



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	تهاني عبدالله مسفر الثبتي	اسم الطالب
Students I.D	٢٠٢١٢٠٢٣٢٥	الرقم الجامعي
	إدارة الصراع والأزمات في مكتب PMO	اسم البحث

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.

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

Introduction:

مقدمة :

تواجهه المنظمات في الوقت الحالي اهمية بناء الكوادر القيادية الفعالة التي تتحلى بالسمات الإدارية والقيادية مجتمعه وفي سبيل ذلك تسعى الى حث الموظفين لاكتساب المهارات والكفاءات التي تنمي بيئة عمله فعاله .

وبالنظر للعلوم الإدارية نجد ان أنماط القيادة تفاوتت بين الحكم والسيطرة الى المشاركة والتدريب ، وكذلك تفاوتت الهياكل التنظيمية وضوابط إدارة فرق العمل وهذا الذي يصنع ثقافته تميز كل منظمة عن الأخرى .

كان لبعض أنماط القيادة التي تتسم بالدعم والتحفيز و التدريب للموظفين اثر بالغ جداً في تحسين الرضا الوظيفي و ارتباط ذلك في رفع الإنتاجية والذي يعزز العلاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي للموظف وتبني ولاء الموظف وثقة بالمنظمة ، وهذا ما دعى المنظمات لوضع الأنماط القيادية بعين الاعتبار مستهدفه لتحقيق نسب انتاجيه و فعالية اعلى لها ، ذلك لتأسيس رؤية طموحة و تخلق ثقافه مفتوحة تدعم موظفيهم للوصول إلى أهدافهم و تدعم الابداع والابتكار للموظفين .

تحتاج المنظمات اليوم إلى قادة فعالين يفهمون تعقيدات البيئة العالمية سريعة التغير. قد تؤثر أساليب القيادة المختلفة على الاختيار التنظيمي أو الأداء ، يعود الفضل في نجاح أو فشل المنظمات والأهم والوحدات الاجتماعية المناسبة إلى حد كبير إلى طبيعة نمط قيادتهم .

القيادة هي في الحقيقة عملية للتأثير على التزام الآخرين نحو الاعتراف بإمكانياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف والرؤية بشغف ونزاهة. وكشفت الدراسة أيضاً أن الارتباطات بين القائد والعامل تعطي العاملين عاملاً إضافياً رضا الموظفين والتي تتأثر بشكل كبير من خلال أسلوب القيادة الذي يعتمد على القائد.¹

وبطبيعة الاعمال فأن فرق العمل تتعرض للكثير من النزاعات والأزمات على مستوى الافراد أو فرق العمل أو على المستوى التنظيمي والتي بدورها قد تعرض المنظمة للخسائر المادية والمعنوية جراء تضرر سمعتها في السوق والذي يؤثر على نجاح مشروعاتها ، ان لم يتم التعامل معها بالشكل الصحيح.

¹ Leadership styles - Nanjundeswaras wamy T. S. * and Swamy D. R.

ويؤدي وجود تعارض في الاهداف او المصالح او التصرفات الى التنازع بين الافراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة كأثار المرض على جسم الانسان ويصبح الحل الوحيد هو شفاء جسم المنظمة من النزاعات.

اعمل في منشأة صحية تقدم خدمات طبية للمستفيدين وتطلب المشروعات التي نعمل عليها توفر الكثير من الموارد سواء كانت قوى عاملة ، تجهيزات طبية ، تجهيزات مكتبية ، تجهيزات انشائية ، تفاقمت إشكالية عدم الالتزام بالجدول الزمني لإدارة الموارد مما دعى المنشأة لتعيين قائد جديد لمكتب إدارة المشاريع بهدف :

تفعيل دور الفريق والاستماع للآراء وتشجيع الأفكار الإبداعية التي تساهم بالوفاء بمتطلبات المشاريع بالوقت المحدد.

