

Final Project 1

Code: MGM 433

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
قيادة مدير المشروع

أسم الطالب
عبد الرؤوف يحيى أبكر

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة
جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي
2026

المقدمة العامة

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في عصر تتسارع فيه وتيرة التغيير وتزداد حدة المنافسة. ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها، لم يعد نجاحها مرهوناً فقط بتوفر الموارد المالية أو التكنولوجية، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على العنصر البشري، وتحديدًا على قدرة مدير المشروع على قيادة فريقه بفعالية. فالقيادة في هذا السياق ليست مجرد منصب إداري، بل هي عملية ديناميكية للتأثير والإلهام، وبناء الثقة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق رؤية مشتركة، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات وحل النزاعات واتخاذ القرارات الحاسمة.

وقد أظهرت تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI) أن أكثر من سبعين بالمئة من المشاريع الفاشلة تعود أسبابها الجذرية إلى ضعف القيادة، وليس إلى نقص المهارات التقنية (PMI, 2021). وهذا يؤكد أن الجانب القيادي أصبح عنصراً محورياً في نجاح المشاريع، ومميزاً للمؤسسات الناجحة عن غيرها. فالقائد الفعّال لا يكتفي بإدارة المهام، بل يلهم فريقه، ويدفعهم لتجاوز التحديات، ويخلق بيئة من الثقة والتعاون، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع ككل.

كما أن القيادة في المشاريع تختلف عن القيادة في الإدارة التشغيلية؛ فالمشاريع مؤقتة، وتتكون من فرق متعددة التخصصات، وغالباً ما تعمل تحت ضغط الوقت والميزانية. وهذا يتطلب من القائد مهارات استثنائية في التكيف، والتواصل، واتخاذ القرارات السريعة، مع الحفاظ على روح الفريق ودافعيته. لذا، فإن دراسة قيادة مدير المشروع أصبحت ضرورة ملحة لفهم أسباب نجاح أو فشل المشاريع، وتطوير أدوات عملية لتعزيز الأداء القيادي في بيئات العمل الحديثة.

مشكلة البحث

على الرغم من الإجماع النظري على أهمية قيادة مدير المشروع، إلا أن هناك فجوة واضحة بين الأدبيات الأكاديمية والممارسة العملية، حيث يظل العديد من مديري المشاريع يُختارون بناءً على شهاداتهم الفنية (مثل PMP) دون تقييم كافٍ لكفاءاتهم القيادية. كما أن المنظمات غالباً لا تتبنى نماذج محددة لقياس أثر القيادة على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع، مما يؤدي إلى استمرار معدلات الفشل المرتفعة.

وتتمثل مشكلة هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

"ما هي أنماط وسلوكيات القيادة الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، وكيف يمكن قياس ذلك في بيئات العمل المختلفة؟"

أهمية البحث

تتعدد أوجه الأهمية لهذا البحث، ويمكن إجمالها في ثلاثة مستويات رئيسية:

أولاً: الأهمية النظرية

يساهم هذا البحث في سد الفجوة بين أدبيات القيادة العامة وأدبيات إدارة المشاريع، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت القيادة في السياقات التنظيمية التقليدية، بينما نادراً ما ركزت على الخصائص الفريدة للمشاريع (مؤقتة، متعددة التخصصات، محدودة الموارد). كما أن هذا البحث يدمج بين أنماط القيادة والمهارات العملية في نموذج واحد، مما يثري الأدبيات الأكاديمية ويقدم إطاراً شاملاً للباحثين المستقبليين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يزوّد البحث مديري المشاريع بإطار عملي لتقييم سلوكياتهم القيادية وتطويرها، من خلال تحديد الأنماط والمهارات الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع. كما يساعد المؤسسات في وضع معايير موضوعية لاختيار مديري المشاريع بحيث تشمل الكفاءات القيادية إلى جانب الكفاءات الفنية، مما يقلل من حالات الفشل الناتجة عن ضعف القيادة.

ثالثاً: الأهمية المجتمعية والاقتصادية

يسهم البحث في خفض معدلات فشل المشاريع، مما يوفر الميزانيات المهدرة ويحسن العائد على الاستثمار في المؤسسات. كما يساعد في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز ثقافة القيادة الإيجابية، مما ينعكس على رضا الموظفين، ورفع إنتاجيتهم، وتقليل معدلات الاستقالة.

