



Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	عبير صالح عبدالعزيز المحميد	اسم الطالبه
Students I.D	2021202984	الرقم الجامعي

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

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 8-05-2021 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.
 - line spacing 1.5. المسافة بين الأسطر
 - عدد صفحات البحث {لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات}.

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

بسم الله الرحمن الرحيم

The Skills of Transformational Leadership using Motivators Extrinsic as Interpersonal Relationships

مهارات القيادة التحولية باستخدام المحفزات الخارجية كعلاقات شخصية

1- المقدمة Intraduction :



النجاح في أي وظيفة و التميز فيها يحتاج لنوعين من المهارات اساسيه المهارات الصلبة **Hard Skills** تعرف بالمعارف الفنية وهو الجزء الذي تركز عليه معظم البرامج الدراسية و المقررات وهي مهارات غير قابلة للتغيير، مهما تعرضت له من عوامل خارجية أو داخلية أو طبيعية و **Soft Skills** المهارات الناعمة هي المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل بنجاح وهي الجزء القابل للقياس وهي السمات الشخصية والإشارات الاجتماعية الفطرية وقدرات التواصل اللازمة للنجاح في الوظيفة وتميز المهارات الشخصية كيف يتفاعل الشخص في علاقاته مع الآخرين وانهم يمكنهم تنويع الشركة ومساعدتها على العمل بكفاءة أكبر ومن هذه المهارات :



Decision making مهارات اتخاذ القرارات **Communication skills** مهارات التواصل
Commitment and accepting responsibility الالتزام و تحمل المسؤولية **skills**
Time ادارة الوقت **Leadership and teamwork skills** القيادة و العمل ضمن الفريق
Creativity and problem management skills التفكير الابداعي و حل المشاكل
Ability to work under pressure القدرة على العمل تحت الضغط **solving skills**

١-١ القيادة Leadership :

هي عملية إلهام الآخرين للعمل معا لتحقيق هدف مشترك في كيان معين، بل هو عنصر لا مفر منه وهي القدرة على جعل شخص ما يفعل شيئاً لم يكن ليفعله وهي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفياً على هرم رأسي عادة ما يكون رسم يتيح له الموارد اللازمة ليقود. يمتلك العديد من مديري المشاريع مهارات تقنية عالية، لكنهم يكافحون من أجل النجاح بسبب الافتقار إلى القدرة على القيادة في التقدم في أي مشروع وهو القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس، كما يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته القيادة تأسيس رؤية واضحة ثم مشاركتها مع الآخرين ،والمعرفة اللازمة لتحقيق هذه الرؤيا على أرض الواقع، القيادة هي واجبات فعلية للعديد من الوظائف .

١- أساليب القيادة الأنماط :

أسلوب القيادة يعتمد بشكل كبير على الهيكل التنظيمي ينصب التركيز على القواعد والإجراءات والمعايير. القائد يؤسس ودور المروّس هو متابعتها. تتعدد أساليب القيادة وليس من الضروري أن يتشابه جميع القادة، ولكن القائد الأفضل هو القائد المُلم بجميع الأساليب والقادر على التعامل مع أكبر قدر ممكن من القضايا باختلاف أساليبها، وأشهر هذه الأساليب هي أساليب القيادة السبعة والثامن أساسي هي كالآتي: القائد المتسلط أو الأوتوقراطي **Autocratic Leadership Style** : يتبع أسلوب إطاعة الأوامر الفوري ويتلخص هذا الأسلوب بعبارة {افعل ما أقوله لك} يحقق نتائج وإيجابيه سريعة صاحب هيكل كلاسيكي بالقيادة، القائد الموثوق أو المفاوض **Laissez-faire Leadership Style** : يتسم بفرط الثقة بالنفس ويتلخص بعبارة {تعال معي} يعطي السلطة أسلوبه الأقل فعالية يتطلب فريق لديه دوافع ذاتيه ، القائد المتالف و المتناغم ويتلخص بعبارة **Affiliative Leadership Style** : يتبع عبارة {الناس يأتون في المقام الأول} يعزز الإيجابية بيني فريق يحل صراعات جيد للفريق الذي يحتاج للإصلاح ، القائد الديمقراطي التشاركي **Democratic Leadership Style** : يسأل قادة هذا الأسلوب باستمرار {ما رأيك؟} يشارك في القرارات يتحمل المسؤولية العمل متعاون ويعمل بجودة يعتمد على النتائج . القائد المُدرب **Coaching Leadership Style** : يتلخص أسلوب قيادته بعبارة {حاول، جربها} يلتزم بالتدريس والإشراف يتابع لتحسين المهارات مبتكر الأفضل للفرق التي لديها الرغبة بالنجاح والتحفيز ، المحدد بالسرعة الانطلاقي **Pacesetting Leadership Style** : نتائج القيم أكثر من أي شيء آخر يقود بالقوة يركز على الأداء إن منصب القيادة هو منصب يتطلب الكثير من المهارات التقنية، ولكن أيضا المهارات الشخصية. القائد التحويلي **Transformational Leadership Style** ويتلخص بعبارة {تعال معي} إيجابي صاحب رؤية يحدد اهداف ويشجع يحفز ويدعم يعزز الابتكار ، النمط الثامن القائد القوة **Leadership Charismatic** : يتسم بقدرته على التوجيه الذاتي السلس ويتلخص بعبارة {افعل كما أفعل الآن} متحمس وواثق من نفسه متصل بشخصية القائد يخلق رؤيه إن قدرة القائد على التأثير على الناس وتمكينهم هي في صميم الموقف ومع ذلك يحتاج القائد أيضا إلى أن يكون قادرا على التوصل إلى أفكار تحويلية لضمان تطلع المتابعين إليه القيادة تعني التزام ونظام، القيادة أسلوب حياة، ارتقاء دائم [٢].

