

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	ABDULRAHMAN ALASMARI	اسم الطالب
Students I.D	2021201309	الرقم الجامعي

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

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ آخر 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**

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

قيادة الفريق الافتراضي: حالة دراسية خاصة بأمانة منطقة عسير

1. المقدمة

وفقا لرؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 تم استحداث إدارة جديدة معنية بتطوير المناطق العشوائية لها اهداف محددة وتم تعييني مديرا لها وعلى عاتقي مهمة تأسيسها من الصفر كتحديد المهام، وأصحاب المصلحة المعنيين، وتشكيل فريق العمل، والتخطيط للتنفيذ، والإجراءات المتبعة، والتشريعات والتنظيمات والسياسات العامة، والتنفيذ، والرقابة والتحكم، والتطوير المستمر، وتقديم النتائج والمخرجات للقيادة العليا.

كفائد للمشروع قمت بدراسة الأهداف العامة وتحليلها الى عدة اهداف أصغر وتحليل المتطلبات لتحقيق كل هدف ويجب على الان تحديد واختيار فريق العمل الملائم للإداء تلك المهام وتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تم اختيار اعضاء الفريق من المتخصصين المميزين في (القانون، باحثي القضايا، مهندسي التخطيط العمراني، مهندسين معماريين، مهندس مواقع، محلي بيانات، مختص نظم معلومات مكانية GIS) ويعملون في إدارات أخرى، للعمل وفق بيئة العمل التقليدية في مكان واحد، وتم رفض تزويدي ببعضهم من قبل الإدارة العليا وان يكونوا ضمن اداراتهم الحالية، وتم الاتفاق على ان يكون العمل للفريق عن بعد في بيئة عمل افتراضية.

1.1 مشكلة البحث:

وفقا لما سبق والثورة الرقمية الحالية، وتأثيرات الجائحة العالمية COVID19 على بيئات العمل، وتوفر التقنية والحوكمة الالكترونية للعمل الحكومي بالمملكة، تعزز بصورة أكبر لدى المنظمات بيئة العمل الافتراضية (العمل عن بعد) بمختلف تعريفاته، وحيث ان فرق العمل لا يجمعها مكان محدد وتعمل وفق بيئات مختلفة وهناك رغبة للنجاح وتحقيق الأهداف ما يطرح تساؤل هل قيادة الفريق الافتراضي يشابه قيادة الفريق الاعتيادي من ناحية المتطلبات والحاجات؟

1.2 أهمية البحث:

التصور السائد لدى المنظمات ان عملية نجاح مشروع او إدارة ما هو تجميع افراد مع بعض حتى لو كانوا متميزين في تخصصاتهم متناسين تأثير القائد ومهاراته عليهم، وتلبية متطلباتهم وحاجاتهم، ومراحل بناء الفريق للوصول لمرحلة التجانس والأداء وتحقيق اهداف المشروع.

1.3 تساؤلات البحث:

هل إدارة الفريق الافتراضي لتحقيق النجاح معه له نفس صفات وحاجات الفريق الاعتيادي؟

1.4 اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- مقارنة بين حاجة الفرق الافتراضية وحاجة الفرق الاعتيادية.
- مقارنة بين تطور الفرق الافتراضية وتطور الفرق الاعتيادية.

2. الإطار النظري للبحث

2.1 الدراسات السابقة:

