

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/ تخصص إدارة مشاريع

عنوان التقرير

أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة

إعداد الطالب/ صالح سعد الحاتم

الرقم الجامعي /241000370

إشراف/

د عبد الرحيم نادر

العام الدراسي /2026

الموضوع	الصفحة
الصفحة الرئيسية (الغلاف)	1
جدول المحتويات	2
مقدمة الدراسة	4
خلفية البحث	5
مشكلة البحث	6
الفجوات النظرية	7
الفجوات العملية	9
أهمية البحث	11
الإطار المفاهيمي للدراسة	13
المفاهيم الرئيسة للدراسة	13
العلاقة بين التحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين	15
خلاصة التكاليف الأول	16
مقدمة التكاليف الثاني	17
أسئلة البحث	17
أهداف البحث	18
فرضيات البحث	19
نموذج البحث	19
منهجية البحث	22
مجتمع الدراسة	23
عينة الدراسة	24
الصدق والثبات	27
أساليب تحليل البيانات	28

الدراسة الميدانية	29
الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروع	30
خلاصة التكاليف الثاني	31
مراجعة الأدبيات	31
المتغير المستقل الأول (التحفيز)	31
المتغير المستقل الثاني (القيادة)	34
المتغير التابع (إنتاجية العاملين)	38
المراجع	41

أولاً: مقدمة الدراسة

تعد الموارد البشرية العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع بمختلف أنواعها، إذ إن كفاءة العاملين ومدى التزامهم بأهداف المشروع تمثل حجر الأساس لتحقيق النتائج المخطط لها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات تعتمد بصورة متزايدة على المشاريع باعتبارها وسيلة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها التنافسية. ويترتب على ذلك ضرورة الاهتمام بالعوامل التي تؤثر في أداء فرق العمل، وفي مقدمتها التحفيز والقيادة، لما لهما من دور مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات وتقليل معدلات التأخير والهدر.

وتواجه المشاريع المتوسطة تحديات إدارية متعددة تختلف في طبيعتها عن المشاريع الصغيرة والكبيرة؛ فهي غالباً ما تمتلك موارد محدودة مقارنة بالمشاريع الضخمة، وفي الوقت ذاته تتطلب مستوى مرتفعاً من التنسيق بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى ضرورة المحافظة على مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق، يصبح أسلوب القيادة المتبع داخل المشروع، إلى جانب السياسات التحفيزية المطبقة، من أهم المحددات التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي.

لقد شهدت الأدبيات الإدارية خلال العقود الماضية اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين القيادة والتحفيز والإنتاجية، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن القائد ل يقتصر دوره على إصدار التعليمات أو متابعة التنفيذ، بل يمتد ليشمل بناء بيئة عمل إيجابية، وتنمية روح الفريق، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحفيز العاملين على الابتكار وتحمل المسؤولية. كما أن نظم التحفيز المادية والمعنوية تسهم بصورة كبيرة في رفع الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع واستدامتها.

ورغم توافر العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة أو التحفيز بصورة منفصلة، فإن الحاجة ما تزال قائمة لإجراء دراسات تربط بين المتغيرين معاً داخل بيئة المشاريع المتوسطة، خاصة في ظل اختلاف طبيعة هذه المشاريع من حيث الهيكل التنظيمي، وحجم فرق العمل،

والموارد المتاحة، ومستوى المخاطر الإدارية والتنظيمية التي تواجهها. كما أن التغيرات الاقتصادية

والتكنولوجية الحديثة فرضت على مديري المشاريع تبني أساليب قيادية أكثر مرونة، والاعتماد على ممارسات تحفيزية مبتكرة تتلاءم مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة، وتحليل طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، مع الاستناد إلى الأطر النظرية الحديثة في الإدارة وإدارة المشاريع، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التي تعتمد على المشاريع المتوسطة.

ثانيًا: خلفية البحث

شهد مفهوم إدارة المشاريع تطورًا كبيرًا خلال العقود الأخيرة، فلم يعد نجاح المشروع يقاس فقط بمدى الالتزام بالجدول الزمني أو الميزانية المحددة، وإنما أصبح يقاس أيضًا بقدرة المشروع على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة وأصحاب المصلحة. ومن بين العوامل المؤثرة في تحقيق هذه القيمة، يأتي العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر أهمية وصعوبة في الإدارة، حيث تتفاوت مستويات الأداء والإبداع والإنتاجية تبعًا للعوامل النفسية والتنظيمية التي تحيط بالعاملين.

ويعد التحفيز من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يشير إلى مجموعة العوامل التي تدفع الفرد إلى بذل الجهد والستمرار في الأداء لتحقيق أهداف معينة. ويتضمن التحفيز أشكالًا متعددة، منها الحوافز المالية، والمكافآت، والترقيات، وفرص التطوير المهني، والتقدير المعنوي، والمشاركة في اتخاذ القرار. وتختلف فعالية هذه الأساليب باختلاف خصائص العاملين وطبيعة بيئة العمل والثقافة التنظيمية السائدة.

