

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Amal Saad AL-Kathiri	أمل سعد رشيد الكثيري	اسم الطالب
Students I.D	2021200989		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**

مدى تأثير القيادة التحفيزية على المشروع

المقدمة Introduction

القيادة الناجحة تعد أهم عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ووصولها إلى التميز المؤسسي، حيث تعد القيادة مبدأً أساسياً من المبادئ الأساسية للجودة والتميز المؤسسي في المؤسسة، ويكمن ذلك في أهمية أساليب القيادة المختلفة ومهارات القيادة حيث أن أسلوب القيادة المتبع هو الممكن لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء الفرق بوجه خاص وأيضاً على مستوى المنظمة ككل، حيث أن المؤسسة تتطلب مشاركة القياديين في المؤسسة المؤثرين في تطوير أدائها مع التركيز في المهارات الخاصة الشخصية-الناعمة Soft Skills لقادة المؤسسة ومدى تأثير تلك المهارات في تحقيق النظرة الكلية للارتقاء بالدور الاستراتيجي المستقبلي لعمل المؤسسة.

كما تعد المهارات الخاصة الشخصية-الناعمة Soft Skills من أهم عوامل نجاح القائد في قيادته لفريق العمل، وهي تكميلية للمهارات الصلبة Hard Skills، المرتبطة بمعرفة في المجال التخصصي والاحتراف فيه والقدرة على تنفيذ المهام التخصصية، من الضروري الأخذ بالمهارات الناعمة Soft Skills والعمل بها وتطويرها لما لها دور في تحسين أداء العمل و انجاز الأعمال بالصورة المأمولة و اكتساب ثقة فريق وشحن الهمم فريق العمل، ومن أبرز تلك المهارات مهارة التحفيز Motivation التي تنبثق فكرة هذا البحث منها في التأكيد على مدى تأثير مهارة التحفيز Motivation في القيادة على نجاح المشاريع التي بنجاحها تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسة، والهدف هو تقديم شرح لهذه المهارة لتفعيل تطبيقها بخطوات عملية تم معاشتها وتوضيح مدى تأثيرها في نجاح أي مهمة أو مشروع.

وقد استندت في هذا البحث إلى التجربة التي قضيتها كقائد لعدة مشاريع في إدارة تقنية المعلومات وقائداً لخمس أقسام تحت إدارة تقنية المعلومات في المؤسسة التي أعمل بها، حيث مكنتني تلك التجربة من التواصل والعمل مع فئات متنوعة من الأفراد والفرق والقياديين والخبراء وأصحاب القرارات العليا على امتداد خبرتي مما أثرى من خبرتي بالتجارب المميزة التي لمست بها مدى تأثير تطبيق هذه المهارة والعمل بها على نجاح المهام والمشاريع.

بالنسبة لقيادتي للأقسام الخمسة عند بداية ذلك لاحظت بوجود مشكلة حيث أن أعضاء الفرق من الأقسام محبطين بسبب النتائج العكسية التي كانت لهم مع القيادة السابقة، مما جعلني أمام تحدي كبير فكنت موقنة بأن النجاح الحقيقي يكمن في حجم التحدي فكلماً عظم التحدي عظم النجاح، و كان التحدي لي في كيفية أن أجعل من كل شخص في الفريق شخص فعال وأبعث لديهم روح الحماس والإصرار للارتقاء بمستوى العمل إلى المستوى المطلوب مما يساعدنا في تحقيق الأهداف و النجاح وبما يعود بشكل إيجابي على الفرق وكل عضو فيها، بعد تحليلي وتقييمي للوضع اتضح لي بأن علي استخدام أكثر

من أسلوب ونمط في قيادتي لهذه الأقسام، وبالأخص نمط القيادة المتبصرة Transformational/Visionary