وضع منهجية واضحة لمكتب إدارة المشاريع PMO وتوحيد النماذج وسياسات العمل وضمان التزام جميع مدراء المشاريع بالمنهجية والضوابط .

إدارة موارد المشاريع بالشكل الأمثل والالتزام برؤية المنشأة في تقديم الخدمات للمحتاجين بأقرب نقطة لهم.

وكان لدى المنشأة ٣ مرشحين لقيادة مكتب PMO وهم كالتالي :

القائد A:

يتسم بأنه يتشارك في صنع القرار، ويقضي الكثير من الوقت في الاستماع ، ويجعل مكان العمل تعاوني Democratic leadership .

القائد B:

يحد من المشاركة، يتخذ القرارات ويتوقع التنفيذ الفوري من قبل فرق العمل Authoritarian leadership.

القائد C:

يتمتع بالنزاهة ويشجع على خطوات واضحة للتواصل، محفز داعم يشجع على الابداع ، يضع رؤية المنظمة أولاً Transformational leadership.

ونظراً لارتباط المنشأة بالعديد من المشروعات وكون فريق العمل لديه خبرة كبيرة في انجاز مثل هذه المشروعات، وفي هذا البحث سنناقش افضل نمط قيادي لإدارة النزاع الحاصل مع عدم توفر التجهيزات الطبية اللازمة لتشغيل وحدة صحية نظراً لمشكله وقعت في الجدول الزمني لتوفير الموارد أدت إلى نقص الدعم المالي الكافي لإنجاز المشروع مما تطلب الحصول العوده للميزانية الإدارية لتأمين اللازم للمشاريع.

وكان لزاماً اختيار قائد لديه المهارات اللازمة في إدارة النزاعات التي يؤيد استمرارها إلى تشتت فرق العمل وقلة الإنتاجية والإحباط ، و وفقاً لأنماط القادة المرشحين لشغل وظيفة قائد مكتب إدارة المشاريع بحيث يحفز فرق العمل لتقديم اعلى إنتاجية .

Literature Review and Conceptual framework:

دراسات علمية سابقة :

الدراسة رقم (١)

عنوانها :

القيادة الإدارية ودورها في حل النزاع التنظيمي

المؤلف :

أ.حمزة بن معتوق

نتائج الدراسة :

ناقشة الدراسة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء النزاع التنظيمي من خلال دراسة ميدانية للإدارة المحلية ، ومن خلال عرض نتائج واستنتاجات الاستبيان ..

يمكن أن نستنتج خلاصة تتمثل في الإجابة عن الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل النزاع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى (أسلوب التنافس، التعاون، التجنب) تستخدم أحيانا فقط .

أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء النزاع التنظيمي ، وقد تمحورت هذه الخطوات في :

أن القائد يتحمل مسؤولية حل النزاع .

ويقوم بتحديد المشكلة والاستماع إلى أطرافها .

يقوم بتطبيق الحل الملائم الذي يرضي جميع الأطراف .

أن النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات النزاع التنظيمي .

ومن خلال النتائج الجزئية نخرج بنتيجة عامة للدراسة مفادها : أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء النزاع التنظيمي والتقليل منه .

الدراسة رقم (٢)

عنوانها :

IN ROMANIAN COMPANIES LEADERSHIP STYLES AND MANAGERIAL BEHAVIOR

المؤلف :

Guluță M.C., Rusu C.*

نتائج الدراسة :

تحدد هذه المقالة سلوك المديرين المخادع، وكشف التناقض بين السلوك المنشور (بسبب إجاباتهم المرغوبة على الأسئلة من الاستبيانات) والسلوك الحقيقي (الحقيقي) تجاه موظفيهم. هناك أيضًا ارتباطات بين اتصال القرار وأساليب قيادة حل النزاعات ، مما يشير إلى المستوى الأعلى أو الأدنى للتطبيق في ممارسة الواقع. يتمثل أحد البدائل المعينة للمدير في استكشاف مجموعة أكبر من أساليب القيادة ، بالإضافة إلى اكتساب وتطوير مهارات التكيف مع التغيير المستمر في البيئة التنظيمية.