في المقابل، تمثل القيادة أحد أهم المحاور التي تستند إليها الإدارة الحديثة، حيث تؤثر بصورة مباشرة في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومستوى التزامهم بأهداف المشروع. ولم يعد ينظر إلى

القيادة باعتبارها سلطة رسمية فقط، بل أصبحت عملية تفاعلية تهدف إلى التأثير الإيجابي في الأفراد وتحفيزهم وتمكينهم من تحقيق أفضل أداء ممكن.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين القيادة والتحفيز علاقة تكاملية؛ فالقائد الفعال لا يكتفي بتطبيق أنظمة الحوافز، وإنما يعمل على خلق بيئة تنظيمية تشجع على التعلم والبتكار والتعاون، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على إنتاجية العاملين وجودة الأداء المؤسسي. كما أن القيادة الفعالة تساعد في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتقلل من النزاعات التنظيمية، وتزيد من قدرة فرق العمل على مواجهة التحديات والمتغيرات المفاجئة التي قد تواجه المشروع.

وفي المشاريع المتوسطة تحديداً، تتضاعف أهمية هذه العلاقة نظراً لمحدودية الموارد وضرورة الاستفادة المثلى من الإمكانيات البشرية المتاحة. فكل تحسن في إنتاجية العاملين ينعكس بصورة مباشرة على مؤشرات نجاح المشروع، مثل الالتزام بالوقت، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

يتبع في الدفعة الثانية، حيث سأبدأ مشكلة البحث ثم الفجوات النظرية مع توسع أكاديمي مناسب، وأستمر حتى يكتمل التكليف الأول بالكامل.

ثالثاً: مشكلة البحث

تعد المشاريع المتوسطة من أكثر أنواع المشاريع انتشاراً في مختلف القطاعات الاقتصادية، لما تتمتع به من قدرة على تحقيق التوازن بين المرونة التشغيلية والقدرة على النمو. إلا أن هذه المشاريع تواجه العديد من التحديات الإدارية التي قد تؤثر في مستوى أدائها ونجاحها، ومن أبرز هذه التحديات انخفاض إنتاجية العاملين نتيجة ضعف أساليب التحفيز أو عدم ملائمة النمط القيادي المتبع داخل المشروع.

وتشير التقارير الإدارية والدراسات الحديثة إلى أن العديد من المشاريع لا تتعثر بسبب نقص الموارد المالية أو التقنية فحسب، وإنما نتيجة قصور إدارة العنصر البشري، حيث يؤدي غياب التحفيز الفعال وضعف القيادة إلى انخفاض الالتزام الوظيفي، وتراجع مستوى التعاون بين أعضاء الفريق، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العاملين، إضافة إلى انخفاض الرغبة في الابتكار وتحمل المسؤولية. وتنعكس هذه المشكلات بصورة مباشرة على أداء المشروع، من خلال التأخير في تنفيذ الأنشطة، وارتفاع التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات.

كما أن بعض مديري المشاريع يركزون بصورة كبيرة على الجوانب الفنية والتقنية للمشروع، مع إغفال الجوانب الإنسانية المتعلقة بإدارة فرق العمل، وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل يغلب عليها الضغط الوظيفي وضعف التواصل وقلة المشاركة في اتخاذ القرار. وفي مثل هذه البيئات، يصبح من الصعب تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية حتى وإن توفرت الموارد الأخرى.

وتبرز المشكلة بصورة أكبر في المشاريع المتوسطة، نظرًا لأن هذه المشاريع غالبًا لا تمتلك الإمكانيات الكبيرة التي تسمح بمعالجة آثار انخفاض الإنتاجية بسهولة، كما أن أي انخفاض في أداء العاملين قد يؤدي إلى تأثير مباشر على الجدول الزمني والميزانية وجودة التنفيذ. ورغم كثرة الدراسات التي تناولت التحفيز أو القيادة كل على حدة، إل أن عددًا محدودًا منها تناول العلاقة المتبادلة بين المتغيرين وتأثيرهما المشترك في إنتاجية العاملين داخل المشاريع المتوسطة، خصوصًا في البيئات العربية. كما أن اختلاف طبيعة المشاريع واختلاف الثقافة التنظيمية بين المؤسسات يجعل من الضروري إجراء المزيد من الدراسات التي تراعي هذه الفروق.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة؟

وينبثق عن هذه المشكلة عدد من التساؤلات الفرعية التي سيتم تناولها لاحقاً في التكميف الثاني.

رابعاً: الفجوات النظرية

يقصد بالفجوات النظرية الجوانب التي لم تغطيها الأدبيات السابقة بصورة كافية، أو التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من التفسير والتحليل العلمي. ومن خلال مراجعة الدراسات المتعلقة بالتحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين، يمكن تحديد عدد من الفجوات النظرية التي تبرر إجراء هذه الدراسة.

