

Final Project 2PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وضمان ولاء أصحاب المصلحة.

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	8
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	0
2.1. المقدمة:	11
2.2. المتغير المستقل	11
2.3. المتغير التابع	13
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14

15.....	2.5.الخاتمة
18.....	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

- الأهمية الاستراتيجية للمشاريع وإدارتها تعتبر المشاريع أداة التغيير والتطوير الأساسية في المنظمات الحديثة حيث لم تعد الإدارة التقليدية كافية لضمان نجاحها بل أصبح الأمر يتطلب فكراً إدارياً وقيادياً متقدماً يستجيب للمتغيرات المتسارعة خليل أحمد (2022).
- دور مدير المشروع كقائد وليس مجرد مدير وفي هذا السياق يبرز دور مدير المشروع ليس فقط كمسؤول عن الجدولة والميزانية بل كقائد وموجه للمورد البشري فالنمط القيادي الذي يتبناه المدير يمثل حجر الزاوية في توجيه سلوك الفريق وبث الحافز والتعامل مع الأزمات القحطاني محمد بن عايش (2024).
- حتمية التغيير التنظيمي وتحدي مقاومته وحيث إن كل مشروع يحمل في طياته نوعاً من التغيير التنظيمي للهياكل أو العمليات فإن نجاح هذا التغيير مرهون بمدى قدرة القيادة على تهيئة البيئة الداخلية وتقليل مقاومة التغيير وتحويلها إلى قوة دافعة تدعم أهداف المشروع محمد لمين (2022).
- محورية أصحاب المصلحة وكسب ولائهم بالتوازي مع ذلك لا يمكن فصل نجاح المشاريع عن رضا وولاء أصحاب المصلحة (Stakeholders) فالقائد الناجح هو من يستطيع موازنة المصالح المتعارضة وبناء جسور من الثقة والولاء تضمن استدامة الدعم للمشروع حتى اكتماله العتيبي بندر (2023).
- فجوة البحث والحاجة للدراسة ومن هنا تبلورت فكرة هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة الارتباطية والأثر المتبادل بين نمط قيادة مدير المشروع كمتغير مستقل وبين إدارة التغيير التنظيمي وضمان ولاء أصحاب المصلحة كمتغيرات تابعة لسد الفجوة المعرفية وتقديم توصيات عملية لأصحاب القرار في هذا المجال.

١,٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من أن إدارة المشاريع حققت تقدماً ملموساً في الجوانب التقنية والهندسية إلا أن الواقع التطبيقي يشير إلى أن النسبة الأكبر من تعثر المشاريع وفشلها لا تعود لأسباب مادية أو فنية بل ترتبط بشكل مباشر بمقاومة التغيير التنظيمي من قبل الأفراد وفشل الإدارة في كسب ولاء أصحاب المصلحة وتوجيه توقعاتهم وتكمن المشكلة الرئيسية في وجود فجوة حقيقية في فهم كيف يمكن لنمط قيادة مدير المشروع أن يعمل كأداة استراتيجية وسلوكية لإحداث التغيير التنظيمي السلس وضمان ولاء أصحاب المصلحة في آن واحد حيث يواجه مدراء المشاريع تحدياً كبيراً في اختيار وتطبيق النمط القيادي الأكثر ملاءمة لطبيعة المشروع وبيئته البشرية المعقدة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

هناك شح واضح في الدراسات العربية والأجنبية التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة معاً نمط القيادة كمتغير مستقل وإدارة التغيير وولاء أصحاب المصلحة كمتغيرات تابعة في نموذج نظري متكامل يوضح العلاقات الارتباطية والأثر المتبادل بينها في بيئة إدارة المشاريع الحديثة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

يفتقر الكثير من مدراء المشاريع في الميدان العملي إلى الوعي بمدى تأثير سلوكياتهم القيادية اليومية على مواقف أصحاب المصلحة سواء كانوا شركاء أو عملاء أو موظفين هذا الغياب ينعكس سلباً على قدرة المنظمات في الحفاظ على ولاء أصحاب المصلحة وضمان دعمهم المستمر للمشروع خاصة في أوقات التحول والتغيير التنظيمي.

١,٢,٣. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من مواكبتها للتحويلات الإدارية الحديثة التي تنتظر إلى إدارة المشاريع كعملية قيادية وسلوكية في المقام الأول وليست مجرد عمليات تقنية جافة وتكتسب الدراسة قيمتها من خلال تسليط الضوء على الدور المحوري لمدير المشروع في قيادة الأفراد وتوجيه سلوكياتهم نحو قبول التغيير التنظيمي وكسب ولاء كافة أطراف المشروع مما يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات نجاح المشاريع واستدامتها.

١,٢,٤. على المستوى النظري:

إثراء الفكر الإداري بنموذج علمي متكامل يربط بين أنماط القيادة وإدارة التغيير وولاء أصحاب المصلحة في بيئة المشاريع.