- دراسة (Dragusha,2012) بعنوان: إدارة الفرق الافتراضية-إرشادات لقيادة فعالة. هدف الدراسة التعريف بأهم عوامل تحقيق قيادة فعالة للفرق الافتراضي، وقد بينت النتائج ان القائد يجب ان يمتلك المهارات التالية: التحفيز للفرق، الأهداف الواضحة، تعزيز ثقة الفريق، التواصل الشخصي، إدارة الاختلاف الثقافي، قياس أداء الفريق باستمرار، عرض رأيه حيال سير العمل باستمرار.
- دراسة (Hanson et al,2012) بعنوان: قيادة فرق العمل الافتراضية عبر الحدود الثقافية والوطنية. هدف الدراسة معرفة تحديات قيادة الفريق الافتراضي من ناحية الاختلافات الثقافية، وقد بينت النتائج ان الاختلافات الثقافية بين الأعضاء تزداد بشكل واضح في الفرق الافتراضية.
- دراسة (Zimmermann,2009) بعنوان: الأهمية النسبية لسلوكيات القادة في كل من فرق العمل الافتراضية وفرق العمل التي يلتقون بها وجهًا لوجه. هدف الدراسة هو تأثير العمل عن بعد في حياة فريق العمل اليومية باختلاف أنماط القيادة، وقد بينت النتائج ان غالبية قادة الفرق الافتراضية يركزون في علاقاتهم بفرقهم على توجيه لإنجاز المهام والمتابعة بشكل دائم أكثر من القادة التقليديين ولا يهتمون بحل المشكلات او سد الفجوة الثقافية والمعرفية بين الفريق.
- دراسة (Cordes and Malling,2009) بعنوان القيادة الافتراضية-كيف يضمن القادة أداء فرقهم دون التقارب بينهم. هدف الدراسة تحديد التحديات القيادية للفرق الافتراضية، وقد بينت النتائج ان اهم التحديات في ضعف التدخل الشخصي اللحظي، وفقدان السيطرة على إجراءات العمل، وان القائد ينحصر دوره اما في الشرح للأعضاء بطريقة العمل والهامهم بالأفكار لتحقيق الإنتاجية، او يكون حلقة ربط بين الأعضاء، او توجيه الفريق بالمهام والإجراءات لإنجاز الاعمال.

2.2 تحليل الدراسات السابقة:

- من الدراسات السابقة نخلص الى جملة من التحديات والتي تعتبر شبه متفق عليها والتي تتلخص في التالي:
- ضعف التواصل الشخصي بين القائد وأعضاء فريقه.
 - اتساع الخلاف الناشئ عن اختلاف الثقافة بين أعضاء الفريق فيما بينهم او بين الفريق والقائد.
 - التوجيه والتدخل في الوقت المناسب.
 - صعوبة السيطرة على إجراءات تنفيذ المهام.
- وكذلك بينت الدراسات أهمية امتلاك القائد لمهارات الاتصال الفعال، وتعزيز الثقة، وإدارة الاختلاف الثقافي، وقياس الأداء بشكل مستمر، وعرض رأيه بشكل مستمر حيال سير الاعمال.
- وتوضح أيضا ان أسس ومتطلبات النجاح لقيادة الفرق التقليدية لا يختلف عن أسس ومتطلبات النجاح لقيادة الفرق الافتراضية

2.3 المبحث الاول النظري: Leadership styles

تختلف أنماط القيادة لكل قائد بناء على شخصيته وثقافته او نوع المهام والاهداف سواء الشخصية او الخاصة بالمنظمة ومقدار المعرفة الشخصية وكم المعلومات بالمهام او بشخصية وثقافة ومعرفة فريق العمل، وغيرها من التأثيرات التي قد يطغى بعضها على الأخرى، لكل نمط إيجابيات وسلبيات ينفع لوضع معين او بالأصح ينجح بشكل مميز في وضع ويفشل او لا تكون النتائج مرضية في وضع اخر، وهذه الأنماط هي كالتالي:

- نمط القيادة الـ Affiliative والذي قد يعتبر أحد تعريفات Emotional leadership والذي يركز على الـ Personal connection to build trust ومن أحد عيوبه ان الفريق لا يتلقى توجيهات ونصائح كافية.
- نمط القيادة الـ Autocratic وهو Centralizing decision making ويركز على الـ Target ومن أحد عيوبه انه يحد من الابتكار.
- نمط القيادة الـ Coaching وهو يركز على Teaching & supervising team وينفع مع الفريق الذي لديه الرغبة الذاتية في النجاح ومن عيوبه استغراق الوقت طويل للوصول للنتائج.
- نمط القيادة الـ Democratic والذي يعتمد أسلوب المشاركة مع فريقه في الـ Decision making ويتحمل كامل المسؤولية يجدي مع الفرق عالية الجودة في الأداء ومن عيوبه انه قد يتعثر مع الفريق غير المؤهل.
- نمط القيادة الـ Laissez faire وهو أسلوب Delegate القيادة وعدم التدخل في اتخاذ القرار ويكتفي بالدعم وهذا يساعد على ابداع الفريق ولكن قد يتسبب القرار السيء بنتائج غير مرغوبة.
- نمط القيادة الـ Pacesetting والذي يركز على الأداء العالي والنتائج والجودة العالية، لذا يحتاج الى فريق على مستوى عالي الكفاءة ويتميز في النتائج قصيرة المدى لكن يؤثر على الفريق بالإرهاق.
- نمط القيادة الـ Transformational والذي يركز على الهام فريقه ويجمع أفضل ممارسات القيادة والثقة مع فريقه لذا ينفع مع الفرق التي لديها مشاكل لكن قد يقع في عدم الواقعية وصعوبة تحقيق الأهداف.
- نمط القيادة الـ Charismatic والذي يركز على القوة الثورية وايمان الفريق بالمستقبل والذي قد يواجه صعوبات بخروج الأمور عن السيطرة.