أخيرًا ، يمكن لرجال الأعمال تبني نوع مختلف من العقلية الإدارية لإدارة فرق العمل و حل النزاعات .

الدراسة رقم (٣)

عنوانها:

Leadership styles

المؤلف:

Nanjundeswaras wamy T. S.* and Swamy D. R.

نتائج الدراسة:

الدراسات التي أجريت تتعلق بالقطاع الكبير الذي يكشف المتدربون أن أسلوب القيادة والالتزام التنظيمي والرضا عن العمل مترابطان. وبالتالي، يمكن أن تؤثر أساليب القيادة على جودة الحياة العملية. نظرًا لأنه لم يتم تنفيذ الكثير من العمل فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهناك حاجة لدراسة تأثير أساليب القيادة التحويلية والمعاملات على جودة الحياة العملية للموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

Methodology:

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث لإعداد نموذج استبيان مرفق ادناه ، للتعرف على نمط القادة والأسلوب الإداري في حل الازمات والمشكلات بين الموظفين ، والذي يمس حل المشكلة في المشروع والتي تدور حول توفير الموارد للمشروع وترتيب الأولويات .

وتم توجيه الاستبيان لعينه من ٥٠ موظف في المنشأة الصحية التي اعمل بها ، وشملت الإجابات على المقياس التالي :

دائماً: ١٠ درجات

أحياناً: ٥ درجات

أبداً: ٠ درجة

وذلك بناء على الفرضيات التالية :

- 1 - يفضل الموظفين القائد الذي يساهم في حل المشكلات
- 2 - يتجنب كثير من القادة الوقوع باي مشكلات او نزاعات بين العاملين
- 3 - يتعامل جميع القادة بالمنظمة مع المشكلات بنفس الأسلوب
- 4 - تؤثر النزاعات بشكل سلبي على المنظمة
- 5 - انجاز المشروعات يعتبر نجاح للمنظمة
- 6 - تصميم جداول متفق عليها لإدارة الموارد يساهم في نجاح المشروعات

النتائج ووصف المناقشة حول النتائج Results and Discussion: الرئيسية للبحث:

تعرف إدارة النزاع على أنها تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً يجعل المنظمة قادرة على التغلب على النزاع وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

و من أهم العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للنزاع وتحول بين اصدار انذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع ازمة ما، ومن اهمها:

حجب البيانات والمعلومات والمعارف المهمة (المتعلقة بالنزاع المحتملة) عن الاطراف والافراد الذين يحتاجون اليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان اشارات الانذار المبكر لا تصل الى هذه الاطراف والى هؤلاء الافراد.

عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحملة (ومنها الازمات).

وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات.

وتم تحديد اربعة عوامل رئيسة تؤثر في إدارة النزاع وهي :

حجم الاخطار (الخسائر والاضرار الناجمة عن الخطر) والخطر هو الحدث الذي يقع او لا يقع وقد يكون الهي بقوة قاهرة.

مدى السيطرة على البيئة من خلال الاشخاص وتدريبهم وتوفير الاجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة.

الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ اللازم .

عدد الخيارات المتاحة .

تنشأ الازمة لاسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الازمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال اراء الباحثين في ذلك يمكن ان تنشأ الازمة نتيجة لاسباب الآتية:

١. سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

أ. المعلومات المبتورة.
ب. التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل - وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف - فلما رآهم هذا الصحابي، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثار وعداوة، ظن أنهم خارجون لمحاربته، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً وخائفاً، مخبراً الرسول (ص) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربته وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم .. وكانت أزمة .. استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة .. والتي أورد الله فيها قرآناً "يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".

٢. سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.