1. التركيز على المتغيرات بصورة منفصلة

تناولت نسبة كبيرة من الدراسات أثر القيادة على الأداء التنظيمي بصورة مستقلة، في حين ركزت دراسات أخرى على أثر التحفيز في الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، دون دراسة العلاقة

التكاملية بين القيادة والتحفيز وتأثيرهما المشترك في إنتاجية العاملين داخل المشاريع المتوسطة. ويؤدي هذا الفصل بين المتغيرات إلى عدم تكوين تصور شامل لكيفية تفاعل القيادة مع سياسات التحفيز لإنتاج بيئة عمل أكثر كفاءة، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة تدمج المتغيرين ضمن نموذج بحثي واحد.

2. محدودية الدراسات المرتبطة بإدارة المشاريع

تركز نسبة كبيرة من الأدبيات على المؤسسات الحكومية أو الشركات الصناعية أو الخدمية بشكل عام، بينما تقل الدراسات التي تناولت فرق العمل داخل المشاريع باعتبارها بيئة تنظيمية تختلف في طبيعتها عن الإدارات التقليدية.

فالمشروع يتميز بأنه مؤقت، ويعمل ضمن قيود زمنية ومالية محددة، كما يعتمد بدرجة كبيرة على التعاون بين تخصصات متعددة، مما يجعل تأثير القيادة والتحفيز مختلفاً عن تأثيرهما في المنظمات التقليدية.

3. قلة الدراسات العربية

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المشاريع في الدول العربية، فإن معظم الأدبيات العربية ما زالت تركز على مفاهيم الإدارة العامة أو الموارد البشرية، مع وجود نقص نسبي في الدراسات التي تبحث العلاقة بين القيادة والتحفيز وإنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة تحديداً.

كما أن كثيراً من الدراسات العربية تعتمد على وصف الظاهرة دون التوسع في بناء نماذج تفسيرية توضح العلاقات السببية بين المتغيرات.

4. محدودية دمج النظريات الإدارية الحديثة

اعتمدت بعض الدراسات السابقة على نظرية واحدة لتفسير العلاقة بين القيادة أو التحفيز والإنتاجية، بينما أغفلت إمكانية الاستفادة من عدة نظريات إدارية في الوقت نفسه، مثل القيادة التحويلية، ونظرية التوقع، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية الإدارة الاستراتيجية. ومن ثم، يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار نظري أكثر تكاملاً يجمع بين أكثر من منظور إداري لفهم العلاقة بين المتغيرات.

5. اختلاف نتائج الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة نتائج متباينة بشأن حجم تأثير القيادة والتحفيز في الإنتاجية؛ فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير قوي ومباشر، في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير يتغير تبعاً لعوامل وسيطة أو معدلة، مثل الثقافة التنظيمية أو الخبرة أو طبيعة المشروع أو مستوى الاتصال الإداري.

ويشير هذا التباين إلى الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات التي تساعد على تفسير أسباب اختلاف النتائج والوصول إلى فهم أكثر دقة للعلاقة بين المتغيرات.

خامساً: الفجوات العملية

إلى جانب الفجوات النظرية التي كشفت عنها مراجعة الأدبيات، توجد مجموعة من الفجوات العملية التي تظهر في بيانات العمل الواقعية، والتي تؤكد الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة. وتمثل الفجوات العملية الفرق بين ما توصي به الأدبيات الإدارية الحديثة وما يتم تطبيقه فعلياً داخل المؤسسات والمشاريع المتوسطة.

1. ضعف التكامل بين القيادة وأنظمة التحفيز

تعتمد العديد من المؤسسات على تطبيق برامج للحوافز المالية أو المعنوية بصورة منفصلة عن أساليب القيادة، دون وجود رؤية متكاملة تربط بين دور القائد وآليات التحفيز. ففي بعض المشاريع يحصل العاملون على مكافآت مالية، إل أنهم يعانون في الوقت نفسه من ضعف التواصل مع الإدارة أو غياب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يقلل من الأثر الإيجابي المتوقع للحوافز. وتؤكد الممارسات الإدارية الحديثة أن نجاح التحفيز يعتمد على قيمة الحوافز فقط، بل يرتبط أيضاً بقدرة القائد على تعزيز الثقة، وتقديم التغذية الراجعة، وتشجيع العاملين، وإشراكهم في تحقيق أهداف المشروع.

2. الاعتماد على الأساليب القيادية التقليدية

ل تزال بعض المشاريع المتوسطة تعتمد على أنماط قيادية تقليدية تركز على الرقابة المباشرة وإصدار الأوامر، مع محدودية الاهتمام بتمكين العاملين أو تطوير قدراتهم. وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى انخفاض الدافعية، وضعف النتماء للمشروع، وتراجع مستوى المبادرة والإبداع لدى أعضاء الفريق.

وفي المقابل، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية والقيادة التشاركية أكثر قدرة على تحسين أداء فرق المشاريع، خاصة في البيئات التي تتطلب الابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات.

3. ضعف قياس إنتاجية العاملين بصورة علمية

تعتمد بعض المؤسسات على مؤشرات كمية فقط عند تقييم إنتاجية العاملين، مثل عدد المهام المنجزة أو سرعة التنفيذ، مع إغفال مؤشرات أخرى ل تقل أهميه ، مثل جودة الأداء، والالتزام، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، والابتكار.