2.4 المبحث الثاني النظري: Leadership and team structures

من الطبيعي ان كل انسان يسعى للنجاح وخصوصا عندما تكون Leader ويوكل اليك مهمة تحقيق هدف معين، ويتوجب عليك التعامل مع Team structure افتراضي قائم على العمل عن بعد، ويعملون تحت إدارات او قادة اخرين تفتقد السلطة عليهم او على اداراتهم لمساعدتك على Influence and motivation على فريق عملك، وبعض الفريق يعمل تحت ادارتك.

يستدعي الموضوع فهم التركيبية بشكل اشمل فالمنظمة بشكل عام تعمل وفق هيكل تنظيمي كلاسيكي Functional Organizational Structure والقرار مركزي بأسلوب Top-Down والذي يتسبب ببعض الإشكاليات خصوصا مع Interdisciplinary Teams مع نقص معلومات وخبرة المسئول الأعلى وشخصيته القيادية كـ (Autocratic- Leadership) لذا يتفرد بالقرار.

وفق المعطيات السابقة فان الوضع يتطلب من Leader التعامل مع الفريق وفق هيكل Large and Variable structure Team لعدم توفر كل المصادر تحت مسؤوليته.

2.5 المبحث الثالث النظري: Leadership and team development stages

سبق ان تم الإشارة الى ان التحول الرقمي يجبر المنظمات على تغيير طريقة عملها ووفقا لتعريف (McNamara,2000) للفرق الافتراضية بأنهم مجموعة يعملون في وقت ومسافة وحدود تنظيمية باستخدام تكنولوجيا اتصالات ذوو كفاءه وملتزمين بأهداف مرتبطة بهدف مشترك وتقع عليهم مسؤولية الفهم والتنفيذ، وهذا ينطبق على الفرق التقليدية وبالتأكيد يمرون بما تمر الفرق التقليدية اثناء البناء.

وعليه فان دور الـ Leader يبدأ من الـ Forming واختيار الأعضاء الملائمين لأداء المهمة ومن ثم تبدأ مرحلة الـ Storming وهنا سيواجه صعوبة بالغة وجهد كبير للاستماع ولتقريب وجهات النظر وحل سوء الفهم وتكثيف الاتصالات كون الفريق افتراضي وكونها احدى اهم إشكاليات Team management الافتراضية كما في الدراسات السابقة ومن ثم يقوم بتوزيع المهام والادوار والمسؤوليات بشكل واضح ويتأكد من فهم كل عضو للدور المناط به ليصل بهم الى مرحلة الـ Norming لتبدأ بعدها مرحلة جديدة في حياة إدارة الفريق بالنسبة للقائد وهي مرحلة Performing وتنفيذ مهام المشروع.

2.6 المبحث الرابع النظري: Leadership and team needs

الفريق الافتراضي كأى فريق اعتيادي له احتياجات كونه يتكون من افراد بالأساس وهي تبدأ من القاعدة الى اعلى الهرم على التوالي بالشكل التالي: Trust ثم Managed Conflict ثم Commitment ثم Accountability ليصل الى Results Focus .

وقد اثبتت الدراسات السابقة ان اهم التحديات التي تواجه القائد في إدارة الفرق الافتراضية هي بناء الثقة وحل الصراعات والالتزام بالموعد النهائي للتسليم وترابط الفريق مع بعضه وتعقيد عملية تبادل المعلومات.

