

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Fayez Saleh F Aldosari	اسم الطالب
Students I.D	2021200270	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

الفهرس

الموضوع	الصفحة
المشكلة ، منهجية البحث ، المقدمة ، القيادة	١
أساليب القيادة	٢
مهارات وأدوار مدير المشروع	٣
مهارات الاتصال لدى مدير المشروع	٤
الاتصال القيادي في إدارة المشروع	٥
مهارات الاتصال والقيادة	٦
مشروع البحث	٧
مراجع	٧

المشكلة : تأثير عملية الاتصال بالقيادة و تأثيره على القائد و بالتالي المشروع ؟

منهجية البحث :

دراسة علاقة الاتصال في المشروع و أثرها على القائد و الفريق لإنجاح المشروع .

١- المقدمة :

تطورت نظريات القيادة بمرور الوقت. تاريخيا ، تطورت نظرية القيادة خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي وتم التركيز على السمات الشخصية للقادة ، مثل المظهر الجسدي والشخصيات. مدرسة السلوك و الدراسات ركزت على المهام القيادية حيث تم تطويرها في الأربعينيات . كان الافتراض أن القيادة قد تكون مكتسبة ولم تكن سمة يولد بها الناس. أدت الستينيات إلى ظهور مدرسة الأزمات ، والتي كانت تهتم بمدى ملائمة أنماط القيادة المختلفة في المواقف القيادية المختلفة من خلال مطابقة الخصائص الشخصية للقائد للوضع القيادي. نشأت المدرسة ذات الرؤية والجاذبية في 1980م وركزت على التغيير التنظيمي ، من خلال تطوير الرؤية والكاريزما والاحترام والثقة. ظهرت مدرسة الذكاء العاطفي قبل عام 2000 (مولر وتورنر ، 2010). و كما هو معروف بأن أهم نقطة لنجاح القائد و المشروع هي نجاح " الاتصال " وهي جزء من القيادة ، حيث أنها بداية انطلاقة التحفيز و حل الصراع و بناء الفريق فلا يمكن تحقيقها حتى يتم تحقيق الاتصال بشكل فاعل .

٢- القيادة :

تظهر الدراسات حول أساليب القيادة أن شخصية القائد ونضج الأتباع والاحتياجات تحدد البيئة و أسلوب القيادة الذي يجب اتباعه. القائد الفعال سيكون قادراً على تكيف أسلوب أو مزيج من أساليب القيادة بما يتناسب مع الظروف. سيختلف أسلوب الاتصال المختار من قائد إلى قائد ومن مشروع إلى آخر ، ولكن يظل التواصل مع الناس جزءاً جوهرياً من القيادة. يمكن تعريف القيادة على أنها أسلوب سلوك مصمم لدمج كل من المتطلبات التنظيمية و المصالح الشخصية في السعي لتحقيق بعض الأهداف. المديرين لديهم مسؤولية القيادة. مدراء مشروع غالباً ما يتم اختيارهم أو عدم اختيارهم بسبب أساليب قيادتهم أنه يمكن تصنيف أساليب القيادة في ستة التصنيفات. هذه الأنماط هي التوجيه ، وتحديد السرعة ، والمشاركة ، والبصيرة ، والتدريب ، والانتماء. كيرزرن (2009) إضافة نمطين آخرين ، وهما أسلوب البيروقراطية وعدم التدخل. الاستبدادي / التوجيه / القائد يتميز الأسلوب بالهيمنة والسيطرة الكاملة من قبل القائد. هذا الأسلوب في القيادة لن يكون فعالاً في تحفيز الموظفين. يتميز أسلوب تحديد وتيرة العمل بمواجهة التحديات والأهداف. يتميز الأسلوب الديمقراطي / التشاركي بمشاركة الفريق في صنع القرار ومثل هذا القائد من المحتمل أن تعقد اجتماعات متكررة ، ولكنها ستقوم أيضاً بتمسح الموظفين وتحديد طرق للحصول عليها مدخلات الموظف. ستساعد مدخلات الموظف ونتائج الاستطلاع القائد في معرفة وفهم بيئة أفضل. يلهم الأسلوب التحويلي / البصري الفريق برؤية مشتركة للمستقبل. هذا من المحتمل أن يكون أسلوب القادة مرئياً جداً في المنظمة ، ويتحدث كثيراً في الأماكن العامة ، ويتكرر الاجتماعات وإرسال البيانات التي تحفز وتقدم التوجيه لجميع الموظفين ومن خلال القيام بذلك تحسن الاتصال بشكل فعال. يؤكد أسلوب التدريب على وجود ثقافة توجيه قوية وربما تعلق أهمية على جلسات التدريب والتطوير وعلى مسؤولية الإدارة في تطوير الآخرين ، وبالتالي تعزيز فعالية الموظفين من خلال المهارات والمعرفة. الأسلوب الانتمائي يخلق الانسجام من خلال ربط أعضاء الفريق ، فردياً وفي مجموعات صغيرة. تحدد خصائص هذه الأنماط كيف يتعامل قائد المشروع مع أعضاء الفريق ويؤثر على فعالية التواصل مع الفريق. يجب على مديري مشاريع البناء تبني أسلوب القيادة أو مجموعة من الأساليب. قد يغير القائد أسلوب القيادة حسب الظروف. من المعروف أن القادة يغيرون أسلوب القيادة عندما يتحول الموقف ، باستخدام أسلوب قيادة مختلف في مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع . يتطلب اختيار أسلوب القيادة الأكثر فاعلية لمختلف المواقف القدرة على تقييم المواقف بشكل صحيح وتطبيق الأساليب المناسبة للتواصل للفعال.