Leadership Style، والتركيز على مهارة التحفيز Motivation في هذه القيادة، حيث أنني على اعتقاد تام بأن كل شخص منهم فريد ولديه شيء مميز في شخصيته، وكان ذلك يتطلب مني استخدام مهارة التحفيز والإلهام، فكنت أحتاج إلى كل ما من شأنه تحفيز الفرق بدءاً من نفسي حتى ينعكس ذلك على كافة الأعضاء، حيث أنني على قناعة تامة بأن الإلهام والتحفيز يكون بدايته بالقوة الحسنة، فالترام القائد يحفز الفريق على الاقتداء به، وتحفيز الفريق ودعّمه في معرفة وتوضيح مدى أهمية دوره في تحقيق الرؤية وطريقة تحقيقنا النجاح في ذلك والتأكد من إلمامهم بمدى ارتباط ما يقومون به بروية

المؤسسة وأنهم الشريان الأساسي الذي من خلاله تتحقق الأهداف التشغيلية التي يعملون عليها والتي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية لتحقيق رؤية المنظمة ككل، التحفيز بمثابة المفتاح للقائد الذي يمكنه من أن يفعل الأشخاص ويحركهم إلى العمل، حيث ساهم على استكشافي لأفضل ما لدى كل شخص في الفريق وتقييم قوته والاستعانة بخبرته للاستفادة من نقاط القوة هذه وتطويرها، وعلى قياس الأداء لكل شخص وهدفي من ذلك أيضا هو تطوير نقاط القوة لهم والحصول على نتائج أفضل وأداء أفضل وليس فقط إزالة نقاط الضعف.

• دراسات علمية سابقة Literature Review

واحدة من أبحاث هارفارد Harvard Business Review، كانت دراسة عن تأثير الذكاء العاطفي والاجتماعي في نجاح القائد بدراسة شملت أكثر من ١٨٨ شركة حول العالم ولمختلف الدرجات من القادة، أكدت بأن الذكاء العاطفي والاجتماعي شرط لا غنى عنه لأي قائد عظيم، والذكاء العاطفي للقائد عبارة عن مجموعة من المهارات تتشارك في بعضها لتعظيم صفات القائد الناجح وإحدى تلك المهارات هي مهارة التحفيز التي نتناول في بحثنا مدى تأثيرها. ومن خلال هذه الدراسة يتأكد لي أهمية ما لامسته في عملي في أهمية امتلاك القائد لمهارة التحفيز، حيث أثبتت الدراسة بأن القائد الذي يملك صفة الذكاء العاطفي والاجتماعي التي تتضمن مهارة التحفيز، تفوق ٢٠% عن غيره. وضح الباحث في هارفارد من خلال الدراسة المهارات الأساسية للذكاء العاطفي لدى القائد، وتعريف كل مهارة التي كانت من ضمنها مهارة التحفيز وكذلك العلامة المميزة لهذه المهارة. [1]. [2]. [جدول1]

• المنهجية وطريقة البحث Methodology

وكان النهج الذي اتبعته في القيادة التحفيزية لتلك الفرق مبنيا على نظريتين من نظريات التحفيز، وهما نظرية الحاجات الثلاث لميكلاند (McClelland's (Three-Needs Theory، ونظرية تحديد الهدف (Goal-Setting Theory).
• نظرية الحاجات الثلاث لميكلاند (McClelland's (Three-Needs Theory تقول إن الاحتياجات الثلاثة المكتسبة هي الدوافع الرئيسية في العمل، وتشمل هذه الاحتياجات:

- الحاجة إلى الإنجاز-Need for achievement: ويعد الدافع للنجاح فيما يتعلق بمجموعة من المعايير.
- الحاجة إلى القوة-Need for power: وهي الحاجة التي تجعل الأشخاص يتصرفون بطريقة لا يتصرفون بها بطريقة أخرى.
- الحاجة إلى الانتماء-Need for affiliation: متمثلة في الرغبة في العلاقات الشخصية الودية.

• نظرية تحديد الهدف (Goal-Setting Theory)، تركز على أن العمل نحو الهدف هو مصدر رئيسي للدوافع الوظيفية، كما أن الأهداف المحددة والصعبة هي قوى تحفيز متفوقة، وحصول الأشخاص على ثناء نحو ما يقدمون من عمل وحول مستوى تقدمهم واجتهادهم في تحقيق أهدافهم سيساهم بأن يعمل الأشخاص بشكل أفضل. [3]

بتطبيق هذه النظريات يتضح أن هناك نوعين من المحفزات: محفزات خارجية Extrinsic motivators ومحفزات داخلية Intrinsic motivators.