١,٢,٥. على المستوى التطبيقي:

تزويد المنظمات ومدرء المشاريع بدليل عملي لاختيار النمط القيادي الأنسب لتقليل مقاومة التغيير وكسب دعم أصحاب المصلحة.

١,٣. أسئلة الدراسة

- ١- ماهو النمط القيادي السائد لدى مدرء المشاريع في مجتمع الدراسة؟
- ٢- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة مدير المشروع في نجاح إدارة التغيير التنظيمي؟
- ٣- كيف يؤثر نمط قيادة مدير المشروع في ضمان وكسب ولاء أصحاب المصلحة؟
- ٤- ما هي المقترحات والتوصيات الفعالة لتطوير السلوك القيادي لمدرء المشاريع بما يخدم إدارة التغيير والولاء؟

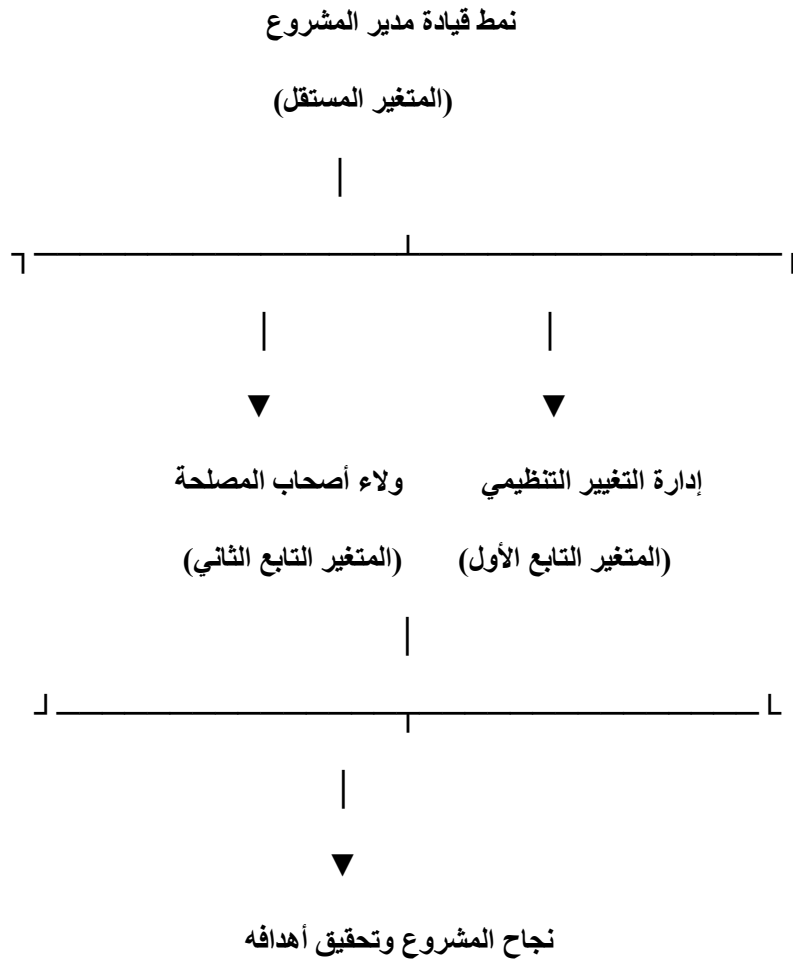
١,٤. أهداف الدراسة

- ١ - تحديد النمط القيادي الشائع لمدرء المشاريع في مجتمع الدراسة.
- ٢ - قياس أثر نمط قيادة مدير المشروع في نجاح إدارة التغيير التنظيمي.
- ٣ - استكشاف دور نمط القيادة في ضمان وكسب ولاء أصحاب المصلحة.
- ٤ - تقديم توصيات عملية للمنظمات ومكاتب إدارة المشاريع حول السمات القيادية الأكفأ لإنجاح المشاريع وسلوكياتها البشرية.

١,٥. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لنمط قيادة مدير المشروع في نجاح إدارة التغيير التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لنمط قيادة مدير المشروع في ضمان وكسب ولاء أصحاب المصلحة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين نجاح إدارة التغيير التنظيمي وضمان ولاء أصحاب المصلحة في بيئة المشروع.

١,٦. نموذج الدراسة



١,٧. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة في وصف وتحليل أثر نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في المؤسسات، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار؛ لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

١,٨. الدراسة الميدانية

ستجرى الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة على عينة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في عدد من المؤسسات بهدف جمع البيانات المتعلقة بأنماط القيادة وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة وبعد جمع الاستبانات سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات.