3. أساليب القيادة

يتم اختيار أساليب القيادة التالية على أنها أنماط القيادة المعروفة عمومًا في إدارة الأعمال الساحة (سميت وكروني ، 2002). لا تناقش الدراسة أساليب القيادة على هذا النحو ، ولكن أساليب القيادة التأثير على فعالية الاتصال وبالتالي من المهم مراجعة أساليب القيادة. الأنماط يمكن تطبيقها بشكل فردي أو انتقائي أو مجتمعة ، اعتمادًا على المواقف المختلفة.

1-3 أسلوب القيادة الطارئة أو الظرفية :

يهتم أسلوب القيادة الطارئة أو الموقفية بمدى ملاءمة القيادة المختلفة الأساليب في مواقف القيادة المختلفة من خلال مطابقة الخصائص الشخصية للقائد مع القيادة الوضع

2-3 أسلوب الرؤية في القيادة :

أسلوب القيادة البصرية موجه نحو الرؤية ويكون فعالاً فيما يتعلق بإدارة المشروع ، يجب أن يكون مدير المشروع مفكرًا تحليليًا بالإضافة إلى كونه موجهًا نحو الإنجاز (مولر وتورنر ، 2010). باستخدام أسلوب سلون أو أسلوب القيادة البصرية ، يستخدم القائد الرؤية لإعطاء حياة وعمل تنظيم إحساس بالمعنى والغرض ، لكنه يحافظ على التركيز على الرؤية. هذا القائد يجند الآخرين من خلال إشرافهم والاستماع إليهم والتواصل معهم بوضوح .

3-3 أسلوب القيادة الهدف و المسار:

جوهر هذه النظرية التي طورها روبرت هاوس هو أنه من واجب القائد مساعدة الأعضاء تحقيق الأهداف وتقديم التوجيه والدعم اللازمين لضمان توافق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة (سميت وكروني ، 2002).

4-3 أسلوب قيادة فيدلر

يقدم فيدلر (1967) نظرية فاعلية القيادة التي تأخذ في الاعتبار شخصية القائد أيضًا كعوامل ظرفية في حالة القيادة. ترتبط نظرية فيدلر بأسلوب الموقف ، والذي يطبق نمطًا عن طريق مطابقة النمط والموقف ، وتغيير الوضع بحيث يكون متوافقًا مع النمط (سميت وكروني ، 2002).

