

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Ghars Ibrahim Al Fayez	اسم الطالب
Students I.D	2021202409	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 8 / 05 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 2021-05-08 في تمام الساعة 9 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**

عنوان البحث : العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي لفريق العمل بشركة غراس للاستشارات والتدريب

Research Introduction

1 / Research Problem

تتمثل مشكلة الدراسة فيما تم ملاحظته من خلال سنوات القيادة في شركة غراس للاستشارات الإدارية والتدريب حيث أكدت الخبرة والتجربة والملاحظة المتعمقة على أهمية وضرة الحوافز المادية والمعنوية، واختيار الأسلوب الأمثل في تقديمها ووفق الفروق الفردية والاختلافات في الحاجات والتطلعات بين أعضاء فريق العمل، حيث كانت الطريقة سابقاً موحدة لجميع أفراد الفريق مما نتج عنه انخفاض ملحوظ في أداء بعض المهام المؤكدة حيث وضح بعد التحليل العميق والملاحظة أن بعض الأفراد يستجيبون بشكل أكبر للتحفيز المادي بشكل دائم ومتكرر ويكون شرط للإنجاز وتحقيق الأهداف، في حين أن البعض الآخر يكتفي بالتحفيز المعنوي للإنجاز ويقدر بشكل كبير التحفيز المادي في حال تم تقديمه .

1.1 Leadership:

يؤثر أسلوب القيادة المتبع في بيئة العمل على أعضاء الفريق بشكل كبير، حيث أن اختار أسلوب قيادي متوازن ومتناسب يقلل من السلبيات الناتجة عن ضغوطات العمل، والقادة الحقيقيون يستمعون إلى فريق عملهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز التحديات معهم بشكل سلسل، كما يحافظون على الإيجابية اللازمة في بيئات عملهم لمدة طويلة مما يخلق انتماء لدى الأفراد للمنظمة التي يعملون بها، من ناحية أخرى فإن القيادة المتسلطة تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية لفريق العمل وبالتالي يصبح التوتر وعدم الرضى الوظيفي هو الجو السائد، كما أن هذه الأثر السلبي قد ينتقل مع أعضاء الفريق إلى حياتهم الشخصية، مما يُعجل بانسحاب الكفاءات والخبرات من وظائفهم وحقيقة لا يمكن تجاوزها وهي أن فرق العمل الناجحة وذات المهارات والخبرات المتنوعة يبحثون عن قادة يثقون بهم بشكل شخصي قبل ثقتهم برؤية وأهداف المنظمة وعادة من يحقق هذه الثقة هم القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي العالية.

1.1.2/ Leadership Style :

وبالعودة إلى المعارف التي تم اكتسابها من خلال دراستنا لمادة قيادة المشروع، والتي ركزت على الأساليب القيادية المختلفة والتي كان من أهمها بالنسبة لهذا البحث أسلوب القيادة التحفيزية. حيث يعد التحفيز عامل مهم وحاسم وضروري في إدارة رأس المال الفكري أو المعرفي أو البشري، و يتضمن التحفيز المهام المؤكدة لفريق العمل القيام وتحديد الجهود التي سيبدلونهم من أجل إنجاز المهمة المطلوبة، وكذلك المدة المحددة للإنجاز. وفريق العمل الذي يتم اعتماد أسلوب التحفيز المناسب معه يعمل بمزيد من الكفاءة والفعالية وبشكل سلوكيات المنظمة و مجموع القوى العاملة فيها. ويتم تحقيق هذا الأمر من خلال قادة يتبنون نمط قيادي متلائم مع فرق عملهم والظروف البيئية المحيطة بهم.