١,٩. مخطط المشروع المقترح

المرحلة الأولى	تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وفرضياتها.
المرحلة الثانية	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
المرحلة الثالثة	إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها.
المرحلة الرابعة	جمع البيانات من عينة الدراسة.
المرحلة الخامسة	تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واختبار الفرضيات.
المرحلة السادسة	مناقشة النتائج وصياغة التوصيات وإعداد التقرير النهائي.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تستند إليها البحوث العلمية إذ تسهم في تحديد الاتجاهات الفكرية والبحثية المرتبطة بموضوع الدراسة والتعرف على أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون إضافة إلى تحديد الفجوات البحثية التي يمكن للدراسة الحالية أن تسهم في معالجتها. ونظرًا إلى أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية والمالية وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بالعوامل القيادية والتنظيمية والبشرية فقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة دور القيادة في بيئة المشاريع وبخاصة دور مدير المشروع في توجيه فرق العمل وإدارة التغيير والتعامل مع أصحاب المصلحة.

ويتناول هذا الفصل الدراسات والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية والمتمثل في أثر نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وضمان ولاء أصحاب المصلحة. وقد تم تقسيم الفصل إلى خمسة محاور رئيسية يتناول الأول المتغير المستقل المتمثل في نمط قيادة مدير المشروع بينما يتناول الثاني المتغيرات التابعة المتمثلة في إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة ثم يستعرض المحور الثالث طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة ويختتم الفصل بعرض أهم ما يمكن استخلاصه من الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية منها.

٢,٢. المتغير المستقل: نمط قيادة مدير المشروع

تمثل القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع حيث لم يعد دور مدير المشروع مقتصرًا على التخطيط والجدولة والرقابة على الميزانية والموارد وإنما أصبح يتضمن أدوارًا قيادية متعددة تشمل تحفيز العاملين وبناء فرق العمل وإدارة الصراعات والتواصل مع أصحاب المصلحة والتعامل مع التغيرات والمواقف غير المتوقعة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن مدير المشروع الناجح يحتاج إلى القدرة على تعديل سلوكه القيادي وفقًا لطبيعة المشروع والبيئة التنظيمية والموقف الذي يواجهه. فقد توصلت دراسة (Bentahar, Tywoniak, and Loilier (2023 إلى أن أدوار مدير المشروع لا تكون ثابتة في جميع الحالات وإنما تتغير وفقًا للسياق ومستوى عدم اليقين التكنولوجي بحيث يمكن أن يعمل مدير المشروع في أوقات مختلفة كمدير أو قائد أو مبتكر أو داعم للمشروع ويشير ذلك إلى أهمية المرونة في السلوك القيادي وعدم الاعتماد على نمط واحد في جميع الظروف.

كما ركزت دراسة (Ejohwomu, Olugboyega, and Omoregie (2023 على وظائف القيادة والسلوكيات المرتبطة بها في المشاريع والمنظمات القائمة على المشاريع وأكدت الدراسة أهمية قدرة قائد المشروع على تكيف وظائفه وسلوكياته مع طبيعة الموقف التنظيمي والمشروع وهو ما يدعم الاتجاه نحو القيادة المرنة التي تراعي اختلاف احتياجات فرق العمل والمشاريع.

وفي السياق نفسه أوضحت مراجعة منهجية حديثة لدراسات القيادة في المشاريع أن السلوكيات القيادية المرتبطة ببناء العلاقات والتمكين والتواصل الفعال وإدارة الصراعات والتحفيز والثقة وإدارة أصحاب المصلحة تحظى باهتمام كبير في الأدبيات المرتبطة بنجاح المشاريع كما بينت المراجعة أن القادة الذين يركزون على العلاقات والأفراد والتعاون والتواصل الفعال يحظون بأهمية أكبر من الاقتصار على السلوكيات المرتبطة بالمهام فقط.

ومن ناحية أخرى تناولت دراسة حول القيادة التحويلية لمدير المشروع أثر هذا النمط في نجاح المشاريع حيث أظهرت نتائجها أن سلوكيات القيادة التحويلية والتمكين تسهم في تحسين نجاح المشروع كما أن التمكين يؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشروع وتبرز أهمية هذه النتيجة في أن مدير المشروع الذي يمتلك القدرة على إلهام أعضاء الفريق وتمكينهم وإشراكهم يمكن أن يحقق مستويات أفضل من التعاون والالتزام بأهداف المشروع.

كذلك أظهرت دراسة (Kortantamer 2023) أن القيادة في المشاريع لا تقتصر بالضرورة على مدير المشروع وحده وإنما يمكن أن تتوزع بين عدد من الأطراف بما في ذلك أصحاب المصلحة والمديرون وأعضاء المشروع وقد حددت الدراسة عدة أنماط للتفاعل القيادي من بينها التأثير من أعلى إلى أسفل والتبادل التفاعلي والقيادة المشتركة والقيادة الموزعة وتؤكد هذه النتيجة أن البيئة القيادية للمشروع تتأثر بالعلاقات بين مختلف الأطراف وليس بالسلوك الفردي لمدير المشروع فقط.

