

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	نسرين سعيد فضل الله البراهيمي	اسم الطالب
Students I.D	2021202197	الرقم الجامعي

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

PROJECT LEADERSHIP

أثير استخدام القائد صاحب الرؤية Visionary Leadership Style لمهارة التحفيز Motivation في المنظمة

المقدمة

يهدف هذا البحث على التعرف على أنماط القيادة بشكل مختصر وتسليط الضوء على النقاط الرئيسية في كل القائد للمساعدة في توضيح المهارات التي يتمتع بها القادة في المنظمات والمواقف والشخصيات المختلفة في الفريق

ايضاً يسعى هذا البحث لرسم صورة نمطية لقادة واقعيين واقتراضيين تميزوا بأسلوب قيادة ساهم في توسيع الرؤية الفطرية والمكتسبة لشخصيات القادة المؤثرين كما تناولتها دراسة العلماء في هذا المجال

الدراسات السابقة

Armstrong ،M.(2001) A Handbook of Human Resource Management Practice.London:Kogan Page Limited.

P.(2002) Research Methods for Managers London:SAGE ،J.and Johnson ،Gill Publication

R.(1996) Research methods in the social and behavioral sciences Second ،Jones Massachussetts:Sinauer Associates ،Sunderland ،edition

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز. كان ذلك في عالم 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تقجير العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيراً، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت

Time-and-Motion Study".

لانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

مساواة تايلور بين البشر والآلات.

افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.

افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقياً دائماً.

حركة العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهر زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة هاوثرن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب. ففي عام 1924 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

هرم ماسلو للحاجات:

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي:

فسيولوجي: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.

الأمن: الحاجة للحماية ضد خطر.

اجتماعي: الحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء لجماعة.

التقدير: الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.

إدراك ذات: الحاجة للإنجاز.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغبتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

نموذج العاملين لهيرزبيرج:

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادها يمنع عدم الرضى. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

نظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عالم 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل. والصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقى الشخص على أداء بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979. ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفّزهم للعمل. إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

نظرية التوقعات:

كان فروم أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام 1964. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر ولاولر بتعديل النظرية. يمكن توضيح نظرية التوقعات بالشكل التالي:

نموذج التوقعات للتحفيز والرضى الوظيفي

2-2 من نظرية مفاهيم القيادة

-تجعل القائد يشعر بأهمية الرسالة التي يؤديها نحو المنظمة والفريق و أنه المسؤول الأول لتحقيق الأهداف و يجب عليه أيضا ان يتمتع بالحكمة والشجاعة و موازنة الأمور لمواجهة الصراعات و الصعوبات و القدرة على التمييز بين الأشياء من الأهم الى المهم مع ضرورة تحليه بالحزم و النشاط و الحماس و الرغبة في العمل.

3-2 أنماط القيادة

هناك عدة أنماط قيادية يتمتع بها القائد و يجب اختيار أسلوب القيادة على حسب مميزات الفريق و الاهداف

Affiliative Leadership Style

نوع قيادة عاطفي يسعى لتأثير الإيجابي للفريق و يركز على حل النزاعات و خلف التآلف و الترابط بين أعضاء الفريق التي تحتاج رفع معنوياتها و الإصلاح وبناء الثقة و انشاء فرق فعالة

Authoritarian

القائد هنا صاحب السلطة والمسؤولية و يحد من مشاركة الفريق و يسعى الى تحقيق النتائج الأهداف و الإنتاجية فقط ولا يهتم الأعضاء و هذا النمط يعتبر الأفضل في حالات الطوارئ و الازمات وضيق الوقت و هو العضو الفعال و الأكثر معرفة بنظرة

Coaching Leadership Style

يتمتع هذا النوع من القيادة بقدرة عالية على التدريب و التوجيه و التعليم والإرشاد و هو مناسب للفرق التي لديها الرغبة في النجاح ولديهم حافز

Democratic Leadership Style

هذا النوع يسمح للفريق بصنع القرارات بشكل جماعي و تعاوني و يعتمد على مهارات و معرفة أعضاء الفرق و يتحمل القائد المسؤولية النهائية

Laissez-faire Leadership Style

هذا النوع من القيادة يسمح للمروسين بالعمل بحرية كاملة في اتخاذ القرار مع ادنى حد من التدخل و هو أقل فعالية و إعطاء الأعضاء الثقة التامة

Pacesetting Leadership Style

الأداء و الوتيرة و الجودة نمط قيادة الأداء و الوتيرة و الجودة العالية و هو القائد الذي يهتم بالنتائج أكثر من أي شي اخر هذا النوع يكون جيد في الوصول لنتائج بوقت قصير

Transformational / Visionary Leadership Style

وهي من أساليب القيادة التي تتمتع بالنزاهة و يحدد أهداف واضحة و يلهم ويحفز للعمل نحو هدف مشترك و الوصول للنتائج المرجوة له رؤية إيجابية للمستقبل و يسعى لإحداث التغييرات في المجموعة و المنظمة

4-2 التحفيز Motivation

مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين و تصرفاتهم و ينظر للحوافز على انها تشمل كل الأساليب التي تستخدم لحث العاملين على العمل بروح جديدة و أداء واجباتهم بجد و إخلاص و تشجيع العاملين على بذل جهد زائد عن المعدل و هناك عدة أنواع للحوافز يعتمد على تقديم الحافز حسب الأداء إن كان جيداً او ممتاز و هناك حوافز مادية و معنوية و فردية و جماعية و إيجابية وسلبية

