren. (2003). *One-to-One Leadership*. Hartlepool: National College for School Leadership.
- Karlsen&Morten. (2016). *A study of coaching leadership style practice in projects*. Norwegian: BI Norwegian Business School.
- Kruse, K. (2013, April 9). What Is Leadership? *forbes*.

Appendices : figure (1) :