وبناءً على ما سبق يمكن النظر إلى نمط قيادة مدير المشروع في الدراسة الحالية باعتباره مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يستخدمها مدير المشروع في توجيه فريق العمل والتعامل مع التحديات وتحفيز العاملين وبناء العلاقات والتواصل مع أصحاب المصلحة وإدارة المواقف المتغيرة ومن ثم فإن ملاءمة النمط القيادي لطبيعة المشروع واحتياجات الأطراف المختلفة يمكن أن تكون عاملاً مهماً في نجاح إدارة التغيير والحفاظ على دعم أصحاب المصلحة.

٢,٣. المتغيرات التابعة:

١- إدارة التغيير التنظيمي

أصبحت إدارة التغيير التنظيمي جزءًا أساسيًا من بيئة المشاريع الحديثة حيث تتضمن المشاريع في كثير من الحالات إدخال أنظمة جديدة أو إعادة تصميم العمليات أو تعديل الهياكل التنظيمية أو تطوير أساليب العمل ولذلك فإن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على تنفيذ التغيير من الناحية الفنية وإنما يعتمد كذلك على قدرة المنظمة والعاملين فيها على تقبل التغيير والتكيف معه.

وتشير الأدبيات إلى أن القيادة تمثل عنصرًا أساسيًا في عملية التغيير التنظيمي لأن العاملين قد يبدون مقاومة للتغيير عندما يشعرون بعدم وضوح أهدافه أو عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار أو الخوف من تأثيراته على أدوارهم ومسؤولياتهم ومن هنا يظهر دور مدير المشروع في توضيح أهداف التغيير والتواصل المستمر مع العاملين والاستماع إلى مخاوفهم وتحفيزهم على المشاركة في عملية التغيير.

وقد أشار محمد لمين بن ساسي (2022) إلى أهمية القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسات وهو ما يتوافق مع فكرة الدراسة الحالية التي تنظر إلى نمط القيادة باعتباره أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على التعامل مع التغيير.

كما أظهرت الدراسات الحديثة أن بيئة المشاريع المعاصرة تتطلب سلوكيات قيادية أكثر مرونة بسبب زيادة التعقيد والتطور التكنولوجي فقد أشارت المراجعة المنهجية لسلوكيات القيادة في المشاريع إلى أن المرونة والتواصل وبناء العلاقات والتمكين والثقة تعد من الممارسات المهمة في التعامل مع البيئات المتغيرة والمعقدة.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة التغيير التنظيمي في الدراسة الحالية لا تعني مجرد تنفيذ التغيير المخطط له وإنما تشمل قدرة مدير المشروع على تهيئة العاملين للتغيير والتقليل من مقاومته وتوضيح أهدافه وتحقيق المشاركة والتواصل بما يساعد على انتقال المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف بأقل قدر ممكن من الاضطرابات.

٢- ولاء أصحاب المصلحة

يمثل أصحاب المصلحة عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع نظرًا لتعدد الأطراف التي يمكن أن تتأثر بالمشروع أو تؤثر في قراراته ونتائجه وتشمل هذه الأطراف الإدارة العليا والعملاء وأعضاء فريق المشروع والموردين والشركاء والجهات التنظيمية وغيرها من الأطراف ذات العلاقة.

ولا يرتبط نجاح إدارة أصحاب المصلحة بمجرد التواصل معهم وإنما يتطلب بناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية والالتزام وفهم توقعاتهم ويظهر دور مدير المشروع هنا باعتباره حلقة وصل بين مختلف الأطراف حيث يتعين عليه تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة وإدارة التوقعات والتعامل مع الخلافات والمحافظة على الدعم المستمر للمشروع.

وتشير دراسة Kortantamer (2023) إلى أن أصحاب المصلحة يمكن أن يكونوا جزءًا من عملية القيادة نفسها، وليسوا مجرد أطراف خارجية يتم التعامل معها من خلال مدير المشروع وتوضح الدراسة أن التفاعل بين أصحاب المصلحة ومديري المشاريع والإدارة العليا يمكن أن يؤدي إلى أشكال مختلفة من القيادة والتأثير داخل المشروع.

كما توصلت دراسة حديثة حول القيادة المشتركة في المنظمات القائمة على المشاريع إلى أن الثقة تعد عنصرًا أساسيًا لنجاح القيادة المشتركة وأن القيادة الشفافة والصادقة والخاضعة للمساءلة تسهم في بناء الثقة بين الأطراف كما أوضحت أن التمكين والتقدير والمكافأة يمكن أن تساعد في بناء الثقة داخل فرق المشاريع.