1.1.3 / Leadership in crises:

و في وقتنا الراهن ومع تداعيات أزمة كورونا وما أحدثته من تغيير واضح في الكثير من المنظمات والشركات ليس فقط في سير الأعمال ولكن حتى على المستوى النفسي للأفراد، حيث كانت الآثار البالغة في الجوانب المالية والبيئية والاجتماعية والسياسية، ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام بضرورة التركيز على العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء فريق العمل في بيئات الأعمال المختلفة، وحرص على كيفية التعامل بينهم والعمل على تحسين العلاقات السلبيه أن وجدت. وحيث يرتبط مفهوم القيادة الإيجابية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التحفيز، و أثر هذه المهارة الإيجابي على تطوير الابداع و تجاوز الآثار السلبيه لهذه الجائحة أو لغيرها من التغيرات الحالية أو المستقبلية التي قد تطرأ. سأحاول من خلال صفحات هذا البحث تقديم آراء مناسبة حول المفهومين والعلاقة بينهما في تحقيق الرضا الوظيفي لفريق العمل بشركة غراس وهذا هو الهدف الرئيسي من البحث.

2/ Leadership Styles in my organization With Motivation Skill

وقد تطرقت سابقا في تكليف Assignment لمادة Leadership عن النمط القيادي والذي اعتمده مع فريق العمل لدي وستتم توضيح العلاقة بين الأنماط المختلفة للقيادة والتي اعتمدتها مع فريق العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي لديهم من خلال التفعيل الأمثل لمهارة التحفيز

2.1 /Democratic Leadership Style

حيث أثبت هذا النمط فعاليته بمشاركة فريق العمل بشكل منفرد في تحقيق أهداف الشركة، كما أعطيت الكثير من الصلاحيات لفريق العمل لاتخاذ القرار في المواقف المختلفة، وكذلك تقديم فرصة كاملة لطرح الآراء والمبادرات بشكل جماعي واتخاذ القرار بما يتناسب مع مصلحة الفريق والشركة على حد سواء. و وجدت في إعطاء أفراد الفريق العديد من الصلاحيات لاتخاذ القرار نوعاً من أنواع التحفيز من خلال المهام الموكلة، حيث يجعلهم يشعرون بقيمة قراراتهم وأنهم شركاء في الشركة وليسوا مجرد عاملين فيها. كما يتم تفعيل وتنفيذ العديد من المبادرات التي يطرحها فريق عمل شركة غراس حيث يتم تفويض إدارة المبادرة والفريق للشخص الذي قدمها. واستطيع تسمية هذا الأمر بـ (التحفيز من خلال المهام).