3. المنهجية وطريقة البحث

3.1 منهج البحث:

استخدم الباحث منهج البحث الوصفي بهدف دراسة متطلبات وحاجات وتطور وتأثير القيادة على الفريق الافتراضي.

3.2 مصادر المعلومات:

مصادر المعلومات ثانوية: الادب النظري والدراسات السابقة.

3.3 الأسلوب/الأدوات المستخدمة للبحث:

قام الباحث بإعداد جداول مقارنة بين الفريق الاعتيادي والفريق الافتراضي لمعرفة الشبه والاختلاف فيما بينهما.

3.4 الإطار العملي للبحث:

وفقا لما ذكر سابقا في مقدمة البحث فان الفريق الافتراضي يتشابه مع الفريق التقليدي في الاحتياجات والبناء، ويختلف معه في الجوهر والاساسيات كالتالي:

الفريق الافتراضي	الفريق التقليدي
نظام العمل عن بعد بكل جزئياته	نظام العمل روتيني في كل تفاصيله
فريق العمل في اماكن مختلفة	فريق العمل في مكان واحد
يتواصل الفريق عبر التكنولوجيا	يتواصل الفريق بطريقة شخصية مباشرة
أعضاء الفريق ينفذون المهام منفردين	أعضاء الفريق ينفذون الاعمال بالتعاون

جدول (3-1) الاختلافات الجوهرية والاساسية بين الفريق الافتراضي والتقليدي

مراحل تطوير الفريق الافتراضي والتقليدي لا تختلف عن بعض وفقا للدراسات السابقة وهي كالتالي:

النوع/المرحلة	Forming	Storming	Norming	Performing
فريق افتراضي	√	√	√	√
فريق اعتيادي	√	√	√	√

جدول (3-2) مراحل تطوير الفريق الافتراضي والتقليدي

وفيما يخص احتياجات الفريقين لا نجد هناك اختلافات رئيسية وهي كالتالي:

النوع/المرحلة	Trust	Managed Conflict	Commitment	Accountability	Results Focus
فريق افتراضي	√	√	√	√	√
فريق اعتيادي	√	√	√	√	√

جدول (3-3) احتياج الفريق الافتراضي والتقليدي

4. النتائج والتوصيات

4.1 النتائج:

- رغم وجود فروق رئيسية وجوهرية في الية العمل والإجراءات ومكان العمل ووقته وطريقة التواصل بين الفريق الافتراضي والتقليدي الا انهم متمثلين في Team needs و Team development stages.
- تشابه مشاكل الفريق الافتراضي والفريق التقليدي في الاتصال وحل وإدارة الصراع وبناء الثقة والتوجيه وتحديد المهام والمسؤوليات والفهم التام للأهداف المرجوة.
- يجب ان يمتلك القائد مهارات عالية في التواصل الفعال وبناء الثقة والفهم التام للاختلاف الثقافي وحل او فض الصراع وادارته والقدرة على فهم وإدراك مراحل وخطوات العمل لتوجيه الفريق وافهامهم المهام والمسؤوليات

4.2 التوصيات:

- اعتماد قيادة الفريق الافتراضي كأسلوب عمل بشكل أوسع من الوضع الراهن.
- دراسة التجارب القائمة بشكل أوسع لتحديد الصفات والمسئوليات والمهارات للقادة والفرق الافتراضية.
- انسب Leadership Style للفريق الافتراضي وفقاً لـ Team needs وكذلك Team development stages هي Affiliative Leadership Style لتملكه لصفة الاتصال الفعال وحل النزاع واهتمامه بالفريق بشكل رئيسي وايضاً Democratic Leadership Style وذلك لامتلاكه لصفة الاستماع ومشاركة الفريق الأهداف والمهام واتخاذ القرار والاتصال الفعال مع أعضاء الفريق.

5. المراجع

1. Dragusha C. (2012). Managing Virtual Teams: Guidelines to Effective Leadership.
2. Hanson D, Ward C and Chin P. (2012) Leading Virtual Teams across National and Cultural Boundaries.
3. Zimmermann P, Wit A and Gill R. (2009) The Relative Importance of Leadership Behaviors in Virtual and Face-to-Face Communication Settings Leadership.
4. Cordes F and Mallin C (2009). Virtual Leadership: How leaders secure performance when outside immediate proximity of their employees.