5-3 نظرية ماكجرجور X ونظرية نمط Y :

اقترح ماكجرجور نهجين أساسيين لإدارة الناس ، النظرية X والنظرية Y. تفترض النظرية X أن الشخص العادي سيفعل كل شيء لتجنب العمل والمسؤولية ، وبالتالي يجب أن يكون كذلك توجيه وإجبار على العمل (بورك وبارون). نظرية الحالة X ليو وزميل وفانغ (2003) باعتبارها تتمحور حول الموظف أو موجه نحو الناس. تفترض النظرية Y أن أعضاء الفريق يستمتعون بالعمل ويتحملون مسؤولية تطبيق وتوجيه أهداف المشروع. يمكن لأعضاء الفريق الإدارة والعمل بشكل مستقل (Burke and Barron، 2007). ليو وآخرون. (2003) نظرية الحالة Y باعتبارها موجهة نحو الإنتاج.

6-3 أسلوب دورة حياة القيادة :

تم تطوير نظرية دورة حياة القيادة من قبل هيرسي وبلانشارد (1972). نظرية دورة حياة القيادة هي نهج طارئ. يعتقد هيرسي وبلانشارد أن القيادة يجب أن تتكيف مع "نضج" الموظفين. النضج لا يعني الاستقرار العاطفي أو العمر ، إنه يشير إلى العمل الناضج ، أي الرغبة في التحقيق والإنجاز ، والاستعداد لقبول المسؤولية ، وكذلك معرفة تفاصيل العمل .

3.7 أسلوب القيادة السلوكية:

يميز هذا النمط بين نمطين أساسيين للقيادة ، وهما الأسلوب الموجه نحو المهمة والأسلوب الموجه نحو الناس أو أسلوب العلاقة. الإنجاز والتحفيز والاستعداد والقدرة على تحمل المسؤولية والتعليم وتجربة تحديد مزيج العنصرين (Walker، 2007). لا

يعتمد نجاح أسلوب القيادة هذا كثيرًا على الأسلوب ، بل على الوضع الذي فيه يستخدم. المعنى الضمني لأسلوب القيادة السلوكية هو في حالة الاتصال ، على سبيل المثال تتم مناقشة القضايا المهمة ، يجب أن تحظى العلاقات باهتمام كبير لجعل المناقشة ناجحة.

3.8 أسلوب القيادة المتمحور حول العمل :

طور جون أدير (بيرك وبارون ، 2007) أسلوب قيادة مختلفًا يركز على عمل القيادة. يشير هذا النمط إلى أن قائد المشروع يجب أن يركز على ثلاث مسؤوليات ، وهي المهمة والفريق والفرد ، يتصرف بناء على مطالب كل منهما. يجب على قائد المشروع أن يحضر المهمة والفريق والمسؤوليات الفردية ولكن يجب أن تركز على كل واحدة في أوقات مختلفة من أجل التعامل مع احتياجات محددة (بيرك وبارون ، 2007). في توجيه المهام ، يكون الغرض من الفريق هو إكمال بعض الأعمال ، لذلك يحتاج القائد إلى الحفاظ على التركيز على تحقيق الأهداف. يتطلب توجيه الفريق من القائد التأكد من أن احتياجات الفريق الجماعية تم تحديده والحفاظ على تماسك المجموعة. يتطلب التوجه الفردي أن يدرك القائد أن كل منهما سيكون لعضو المجموعة أو الفريق احتياجات شخصية فردية (بيرك وبارون ، 2007). من المهم أن مدير المشروع ، من خلال التواصل ، يعزز التوازن بين احتياجات مهام المشروع ، و احتياجات فريق المشروع واحتياجات الفرد.

4. مهارات وأدوار مدير المشروع :