٣. سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية. وينشأ سوء التقدير الأزمو من خلال جانبين أساسيين هما:
أ. المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
ب. سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

٤. الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- أ. عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- ب. عدم الاحترام للهيكल التنظيمي.
- ج. عدم التوافق مع روح العصر.
- د. سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- هـ. قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- و. عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.
- ز.

وبعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكاناته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

٥. الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

٦. اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.

٧. الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

٨. استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للآخرين معاً. ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

٩. الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب. ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

١٠. الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

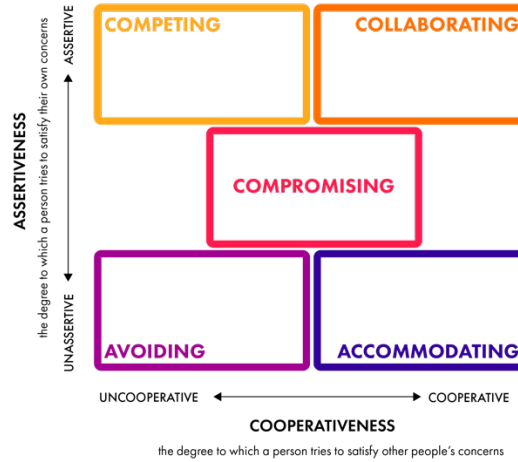
١١. تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

١٢. تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.^٢

لذا كان من الجدير بحث عدة طرق لإدارة النزاع بشكل صحيح والمحافظة أو رفع الأداء والإنتاجية لاعلى مستوى لتلافي حجم الخسائر التي قد تقع على عاتق المنظمة جراء استمرار الخلافات وتراكمها دون حلول جذرية .



وفي نموذج توماس كيلمان لحل النزاعات. يوضح هذا النموذج الخيارات الخاصة بكيفية معالجة النزاعات. يظهر في هذا النموذج بعدين، وهما المحور الرأسي، الذي يتعامل مع إجابات الصراع القائمة على جهد الشخص للحصول على ما يحتاجه. يشير المؤيدون إلى هذه الخيارات كخيار الحزم. والثاني هو المحور الأفقي الذي يتعامل مع الإجابات القائمة على مساعدة الآخرين في الحصول على ما يريدون، ويشير إلى هذا بخيار التعاون. يؤدي هذا إلى ظهور خمسة أنواع أساسية من ردود الفعل ، وهي:

(أ) التنافس Competing

الموجود في الجزء العلوي الأيسر مما يعني أنه يمكن للمرء أن يتخذ طريقة واثقة تمامًا وغير متعاونة للتعامل مع تسوية الخلاف .

(ب) الاستيعاب Accommodating

الموجود في الجزء السفلي من الجانب الأيمن يعني أن المرء يتبع منهجية غير حازمة تمامًا وكذلك وكيل مشارك .

(ج) التجنب Avoiding

الموجود في أسفل اليسار يعني أن المرء يتبنى منهجية غير حازمة وغير متعاونة للحجة ولا يتناولها .

(د) التسوية Compromising

تقع في النقطة المركزية لأنها حاسمة وكذلك وكيل مشارك إلى نقطة معينة .

(هـ) التعاون Collaborating

يقع في الجزء العلوي من الجانب الأيمن من النموذج شكلت احتياجات التعاون القدرات التوفيقية في ضوء الاهتمام المشترك، والاستعداد للتوافق مع الآخرين، والابتكار في مشاركات التعلم.

على الرغم من عدد النظريات حول القيادة وإدارة الصراع ، فقد تم اختيار هذه النظرية لأنها توفر وصفاً أكثر تفصيلاً لأنماط القيادة وإدارة الصراع المختلفة التي أرادت تحديدها وتقييمها.^٣

وبالعودة للاستبيان الذي طرح للموظفين والذي سعت المنظمة ان تحدد افضل الأنماط القيادية التي قد تساهم في تعزيز الإنتاجية والانسجام بين أعضاء الفريق، وقد ناقش الاستبيان عدة نقاط لتحديد أي الأنماط جدير بتولي المهمة، وكان الترتيب كالآتي (افتراضي) :

• Democratic leadership style

وكان القائد A قد حصل على اعلى تقييم لتمييزه بالسمات التالية :

يعتمد على مهارات فريق العمل العالية في التنظيم ومعرفة اعضاء الفريق .