وهذا يؤدي إلى عدم تكوين صورة دقيقة عن مستوى الإنتاجية الحقيقي، كما قد ينتج عنه اتخاذ قرارات إدارية غير مبنية على بيانات شاملة.

4. محدودية برامج التطوير القيادي

تظهر العديد من المؤسسات اهتمامًا بتطوير المهارات الفنية لمديري المشاريع، بينما ل تحظى المهارات القيادية والسلوكية بالاهتمام نفسه، رغم أن نجاح المشروع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المدير على قيادة الفرق وتحفيزها وإدارة الصراعات والتواصل مع أصحاب المصلحة.

وتبرز الحاجة إلى تعزيز برامج إعداد القيادات بما يضمن اكتساب المديرين مهارات التأثير، والتفاوض، والتحفيز، وبناء فرق العمل عالية الأداء.

5. اختلاف احتياجات العاملين

تتفاوت دوافع العاملين باختلاف أعمارهم، وخبراتهم، ومستوياتهم الوظيفية، وثقافتهم التنظيمية، إل أن بعض المؤسسات تطبق برامج تحفيزية موحدة على جميع الموظفين دون مراعاة هذه الفروق، مما يقلل من فعاليتها.

ومن هنا، فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد المؤسسات على تصميم سياسات تحفيزية أكثر مرونة تتناسب مع خصائص العاملين داخل المشاريع المتوسطة.

سادساً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد الموضوعات المحورية في إدارة المشاريع، وهو العلاقة بين التحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين، وهي علاقة تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشاريع واستدامتها. ويمكن تقسيم أهمية البحث إلى أهمية نظرية وأهمية عملية.

1: الأهمية النظرية

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة العلاقة بين التحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين ضمن إطار بحثي متكامل، بدلاً من دراسة كل متغير بصورة منفصلة.

كما يقدم البحث تصوراً علمياً يجمع بين عدد من النظريات الإدارية الحديثة، مثل نظرية القيادة التحويلية، ونظرية التوقع، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية تحديد الأهداف، بما يساعد على تفسير كيفية تأثير القيادة والتحفيز في سلوك العاملين وإنتاجيتهم داخل المشاريع المتوسطة.

ومن المتوقع أن يشكل هذا البحث مرجعاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول إدارة المشاريع أو السلوك التنظيمي أو إدارة الموارد البشرية، خاصة في البيئة العربية التي ل تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

إضافة إلى ذلك، يسهم البحث في سد جزء من الفجوة المعرفية المتعلقة بدراسة المشاريع المتوسطة، والتي لم تحظ بالاهتمام الكافي مقارنة بالمشاريع الكبرى أو المؤسسات التقليدية.

2: الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للبحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه من قبل مديري المشاريع وصناع القرار عند تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المشاريع المتوسطة.

ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة في:

تحسين أساليب القيادة المستخدمة داخل المشاريع بما يرفع مستوى الإنتاجية.

تطوير برامج التحفيز المالي والمعنوي بما يتوافق مع احتياجات العاملين.

دعم بيئة العمل القائمة على التعاون والثقة والعمل الجماعي.

تقليل معدلات الغياب ودوران الموظفين والنزاعات التنظيمية.

تحسين جودة تنفيذ المشاريع والالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات.

تعزيز رضا أصحاب المصلحة من خلال رفع كفاءة فرق العمل.

مساعدة المؤسسات على الاستثمار بصورة أفضل في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم عوامل النجاح.

كما يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة مسؤولو الموارد البشرية، ومديرو المحافظ والمشاريع، والمستشارون الإداريون، والباحثون، والطلبة، وذلك عند إعداد الخطط التطويرية أو تصميم برامج التدريب القيادي والتحفيزي.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل التوسع المستمر في تطبيق منهجية إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية والخاصة، وازدياد الحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية التي تسهم في تحقيق الاستفادة التنظيمية والتميز المؤسسي.

سابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

يمثل الإطار المفاهيمي الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيراتها، حيث يوضح المفاهيم الرئيسية التي يعتمد عليها البحث، وكيفية الترابط بينها بما يحقق أهداف الدراسة. وتتمثل المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة في التحفيز والقيادة باعتبارهما متغيرين مستقلين، في حين تمثل إنتاجية العاملين المتغير التابع الذي يتأثر بمستوى تطبيق ممارسات التحفيز والقيادة داخل المشاريع المتوسطة.

ويفترض الإطار المفاهيمي أن تطبيق أساليب قيادة فعالة، إلى جانب توفير نظام تحفيزي عادل ومتوازن، يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والنتماء للمشروع، وهو ما ينعكس في النهاية على ارتفاع إنتاجية العاملين وتحسين أداء المشروع بصورة عامة. ول تقتصر العلاقة بين هذه المتغيرات على التأثير المباشر فقط، بل تتأثر أيضاً بعدد من العوامل التنظيمية مثل ثقافة المؤسسة، ومستوى الاتصال الإداري، وطبيعة المشروع، وخبرة العاملين، ومستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا. ولذلك فإن فهم هذه العلاقات يساعد مديري المشاريع على تصميم بيئة عمل أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

ثامناً: المفاهيم الرئيسية للدراسة

1: مفهوم التحفيز

يُعرف التحفيز بأنه مجموعة الأساليب والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لدفع العاملين إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية.