وفي السياق السعودي تناولت دراسة حديثة العلاقة بين متطلبات المشاريع وأدائها في سياق مشاريع نيوم ودرست دور التواصل الفعال والاستعداد للتغيير ومشاركة أصحاب المصلحة في هذه العلاقة وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي بسبب ارتباطها ببيئة المشاريع في المملكة العربية السعودية واهتمامها المباشر بمشاركة أصحاب المصلحة والاستعداد للتغيير والتواصل.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف ولاء أصحاب المصلحة في إطار الدراسة الحالية بأنه مستوى الدعم والالتزام والثقة والاستعداد المستمر للتعاون مع المشروع بما يساعد على تحقيق أهدافه واستمرارية دعمه خصوصًا خلال مراحل التغيير التنظيمي التي قد تؤدي إلى ظهور اختلافات في المصالح والتوقعات.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات السابقة بصورة عامة إلى وجود علاقة مهمة بين القيادة ونجاح المشاريع إلا أن طبيعة هذه العلاقة تتأثر بالسياق التنظيمي وطبيعة المشروع واحتياجات أصحاب المصلحة فمدير المشروع لا يعمل في بيئة مستقرة ومنعزلة وإنما يواجه باستمرار تغيرات في المتطلبات والموارد والأنظمة والتوقعات مما يجعل قدرته على اختيار السلوك القيادي المناسب عنصرًا مهمًا في التعامل مع هذه المتغيرات.

وبالنسبة للعلاقة بين نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي فإن القيادة المرنة والمشاركة يمكن أن تساعد على زيادة قبول التغيير من خلال إشراك العاملين وتوضيح أهداف التغيير وتقليل حالة عدم اليقين كما أن القيادة التحولية على سبيل المثال يمكن أن تساعد في تحفيز الأفراد نحو رؤية مشتركة وتشجيعهم على تجاوز الأساليب التقليدية في العمل وهو ما يتوافق مع النتائج التي أظهرت أثر القيادة التحولية والتمكين في نجاح المشاريع.

أما العلاقة بين نمط القيادة وولاء أصحاب المصلحة فتظهر من خلال قدرة مدير المشروع على بناء الثقة والتواصل الفعال وإدارة التوقعات وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة وقد أظهرت الدراسات أن الثقة والتواصل والعلاقات والتمكين من السلوكيات القيادية المهمة في بيئة المشاريع وأن هذه السلوكيات تساعد على بناء علاقات أكثر إيجابية بين قائد المشروع والأطراف المختلفة.

كذلك فإن العلاقة بين إدارة التغيير وولاء أصحاب المصلحة يمكن تفسيرها من خلال أن التغيير التنظيمي الناجح يتطلب دعمًا ومشاركة من أصحاب المصلحة فإذا تمت إدارة التغيير بطريقة واضحة وتشاركية فإن ذلك قد يعزز ثقة أصحاب المصلحة بالمشروع ويزيد استعدادهم للاستمرار في دعمه أما إذا تمت إدارة التغيير بطريقة غير واضحة أو دون مراعاة توقعات الأطراف المختلفة فقد يؤدي ذلك إلى المقاومة وانخفاض مستوى الدعم والالتزام.

ومن ناحية أخرى تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين القيادة وأصحاب المصلحة أصبحت أكثر تعقيدًا في المشاريع المعاصرة لأن القيادة قد تكون موزعة بين عدة أطراف داخل المشروع والمنظمة ولذلك فإن مدير المشروع يحتاج إلى التعامل مع القيادة باعتبارها عملية تفاعلية تقوم على التأثير والتعاون والتواصل وليس مجرد ممارسة للسلطة الرسمية.

وبناء على ذلك تنطلق الدراسة الحالية من افتراض أن نمط قيادة مدير المشروع يمكن أن يؤثر في قدرة المشروع على إدارة التغيير التنظيمي كما يمكن أن يؤثر في مستوى ولاء أصحاب المصلحة وأن نجاح إدارة التغيير قد يرتبط بدوره بمستوى دعم وولاء أصحاب المصلحة.

٢,٥. الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن القيادة تمثل عاملاً محورياً في بيئة إدارة المشاريع وأن دور مدير المشروع يتجاوز الجوانب الإدارية والفنية ليشمل بناء العلاقات وتحفيز العاملين وإدارة الصراعات والتواصل مع أصحاب المصلحة والتعامل مع التغيير كما توضح الأدبيات الحديثة أن القيادة الفعالة في المشاريع تتطلب قدرًا من المرونة والقدرة على التكيف مع اختلاف المواقف والظروف.

كما أظهرت الدراسات أن السلوكيات المرتبطة بالتواصل والثقة والتمكين وبناء العلاقات والمشاركة تعد من أهم الممارسات القيادية التي يمكن أن ترتبط بنجاح المشاريع.

وبالنسبة لإدارة التغيير التنظيمي فإن القيادة تؤدي دوراً مهماً في تهيئة الأفراد للتغيير وتقليل مقاومتهم له وتوضيح أهدافه وتعزيز مشاركتهم أما بالنسبة لأصحاب المصلحة فإن بناء الثقة والتواصل والشفافية والمشاركة تمثل عوامل مهمة في المحافظة على دعمهم للمشروع.