مدير المشروع هو وسيط الترابط الذي يجمع المشروع معًا و نجاح أو فشل المشروع يتأثر بتعيين مدير المشروع. القيمة المضافة إلى المشروع من قبل مدير المشروع فريدة ، لا توجد طريقة أو عملية أخرى تضيف قيمة مماثلة (ستيفنسون ، 2008). مدير المشروع هو المسؤول الوحيد عن المشروع. ناجح يتعين على مدير المشروع أداء أدوار مختلفة والعديد من هذه الأدوار في وقت واحد. يذكر مايلو (2011) هذا المشروع المدراء الذين يفتقرون إلى المهارات هم "سبب شائع لفشل المشروع". و يتطلب من مدير المشروع على وجه التحديد مهارات قيادية وليس فقط القدرة الإدارية. يحتاج مدير المشروع إلى تطبيق مبادئ الإدارة العامة في بيئة المشروع. عدد من يتم تحديد الأدوار لمدير المشروع ، مثل ؛ أنشطة التخطيط والمهام والجدول الزمنية والميزانيات ؛ تنظيم اختيار ووضع فريق المشروع ؛ قيادة فريق المشروع ؛ مراقبة الأنشطة والجدول الزمنية ؛ القدرة على اختيار وتطوير فريق وتحفيز الفريق ؛ التواصل مع فريق المشروع وجميع أصحاب المصلحة . حل المشكلات أو اتخاذ القرار أو معرفة مكان الحصول على المساعدة ، التفاوض والإقناع ، والتفاهم يؤدي مدير المشروع أدوارًا مختلفة ، لكنه يحتاج إلى مهارات للقيام بهذه الأدوار. وتشمل هذه المهارات التالية:-

مهارات التواصل، مهارات التعامل مع الآخرين ، مهارات التعامل مع الضغط في العمل ، مهارات حل المشاكل ، إدارة المهارات؛ تشمل مهارات العرض ومهارات القيادة ، و القدرة على إلهام أو تحفيز فريق المشروع و أيضًا القدرة على تطوير الافراد لتحقيق أهداف المشروع .

الفرق بين القيادة كمهارة اتصال والتواصل كقيادة ، يتم تعريف المهارة على النحو التالي:

- القيادة كمهارة اتصال: يشير (Steyn 2012) إلى القيادة كوظائف لإنجاز الأمور و بعبارة أخرى كفريق المشروع. تشمل القيادة التفويض والتنسيق والتواصل لجميع المستويات .

- الاتصال كمهارة قيادية: يجب على القائد التأكد من أن الموارد تنفذ الإستراتيجية والقرارات و القيم ، وبالتالي ينبغي حتمًا امتلاك مهارات اتصال قوية. وهكذا ينظر إلى هذه المهارات على أنها جزء لا يتجزأ من مهارات القيادة. ينصب التركيز على المهارات التي يحتاجها مديرو المشاريع للتواصل بنجاح. جميع المهارات المذكورة أعلاه مهمة ، لكن مدير المشروع لن يحقق أي شيء بدون مهارات الاتصال. المهارات المشار إليها أعلاه ، وبشكل أكثر تحديدًا مهارات الاتصال مع القائد ، تساعد مدير المشروع على أداء فعال.

كما ذكر (Clutterbuck and Hirst 2002) "القادة الذين لا يتواصلون جيداً لا يقودون حقاً على الإطلاق ، الحصول على المنصب شيء ، والقيام بالدور شيء آخر ". بيلزر ، في ستيفنسون وستاركويذر (2009) يؤكد أن القيادة والتواصل هما معياران "مهمان للغاية" لإتمام بنجاح المشروع.

5. مهارات الاتصال لدى مدير المشروع :

من أهم المهارات في المشروع التي يجب أن يمتلكها المدير هي "مهارات الاتصال" ، حيث يعتمد بقاء أي نشاط بشري منظم إلى حد كبير على قدرة الإنسان على التواصل مع الآخرين. في الواقع ، من المستحيل تصور منظمة يعمل فيها الأفراد في عزلة دون مهارة الاتصال. و من المهم تحديد المهارات اللازمة للتواصل بشكل فعال لصالح المشروع. و يمكن تقسيم المهارات إلى ثلاث مجموعات ، وهي الإدراك للمهارات الفنية والتواصلية. المهارات المعرفية تتعلق بقاعدة المعرفة للمهنة. المهارات الفنية هي المتخصصة العملية لمهارات الاتصال أو الاجتماعية تنطوي على الأفراد الذين لديهم القدرة على التفاعل بشكل فعال مع العملاء وغيرهم من المهنيين. يحتاج مدير المشروع إلى إنشاء علاقات تعاونية مع أعضاء فريق المشروع تضمن مناخاً جيداً للتواصل ، وتحديد المشاركين في المشروع لضمان الالتزام وتبني أسلوب القيادة المناسب ومن المهارات التعامل مع الآخرين والمهارات العاطفية. حيث أن المهارات العاطفية هي القدرة لاتخاذ القرارات الصحيحة في ظل ظروف صعبة ، وتحمل المسؤولية والشجاعة. و المهارات الشخصية هي امتلاك الثقة بالنفس للتواصل. بدون المهارات العاطفية ، قد لا تكون المهارات الشخصية تستخدم بشكل فعال ، وبدون مهارات التعامل مع الآخرين ، قد تضع المهارات التقنية.