٢- مشكلة البحث :

عدم كفاية بعض العلاقات الاجتماعية كمحفز لوحده الخارجي في تعزيز دور القائد .

٢-١ هدف البحث:

تحديد القائد الأكثر فعالية باستخدام محفز العلاقات الشخصية

٢-٢ أهداف البحث الرئيسية :

- تعريف مفهوم القيادة الكاريزمية الالهامية وسلوكه والتفاعلي والتحويلي .
- التحفيز وارتباط العلاقات الشخصية في التأثير لدى القائد الكاريزمي والتفاعلي والتحويلي .

- عمل دراسات اختلاف الأنماط .
- التناسق والربط بين أنماط فريق .

٣-٢ أنماط القادة بمشروع شركة تطوير انشاءات :

شركة تطوير إنشاءات اعتبر قسمي قادر على بناء فريق متكامل حيث اجتمعت ثلاث أنماط من الشخصيات قادرة على القيادة وتكوين فريق متناسق انا بصفتي القائد مدير المشروع Manager هذه الأنماط تعتبر أكثر توجهها نحو الناس ولا يوجد نمط مثالي ولكن تمازج سماتها ما جعلها تنجح في بناء الفريق وهي الأبرز والأكثر مطلبا هي التالي :

• نمط مدير المشروع Manager القائد القدوة الكاريزما Charismatic Leadership :

بما أن القائد يحتاج إلى إلهام المرؤوسين لمتابعة قضيتهم، فإن الكاريزما هي سمة مهمة الكاريزما تساعد القائد على خلق بيئة إيجابية تلهم الآخرين لاتخاذ إجراءات. وبما أنه ليس من المفترض أن يجبر القائد الناس أو يخيفهم على أداء المهام المطلوبة، فإن المهارات الكاريزمية يمكن أن تعزز فرص القائد في إشراك أتباعه وهو النمط الجذاب القادر على الإلهام الحماسي الذي يترك طاقة إيجابية عالية صاحب ثقة عالية وقناعات خاصة [٣].

• نمط مشرف القائد Supervisor القيادي المتالف Affiliative Leadership Style :

سمات القائد الفعال effective leader يعرف القائد الفعال بأنه شخص يمتلك القدرة على تحفيز وتوجيه الأفراد ويسعى لتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف والتحرك نحو رؤية مستقبلية ملهمة لأعضاء الفريق وجعلها واقعاً ويتصف القائد الفعال بعدة سمات، من أهمها ما يأتي واثق بنفسه ومثابر وقادر على التصدي ومواجهة الصعوبات والمحاولات الفاشلة. قادر على التواصل والتفاعل بشكل قوي مبدع ومبتكر حكيم ومتفاعل و قت الأزمات قابل لمواكبة التغيرات، ومُنفتح، ومُحِب للمخاطرة. قادر على التبصر والتكهن بالأمور [4] ، ويتصف بالذكاء والفطنة موضوعي، وإنساني، وقوي الإرادة، ومُلم بالعمل لقد ثبت علمياً أن العنصرين المهمين في السلوك الإداري أما الاهتمام بالفعل أو الاهتمام بالعلاقات مع الأشخاص الآخرين.

