

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	عبدالله علي حجي الحداد.	اسم الطالب
Students I.D	2021202560.	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 2021-05-20 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 12.
 - 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**

القيادة في مشروع النفط و الغاز

مقدمة:

البترول من مصادر الطاقة الرئيسية في العالم. إستخراج البترول و تكريره من المشاريع العملاقة في السعودية. وهذا المشروع العملاق يقسم إلى مشاريع كبيره ثم يقسم إلى مشاريع صغيره لتسهيل الإدارة والتحكم فيه مثال مشاريع حفل آبار البترول و مشاريع إنتاج البترول ومشاريع نقل البترول. وكل مشروع يمر بخمسة مراحل و هي البداية و التخطيط و التنفيذ و التحكم و الإغلاق. و لإنجاز المشروع بطريقه متكاملة و جب وضع قادة متمرسين لإنجاز المشروع بأحسن صوره. ومن الشركات التي تعمل في مجال النفط شركة الخليج المتكاملة. شركة الخليج مسؤوله عن توفير مهندسين لخلط السائل المستخدم في حفر آبار البترول. حيث عمل شركة الخليج في مرحله التنفيذ و التحكم من مشروع حفر بئر البترول لشركات الحفر و تتبع لخطة شركة أرامكو. فمهندس سائل الحفر يكون مسؤول عن توفير سائل الحفر و قت الاستخدام لوقت محدد. فلا بد من مهندس سائل الحفر أن يمتلك مهارة التواصل و قيادة الأشخاص. هناك اختلاف في أسلوب القيادة و التواصل بالنسبة لمهندسين سائل الحفر. فكل مهندس حفر لديه صفات مختلفة في القيادة قد تكون صحيحة أو خاطئة. ومن حيث الدراسات فهناك ست أساليب للقيادة كما ورد في دراسة " هاي ماكير ". بعضهم يستخدم أسلوب القيادة التبعية فهو يركز على حل النزاعات و بناء روح الفريق. و بعضهم يستخدم أسلوب القيادة الأوتوقراطية فهو صاحب القرار الأول و الاخير و يمنع أي شخص من المشاركة في القرار يستخدم نبرة الصوت العالي للتواصل مع أعضاء الفريق فهو يميل لان يكون مدير. ومنهم من يعتمد على أسلوب التدريب في القيادة. ومنهم من يعتمد على أسلوب القيادة الديمقراطية فهو يعتمد على المجموعة في اتخاذ القرار و يتحمل المسؤولية النهائية. ومنهم من يستخدم القيادة التفويضية حيث يعطي الموظفين الحرية الكاملة لاتخاذ القرارات. ومنهم من يستخدم القيادة التحويلة فهو يمتلك رؤية إيجابية و يحفز الفريق للوصول للهدف المشترك. فما هو أفضل أسلوب للقيادة و التواصل الذي يلائم مهندس سائل الحفر و يساعد على إنجاز العمل.

دراسات علمية سابقة:

و عرفت الكاتبة (ياسمين جابي الحرمين 2019) مصطلح أساليب القيادة إلى السلوكيات التي يتعامل فيها القادة مع الموظفين وذلك بتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف. بينما عرفت الكاتبة (إيمان الحيازي 2016) القيادة قدرة الفرد التأثير على الآخرين لإنجاز مجموعة من أهداف المنشأة. أما في العلم الحديث إلهام القائد للأفراد حتى يتمكن من تقديم الأفضل. ووصفت القائد يجب أن يكون خبيراً و يتصف بالحنكة و القدرة على اكتشاف مناطق الضعف و التحفيز للوصول للهدف و التحلي بالأخلاق الحسنة و الإنسانية و عدم التمييز. وصنف كل من (دانيال غولمان 2019) و الكاتبة (نوري حمدون 2019) و الكاتبة (ياسمين جابي الحرمين 2019) أساليب القيادة إلى ستة أنواع وهم المتسلط و المتبصر و المتناغم و الديمقراطي و المحدد لوتيرة العمل و الموجه كما هو موضح في الجدول (١). بينما صنف الدكتور (محمد بدرة 2019) أساليب القيادة إلى أربعة