في مراحل مختلفة من مشروع البناء ، سيتعين على الأفراد التوضيح وطرح الأسئلة ومناقشة القضايا و الأفكار مع بعضها البعض. وفقاً لـ Laufer ، فإن مديري مشاريع البناء يشاركون في الاتصال الشفوي لحوالي 76٪ من الوقت. ذكر أيضاً الاتصال الشفوي باسم الطريقة الرئيسية للاتصال وأنه من الممارسات الجيدة تسجيل الاتصال الشفوي .

أكثر قنوات الاتصال شيوعاً هي التحدث ؛ إنه فوري وعفوي ومباشر ومستخدم على نطاق واسع مجموعة من المواقف. ومع ذلك ، غالباً ما يُساء فهم الاتصال اللفظي. يمكن إنفاق غالبية الاتصالات أثناء مشروع البناء على التحدث والاستماع ، وأقل وقت القراءة والكتابة. تحتاج إجراءات الاتصال مثل التحدث والاستماع والقراءة والكتابة الخبرة لاستخدامها بنجاح.

6. الاتصال القيادي في إدارة المشروع :

ينبع التواصل غير الفعال من الغطرسة وعدم التنظيم والعناد والسلبية وانعدام الثقة (باتشيلي ، 2010). و يضيف ، الفقراء ومهارات التعامل مع الآخرين كأسباب لماذا القادة يفشلون في إدارة المشروع بشكل فعال .

- تحدث ثلاثة أنواع من الاتصال:

الاتصال الرأسي (من الأعلى إلى الأسفل أو العكس و تتدفق الاتصالات على أساس العلاقات الهرمية) و الاتصال الأفقي القائم على الاتصال مع أقرانه ، والتواصل القطري ، والعلاقات التصاعدية مع المديرين والتواصل القطري مع المقاولين و / أو الموردين أو أعضاء فريق الإدارات الأخرى (كامبل ، 2011). غالباً ما يدرك أعضاء الفريق المؤثرون أن الأشخاص الذين يصدرون أكبر قدر من الضجيج لديهم القليل من الأهمية والجهود يجب أن يتم تشجيع المتصلين المترددين على المشاركة. يبرز قادة المشروع الذين يتمتعون بمهارات اتصال كبيرة وتأثيرهم بوصفهم المهيمنين التواصل ، وبالتالي قد ترتبط سمات المتصلين المهيمنين ارتباطاً وثيقاً بسمات القادة . القادة يقودون من خلال التواصل الفعال و مهارات الاتصال الجيدة تمكن وتعزز وتخلق التفاهم والثقة ضروريان لتشجيع الآخرين على اتباع القائد بدون اتصال فعال .