• نمط المراقب Monitor القائد التحولي Transformational :

يمكن صاحب هذا النمط اتباعه من خلال صفاته وسلوكياته المثالية ومن خلال تحفيزهم والهامهم وتشجيعهم على الابتكار يتمتع بالنزاهة ويحدد اهدافاً واضحة ويشجع على خطوات واضحة للتواصل والتعبير يلهم فريق العمل لتحقيق اهداف مشتركة هو قائد ثقة ويمكن تحفيز الآخرين .

٣-٢ مفهوم التحفيز motivation :

عرف التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه، في أن واحد، و هي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، وشدته ومدته. و اعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله. و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء

ويحدد ما ينتظره العمال من منظماتهم ،عبر إدراكهم للأشياء و وضعيتهم في المنظمة، تصرفاتهم و سلوكهم في العمل التحفيز أو الدافع هو مفتاح الإنجاز في كل شيء، وهو للإنسان بمثابة الوقود بدونهِ يصعب إنجاز أي شيء في الحياة. ويوجد نوعين رئيسيين للتحفيز داخلي **Intrinsic Motivators** وخارجي **Extrinsic Motivators** . مهارة التحفيز الخارجي : يعنى القائد بتحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال احترام الموظفين وتقدير جهودهم ومكافأتهم وتوكيل المهمات الجديدة لهم كجزء من الاعتراف والتقدير لهم وإنجازهم

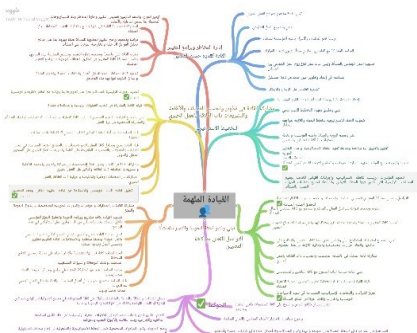
٣- ربط هذه الأنماط لتكوين العلاقات الشخصية :

ماذا تعني العلاقات الشخصية: هي نوع من أنواع التحفيز وهي أسلوب العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بالآخرين في حياته اليومية وبالتالي هي من أكثر العلاقات الاجتماعية دلالة وأهمية وذلك لأنها تؤثر في أفكار ومشاعر وسلوك الفرد العلاقات بين الأشخاص هي أنظمة ديناميكية تتغير باستمرار أثناء وجودها ، والعلاقات لها بداية وعمر ونهاية. وهي تميل إلى النمو والتحسين تدريجيا، حيث تتعرف الناس على بعضهم البعض وتصبح أوثق عاطفيا، واحدة من النماذج الأكثر تأثيرا لتطوير العلاقة اقترح من قبل عالم النفس جورج ليفنجر. وقد صيغ هذا النموذج تم تطبيقه على أنواع أخرى من العلاقات الشخصية أيضا. ووفقا للنموذج، فإن التطور الطبيعي للعلاقة يتبع خمس مراحل إن المؤسسات التي تتوفر على الكثير من العلاقات الشخصية في العمل فمثلاً إذا تم طرد أحد الأصدقاء لأي سبب كان فسترى أن بقية أصدقائه في حالة من الإحباط والغضب

يجب أن يكون التحفيز في العلاقة الشخصية :

- يجب أن يشترك الأفراد في علاقة شخصية في أهداف وغايات مشتركة. وينبغي أن تكون لديهم مصالح متشابهة إلى حد ما وأن يفكروا على نفس المنوال. ومن الأفضل دائما إذا كان الأفراد يأتون من خلفيات مماثلة.
- يجب على الأفراد في علاقة شخصية احترام وجهات نظر وآراء بعضهم البعض. الشعور بالثقة أمر مهم.
- يجب أن يرتبط الأفراد ببعضهم البعض من أجل علاقة شخصية صحية.
- تلعب الشفافية دورا محوريا في العلاقات بين الأشخاص. من المهم للفرد أن يكون صادقا وشفافا
- القائد الكاريزمي يحب الاستماع إلى مشاكل الموظف المتعلقة بالعمل وغير المتعلقة بالعمل. [5]
- يسهل ويساعد في حل المشكلات.
- تشجيع ودعم الموظف.