○ محفزات خارجية Extrinsic motivators:

- المال / القوة (Money / Power): كالتحفيز للحصول على راتب أعلى، الترقية، التكريم،... وغيرها.
- الاعتراف (Recognition): دافع الاعتراف بمن هم في السلطة.
- العلاقات الشخصية (Interpersonal Relationship): تقدير العلاقات مع زملاء العمل وتعزيز مبدأ التعاون.

○ محفزات جوهرية داخلية Intrinsic motivators:

- الحكم الذاتي / التمتع في العمل (Autonomy / Interesting Work): تفضل إثارة الأعمال المبتكرة والخوض في التحديات الجديدة.
- الغرض (Purpose): اهتمام الأشخاص بالنتائج التي سيحققونها، والحاجة إلى أهمية عملهم وفائدته.
- الاتقان / الاستكشاف (Mastery / Exploration): الاحتفاء بالنتائج، حب الأشخاص لعملهم والبحث عن الحلول لمشاكلهم. [4]

• النتائج والمناقشة Results and Discussion

استنادا على الدراسات العلمية السابقة ومن خلال منهجية العمل التي عملت عليها وخبرتي بالتجارب التي لمست بها مدى تأثير تطبيق مهارة التحفيز كقيادة تحفيزية، نستنتج بأن هذه المهارة هي سمة مميزة للقائد تساهم في نجاح المشاريع، حيث أنها تمكن القائد من دفع الفريق لتحقيق الهدف المأمول وفي بعض الأحيان فوق التوقعات أيضا وبالتالي إلى نجاح المشروع والمهمة التي يعمل عليها الفريق، سواء كان هذا التحفيز داخليا أم خارجيا.

كثير من الأشخاص يحفزون من الخارج مثل الحصول على راتب أعلى، الترقية، التكريم،... وغيرها، وقد اتبعت هذا التحفيز المال / القوة (Money / Power) بالتكريم و منحهم زيادة في الدرجة من المرتبة التي يشغلها الشخص، وعلى مستوى العلاقات الشخصية (Interpersonal Relationship) تم تعزيز مبدأ تعاون الأشخاص مع بعضهم وقياس لأداء العمل الجماعي بشكل مستمر من ضمن معايير التقييم في التكريم أيضا.

كما تحفيزهم جوهريا بتعزيز الانتماء لهؤلاء الأشخاص ولا سيما بأنهم مهندسين تقنيين، بالاحتفاء بأبسط النتائج لأعمالهم لتعزيز شغفهم ومشاركتهم البحث عن حلول لمشاكلهم والتشجيع على الابتكار في العمل وشحنهمهم (Autonomy / Interesting Work) بشكل مستمر والتوضيح لهم بأهمية ما يقومون به الغرض (Purpose) في البنية التحتية للمؤسسة و في بناء وتطوير الأنظمة والخدمات الإلكترونية لها، وتقديم الدعم في

ذلك، الشغف، وأيضا ما وجدته ولمست له الأثر الكبير هو تعزيز رفع سقف الطموح لكل شخص فزيادة الطموح لدى الشخص فإن هذا يرفع من مستوى أدائه لتحقيق هذا الطموح.

ومن خلال ذلك يتضح لنا بأن مهارة التحفيز من أهم مهارات قيادة المشروع التي إذا ما اكتسبها القائد وعمل على تطويرها ستؤدي إلى شحذ همم فريق العمل وتحسين أدائه وللمؤسسة ككل، وتنفيذ الأهداف بطريقة فعالة وفق المأمول، وبالتالي سيدعم ذلك في تحقيق نجاح المشروع، وهنا تكمن أهمية اهتمام القائد بتطويره لهذه المهارة والتميز بها. كما أنني وفقا لما لامسته في القيادة التحفيزية للفريق أؤكد على أنه حتى في ظل الظروف الصعبة والنتائج العكسية من المهم أن يبقى القائد الناجح إيجابيا وعطاءه لا يقل، وأن يلتزم بكل تفصيل كان صغيرا أو كبيرا في علاقاته، يفهم من شأنه تحفيز الفريق على الاقتداء به فتكون القيادة بالقوة وهي أقوى درس تحفيزي للفريق.