يتحمل القائد المسؤولية النهائية مما يعود على الموظفين بالشعور بالأمان الوظيفي وان قائدهم المباشر يتقبل الجهد المبذول ويسعى لتحويل اخفاقاتهم لدروس مستفاده تعود على خبرات الفريق بالأثر البالغ .

يفوض هذا القائد مدراء المشاريع بتصميم مشاريعهم ومناقشتها مما يبني الثقة بآراء مدراء المشاريع ويعزز مبادراتهم لتنمية العمل وينمي التعاون.

يعتمد هذا القائد لعمل اجتماعات دورية مع فرق العمل لمناقشة الموضوعات الضرورية و مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالاتفاق او بالأغلبية .

كون فريق عملنا في موقف حاسم ويعلم الجميع مدى أهمية الانتهاء من المشاريع حسب الجدول الزمني المعد والمتفق عليه يعمل الجميع لنجاح العمل بالجودة المطلوبة .

ويعمل القائد A بثلاث قيم أساسية : الفريق – الانسجام الإنتاجية .

• Authoritarian leadership style

القائد B والذي له بعض السمات التي تحدث عنها الموظفين وهي :

^٣ القيادة الإدارية ودورها في حل النزاع التنظيمي - أ. بن معنوق حمزة - ٢٠١٤-٢٠١٥

كثيراً ما يحد القائد من مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات، ويميل الى الاعتماد على راية الشخصي في تقييم الأمور ، وهذا كثيراً ما كان يزعجهم لكونهم ممارسين للعمل بارض الواقع ولديهم الكثير من المدخلات التي قد تضمن نجاح المشروع .

يفاجئ فريق العمل بتعميم التعليمات و توجيههم بالتنفيذ المباشر للأوامر ، وكون قنوات التواصل محدودة جداً يسبب هذا الاسلوب بإحباط الموظفين وتندني انتاجيتهم والتوتر العالي .

يتذكر الموظفين انهم حين بدء حدوث جائحة كورونا والتي كانت تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة والعمل على التنفيذ كان لهذا القائد دور فعال في نجاح مشروع عيادات تظمن الخاصة بفحوصات الفايروس وذلك لكون القائد لديه خبرة واسعة في مجال مكافحة العدوى وكان هناك توجيهات من القيادة العليا بالوزارة وهمه عالية من الموظفين بالمشاركة الفعالة السريعة لتقديم العون .

ويعمل القائد B بثلاث قيم أساسية : القائد ، الإنتاجية

• Transformational leadership style

القائد C تميز بالسمات التالية:

تحدث الموظفين عن دور هذا القائد الكبير في تحفيزهم وتصميم رؤيه محفزه لرفع انتاجيتهم، وهو كريم جدا في تقدير الموظفين ومكافئتهم .

لكن بوجود النزاع العنيف لتوفير الموارد اصبح هذا القائد مفرطاً بالتفاؤل وبشكل غير واقعي حيث كان من اللازم إعادة الأمور لنصابها الطبيعي وبدأ العمل على الإنجاز حسب الأولويات المتفق عليها .

تفاءل القائد ذا النمط التحويلي كان محل انتقاد منافسيه الذين كان لديهم معايير واقعيه للنجاح.

ويعمل القائد C بثلاث قيم أساسية : القائد ، الانسجام

اتفقت نتائج بحثنا مع الدراسة الأولى في هذا البحث والتي نصت على : أن النمط القيادي الديمقراطي نسبياً هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات النزاع التنظيمي .