ويشمل التحفيز عدة أبعاد، منها:

الحوافز المالية مثل الرواتب والمكافآت.

الحوافز المعنوية مثل التقدير والثناء.

فرص التدريب والتطوير.

الترقية الوظيفية.

المشاركة في اتخاذ القرار.

توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن التحفيز الفعال ليعتمد على المقابل المالي فقط، بل يشمل بناء ثقافة تنظيمية يشعر فيها العامل بقيمته وأهمية مساهمته في نجاح المشروع.

2: مفهوم القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفاعلية.

وفي إدارة المشاريع، ل يقتصر دور القائد على التخطيط والمتابعة، وإنما يمتد إلى:

بناء فرق العمل.

حل النزاعات.

إدارة التغيير.

تحفيز العاملين.

دعم الابتكار.

تعزيز التواصل.

اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية والقيادة التشاركية تعدان من أكثر الأنماط القيادية تأثيرًا في رفع إنتاجية العاملين داخل المشاريع، نظرًا لعتمادهما على تمكين الأفراد وبناء الثقة وتحفيز الإبداع.

1: مفهوم إنتاجية العاملين

تشير إنتاجية العاملين إلى مقدار المخرجات التي يحققها العامل مقارنة بالموارد والوقت المستخدمين في أداء العمل.

ول تقتصر الإنتاجية على كمية العمل المنجز، وإنما تشمل كذلك:

جودة الأداء.

سرعة الإنجاز.

اللتزام بالمواعيد.

القدرة على حل المشكلات.

التعاون مع فريق العمل.

الابتكار في تنفيذ المهام.

الاستخدام الأمثل للموارد.

وتعد إنتاجية العاملين من أهم مؤشرات نجاح المشروع، إذ ترتبط بصورة مباشرة بتحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والميزانية والجودة المطلوبة.

تاسعاً: العلاقة بين التحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة تكاملية بين القيادة والتحفيز، حيث يعمل كل منهما على تعزيز أثر الآخر في تحسين أداء العاملين.

فالقائد الفعال يستطيع تحديد الاحتياجات المختلفة للعاملين، واختيار أساليب التحفيز المناسبة لكل فرد أو فريق، كما يساهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة والعدالة والاحترام المتبادل.

وفي المقابل، فإن وجود نظام تحفيزي عادل يساعد القائد على تعزيز الالتزام التنظيمي، وزيادة الرغبة في الإنجاز، وتقليل المقاومة تجاه التغيير، ورفع مستوى التعاون بين أعضاء الفريق.

ومن خلال هذا التكامل، تتحقق مجموعة من النتائج الإيجابية، من أهمها:

زيادة الإنتاجية.

تحسين جودة العمل.

تقليل الأخطاء.

رفع مستوى الرضا الوظيفي.

تعزيز الولء للمؤسسة.

خفض معدل دوران العاملين.

تحسين أداء المشروع بصورة عامة.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن المشاريع التي تتمتع بقيادة فعالة وأنظمة تحفيزية متطورة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى هذه العناصر.

عاشرًا: خلاصة التكاليف الأول

تناول هذا الفصل الأساس العلمي الذي تنطلق منه الدراسة، حيث تم استعراض خلفية البحث، وتحديد مشكلة الدراسة، وبيان الفجوات النظرية والعملية التي تبرر إجراء البحث، إضافة إلى توضيح الأهمية العلمية والعملية للدراسة، وعرض الإطار المفاهيمي والمفاهيم الرئيسة المتعلقة بالتحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين.

وتبين من العرض السابق أن نجاح المشاريع المتوسطة ليعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو التقنية، بل يرتبط بصورة وثيقة بقدرة الإدارة على قيادة الموارد البشرية وتحفيزها لتحقيق أفضل مستويات الأداء. كما اتضح وجود حاجة علمية وعملية لإجراء هذه الدراسة بهدف تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين إنتاجية العاملين.

وفي ضوء ذلك، يمثل هذا التكاليف الأساس الذي ستنبنى عليه بقية فصول المشروع، حيث سيتم في التكاليف الثاني صياغة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، إضافة إلى تصميم المنهجية البحثية المناسبة لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

أسئلة البحث، أهداف البحث، فرضيات البحث، نموذج الدراسة، ومنهجية البحث

أولاً : مقدمة التكليف الثاني

بعد تحديد مشكلة البحث والخلفية العلمية والفجوات البحثية في التكليف الأول، تأتي هذه المرحلة لوضع الإطار المنهجي للدراسة، والذي يمثل الأساس الذي سيتم من خلاله تنفيذ البحث ميدانياً. وتعد المنهجية العلمية عنصراً جوهرياً في أي دراسة أكاديمية، إذ تضمن جمع البيانات وتحليلها بطريقة منظمة تسمح بالإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها.