ومن خلال ممارستي لنظرية تحديد الهدف (Goal-Setting Theory)، أرى أن القائد الناجح والعظيم هو من يستطيع تحفيز وإلهام فريق العمل من خلال الهدف، حيث أن جميع المحفزات الأخرى تتغير وتختلف ولكن الهدف المأمول الذي يعمل على تحقيقه القائد والفريق هو الذي يتطور.

أخيرا كان شعاري في عملي كقائد تحفيزي دائما، إن لم نعرف ونحدد الهدف الذي نرغب في تحقيقه وإلهام وقيادة الفريق للعمل معا على تحقيقه كهدف مشترك، فسوف ينتهي بنا المطاف على الأرجح في مكان غير الذي نريد ونتطلع إلى تحقيقه.

• المراجع References

١. من أبحاث هارفارد Harvard Business Review.
٢. كتاب الذكاء العاطفي، دانيال جولمان. Emotional Intelligence, Daniel Goleman.
٣. كتاب القيادة: النظرية والتطبيق، الطبعة السابعة. Leadership: Theory and Practice, 7th Edition.
٤. كتاب الدافع الجوهري في العمل: الإصدار الثاني: ما الذي يحفز مشاركة الموظف حقًا. Intrinsic Motivation at Work: 2nd Edition: What Really Drives Employee Engagement.

Appendices الملحقات •

جدول ١ ○

The Idea in Brief

What distinguishes great leaders from merely good ones? It isn't IQ or technical skills, says Daniel Goleman. It's **emotional intelligence**: a group of five skills that enable the best leaders to maximize their own and their followers' performance. When senior managers at one company had a critical mass of EI capabilities, their divisions outperformed yearly earnings goals by 20%.

The EI skills are:

- *Self-awareness*—knowing one's strengths, weaknesses, drives, values, and impact on others
- *Self-regulation*—controlling or redirecting disruptive impulses and moods
- *Motivation*—relishing achievement for its own sake
- *Empathy*—understanding other people's emotional makeup
- *Social skill*—building rapport with others to move them in desired directions

We're each born with certain levels of EI skills. But we can strengthen these abilities through persistence, practice, and feedback from colleagues or coaches.

The Idea in Practice

UNDERSTANDING EI'S COMPONENTS

EI Component	Definition	Hallmarks	Example
Self-awareness	Knowing one's emotions, strengths, weaknesses, drives, values, and goals—and their impact on others	• Self-confidence • Realistic self-assessment • Self-deprecating sense of humor • Thirst for constructive criticism	A manager knows tight deadlines bring out the worst in him. So he plans his time to get work done well in advance.
Self-regulation	Controlling or redirecting disruptive emotions and impulses	• Trustworthiness • Integrity • Comfort with ambiguity and change	When a team botches a presentation, its leader resists the urge to scream. Instead, she considers possible reasons for the failure, explains the consequences to her team, and explores solutions with them.
Motivation	Being driven to achieve for the sake of achievement	• A passion for the work itself and for new challenges • Unflagging energy to improve • Optimism in the face of failure	A portfolio manager at an investment company sees his fund tumble for three consecutive quarters. Major clients defect. Instead of blaming external circumstances, she decides to learn from the experience—and engineers a turnaround.
Empathy	Considering others' feelings, especially when making decisions	• Expertise in attracting and retaining talent • Ability to develop others • Sensitivity to cross-cultural differences	An American consultant and her team pitch a project to a potential client in Japan. Her team interprets the client's silence as disapproval, and prepares to leave. The consultant reads the client's body language and senses interest. She continues the meeting, and her team gets the job.
Social Skill	Managing relationships to move people in desired directions	• Effectiveness in leading change • Persuasiveness • Extensive networking • Expertise in building and leading teams	A manager wants his company to adopt a better Internet strategy. He finds kindred spirits and assembles a de facto team to create a prototype Web site. He persuades allies in other divisions to fund the company's participation in a relevant convention. His company forms an Internet division—and puts him in charge of it.