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي:

ما هي أنماط وسلوكيات القيادة الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، وكيف يمكن قياس ذلك في بيئات العمل المختلفة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، الأوتوقراطية، الخادمة) الأكثر ممارسة من قبل مديري المشاريع في قطاع التقنية؟

2. كيف تؤثر كل مهارة من المهارات القيادية العملية (التواصل، حل النزاعات، التفويض، التحفيز، إدارة التغيير، بناء الثقة) على نجاح المشروع؟
3. كيف يتكيف مدير المشروع مع فرق ذات خبرات ومتطلبات متباينة خلال مراحل دورة حياة المشروع المختلفة (البدء، التخطيط، التنفيذ، الإغلاق)؟
4. ما هي أبرز المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق القيادة الفعّالة في المشاريع، وكيف يمكن التغلب عليها؟

أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

تحديد أنماط وسلوكيات القيادة الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، واقتراح نموذج متكامل لتطوير الأداء القيادي لمديري المشاريع.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أنماط القيادة الأكثر ممارسة وتأثيراً في المشاريع، وترتيبها حسب درجة ممارستها.
2. قياس أثر المهارات القيادية العملية (الست) على مؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).
3. تحليل كيفية تكيف مديري المشاريع مع متطلبات كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وتحديد النمط القيادي الأنسب لكل مرحلة.
4. تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق تطبيق القيادة الفعّالة، مثل: ثقافة الخوف، وضعف التدريب، ونقص الدعم من الإدارة العليا.
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتطوير المهارات القيادية لمديري المشاريع، ورفع كفاءة الفرق العاملة في المشاريع.

فرضيات البحث

رقم الفرضية:

- الفرضية الأولى توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية ونجاح المشروع.
- الفرضية الثانية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة ونجاح المشروع.
- الفرضية الثالثة توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأوتوقراطية ونجاح المشروع.
- الفرضية الرابعة توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المهارات القيادية العملية ونجاح المشروع.
- الفرضية الخامسة تتأثر درجة نجاح المشروع بأنماط القيادة والمهارات القيادية مجتمعة بشكل أكبر من تأثير كل متغير بمفرده.

نموذج البحث

المتغيرات:

• المتغيرات المستقلة:

1. أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، الأوتوقراطية، الخادمة)
 2. المهارات القيادية العملية (التواصل، حل النزاعات، التفويض، التحفيز، إدارة التغيير، بناء الثقة)
- المتغير التابع:
- نجاح المشروع (ويشمل: الالتزام بالوقت، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة)

نموذج العلاقة المقترح:

أنماط القيادة

(تحويلية، خادمة، تبادلية،
ديمقراطية، أوتوقراطية)



المهارات القيادية العملية —► نجاح المشروع
(تواصل، حل نزاعات، تفويض، (وقت، ميزانية، جودة،
تحفيز، إدارة تغيير، ثقة) رضا أصحاب المصلحة)

كتابة موجزة عن الصناعة/المؤسسة المقررة للدراسة التطبيقية

قطاع الدراسة:

- سيتم تطبيق هذه الدراسة على شركات قطاع التقنية والخدمات في مدينة الرياض، وذلك للأسباب التالية:
- هذا القطاع يشهد نمواً متسارعاً ويزداد فيه الاعتماد على المشاريع، سواء في تطوير البرمجيات، أو البنية التحتية التقنية، أو الخدمات الاستشارية.
- تنوع المشاريع فيه بين مشاريع تطوير برمجيات، بنية تحتية، واستشارات، مما يوفر ثراءً في أنماط القيادة وتحدياتها.
- سهولة الوصول إلى عينة من مديري المشاريع وأعضاء الفرق العاملة في هذا القطاع، نظراً لتركزه في مدينة الرياض التي تضم العديد من الشركات التقنية الكبرى والناشئة.

المؤسسات المستهدفة:

سيتم اختيار عينة من ثلاث فئات من الشركات:

1. شركات كبيرة (أكثر من 250 موظف) – مثل شركات الاتصالات والبنوك.
 2. شركات متوسطة (50-250 موظف) – مثل شركات التقنية المتوسطة.
 3. شركات صغيرة (أقل من 50 موظف) – مثل الشركات الناشئة.
- وذلك بهدف المقارنة بين تأثير حجم الشركة وثقافتها التنظيمية على ممارسات القيادة.