وتتناول هذه المرحلة صياغة أسئلة البحث وأهدافه، وبناء فرضيات الدراسة، وتصميم النموذج المفاهيمي، ثم تحديد المنهجية المناسبة من حيث الفلسفة البحثية، ومنهج الدراسة، وتصميمها، والعينة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، إضافة إلى عرض الدراسة الميدانية والخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروع.

ثانياً: أسئلة البحث

السؤال الرئيس

ما أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

ما مستوى تطبيق أساليب التحفيز داخل المشاريع المتوسطة؟

ما النمط القيادي الأكثر استخداماً في إدارة المشاريع المتوسطة؟

ما مستوى إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإنتاجية العاملين؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإنتاجية العاملين؟

إلى أي مدى يؤثر التكامل بين القيادة والتحفيز في رفع إنتاجية العاملين؟

هل تختلف العلاقة بين متغيرات الدراسة باختلاف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ؟
وتساعد هذه الأسئلة في توجيه الدراسة نحو تحليل العلاقة بين المتغيرات بصورة علمية، كما تساهم في اختيار أدوات القياس والتحليل المناسبة.

ثالثاً: أهداف البحث

الهدف الرئيس

دراسة أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة.

الأهداف الفرعية

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

التعرف على مستوى تطبيق أساليب التحفيز داخل المشاريع المتوسطة.

تحديد الأنماط القيادية السائدة في إدارة المشاريع المتوسطة.

قياس مستوى إنتاجية العاملين.

تحليل العلاقة بين التحفيز وإنتاجية العاملين.

تحليل العلاقة بين القيادة وإنتاجية العاملين.

دراسة الأثر المشترك للتحفيز والقيادة في تحسين الأداء.

تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على رفع إنتاجية العاملين من خلال تطوير ممارسات القيادة والتحفيز.

المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية.

رابعاً: فرضيات البحث

اعتماداً على مشكلة الدراسة والأدبيات السابقة، تقترح الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والقيادة في إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز في إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة.

الفرضية الثانية : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة في إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة.

الفرضية الثالثة : يوجد أثر إيجابي مشترك للتحفيز والقيادة في تحسين إنتاجية العاملين.

الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

خامساً: نموذج البحث

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بهدف اختبار مدى تأثير التحفيز والقيادة في إنتاجية العاملين داخل المشاريع المتوسطة. وقد تم تصميم النموذج استناداً إلى الأدبيات السابقة والنظريات الإدارية ذات الصلة، بما يحقق اتساقاً بين مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

يفترض النموذج أن التحفيز والقيادة يمثلان المتغيرين المستقلين اللذين يؤثران بصورة مباشرة في إنتاجية العاملين باعتبارها المتغير التابع، بينما يمكن أن تتأثر قوة هذه العلاقة بمجموعة من المتغيرات المع دلة المتعلقة بخصائص العاملين وبيئة المشروع.

المتغيرات المستقلة :

1: التحفيز

يشمل التحفيز جميع الممارسات التي تستخدمها إدارة المشروع لزيادة دافعية العاملين نحو الأداء المتميز، ومن أبرز أبعاده:

الحوافز المالية.

الحوافز المعنوية.

فرص التدريب والتطوير.

العدالة في توزيع المكافآت.

المشاركة في اتخاذ القرار.

التقدير والاعتراف بالإنجاز.

توفير بيئة عمل داعمة.

2: القيادة

يقصد بها الأسلوب الذي يمارسه مدير المشروع في توجيه العاملين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف المشروع، ومن أهم أبعادها:

الرؤية الواضحة.

التصال الفعال.

تمكين العاملين.

بناء الثقة.

دعم الابتكار.

إدارة الصراعات.

اتخاذ القرار.

العدالة في التعامل.

المتغير التابع:

إنتاجية العاملين

سيتم قياس إنتاجية العاملين من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها:

سرعة إنجاز المهام.

جودة الأداء.

الالتزام بالمواعيد.

كفاءة استخدام الموارد.

التعاون والعمل الجماعي.

القدرة على حل المشكلات.

الابتكار في أداء العمل.

تحقيق أهداف المشروع.

المتغيرات المعدلة :

لزيادة دقة نتائج الدراسة، سيتم اختبار أثر بعض المتغيرات التي قد تلعب دور العلاقة بين

المتغيرات الرئيسية، ومنها:

العمر.

الجنس.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المسمى الوظيفي.

القطاع الذي ينتمي إليه المشروع.

حجم فريق المشروع.

مدة تنفيذ المشروع.

وتساعد هذه المتغيرات في تفسير الاختلافات المحتملة بين استجابات أفراد العينة.

الوصف النصي للنموذج المفاهيمي

يمكن تمثيل النموذج بالشكل الآتي:

التحفيز —————►

****إنتاجية العاملين****

القيادة —————►

مع وجود متغيرات مع دلة تتمثل في : (العمر – الخبرة – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي – حجم المشروع – القطاع) .