أنواع وهم الحازم و المشارك و المشاوير و المفوض كما هو موضح في (الجدول3). و قسمت الكاتبة (ياسمين الحرمين 2019) أساليب القيادة أسلوب القادة إلى القائد المتبصر ويكون أكثر فعالية في الحالات في الأمور التي يحتاج فيها توجيه جديد وهو يعزز الاستقلالية و الابتكار. الأسلوب الثاني هو القيادة الموجهة ويستخدم هذا الأسلوب بتوجيه الموظفين لتحسين عملهم. الأسلوب الثالث هو القيادة المتناغمة ويعتمد على العاطفة ويقوم بإنشاء علاقة تناغم بين أفراد الفريق لتحسين بيئة العمل. الأسلوب الرابع القيادة الديمقراطية وعدة يستخدم عندما لا تكون متأكدا عن القرار الصحيح و تحتاج مساعدة المجموعة لاتخاذ القرار ويكون فعالا في اتخاذ القرارات الكبيرة. أما الأسلوب الخامس وهو أسلوب القيادة بتحديد وتيرة العمل. و هذا النوع يلحق الضرر بين أفراد الفريق. النوع الأخير هو أسلوب القيادة الاستبدادية ونها يعتمد القائد على التخويف و الترهيب. هذا الأسلوب ذات تأثيرات سلبية على بيئة العمل و غير فعال الي حد كبير و يجب استخدامه في حالات الازمات. و اعتمد الدكتور (دانيال غولمان) على بحث أجرته مجموعة الاستشارات "هاي ماكبير" والذي يعتمد على عينة عشوائية من 3871 مدير تنفيذي حول أنحاء العالم وأوضح أن أنجح القادة الذين لا يعتمدون على أسلوب واحد بل يستخدمون معظم أساليب القيادة حسب حالة العمل. وأن أربعة من هذه الأساليب تحدث باستمرار أثرا إيجابيا على مناخ العمل و النتائج وهم المتبصر و المتناغم و الديمقراطي و الموجه كما هو موضح في (الجدول 1) . وأجمع الكتاب ان ليس هناك أسلوب أفضل من الاخر فكل الأساليب ناجحة و يجب على القادة اختيار الأسلوب المناسب في الوقت المناسب للحصول على أفضل النتائج. وفقا ل (Annie McKee) ليس هناك أسلوب مثالي واختيار أسلوب القيادة يعتمد على شخصية القائد و الظروف و حالة الفريق.

المنهجية و طريقة البحث:

تمت عملية البحث و الدراسة بطريقتين. الطريقة الأولى البحث الإلكتروني عن مقالات أساليب القيادة كما هو موضح في قسم دراسات علمية سابقة. و كانت الخطوات كالتالي تعريف أساليب القيادة بشكل عام ثم تحديد أساليب القيادة ثم ترتيب أساليب القيادة حسب الأكثر فعالية.

الطريقة الثانية لقد تم عمل مقابلة مع أربع أشخاص من لهم ارتباط بعمل مهندس سائل الحفر. الضيف الأول كان المهندس المسؤول عن الحفارة في مشروع استكشاف البترول التابع لشركة أرامكو. عندما تم سؤاله ماذا تفضل من أساليب القيادة بالنسبة للمهندس سائل الحفر. علق قائلا "لا أعرف أنواع أساليب القيادة ولكن يهمني أن يكون الشخص واثق من نفسه و ينجز المهام في الموعد المحدد. فنحن نعمل في أماكن نائية و تحت ضغوط كثيرة فكل عمل مجموعه مرتبط بالأخرى و أي تأخير في العمل من أي مجموعه يترتب عليه توقف المجموعات الأخرى عن العمل وهذا يسبب خسارة فلوس بما ان أجر العامل باليومية في مكان العمل سواء عمل أو لم يعمل. فيهمني جدا من مهندس سئل الحفر أن يكون الخليط جاهزا بغض النظر عن الأسلوب المستخدم. أحيانا يكون هناك ضغط وتوتر نفسي فيؤدي إلى ارتفاع الأصوات لإنجاز العمل و يكون الأسلوب هذا أفضل من العمل بالعاطفة فالعمل يحتاج إلى أن ينجز بسرعة ومن يتهاون في العمل أطلب تغييره على وجه السرعة ولكني لا أحبذ هذا الأسلوب أنصح بالتعامل بسلاله ووجه بشوش مع العمال لتحفيزهم لإنجاز المطلوب في الوقت المناسب و تحفيزهم للتقديم الأفضل". و كان جوابه على سؤال ماهي أهمية و طريقة التواصل مع مهندس سائل الحفر " عملية التواصل مهمة جدا