وعليه كان أسلوب القيادة الديموقراطية من افضل الأساليب لحل النزاعات والتي تحرص على ان يتساوى الجميع في تلبية الاحتياجات بشكل لا يتعارض مع مصالح الآخرين و ذلك بكسب تعاون الجميع ليكون لهم دور فعال في نجاح توجهه المنظمة و يحصلون على فرصة الإنجاز حسب ما تم التنسيق له .

وهذا لا يعني ان أسلوب فائز – فائز هو الأسلوب الأمثل لحل النزاعات ولكن قد يضطر القائد لحل النزاع باستخدام بقية الاستراتيجيات حسب ما تقتضيه الظروف الحالية للمنظمة وحسب المعطيات .

ويهتم القائد A الديمقراطي بتشخيص الأزمة ودرجة شدتها والسيطرة عليها بالوقت المناسب , دوافع ايجابية (تقدير واحترام العاملين) , دوافع سلبية , (الخوف من فقدان ثقة الآخرين) , ينظر للآزمات فرصة لتحسين الأوضاع Collaborating/Problem Solving, يحتفظ برباطة جأشه في الآزمات لثقتة بنفسه وبالآخرين من حوله , يتخذ القرارات بمشاركة العاملين , يخطط لكي لا تتكرر الأزمة , ينشئ فريقا " لإدارة الآزمات , يطور نفسه ذاتيا"

بينما يكون القائد B السلطوي يرى الآزمات بعدسة مكبرة , دوافع ايجابية (حب السيطرة وممارسة السلطة), دوافع سلبية , (الخوف من الفشل) , يحاول الخروج من الآزمات Avoidance بسرعة ذلك لان درجة توتره في علاج الأزمة مرتفع , يميل لاتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة , لديه يقظة مفرطة .

References:

المراجع:

المراجع	الكاتب	التاريخ
Leadership styles		
LEADERSHIP STYLES AND MANAGERIAL BEHAVIOR IN ROMANIAN COMPANIES	Guluță M.C., Rusu C	٢٠١٦
Leadership styles		
Leadership, management and conflict management styles among nurse middle managers	Mara Angustia E. Rubio1, and Resty L. Picardo2	September, 2017
كتاب إدارة الازمه	أ.د. غسان قاسم داود اللامي د. خالد عبدالله إبراهيم العيساوي	٢٠١٥
القيادة الإدارية ودورها في حل النزاع التنظيمي	أ. بن معتوق حمزة	٢٠١٤- ٢٠١٥

Appendices

الملحقات :

الاستبيان

ت	فضلاً اجب عن الاستبيان التالي	دائماً	احيان	ابدا
1 -	يقدم القائد المباشر الدعم والتدريب اللازم عند حاجة أعضاء الفريق	3		
2 -	القائد يقوم بتحفيز أعضاء الفريق دائماً		5	
3 -	القائد يناقش الجدول الزمني مع مدراء المشاريع قبل اعتماده	6		
4 -	يتم اعتماد الجدول الزمني بقرار من القيادة العليا دون الرجوع للمعنيين			3
5 -	القائد يتشارك مع الفريق وضع الحلول المناسبة لخلافات	6		
6 -	الاتفاق على الجداول الزمنية يحد من وقوع الخلافات	3		
7 -	الاتفاق على خط الطوارئ للمشروعات يحد من وقوع المشكلات		3	
8 -	يستحوذ بعض مدراء المشاريع على الموارد بغض النظر عن المشروعات الأخرى			2
9 -	مشاركة المعنيين في اتخاذ القرار يساهم في الحد من وقوع المشكلات	3		
10	يهتم القائد المباشر على سلامة العلاقات بين موظفي المشروع ويضمن جو منسجم و صحي بينهم	4		
11	يصر القائد على تحدي الصعوبات و انجاز المهام بالوقت المحدد رغم كل الصعوبات		7	
12	يذكر القائد الفريق برؤية المنشأة والهدف النبيل الذي يسعون لتحقيقه		3	
13		25	17	5

47% من 50% ل الديمقراطي