كتابة موجزة لقسم منهجية البحث

منهج البحث:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية ووصفها وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيان: أداة كمية موجهة لعينة من مديري المشاريع وأعضاء الفرق، مقسم إلى أربعة محاور (بيانات ديموغرافية، أنماط القيادة، مهارات قيادية، نجاح المشروع)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
2. المقابلات شبه المنظمة: أداة نوعية تُجرى مع عينة من مديري المشاريع ذوي الخبرة الطويلة (10 مقابلات) للتعلم في فهم التحديات والتطبيقات العملية للقيادة.

مجتمع وعينة الدراسة:

- المجتمع: مديرو المشاريع وأعضاء الفرق في شركات التقنية والخدمات بالرياض (تقديراً 250 فرداً).
- العينة: عينة عشوائية طبقية حجمها 100 فرد.

أساليب التحليل الإحصائي:

- سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتطبيق:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات.

الاعتبارات الأخلاقية:

سيتم الحصول على موافقة المشاركين، وضمان السرية التامة، وإخفاء الهويات.

رسم المخطط المقترح للمشروع

تقييم قيادة مدير المشروع



تحديد نمط القيادة المناسب



تطوير المهارات القيادية



تطبيق الممارسات القيادية



تحسين أداء الفريق



نجاح المشروع

جدول المحتويات

الرقم المحتوى الصفحة

1 صفحة الغلاف

2 العنوان 1

3 المقدمة العامة 2

4 مشكلة البحث 2

5 أهمية البحث 3

6 أسئلة البحث 3

7 أهداف البحث 4

8 فرضيات البحث 4

9 نموذج البحث 5

10 الصناعة/المؤسسة المقررة 6

11 منهجية البحث 6

12 رسم المخطط المقترح للمشروع 8

13 جدول المحتويات 9

14 فصل الدراسات السابقة 10

15 قائمة المراجع 17

فصل الدراسات السابقة

1.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع البحث، حيث سيتم تناول مفهوم قيادة مدير المشروع، وأبعادها، وأنماطها المختلفة، والمهارات القيادية العملية المرتبطة بها، بالإضافة إلى العلاقة بين القيادة ونجاح المشروع. كما سيتم استعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، مع تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها.

1.2 مفهوم قيادة مدير المشروع

تُعرّف القيادة في الأدبيات الإدارية بأنها "عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة بطريقة تطوعية وملهمة" (Northouse, 2021). أما في سياق إدارة المشاريع، فتتضاعف أهمية القيادة لأن مدير المشروع يعمل مع فريق مؤقت، غالباً ما يكون أعضاؤه من تخصصات مختلفة، ويجمعون لفترة محددة لتحقيق هدف معين، ثم يتفرون. وهذا يتطلب من القائد قدرة فائقة على بناء الثقة في وقت قصير، وتوحيد الجهود رغم الاختلافات، وإدارة التوقعات مع أصحاب المصلحة المتعددين.

ويرى Turner & Müller (2010) أن قيادة المشروع تختلف عن القيادة التنظيمية التقليدية في أنها:

- محددة زمنياً: ترتبط بدورة حياة المشروع .
- موجهة نحو الإنجاز: تركز على مخرجات محددة .
- مرنة وتكيفية: تتطلب تغيير الأسلوب حسب مرحلة المشروع وحالة الفريق .

وبالتالي، تُعد قيادة مدير المشروع عملية متكاملة تعتمد على مجموعة من الكفاءات المتنوعة، والتي يمكن تصنيفها إلى كفاءات فنية وسلوكية وسياقية. وتشمل الكفاءات الفنية المعرفة بأساليب وأدوات إدارة المشاريع، مثل إعداد الجداول الزمنية والميزانيات ومتابعة تنفيذ المشروع. كما تتضمن الكفاءات السلوكية مهارات التواصل الفعال، والذكاء العاطفي، والقدرة على إدارة النزاعات بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة. إضافةً إلى ذلك، تتطلب قيادة المشروع امتلاك الكفاءات السياقية، التي تتمثل في قدرة مدير المشروع على فهم بيئة المشروع وثقافة المنظمة وطبيعة العلاقات التنظيمية المؤثرة في تنفيذ