وفي فريقي ومع اندماج الانماط نجد الكاريزمي والتحويلي والتفاعلي نجد تشابها كبيرا بين سماتها هم اكثر ملائمة للقيادة لكونها تتعامل بالتحفيز والشخصيات والعلاقات



١- فإن القيادة الكاريزمية تعمل بربط الأتباع ومفاهيمهم الذاتية بهوية المنظمة أهم وأعظم قيمة في علم القيادة وهي " القيادة الملهمة " والتي يستطيع بها القائد من الاستحواذ على عقول وقلوب من يعمل معهم من خلال مجموعة من المهارات في التواصل والتشجيع والاستماع الوجداني لإخراج أجمل ما لدى الشخص من جوانب جميلة مما ينعكس على جودة ومستوى أداء العمل. التي تساعد على بناء وتطوير سمات الشخصية.

٢- القيادة المتألقة التحفيز بالجهد والعمل المشترك والاداء

٣- القيادة التحولية التحفيز الهامهم وتشجيعهم على الابتكار

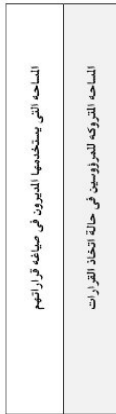
٤- دراسات علمية سابقة Literature Review:

١- في دراسة أعدت عام 1985 م قام بها كل من روبرت تاننباوم Robert Tannenbaum والعالم وارن سيمتد Warren H. Schmidt نشرت في مجلة هارفارد Harvard Business Review بعنوان How to choose a leadership pattern كيف نختار النمط المناسب

للقائد في مشروع؟ في عام 1973 م .
٢- دراسة أثبتت الدراسات في جامعات كثيرة بأمريكا بأنه من الممكن أن تكون أي من هذه الأنماط فعالة في مواقف معينة وغير فعالة في مواقف أخرى .

٣- دراسات الباحثين في جامعة أوهايو أوضحت أن سلوك القائد يمكن تقسيمه إلى عاملين أساسيين الأول هو إنشاء هيكل الاهتمام بتخطيط العمل والإجراءات والمهام والثاني هو الاعتبارات الانسانية حيث الاهتمام وصيانة العلاقات [6]

تزايد دور الرؤوسين في اتخاذ القرارات



- المدير يخذ القرار ويطلب للرؤوسين
- المدير " يبيع " القرار
- المدير يقدم أفكارا ويعلن باب المناقشة
- المدير يقدم قرارا صديقا قائلا للتفسير
- المدير يطرح مشكلة ويطلب الاقتراحات ومن صياغة القرار بعدها
- المدير يعرف القوم ويدعو الأفراد لصياغة القرار
- المدير يعطي السلطة للرؤوسين بصياغة القرار في إطار مسؤولية رؤسائهم

٥- منهجية البحث Methodology:

استند البحث على مهارات البحث النوعي باستخدام محركات البحث ، وأعمال التقصي والتحقق وتفسير النتائج البحثية وجمع المعلومات وتنقيحها للوصول الى أبرز الدراسات والأوراق العلمية التي تتعاطى موضوع البحث .

٦- النتائج والمناقشة Results:

أثبتت الدراسة أن العلاقات الشخصية تؤثر بشكل فعال لدى القائد الكاريزمي والتفاعلي والتحويلي في التأثير على الفريق وتحقيق الأهداف للمشاريع وأن دورها الكبير يمكن أن يزيد ارتباط التابعين وأعضاء الفريق للقائد لتكون مكملة لدوره أو تزيد الموثوقية به ، ولاشك أن النتائج ربما تثبت العكس أحيانا ولكن هذه المهارة قد تجعل الفريق يتغاضى عن أي إخفاقات تنتج عن القائد. كما تبين أن المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري متعددة ومتنوعة، حيث يمكنه اكتساب أغلبها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة للقيادات الثلاث خصائص فردية، موجودة لدى القادة الحقيقيين، ومقبولة من مروضيهم، وهي تشكل قدرة القائد في الإثارة الشخصية للمروضين، ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم، كما أن له القدرة على دفع المروضين باتجاه الأداء المتوقع؛ لأنه يمتلك رؤية مستقبلية قوية، باستطاعته أن يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها، والحصول على مخرجات إيجابية.

المراجع :References

- [1] "leadership", www.businessdictionary.com, Retrieved 28-2-9102.
- [2] كتاب اسرار سخر القيادة لابراهيم الفقي
- [3] محترف إدارة المشاريع .. ناصر المحميد .. الفصل الثاني
- [4] www.managementstudyguide.com, Retrieved 2021-3-18. Edited. «Prachi Juneja, "Leadership Basics" [4]
- [5] مقال عن قدرة القائد على التأثير وإقناع الآخرين .. ا. بخيت عبدالقادر الزهراني
- [6] كتاب " الإدارة – الأسس والمبادئ العلمية .. أحمد إبراهيم عبد الهادي