Motivation through tasks

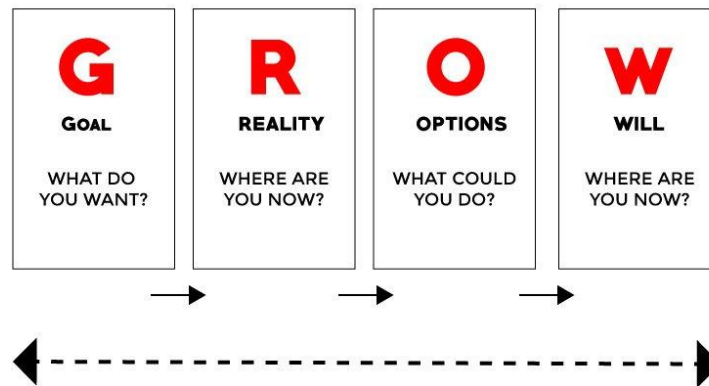
2.2/ Visionary Leadership Style

أجزم بأهمية و أثر التحفيز والتشجيع وتقديم المكافأة (المادية – والمعنوية)، لذا اعتمد هذا النمط كثير. ونعمل (فريق العمل و أنا) على إيجاد أهداف مشتركة من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة الخطوات والمهام تعمل على أحداث التغيير اللازم من خلال التطوير المستمر، حيث يتم حضور اعضاء الفريق (كمدرسين)، لبعض الدورات التدريبية التي تطرحها الشركة بشكل أسبوعي للعلاء (الدورات العامة)، يختار الموظف الدورة المناسبة للمهام الموكلة إليه. ساهمت هذه الطريقة بشكل ملحوظ في صقل الخبرات والمهارات لديهم مما ساعد بتحقيق بعض الأهداف المنشودة. (يختلف عن أسلوب التدريب والتوجيه المباشر مني لهم)، وبعد تداعيات أزمة كورونا فعلت الحوافز للتقليل من الآثار السلبية التي عانا منها بعض أفراد فريق عملي بسبب الإصابة بفيروس كورونا سواء لهم أو لذويهم من خلال عدد من التسهيلات منها: السماح بإجازة مدفوعة الراتب كاملاً لمن أصيب أحد أفراد أسرته بفيروس كورونا (على الرغم من أن عملنا بعد الأزمة 90% عن بعد ولا يشترط الحضور لمقر العمل، ولكن مراعاة للجانب النفسي للفريق. وبعد تماثل المصاب من أسرته للشفاء قدمت الشركة باقات الزهور وعدد من الهدايا التي تم إيصالها لمنزلهم. وكذلك في مختلف المناسبات على سبيل المثال (كيوم الأم حيث تقدم الشركة باقات الزهور والشكولاتة لأهبات أفراد الفريق) واعتماد هذا النوع من الحوافز المعنوية لها بالغ الأثر في كسب ولاء أفراد الفريق ومشاركتهم جميع الظروف المناسبات على اختلافها

2.3/ Coaching Leadership Style

بحكم خبرتي في مجال التدريب التي تفوق 12 عاماً، عمدت إلى تبني هذا الأسلوب خصوصاً مع الموظفين الجدد وتوضيح أسلوب الشركة في العمل والتعامل مع الشركاء من خلال التدريب والتوجيه المكثف، حيث لا يتم تسليم الموظف الجديد أية مهام قبل التأكد من وضوح رؤية وسياسة الشركة بالنسبة له، كما أعمل على ربط الأهداف الفردية للفريق بأهداف الشركة لضمان الانجاز. ويتم اعتماد نهج نمذج فيه بين لذكاء العاطفي، من خلال الأسئلة التفاعلية ومن خلال GROW MODEL التالي:

GROW MODEL FOR COACHING



حيث يساعد مثل هذا النموذج بشكل فعال في تحفيز أفراد الفريق تحفيزاً معنوياً، كما يمكنهم من اتقان مهارة التحفيز الداخلي

Internal Motivation

3/ Goal – Setting Theory (Modern Theory of Motivation) With Coaching Leadership Style

حيث اعتمدت من خلال أسلوب القيادة أعلاه على (نظرية تحديد الهدف)، وهي من النظريات الحديثة في التحفيز من خلال الاستفادة من تطبيق **GROW** بحيث نأمن في شركة غراس بأن العمل والمهام التي يتم ربطها بشكل مباشر وواضح بالأهداف المحددة تعد مصدراً رئيسياً للدوافع الوظيفية كما أن العلاقة بين الأهداف الصعبة والتحفيز طردية (شرط أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق والقياس)، وتزيد أهمية التحفيز وفق هذه النظرية ومن خلال هذا النمط القيادي، من خلال التغذية الراجعة لأفراد الفريق كلما تقدموا نحو تحقيق الأهداف الموكلة لهم .

The Goal-Setting Theory of Motivation



4 / goal of the research

أسعى من خلال صفحات هذا البحث إلى تأكيد العلاقات بين التحفيز و أنماط القيادة و الرضى الوظيفي لدى فرق العمل المختلفة وفي المشاريع المختلفة، مع التركيز على أن هذه المهارة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين أعضاء فريق العمل. حيث أن اختيار نوع محدد من التحفيز لأحد الأفراد قد ينتج عنه نتائج إيجابية للغاية، في حين أن ذات النوع من التحفيز لن يكون ذا قيمة تذكر لدى فرد آخر من نفس الفريق. وهنا تبرز مهارة القائد في المعرفة الدقيقة بكل فرد من أفراد فريق العمل من خلال التواصل الدقيق والفعال سواء كان معنوياً أو تواصلاً مادياً، وكذلك من خلال الملاحظة الدائمة و الموضوعية لفريق العمل. كما أن التنوع في التحفيز بين المادي والمعنوي أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية أثره الإيجابي على فريق العمل .