المشروع. ومن ثم، فإن نجاح مدير المشروع لا يعتمد على المهارات الفنية وحدها، وإنما يتطلب تكامل الجوانب الفنية والسلوكية والسياقية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

1.3 أبعاد القيادة الفعّالة في المشاريع

لكي يكون مدير المشروع قائداً فعّالاً، لا بد أن تتوفر لديه أربعة أبعاد رئيسية، استخلصها الباحث من مراجعة الأدبيات الحديثة:

أولاً: البعد الاستراتيجي الرؤيوي

ويعني قدرة المدير على رسم صورة واضحة ومقنعة للهدف النهائي للمشروع، وربط هذا الهدف باستراتيجية المؤسسة الكبرى. فالفريق الذي يرى الغاية الكبرى يعمل بحماس أكبر ويتجاوز مجرد تنفيذ المهام الروتينية.

ثانياً: البعد الإنساني العلائقي

ويشمل الذكاء العاطفي، والتعاطف، والاستماع النشط، وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل. فقد أثبتت دراسات Goleman (2000) أن القادة أصحاب الذكاء العاطفي العالي يحققون أداءً أفضل بفضل قدرتهم على قراءة مشاعر الفريق واستباق الصراعات.

ثالثاً: البعد التمكيني التفويضي

وهو قدرة المدير على تفويض الصلاحيات، وتمكين أعضاء الفريق من اتخاذ القرارات في نطاق اختصاصاتهم، مما ينمي لديهم الشعور بالملكية والمسؤولية، ويقلل من عنق الزجاجة الإداري.

رابعاً: البعد التكيفي الموقفي

ويعني أن القائد الناجح لا يلتزم بنمط واحد، بل يغير أسلوبه بحسب نضج الفريق، ودرجة تعقيد المهمة، وضغط الوقت.

1.4 أنماط القيادة في المشاريع

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تعتمد على الإلهام، وتحفيز الفكر، والاعتبار الفردي. يقود القائد التحويلي من خلال التأثير المثالي، والحفز الفكري، والاعتبار الفردي. وهذا النمط مناسب جداً في مرحلة البدء والتخطيط، حيث يحتاج الفريق إلى رؤية ملهمة ووضوح في الغايات (Riggio, 2006 & Bass).

ثانياً: القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

تركز على التبادل الواضح بين الجهد والمكافأة. يقوم القائد بتحديد الأهداف، ومراقبة الأداء، وتقديم مكافآت مقابل الإنجازات، وعقوبات مقابل التقصير. وهذا النمط فعال جداً في مرحلة المراقبة والإغلاق، حيث تكون المهام محددة والوقت ضيق (Burns, 1978).

ثالثاً: القيادة الديمقراطية (Participative Leadership)

يعتمد فيها القائد على آراء الفريق قبل اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالملكية والولاء. هذا النمط مثالي في مرحلة التخطيط حيث يلزم جمع خيارات متعددة ودراسة تأثيراتها (Yukl, 2013).

رابعاً: القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

يتخذ القائد القرارات منفرداً ويصدر الأوامر بوضوح. هذا النمط ضروري في حالات الأزمات، أو في المشاريع التي تكون السلامة فيها عاملاً حاسماً، لكن إفراطه يؤدي إلى إحباط الفريق وقتل المبادرة (Lewin et al., 1939).

خامساً: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

يركز على خدمة الفريق أولاً، وتوفير الاحتياجات، وإزالة العوائق، وتمكين الأفراد. وقد أثبت هذا النمط فعاليته الكبيرة في مشاريع البرمجيات التي تعمل بـ (Scrum) حيث يكون دور القائد تمكينياً وليس توجيهياً (Liden et al., 2014).

سادساً: القيادة الموقفية (Situational Leadership)

تؤكد أن القائد الناجح هو من يغير أسلوبه وفقاً لنضج الفريق ومتطلبات المهمة، وقد طور هذا النموذج Johnson & Blanchard (2015)، ويقوم على تعديل درجة التوجيه والدعم وفقاً لاستعداد الفريق.