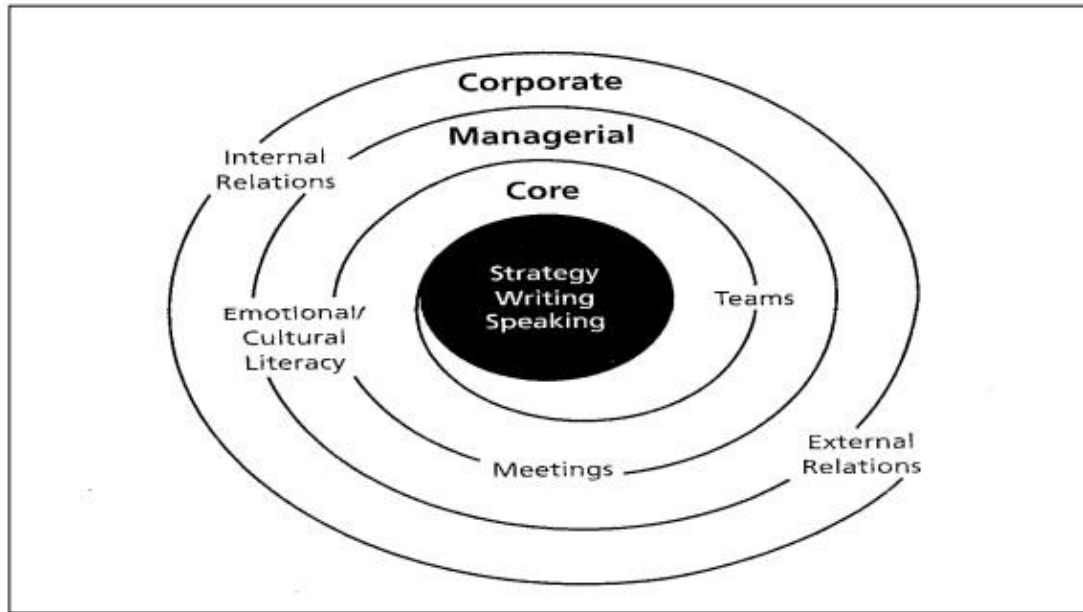
دراسة مبكرة لكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد حول ما يتطلبه الأمر لتحقيق النجاح والحصول على ترقية في مؤسسة ما يقول إن الفرد الذي يتقدم في العمل هو الشخص القادر على التواصل وإحداث اصوات القرارات ، وإنجاز الأمور مع الأشخاص ومن خلالهم (بومان ، وجونز ، وبيترسون ، وغرونوسكي ، وماهوني ، في باريت ، 2006 ب). كما ذكر and Kouzes Posner في قيادة (Kellerman 2012) "ليس عملاً منفرداً ، إنه مجهود فريق". لذلك ، يعد الاتصال قوة قوية تؤثر على نجاح المشروع. يحتاج قائد المشروع إلى التطوير أسلوب القيادة ليعزز التواصل الفعال و الفاعل مع أصحاب المصلحة.

7. مهارات الاتصال والقيادة :

وفقًا لباريت (2006) ، يتكون الاتصال القيادي من طبقات ، وتوسيع المهارات من الاستراتيجية الأساسية التطوير والكتابة الفعالة والتحدث لاستخدام هذه المهارات في المواقف التنظيمية الأكثر تعقيدًا. مع تطور المشروع ، سيحتاج مدير المشروع إلى تحسين مهارات الاتصال الأساسية ليصبح أكثر فعال في الاتصال. يؤكد (Barrett 2006b) أنه كلما تقدم المدير إلى مستويات أعلى في المنظمة ، كلما كان الأمر أكثر تعقيدًا أصبحت مطالب الاتصال. علاوة على ذلك ، لا يُقصد من الإطار اقتراح تسلسل هرمي ، وهذا هو السبب في ذلك يصور على شكل دوامة.

يشرح (Barrett 2006b) التواصل القيادي على النحو التالي (الشكل 1):

- الاتصالات الأساسية: تعتمد جميع الاتصالات الفعالة على المهارة الأساسية في مركز الحلزون. هذه هي المهارات الفردية ، و يجب على القادة في أي منظمة إتقان المهارات الأساسية.
 - الاتصال الإداري: تعتمد قدرات الاتصال الإداري على القدرات الأساسية. انها أكثر مشاركة بشكل مباشر في إدارة الآخرين. تعتبر المهارات اللازمة للتفاعل مع الأفراد ومعهم إدارة المجموعات.
 - الاتصال المؤسسي : يتضمن الاتصال المؤسسي التوسع من المهارات الإدارية إلى تلك القدرات اللازمة لقيادة منظمة ومخاطبة مجتمع أوسع. يصبح التواصل أكثر معقدًا عندما ينتقل المدراء إلى منصب يحتاجون فيه إلى التفكير في أفضل طريقة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- الشكل (1) :