فهي أهم عامل لإنجاز العمل و يكون بعدة طرق عند استلام خطة العمل أسلم نسخه من خطة العمل لكل رئيس ومن ضمنهم مهندس سائل الحفر. الخطوة الثانية أقوم بعمل اجتماع لجميع أفراد المجموعة و أقوم بشرح خطة العمل و طلب المطلوب من كل فرد. الخطوة الثالثة أقوم بعمل اجتماع مصغر مع مهندس سائل الحفر و جعله يطلب كمية المواد الكيميائية لتحضير سائل الحفر. و بعد ذلك أقوم بمراقبة العمليات اليومية و تنهيبه و تسجيل أي خطأ في العمليات لحين نهاية و إغلاق المشروع و يكون التواصل عن طريق الأجهزة اللاسلكية و اجتماعات و ورقة المهام المطلوبة لكل رئيس و الرسائل الإلكترونية. و علق عن أسلوبه في حل النزاع بين أفراد الفريق يكون بتحويل المشكلة إلى قسم السلامة وهو يقوم بعملية البحث و الاجتماع مع أصحاب المشكلة و اتخاذ القرار.

الضيف الثاني كان مهندس سائل الحفر في شركة الخليج المتكاملة. و عند سؤاله عن الأسلوب الذي يستخدمه لقيادة المجموعة لإنجاز العمل. أجاب قائلا " ليس هنالك أسلوب معين أستخدمة في جميع الأوقات. فالأسلوب يعتمد على حسب ظروف العمل و الأشخاص و الوقت. ولكن العمل يتطلب التعامل بهدوء و حكمة في أغلب أوقات العمل. و عند حصول مشكله في العمل فاني أستشير أعضاء الفريق و أرتب الأولويات و أخذ القرار بما يتناسب مع ظروف العمل". وأجاب عن خطوات العمل و طريقة التواصل " بعد استلام خطة العمل من مسؤول أرامكو أقوم بدراسة خطة العمل و أضع خطتي للعمل و أرتب خطة العمل على حسب الأولوية. أطلب الناقص من المواد الكيميائية قبل بداية العمل بفترة. ثم اقم بتوزيع المهام على فريق العمل على حسب مقدرة كل فرد في المجموعة.

النتائج:

أثبتت الدراسات و النتائج إن ليس هنالك أسلوب محدد للقائد لجميع الأوقات. فالقائد المثالي يستخدم الأسلوب الامثل على حسب المواقف و طبيعة الأشخاص لتحفيز و تطوير الأشخاص لإنجاز المهام المطلوبة. فبعض الأحيان استخدام الشدة مطلوبة وفي أحيانا أخرى استخدام العاطفة مطلوبة و كذلك تحفيز الأشخاص و تطويرهم من أحد أولويات القائد المثالي. و حسب الدراسات أن أسوأ أسلوبين للقيادة هما التسلط و المحدد لوتيرة العمل.

المراجع:

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/team/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%AA%D9%91%D8%A9%D8%8C-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D9%91%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%D9%87%D8%A7-r461>

<https://www.annajah.net/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-article-79>

<https://www.new-educ.com/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

https://mawdoo3.com/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9

<https://hbrarabic.com/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9>

الملحقات:

القائد المتسلط	القائد المتبصر	القائد المتناغم	القائد الديمقراطي	القائد المحدد لوتيرة العمل	القائد الموجه	
-0.28	0.32	0.27	0.28	-0.07	0.17	المرونة
-0.37	0.21	0.16	0.23	0.04	0.08	المسؤولية
0.2	0.38	0.31	0.22	-0.27	0.39	المعايير
-0.18	0.54	0.48	0.42	-0.29	0.43	المكافآت
-0.11	0.44	0.37	0.35	-0.28	0.38	الوضوح
-0.13	0.35	0.34	0.26	-0.20	0.27	الالتزام
-0.26	0.54	0.46	0.43	-0.25	0.42	الأثر العام على مناخ العمل