وعلى الرغم من أهمية الدراسات السابقة فإن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تجمع في نموذج واحد بين نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة وهو الجانب الذي تسعى الدراسة الحالية إلى التركيز عليه ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية في محاولة اختبار هذه العلاقات بصورة تطبيقية من خلال دراسة ميدانية تعتمد على الاستبانة وتحليل البيانات إحصائياً بما يتوافق مع المنهجية التي حددها الباحث في الفصل الأول.

وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الجانب المنهجي والتطبيقي للدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها ويتضمن الفصل تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة وإجراءات جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتتناول الدراسة أثر نمط قيادة مدير المشروع باعتباره المتغير المستقل على كل من إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة باعتبارهما متغيرين تابعين وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث يساعد على وصف آراء أفراد العينة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

١ - نمط قيادة مدير المشروع:

هو الأسلوب الذي يتبعه مدير المشروع في توجيه وتحفيز فريق العمل والتواصل معه واتخاذ القرارات.

٢ - إدارة التغيير التنظيمي:

هي قدرة مدير المشروع على التعامل مع التغييرات من خلال توضيحها ودعم العاملين وتقليل مقاومتهم لها.

٣ - ولاء أصحاب المصلحة:

هو مستوى ثقة ودعم والتزام أصحاب المصلحة بالمشروع واستمرار تعاونهم لتحقيق أهدافه.

٤ - العلاقة بين المتغيرات:

تبحث الدراسة في أثر نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة إضافة إلى العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل العلاقة بين نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات البحث وتحديد مدى تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة ويتوافق هذا التصميم مع طبيعة الدراسة وأهدافها في قياس العلاقات بين متغيرات البحث.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من مديري المشاريع وأعضاء فرق المشاريع والعاملين المرتبطين بإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقييم نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية من أفراد مجتمع البحث حيث يتم اختيار المشاركين من الفئات المستهدفة بصورة تتيج جمع بيانات متنوعة حول متغيرات الدراسة وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة مع استهداف الحصول على عدد مناسب من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي.

وتتمثل وحدة المعاينة في مديري المشاريع وأعضاء فرق المشاريع والعاملين في مجال المشاريع بينما تمثل الاستبانة أداة جمع البيانات الرئيسية في الدراسة.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم إعدادها وفق متغيرات البحث المتمثلة في نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة ثم جمع الاستجابات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

٣,٦. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة البحث من خلال الاستبانة الإلكترونية وتتناول هذه البيانات آراء المشاركين حول متغيرات الدراسة وهي نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

كما تتضمن الاستبانة بعض البيانات الديموغرافية للمشاركين مثل العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل وذلك بهدف وصف خصائص عينة الدراسة.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبانات سيتم تنظيم البيانات وترميزها وإدخالها إلى برنامج SPSS لتحليلها إحصائياً وسيتم استخدام الأساليب التالية:

- ١ - التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
 - ٢ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
 - ٣ - معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الاستبانة.
 - ٤ - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - ٥ - تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.
- وتستخدم هذه الإجراءات لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

٣,٨. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها من خلال تحديد تصميم البحث ومجتمع الدراسة وطرق أخذ العينات بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات وأنواعها كما تم توضيح أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة الإلكترونية والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

وبذلك يوفر هذا الفصل الأساس المنهجي لدراسة أثر نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وضمن ولاء أصحاب المصلحة.

٤. الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث وهي نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

كما يتضمن الفصل عرض النتائج الإحصائية وتحليلها باستخدام الأساليب المناسبة ثم مناقشة النتائج في ضوء أسئلة وفرضيات الدراسة والدراسات السابقة بهدف الوصول إلى استنتاجات واضحة حول طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ومدى تأثير نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم استخدام الإحصائيات الوصفية لتوصيف أفراد عينة الدراسة من خلال عرض خصائصهم الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل ويساعد هذا التوصيف في توضيح خصائص المشاركين ومدى تنوع العينة المستخدمة في الدراسة.

وسيتم عرض البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات المتغيرات الديموغرافية ثم تفسير النتائج بصورة مختصرة بما يوضح خصائص عينة البحث.

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتحقق من صلاحية أداة الدراسة ومدى اتساق العبارات التي تقيس متغيرات البحث ويعد ذلك خطوة أساسية قبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الصدق

يتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال مراجعة عبارات الاستبيان والتأكد من ارتباطها بمتغيرات البحث وهي نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

كما يتم التأكد من وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة بما يساعد على قياس المتغيرات بصورة مناسبة.

ثانياً: اختبار الثبات

يتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان وذلك للتأكد من وجود اتساق داخلي بين العبارات التي تقيس كل متغير.

وسيتم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للأداة وتعد القيم المرتفعة لمعامل كرونباخ ألفا مؤشراً على ارتفاع مستوى الاتساق والثبات بين عبارات الاستبيان.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ولكل متغير.

ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على مستوى استجابة أفراد العينة تجاه نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة والإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بهذه المتغيرات.

ويتم عرض النتائج في جداول توضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ثم تفسير مستوى الاستجابة لكل متغير.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال البيانات المجمعة باستخدام الاستبانة، وذلك بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومناقشة النتائج في ضوء أهداف البحث والدراسات السابقة.

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي.

يتم اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي من خلال دراسة قيمة معامل الانحدار ومستوى الدلالة الإحصائية.

مناقشة النتيجة:

في حال ثبوت الفرضية تشير النتيجة إلى أن أسلوب القيادة الذي يتبعه مدير المشروع بما يتضمنه من وضوح في الأهداف والتواصل والتحفيز والمشاركة والمرونة يمكن أن يسهم في تحسين قدرة المشروع على التعامل مع التغيير التنظيمي وتقليل مقاومة العاملين له.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة مدير المشروع على ولاء أصحاب المصلحة.

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي وذلك لتحديد مدى تأثير نمط قيادة مدير المشروع على مستوى ولاء أصحاب المصلحة.

مناقشة النتيجة:

في حال ثبوت الفرضية فإن ذلك يعني أن القيادة الفعالة لمدير المشروع يمكن أن تسهم في تعزيز الثقة والتواصل والشفافية مع أصحاب المصلحة وبالتالي زيادة مستوى دعمهم والتزامهم بالمشروع واستمرار تعاونهم معه.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بهدف تحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

مناقشة النتيجة:

في حال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، فإن ذلك يشير إلى أن نجاح إدارة التغيير التنظيمي قد يرتبط بزيادة ثقة ودعم أصحاب المصلحة للمشروع خاصة عندما يتم التعامل مع التغيير من خلال التواصل الواضح والمشاركة والدعم المستمر.

ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية	الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة	القرار
نمط القيادة – إدارة التغيير التنظيمي	الانحدار الخطي	يحدد بعد التحليل	يحدد بعد التحليل
نمط القيادة – ولاء أصحاب المصلحة	الانحدار الخطي	يحدد بعد التحليل	يحدد بعد التحليل
إدارة التغيير التنظيمي – ولاء أصحاب المصلحة	ارتباط بيرسون	يحدد بعد التحليل	يحدد بعد التحليل

٤,٦. الخاتمة

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي ومناقشة نتائج الدراسة حيث تم توضيح أساليب تحليل بيانات الاستبانة ووصف خصائص عينة الدراسة والتحقق من صدق وثبات أداة البحث.

كما تم تناول الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بآثر نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة.

وتعد النتائج التي سيتم الحصول عليها من التحليل الإحصائي أساساً للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات النهائية للدراسة والتي سيتم عرضها في الفصل الخامس.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في عدد من الجوانب التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها أولاً تركيز الدراسة على نمط قيادة مدير المشروع وإدارة التغيير التنظيمي وولاء أصحاب المصلحة وبالتالي لا تشمل جميع العوامل الأخرى التي قد تؤثر في نجاح المشاريع. ثانياً تعتمد الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات مما يجعل النتائج مرتبطة بآراء واستجابات أفراد العينة وقت إجراء الدراسة كما أن طبيعة الدراسة المقطعية تعكس الوضع خلال فترة محددة ولا توضح التغيرات التي قد تحدث عبر مراحل دورة حياة المشروع. ثالثاً تقتصر الدراسة على أفراد لديهم ارتباط ببيئة المشاريع ولذلك قد تختلف النتائج عند تطبيقها على قطاعات أو بيئات تنظيمية أخرى وتؤكد الأدبيات الحديثة أهمية دراسة التغيير وإدارة أصحاب المصلحة بصورة أكثر ديناميكية وعبر مراحل المشروع المختلفة.

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في عدد من الاتجاهات من أهمها:

- ١- دراسة أثر أنماط قيادية مختلفة مثل القيادة التحولية والتشاركية والموقفية على نجاح المشاريع.
 - ٢- إجراء دراسات طويلة لمتابعة تأثير القيادة وإدارة التغيير خلال مراحل دورة حياة المشروع.
 - ٣- دراسة العلاقة بين القيادة وولاء أصحاب المصلحة في قطاعات مختلفة ومقارنتها بين القطاع الحكومي والخاص.
 - ٤- دراسة متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر في العلاقة مثل الثقة التواصل الثقافية التنظيمية والتمكين.
 - ٥- استخدام المقابلات ودراسات الحالة إلى جانب الاستبانة للحصول على فهم أعمق لتجارب مديري المشاريع وأصحاب المصلحة.
 - ٦- إجراء دراسات مستقبلية في بيئة المشاريع في المملكة العربية السعودية مع التركيز على المشاريع الكبرى والمشاريع التي تتضمن تغييرات تنظيمية واسعة.
- وتتفق هذه المقترحات مع الاتجاهات البحثية الحديثة التي تشير إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات التجريبية حول دمج إدارة التغيير مع إدارة المشاريع ودراسة مقاومة التغيير والعلاقات مع أصحاب المصلحة بصورة أكثر ديناميكية.