سادساً: منهجية البحث

تعد المنهجية العلمية من أهم عناصر البحث، لأنها تحدد الكيفية التي سيتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. وقد روعي في تصميم المنهجية توافقها مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها.

الفلسفة البحثية:

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية ، والتي تقوم على إمكانية قياس الظواهر الإدارية باستخدام الأساليب العلمية والإحصائية، واختبار الفرضيات بصورة موضوعية للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وتناسب هذه الفلسفة طبيعة الدراسة الحالية لأنها تعتمد على استبانة كمية وتحليل إحصائي لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي ، نظراً لكونه الأنسب لقياس العلاقة بين التحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين باستخدام بيانات رقمية وتحليلها إحصائياً.

ويتميز المنهج الكمي بما يلي:

قياس العلاقات بين المتغيرات.

اختبار الفرضيات.

إمكانية تعميم النتائج.

توفير مؤشرات كمية دقيقة.

تقليل التحيز الشخصي في تفسير النتائج.

تصميم الدراسة:

تعتمد الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي ، ويهدف الجانب الوصفي إلى وصف واقع التحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين داخل المشاريع المتوسطة، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات وتحليل قوة تأثير كل متغير في الآخر. ويعد هذا التصميم من أكثر التصاميم استخداماً في بحوث الإدارة وإدارة المشاريع، لما يوفره من قدرة على الجمع بين الوصف العلمي والتحليل الإحصائي.

مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المشاريع المتوسطة داخل المؤسسات التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

ويشمل المجتمع:

مديري المشاريع.

مساعد مديري المشاريع.

مهندسي المشاريع.

المشرفين.

أعضاء فرق العمل.

منسقي المشاريع.

المختصين في إدارة الموارد البشرية داخل المشاريع.

وسيتم اختيار المجتمع بما يحقق تنوعاً في الخبرات والتخصصات لضمان شمولية النتائج.

سابعاً: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، سيتم الاعتماد على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بما يسمح باستخلاص نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة.

ستستخدم الدراسة العينة العشوائية البسيطة ، حيث تمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصة متساوية للمشاركة، مما يقلل من احتمالية التحيز ويرفع من درجة موضوعية النتائج.

ومن المقترح أن يتراوح حجم العينة بين 180-250 مشاركاً من العاملين في المشاريع المتوسطة، وهو حجم مناسب للدراسات الوصفية التحليلية ويسمح بإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

وسيتم توزيع أفراد العينة على فئات وظيفية مختلفة لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية، مثل: مديرو المشاريع.

مساعدو مديري المشاريع.

المهندسون.

المشرفون.

أعضاء فرق المشاريع.

الإداريون المرتبطون بإدارة المشروع.

كما سيتم مراعاة التنوع في سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع القطاع (حكومي أو خاص) حتى تكون النتائج أكثر دقة وقابلية للتعميم.

ثامناً: أدوات جمع البيانات

1: البيانات الأولية

ستعتمد الدراسة بصورة رئيسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الكمية.

وسيتم تصميم الاستبانة اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي ، بحيث تتدرج الإجابات من:

أوافق بشدة.

أوافق.

محايد.

ل أوافق.

ل أوافق بشدة.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن معلومات مثل:

العمر.

الجنس.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المسمى الوظيفي.

القطاع.

عدد سنوات العمل في المشاريع.

القسم الثاني: محاور الدراسة

ويشمل ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: التحفيز.

ويتضمن عبارات تقيس:

العدالة في الحوافز.

المكافآت.

التقدير.

التدريب.

المشاركة.

فرص التطور.

المحور الثاني: القيادة.

ويتضمن:

التصال.

الرؤية.

دعم العاملين.

المشاركة.

حل المشكلات.

اتخاذ القرار.

بناء الثقة.

المحور الثالث: إنتاجية العاملين.

ويتضمن:

جودة الأداء.

سرعة الإنجاز.

الالتزام.

التعاون.

البتكار.

الكفاءة.

2: البيانات الثانوية

ستعتمد الدراسة أيضاً على مصادر علمية متعددة، منها:

الكتب الأكاديمية.

الأبحاث المحكمة.

الرسائل العلمية.

قواعد البيانات العلمية.

تقارير معهد إدارة المشاريع PMI .

الدراسات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة.

وتهدف هذه المصادر إلى دعم الإطار النظري وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

تاسعاً: الصدق والثبات

لضمان جودة أداة الدراسة سيتم التحقق من:

الصدق:

من خلال:

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين.

التأكد من ملائمة الفقرات لمتغيرات الدراسة.

إجراء التعديلات المقترحة قبل التطبيق النهائي.

كما يمكن استخدام صدق التساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه.

الثبت:

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام:

معامل ألفا كرونباخ

وتعتبر قيمة (70.0) فأعلى مؤشرًا جيدًا على ثبات الأداة، بينما تشير القيم الأعلى من (80.0) إلى ارتفاع مستوى الاعتمادية.