القائد المتسلط	القائد المتبصر	القائد المتناغم	القائد الديمقراطي	المحدد لوتيرة العمل	القائد الموجه
أسلوب القيادة الذي يتبعه	يطلب الطاعة الفورية	يحرك الأشخاص صوب رؤية	يخلق الانسجام والروابط العاطفية	يسعى لبناء التوافق في الآراء من خلال المشاركة	يضع معايير عالية للأداء
أسلوب القيادة في جملة	"افعل ما أطلبه منك"	"رافقني"	"الأولوية للأشخاص"	"ما رأيك؟"	"افعل كما أفعل"
أبرز كفاءات الذكاء العاطفي التي يتحل بها	السعي إلى الإنجاز والمبادرة وضبط النفس	الثقة بالنفس والتعاطف والحافز على التغيير	التعاظم وإقامة العلاقات والتواصل	التعاون وقيادة الفريق والتواصل	الوعي والسعي إلى الإنجاز والمبادرة
متى يعمل أسلوب القيادة هذا على الوجه الأفضل	عند نشوب أزمة أو استهلال تحول أو التعامل مع موظفين يثيرون المشاكل	عندما يتطلب التغيير رؤية جديدة، أو عندما أو عند الحاجة إلى اتجاه واضح	رأب الصدع في الفريق أو تحفيز الأشخاص في الظروف المجهدة	تحقيق المشاركة والتوافق أو الحصول على مساهمات من الموظفين الأكفاء	الحصول على نتائج سريعة من فريق كفؤ وتحركه دوافع قوية
سلبى	إيجابي بشدة	إيجابي	إيجابي	سلبى	إيجابي

مستوى الإمكانيات (ت)	الأسلوب القيادي الملائم (س)
(ت-1) منخفضة. الموظفون في هذا المستوى غير قادرين أو لا يريدون إنجاز المهام الموكلة إليهم إلا إذا كانت هناك توجيهات مفصلة.	(س-م) الأسلوب الحازم. توجيه عال/ مساندة منخفضة. قدم للموظفين تعليمات مفصلة عما يجب عمله مع مراقبة أدائهم عن كثب، وقدم القليل من المساندة أو لا تقدم أي مساندة، واتخذ القرارات بنفسك.
(ت-2) معتدلة (متوسطة). الموظفون في هذا المستوى يتمتعون بدرجة متوسطة أو معتدلة من القدرات مع وجود الدافعية.	(س-ر) الأسلوب المشاور. توجيه عال/ مساندة عالية. أقنع الموظفين بالكيفية التي يجب أداء العمل بها، وذلك وفقاً لما تراه مع مراقبة أدائهم في مراحل العمل الأساسية، ومن الممكن أن تستفيد من المعلومات التي يزودك بها عند اتخاذ القرار، لذا حاول أن تطوّر نوعاً من العلاقات المساندة بينك وبينهم.
(ت-3) عالية. يتمتع الموظفون في هذا المستوى بدرجة عالية من القدرات لكن ربما تنقصهم الثقة في ذاتهم أو في الدافعية.	(س-ك) الأسلوب المشارك. توجيه منخفض/ مساندة عالية. زود الموظفين بالقليل من التوجيهات العامة، ودعهم يؤدون المهمة بالطريقة التي يرونها، واقتصر وقتاً في مراقبة الإنتاج، وركز على النتائج، واتخذ القرارات بمشاركة الآخرين.
(ت-4) متميزة. الموظفون في هذا المستوى متمكنون جداً من أعمالهم ولديهم درجة عالية من الدافعية.	(س-ض) الأسلوب المفوض. توجيه منخفض/ مساندة منخفضة. قدم للموظفين توجيهات ومساندة قليلة أو لا تقدمها على الإطلاق، ودعهم يتخذون قراراتهم بأنفسهم.