٥,٢. توصيات الدراسة

- في ضوء أهداف الدراسة والأدبيات المرتبطة بموضوع البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- ١- تعزيز مهارات القيادة لدى مديري المشاريع وخاصة مهارات التواصل والتحفيز والمرونة وإدارة الصراعات.
 - ٢- إشراك العاملين وأصحاب المصلحة في عملية التغيير والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم بما يساعد على زيادة تقبل التغيير ودعم المشروع.
 - ٣- تعزيز التواصل المستمر والشفاف بين مدير المشروع وأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة خصوصاً أثناء مراحل التغيير التنظيمي لما له من دور في تقليل المقاومة وزيادة المشاركة.
 - ٤- تطوير خطط واضحة لإدارة التغيير ضمن خطط المشروع بحيث تتضمن تحديد أهداف التغيير وتوضيح أدوار العاملين وتقديم الدعم والتدريب اللازم لهم.
 - ٥- الاهتمام ببناء الثقة مع أصحاب المصلحة من خلال الشفافية والالتزام بالوعود وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بما يساعد على استمرار دعمهم للمشروع.
 - ٦- تدريب مديري المشاريع على إدارة التغيير وأصحاب المصلحة إلى جانب المهارات الفنية لإدارة المشاريع فالدراسات تشير إلى أهمية الجمع بين ممارسات إدارة المشاريع وممارسات إدارة التغيير.

- ٧- اختبار نمط القيادة بما يتناسب مع طبيعة المشروع والموقف وعدم الاعتماد على أسلوب قيادي واحد في جميع الظروف خاصة في المشاريع التي تتسم بالتغيير والتعقيد.
- ٨- تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة منذ المراحل المبكرة للمشروع والاستمرار في التواصل معهم خلال دورة حياة المشروع بدل الاقتصار على التواصل عند ظهور المشكلات أو التغييرات.
- ٩- الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة من أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة بصورة مستمرة واستخدامها لتحسين أسلوب القيادة وآليات إدارة التغيير.
- ١٠- تعزيز تطبيق ممارسات إدارة التغيير داخل المشاريع في المملكة العربية السعودية خصوصاً في المشاريع الكبيرة والتحولية مع الاهتمام بالتواصل والاستعداد للتغيير وإشراك أصحاب المصلحة.

٥,٣. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر نمط قيادة مدير المشروع على إدارة التغيير التنظيمي وضمان ولاء أصحاب المصلحة من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للبحث وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد ركزت الدراسة على أهمية الدور القيادي لمدير المشروع في توجيه فريق العمل وتعزيز التواصل والمشاركة والتعامل مع التغيير التنظيمي وبناء الثقة والدعم لدى أصحاب المصلحة وتدعم الأدبيات الحديثة أهمية التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير كما تشير إلى أهمية التواصل وإشراك أصحاب المصلحة أثناء عمليات التغيير.

كما أوضحت الدراسة أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية والإدارية وإنما يتطلب الاهتمام بالعوامل الإنسانية والتنظيمية وخاصة قدرة مدير المشروع على التعامل مع التغيير والمحافظة على دعم أصحاب المصلحة.

وفي الختام تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور عملي يساعد المؤسسات ومديري المشاريع على تطوير أساليب القيادة وتحسين إدارة التغيير وتعزيز ثقة وولاء أصحاب المصلحة بما يساهم في رفع فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. وتبقى النتائج الإحصائية النهائية أساساً مهماً لتحديد مدى تحقق فرضيات الدراسة وتقديم التوصيات التطبيقية المناسبة.

المراجع العربية:

١. محمد لمين بن ساسي (2022) مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية مجلة الباحث الاقتصادي، 10(4)، 112-135.
٢. العتيبي بندر (2023) أثر إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع المستدامة *المجلة العربية للإدارة* 43(1)، 89-104.
٣. القحطاني محمد بن عايض (2024) القيادة الإدارية في بيئات العمل المعاصرة *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية* 12(2)، 45-68.
٤. خليل أحمد (2022) إدارة المشاريع الاستراتيجية الحديثة المفاهيم والتطبيقات دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Kerzner, H. (2023) *Project Management A Systems Approach to Planning Scheduling and Controlling* John Wiley & Sons.
2. Olugboyega O Ejohwomu O & Omoregie A (2023) Project Leadership Functions and the Associated Behaviour for Projects and Project Organisations *Buildings* 13(7) 1739.
3. Xanthakis G (2024) Organisational Change as A Project Management Process Using the PMI Approach *International Journal of Business & Management Studies* 5(2), 28-37.
4. Zada M Khan J & Saeed I (2023) Linking public leadership with project management effectiveness Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support *Heliyon* 9(4), e15543.