5-2 القيادة والتحفيز

Transformational / Visionary Leadership Style

وهي من أساليب القيادة الذي يلهم ويحفز للعمل نحو رؤية إيجابية للمستقبل و يسعى لإحداث التغيرات في المجموعة و المنظمة بطرق تحفيزية

- يخلق جواً لطيفاً يقضي الموظفون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، لذلك هو يجعل المكان لطيفاً ومحبياً إلى قلوبهم قدر المستطاع، ويخلق لهم جواً ودوداً ومريحاً نفسياً، ليصبح الموظفون أكثر شغفاً للحضور إلى العمل يومياً
- يقدر الموظفين المبدعين بوضع اسم "الموظف المثالي" كل شهر على الحائط
- اطلب لهم الغداء من حين لآخر، حتى أنه يمكنك تخصيص "يوم للغداء" كل شهر - وبالرغم من أهمية تقدير الموظفين المجتهدين على المستوى الفردي إلا أنه لا يشعر أحد الموظفين أنه لا يتم تقديره
- يقوم بعمل تدريبات للموظفين للعمل كفريق عمل واحد حتى يطور مهارات الموظفين ويقوي علاقاتهم ببعض
- إذا كان هناك إخفاقات بالشركة فانه يسأل الموظفين عن رأيهم ويجعلهم يشعروا بأنهم جزء هام من فريق العمل
- دائما ودوداً مع الموظفين وغير بعيد عنهم، وبيتسم دائماً في وجه كل موظف
- لا يلم أحد الموظفين على الملأ أبداً، بل يحدد له موعداً لمناقش المشكلة في مكتبه
- يظهر الاهتمام الحقيقي بموظفه، وشجعهم على الحديث عن أنفسهم ويصغي لهم باهتمام، فالموظفون يحبون صاحب العمل أو المدير الذي يهتم بهم شخصياً وليس بعملهم فقط
- تدريب الموظفين وإعادة تدريبهم من أفضل الطرق العملية لتحفيزهم

3-المنهجية

منهج البحث هو المنهج التجريبي حيث أن عامل التحفيز الذي تم التطرق له بصورة تعتبر مختصرة هي من العوامل التي ساعدة في نجاح العديد من المشاريع و تقدم الشركة بشكل واضح عن السنوات السابقة

4-النتائج و المناقشة

تعتبر الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة متنوعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة والتنازع الحركي لدى الفرد؛ حيث إنَّ الحافز يعتبر إحدى العناصر الأساسية المهمة للتأثير على سلوكيات وتصرفات الفرد، كما أنَّ أصحاب الأعمال عادةً ينظرون إلى الحافز بأنه الأداة والأسلوب الذي يتم استخدامه بهدف الحصول على عمل مثمر ومميز من العاملين. كما إنَّ للحوافز أهداف ومنها الأداء الجيد وهو أن يقوم الفرد بتأدية أعماله على أكمل وجه، وذلك لشعوره بالحماس وغالباً ما تكون إثر حافز عرض عليه، ومن أهداف الحوافز أيضاً: الأداء الممتاز والذي قد يفوق الفرد أو العامل إلى الإبداع والابتكار والسعي دوماً لتخطي العوائق، كما أنَّ للحوافز أنواع منها مادية والتي تتمثل بالمكافآت المادية أو شيء ذو قيمة مادية، أو حوافز معنوية وهي التي تتمثل باحترام الإداري لعامله وتقديرهم على جهودهم؛ فيكون العاملون سعداء، ويقدمون كافة ما عندهم لتحقيق الأهداف والغايات التي يعملون من أجلها، وهذا . يعتبر من الحوافز .

5-الخاتمة

بعض من أكثر المديرين إلهاماً يكونون مثلاً يُحتذى به للعاملين لديهم لكي تكون مديراً ملهماً، ضع نفسك مكانهم وتأمل كيف تريد أن يكون رئيسك في العمل، كما يقول أندرو فاس، المؤلف والاستشاري في بيئات العمل هل تستعمل أسلوب الجزرة أم العصا؟ غالباً ما يؤدي التهديد والوعيد مع العاملين إلى عواقب وخيمة وغالباً ما يعود الأمر إلى التدريب، حسب قول ديبورا سيرسي، خريجة كلية الإدارة في جامعة فلوريدا أتلانتيك، والاختصاصية بمجال السلوك التنظيمي. حينما يتدرج الناس في المناصب العليا في العمل، يزداد في العادة عدد الأشخاص الذين يصبحون تحت قيادتهم، فيتوجب عليهم إيجاد وسائل لتحفيز الموظفين بهدف تسيير أمور العمل.

6-المراجع

101 طريقة لمكافئة الموظف لمايك ميتالوفيتش

Project team leadership and communication by Samuel Malachowsky
Armstrong ،M.(2001) A Handbook of Human Resource Management
Practice.London:Kogan Page Limited.

P.(2002) Research Methods for Managers London:SAGE ،J.and Johnson ،Gill
Publication

R.(1996) Research methods in the social and behavioral sciences Second ،Jones
Massachusetts:Sinauer Associates ،Sunderland ،edition