1.5 المهارات القيادية العملية

أولاً: التواصل الفعال

التواصل هو شريان الحياة لأي مشروع، وهو المسؤول عن تسعين بالمئة من وقت مدير المشروع (Kerzner, 2017). ويتطلب التواصل الفعال وضوح الرسالة، واختيار القناة المناسبة، والاستماع النشط، والتغذية الراجعة.

ثانياً: حل النزاعات

الصراع ظاهرة طبيعية في الفرق متعددة التخصصات، والمطلوب ليس تجنبه بل إدارته بشكل بناء. يستخدم القائد الناجح أساليب مختلفة مثل: التجنب، والتسوية، والتعاون، حسب شدة الصراع (Kilman, 2007).

ثالثاً: التفويض الذكي

التفويض ليس تخلياً عن المسؤولية، بل هو توزيع المهام بناءً على كفاءة الفرد، ورغبته في التطوير، ومستوى المخاطرة المسموح بها (Yukl, 2013).

رابعاً: التحفيز

يختلف دافع الأفراد من شخص لآخر، لذا يستخدم القائد مزيجاً من الحوافز المادية، والمعنوية، والذاتية (Herzberg, 1968).

خامساً: إدارة التغيير

في أي مشروع، التغيير حتمي (تغيير النطاق، الموارد، الأولويات). القائد الفعال لا يقاوم التغيير، بل يديره عبر شرح الأسباب، وإشراك الفريق، وتقديم دعم نفسي وتدريب (Kotter, 2012).

سادساً: بناء ثقافة الثقة

الثقة هي الأساس الذي تبنى عليه كل المهارات السابقة، وتُبنى عبر الصدق، والشفافية، والاعتراف بالأخطاء، والدفاع عن الفريق (Folkman, 2014 & Zenger).

1.6 العلاقة بين القيادة ونجاح المشروع

تُقاس نجاح المشروع عادةً بـ "المثلث الكلاسيكي": الوقت، والتكلفة، والجودة. لكن الدراسات الحديثة وسّعت هذا المفهوم ليشمل رضا أصحاب المصلحة، وقيمة المنتج النهائي، وتعلم الفريق، واستدامة النتائج (Kerzner, 2017).

وقد أظهرت العديد من الأبحاث أن القيادة الفعّالة تؤثر إيجاباً في كل هذه المؤشرات، من خلال زيادة التزام الفريق، وتحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة الموارد، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر (PMI, 2021).

كما أن القيادة القوية تمنح الفريق شعوراً بالأمان النفسي، وهو العامل الذي أظهرت دراسة Google (Project Aristotle) أنه الأكثر تأثيراً في أداء الفرق.

1.7 الدراسات السابقة

الدراسة السنة النتيجة الرئيسية

القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً في المشاريع المعقدة Müller & Turner 2010

القيادة الخادمة فعالة في بيئات العمل الرشيق Liden et al. 2014

الذكاء العاطفي أساسي للقيادة الفعالة Goleman 2000

المهارات القيادية الناعمة أهم من المهارات الفنية Zenger & Folkman 2014

ضعف القيادة هو السبب الأول لفشل المشاريع PMI 2021

أسلوب القيادة عامل نجاح رئيسي في المشاريع Turner & Müller 2005

القيادة المرنة والتكيفية ضرورية في البيئات المتغيرة Yukl & Mahsud 2010

1.8 الفجوة البحثية

على الرغم من وجود دراسات متعددة تناولت القيادة في المشاريع، إلا أن معظمها ركز على جانب واحد (إما الأنماط أو المهارات)، بينما نادراً ما جمعت بينهما في نموذج متكامل. كما أن معظم الدراسات أجريت في سياقات غربية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في السياق العربي والخليجي، خاصة في قطاع التقنية الذي يشهد نمواً متسارعاً. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسات السابقة لم تتناول بشكل كافٍ تأثير الثقافة التنظيمية وحجم الشركة على ممارسات القيادة في المشاريع، وهو ما يسعى هذا البحث إلى استكشافه.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blanchard, K. H., & Johnson, S. (2015). The One Minute Manager. William Morrow.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Sage Publications.
- Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.). Sage Publications.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Review. (2018). HBR Guide to Project Management. Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10(2), 271-299.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture. Journal of Applied Psychology, 99(6), 1121-1140.

- Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2007). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81-93.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014). *The New Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. McGraw-Hill.