المهارات الأساسية التي يحتاجها مديرو المشاريع من أجل أن يكونوا قادرين على التواصل بشكل فعال قد تكون على سبيل المثال مهارات الكتابة والتحدث. يجب أن يكون المديرون قادرين على الهيكلية والكتابة بفعالية ومعقدة المراسلات والوثائق ، من رسائل البريد الإلكتروني والمذكرات إلى المقترحات والتقارير. يجب أن يكون المديرون قادرين على ذلك الكتابة والتحدث باستخدام مستوى اللغة المتوقع من القادة. يجب أن يكونوا قادرين على إنشاء وتقديم شفهي العروض. هذه هي المهارات الأساسية اللازمة في الاتصال. قد تكون مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجها مديرو المشاريع ليكونوا قادرين على التواصل بشكل فعال على سبيل المثال الاستماع. الاستماع هو مهارة أساسية في أي موقف ، ولكنه قابل للتطبيق داخل الحلقة الإدارية لأن إدارة الآخرين بشكل فعال تتطلب الانتباه لسماع ما يقوله الآخرون. الحلقة الإدارية قد يشمل أيضًا قيادة الاجتماعات بالإضافة إلى تطوير الفريق

وبناء الفريق. قد تكون مهارات الاتصال المؤسسي التي يحتاجها مديرو المشاريع ليكونوا قادرين على التواصل بشكل فعال على سبيل المثال أن تكون قائدا. يعتمد التواصل الفعال على أسلوب قيادة الفريق والخارجي أصحاب المصلحة. سيجد القادة أنه عندما ينتقلون إلى مستويات أعلى من المنظمة ، يصبحون هم المشروع وجهاً للجمهور.

(مرفق مشروع بحث سابق تم إرفاقه لتعزيز وفهم أثر ودور الاتصال وتأثيره بين القائد للمشروع والافراد)

8- مشروع البحث :

تم إجراء استبيان استقصائي ، وإرساله إلى مجموعة مختارة من مساحي الكميات ، وعمال البناء و المديرين و المهندسين والمعماريين ومديري المشاريع. وكان عدد الاستبيانات المرسل 302. العدد الإجمالي كان معدل الاستجابة 32%. ومن المهم فيما يتعلق بموثوقية معدل الاستجابة أن 72% من الردود وردت من مديري المشروع. ومع ذلك ، فإن ردود مديري المشروع لم تؤثر على بيانات الاستجابة. كان الغرض من السؤال هو تحديد أهمية خصائص مشروع انشائي يجب أن يمتلك المدير لضمان التواصل الناجح. علاوة على ذلك ، لتحديد الخصائص التي هي مهام لمدير المشروع للتواصل بشكل فعال مع أعضاء الفريق. قد تساهم خصائص الشخص في إدارة المشروع بشكل أكثر نجاحاً وهذه الخصائص تدل على أسلوب القيادة. من المهم تحديد أسلوب القيادة لمدير المشروع ، لأنه يؤثر على التنفيذ الناجح للمشروع ، والتعاون بين أعضاء الفريق و التعاون بين الفريق ومدير المشروع.

يوضح الجدول 1 الخصائص المهمة وأسلوب القيادة الذي يحتاجه مدير المشروع للتواصل على نحو فعال. يُظهر العمود 1 خصائص مدير مشروع البناء. تقدم الأعمدة من 2 إلى 7 ملف الردود بالنسب المئوية ، يصور العمود 8 متوسط إجابات المستجيبين على السؤال المتعلق بخصائص مدير مشروع البناء والعمود 9 الترتيب بترتيب تنازلي. "لا شيء" لم تؤخذ الردود في الاعتبار عند حساب المتوسط.

الجدول 1: خصائص مدير مشروع البناء السمة التي يجب أن يمتلكها مدير مشروع البناء لضمان التواصل الناجح المرتبة الأعلى من قبل المستجيبين هي تطوير الثقة والتعاون والعمل الجماعي. المرتبة المميزة Benita Zulch / Procedia 180 - العلوم الاجتماعية والسلوكية 119 (2014) 172 – 181