5/ Literature Review

5.1/ Literature (Review Leadership Style)

1/دراسة سماح عمر الريح ، (جمهورية السودان، 2017) بعنوان دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الخرطوم وبنك الادخار – الخرطوم

تمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها: هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي؟ وهل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد؟ وهل توجد علاقة بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أن القيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحوراً رئيسياً للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم. تمثلت فرضيات الدراسة في أنه توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي وتؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد وتوجد علاقة بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي. خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها: • أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني. • أن القائد الإداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: • يجب أن تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني. • العمل على وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعي وليس شخصي وتحديد الدرجة العلمية للقيادات الإدارية حتى تتمكن من أداء دورها على أكمل وجه.

2/ دراسة خولة خمار ، (الجمهورية الجزائرية، 2017) بعنوان القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين – جامعة العربي بن مهيدي

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال -ما مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي؟ هل تؤثر القيادة الديمقراطية على الحوافز؟ افترضت الدراسة أنه هناك علاقة بين النمط (الأسلوب القيادي) وبين تحقيق الرضا الوظيفي لفريق العمل. هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي الأكثر تأثيراً على تحقيق الرضا الوظيفي . نتائج الدراسة : هناك علاقة واضحة بين الأسلوب القيادي والانتماء للمنظمة من قبل فريق العمل.

5.2/ Literature Review (Motivation Skill)

1/ دراسة محمد حسن يوسف التيجاني، (المملكة العربية السعودية، 2010)، بعنوان التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية – مكة المكرمة

تلخصت مشكلة الدراسة حول الإجابة على الأسئلة التالية: ما أهمية وطبيعة الحوافز ؟ هل تختلف الحوافز و أثرها من فرد إلى آخر ؟ هل تختلف الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى ؟ فرضيات الدراسة: مستوى أداء فريق العمل منخفض في غياب التحفيز بكافة أنواعه، لا تؤثر الحوافز المعنوية في أغلب الأعضاء من فريق العمل، توجد علاقة واضحة بين الحوافز المادية وتطور أداء العاملين . هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة أن هناك علاقة واضحة بين تقديم الحوافز و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

2/ دراسة بدر بن نافع السلي، (2015- السعودية) بعنوان الحوافز المادية والمعنوية و علاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية – بالرياض.

بحثت الدراسة في مدى تأثير الحوافز بنوعها المادي والمعنوي على إداء العاملين بإدارة الموارد البشرية و افترضت الدراسة بأن هناك علاقة طردية بين تقديم الحوافز المادية والمعنوية وبين تحسن أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية . هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز و تطور أداء العاملين. نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تقديم الحوافز بنوعها بعد أي أنجاز وبين استمرار العاملين في الإنجاز وكذلك تطور أدائهم بشكل عام في إدارة الموارد البشرية .

5.3/ Literature Review(My Project Research)

تم اختبار أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء فريق العمل لدى شركة غراس للاستشارات والتدريب في طبيعة عمل تختلف عن طبيعة العمل للدراسات السابقة . وتم إثبات العلاقة الطردية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين انجاز المهام الموكلة لفريق العمل لدينا مع ملاحظة أن للحوافز المادية أثر بالغ عنه في الحوافز المالية لدى 4 أعضاء من فريق العمل ووجود نفس التأثير للحوافز المعنوية لدى 11 فرد من أفراد الفريق نفسه وهذا يثبت ضرورة أن يعرف ويصنف القائد بدقة فريق العمل لديه ويقدم الحوافز بناءً على الفروق والحاجات الفردية والشخصية.