الثاني هو السماح لأعضاء الفريق بتحمل مسؤولية عملهم ، والثالث هو مشاركة رؤية المشروع مع فريق المشروع ، وتوجيه المهمة الرابعة والتوجيه الخامس للأشخاص. جميع الخصائص مهمة للغاية بالنسبة لمدير مشروع البناء لامتلاكها ضمان التواصل الناجح أثناء تنفيذ المشروع. الخصائص التي صنفها المستجيبون على أنها مهمة للغاية بالنسبة لمدير مشروع البناء لامتلاكها ضمان التواصل الناجح ، لتطوير الثقة والتعاون والعمل الجماعي (61.9 %) ، ومشاركة رؤية المشروع مع فريق المشروع (55.7 %) والسماح لأعضاء الفريق بتحمل مسؤولية عملهم (45.5 %). يجب تعيين الخصائص التي صنفها المستجيبون على أنها مهمة جداً لمدير المشروع التحديات والأهداف لأعضاء الفريق (54.6 %) ، لتحقيق الاحتياجات الفردية لأعضاء الفريق (48.5 %) ، للسماح بمشاركة الفريق في عملية صنع القرار (48.5 %) ، والإفصاح عن المعلومات لأعضاء الفريق لأغراض صنع القرار (43.3 %) وتوجيه الناس (43.3 %). اتباع كتاب القواعد (33.0 %) هو الوحيد السمة التي تم تصنيفها على أنها خاصة مهمة من قبل المستجيبين لمدير مشروع البناء يمتلك.

Table 1: Characteristics of a construction project manager

Characteristics of construction project manager	Response (%)						Average	Ranking
	None	1 Not important 5 Extremely important						
		1	2	3	4	5		
Developing trust, collaboration and teamwork	3.0	0	1.0	5.2	28.9	61.9	4.4	1
Allowing the team members to take responsibility for their work	2.1	0	1.0	9.2	42.3	45.4	4.3	2
Sharing the vision of the project with the project team	5.2	0	2.0	8.2	28.9	55.7	4.2	3
Task orientation	3.1	1.0	1.0	15.5	40.2	39.2	4.1	4
People orientation	3.1	0	2.1	14.4	43.3	37.1	4.1	4
Information disclosure to team members for decision making purposes	3.1	2.0	3.1	18.6	43.3	29.9	3.9	5
Allowing the team to take part in the decision making process	3.0	0	3.1	16.5	48.5	28.9	3.9	5
Setting challenges and goals for team members	4.2	0	4.1	9.3	54.6	27.8	3.9	5
Support for team members training and development	4.1	1.0	5.2	19.6	45.4	24.7	3.8	6
Realising individual needs of team members	3.1	0	3.1	27.8	48.5	17.5	3.7	7
Trusting the team to take a decision themselves	3.1	1.0	4.1	32.0	41.2	18.6	3.6	8
Following the rule book	6.2	1.0	13.4	33.0	33.0	13.4	3.3	9

المناقشة للبحث و النتائج :-

مدير المشروع هو الشخص الذي يتم تعيينه من أجل إدارة مشروع محدد، ويتوقع منه تحقيق أهداف المشروع التي تمت الموافقة عليها وفق مجال المشروع المحدد، والميزانية المحددة، والجدول الزمني المحدد. ويقوم مدير المشروع بقيادة المشروع، ويقدم الرؤيا، والاتجاه، والتشجيع، وتتمثل وظيفة مدير المشروع في التأكد من أن المشروع واقعي، لتحديد الجداول الزمنية، وخطط الموارد، والميزانيات الضرورية لتحقيق أهداف المشروع.

وحالما يتم إقرار خطة المشروع والموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، ينفذ مدير المشروع الخطة. ويشتمل هذا الأمر على القيام، وبغاية ودقة، بمراقبة تقدم سير العمل، ووضع التقارير الخاصة بذلك، وحل المشكلات عند ظهورها، ومراقبة أي تغييرات في خطة المشروع، وإدارة المخاطرة. وحينما يتم تحقيق أهداف المشروع كلها، يعلن مدير المشروع اكتمال المشروع، هذا كله لم يكن إلا بالاتصال الفعال مع الفريق واصحاب العمل . حيث تظهر العلاقة طردية بين أثر الاتصال بين القائد وفريق العمل .

المراجع : Resources

- Kerzner ،2001 .Barrett ,2006 and (Müller and Turner) (2010)
Benita Zulch / Procedia - Social and Behavioral Science 2012
Gorse and Whitehead , in Emmitt 2007
Feldberg ،in Talukhaba ،Mutunga and Miruka, 2011