5.4/ Literature Reviewer Comments:

1/ الدراسات السابقة اشتركت مع بحثي الحالي في أثر الحوافز (المادية – المعنوية) على أداء فريق العمل وتحقيق الرضا الوظيفي

2/ اختلفت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في منهجية البحث – حيث اعتمدت الدراسات السابقة منهجية البحث الوصفي التحليلي، وتم اعتماد منهجية البحث التجريبي Experimental research لهذا البحث .

6/ Methodology

6.1/ Experimental research

والتي يعتمد على التجربة – الخبرة – الملاحظة ، واستفدت من العودة إلى البحوث السابقة التي تمت دراستها في موضوع البحث الذي أقدمه، وذلك من خلال مقارنة نتائج بحثي ببحوث مشابهة جرت في فترة سابقة، كما عمدت إلى توضيح النقاط المشتركة والمختلفة بين بحثي والبحوث السابقة، وساهمت تجاربي وخبراتي وملاحظات السابقة و الحالية حول موضوع البحث بشكل كبير في إعطائي خبرة ممتازة في مجال بحثي هذا. كما اعتمدت أسلوب الاستبيان (سؤال – جواب)، الذي تم إرسالها لفريق العمل بشكل غير مباشر للتأكد من موضوعيتهم في الإجابة على الأسئلة المطروحة .

7/ Results & Discussion

- 1/ العلاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي لدى فريق العمل لشركة غراس .
 أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين التحفيز وتحقيق الرضا لفريق العمل من خلال الملاحظة والأسئلة المباشرة والتغذية الراجعة للفريق .
 أثبتت الدراسة أن هناك علاقة توقيت الحوافز ونوعيتها (مادية – معنوية) على تحقيق السعادة والولاء الوظيفي .
 أثبتت الدراسة أهمية مراعاة السمات الشخصية والميول والقدرات والمعارف لدى أعضاء الفريق قبل تحديد الحافز المناسب .
 أثبتت الدراسة فعالية أسلوب التفويض وإتاحة الفرصة الكاملة لفريق العمل لإبداء آراءهم ومبادراتهم حول المهام والمشاريع المختلفة لما له من أثر واضح في دعم التحفيز الذاتي لدى الكفاءات في فريق العمل .
- 2/ العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة و الرضا الوظيفي لدى فريق العمل لشركة غراس
 أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين التنوع في أساليب القيادة واستمرارية أفراد الفريق في العمل لعدة سنوات وبذات الروح العالية .
 أثبتت الدراسة أن القائد هو من يستطيع تصنيف أفراد فريق عمله من خلال الأدوات المتاحة مثل الملاحظة – الأسئلة المباشرة – المواقف المختلفة .
 أثبتت الدراسة أن اختيار الأسلوب المناسب وفي الوقت المناسب لنمط قيادي محدد يمكن القائد من التعامل باحترافية مع التغيرات الخارجية والداخلية للشركة أو المنظمة التي يعمل بها .

8/ References

- 1/ التيجاني، محمد حسن. التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال / غير منشورة – الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي . السعودية (2010)
- 2/ السليحي، بدر. الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 3/ دراسة سماح عمر الريح ، (جمهورية السودان، 2017) بعنوان دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الخرطوم وبنك الادخار - الخرطوم
- 4/ دراسة خوله خمار ، (الجمهورية الجزائرية، 2017) بعنوان القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين – جامعة العربي بن مهيدي – الجزائر .
- 5/ ماكسويل، جون (2000). 21 قانوناً لا يقلل الجدول في القيادة، الرياض : مكتب جريد
- 6/ جرينت، كيث (2013). القيادة، القاهرة : كلمات عربية للترجمة والنشر

تم بحمد الله وتوفيقه الانتهاء من هذا البحث

أمله من الله أن أكون قد وفقت لتقديم ما يليق بمستوى المهارات والمعارف التي اكتسبتها خلال دراستي لمادة Leadership