عاشراً: أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات سيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي.

وسيتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها:

الإحصاءات الوصفية

المتوسط الحسابي.

النحراف المعياري.

التكرارات.

النسب المئوية.

وذلك لوصف خصائص أفراد العينة ومستويات متغيرات الدراسة.

الإحصاءات الاستدلالية

وتشمل:

اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.

تحليل النحدر الخطي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

اختبار للمقارنة بين متوسطات مجموعتين.

تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين أكثر من مجموعتين.

اختبار مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05).

وتساعد هذه الاختبارات في التحقق من صحة فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج العلمية.

الحادي عشر: الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية للبحث، حيث سيتم توزيع الاستبانة على العاملين في المشاريع المتوسطة بعد الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية.

وسيتم جمع البيانات إلكترونياً أو ورقياً بحسب ظروف المؤسسة، مع الالتزام بالسرية التامة وعدم استخدام المعلومات إل لأغراض البحث العلمي.

وتتضمن الدراسة الميدانية المراحل الآتية:

إعداد الاستبانة.

تحكيم الأداة.

إجراء الدراسة الاستطلاعية.

تعديل الاستبانة.

توزيعها على العينة.

جمع البيانات.

مراجعة الاستبانات.

إدخال البيانات إلى SPSS.

إجراء التحليل الإحصائي.

تفسير النتائج.

صياغة التوصيات.

الثاني عشر: الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروع

المرحلة

المدة

اختيار الموضوع وإعداد الخطة

أسبوع

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

أسبوعان

إعداد الإطار النظري

أسبوعان

تصميم الاستبانة وتحكيمها

أسبوع

جمع البيانات الميدانية

أسبوعان

تحليل البيانات إحصائياً

أسبوع

تفسير النتائج ومناقشتها

أسبوع

كتابة النسخة النهائية

أسبوع

المراجعة والتدقيق النهائي

أسبوع

وبذلك تبلغ المدة الإجمالية المقترحة لتنفيذ المشروع حوالي 12 أسبوعاً، مع إمكانية تعديلها وفقاً للخطة الأكاديمية المعتمدة في الجامعة.

الثالث عشر: خلاصة التكليف الثاني

تناول هذا التكليف الإطار المنهجي للدراسة، بدءاً من صياغة أسئلة البحث وأهدافه وفرضياته، مروراً ببناء النموذج المفاهيمي وتحديد المتغيرات، وانتهاءً بوصف منهجية البحث، والعينة، وأدوات جمع البيانات، وطرق التحليل الإحصائي، والدراسة الميدانية، والخطة الزمنية.

مراجعة الأدبيات

تمثل مراجعة الأدبيات أحد أهم الفصول في البحث العلمي، إذ تهدف إلى بناء الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة، من خلال تحليل المفاهيم الرئيسية، واستعراض الدراسات السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ولا تقتصر مراجعة الأدبيات على عرض المعلومات بصورة وصفية، وإنما تعتمد على التحليل والنقد والمقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات المختلفة، وربطها بموضوع البحث. ويساعد ذلك في تكوين إطار فكري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويدعم بناء الفرضيات والمنهجية العلمية.

وتتناول هذه الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية، وهي التحفيز والقيادة باعتبارهما متغيرين مستقلين، وإنتاجية العاملين باعتبارها المتغير التابع، مع ربط هذه المتغيرات بعدد من النظريات الإدارية الحديثة ذات العلاقة بإدارة المشاريع والسلوك التنظيمي.

ثانياً: المتغير المستقل الأول (التحفيز)

مفهوم التحفيز

يُعد التحفيز من أكثر المفاهيم أهمية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويقصد به مجموعة العوامل والإجراءات التي تدفع الأفراد إلى بذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة. ولا يقتصر التحفيز

على تقديم المكافآت المالية، بل يشمل أيضًا الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية التي تؤثر في دافعية العاملين.

ويؤكد الباحثون أن العامل المحفز يكون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية، وأكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل، وأكثر التزامًا بتحقيق أهداف المشروع مقارنة بالعامل الذي لا يشعر بالتقدير أو العدالة داخل بيئة العمل.

أنواع التحفيز

أولاً: التحفيز المادي

يشمل جميع الحوافز ذات القيمة المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، مثل: الرواتب.

المكافآت.

الحوافز المرتبطة بالأداء.

العمولات.

البدلات.

المكافآت السنوية.

ويمثل التحفيز المالي عنصراً مهماً في جذب الكفاءات والمحافظة عليها، إلا أن تأثيره قد يكون محدوداً إذا لم يصاحبه اهتمام بالجوانب المعنوية.

ثانياً: التحفيز المعنوي

يركز على تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، مثل: التقدير.

الثناء.

المشاركة في اتخاذ القرار.

التفويض.

الثقة.

فرص التعلم.

التطوير المهني.

الترقيات.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن التحفيز المعنوي يحقق آثاراً طويلة المدى مقارنة بالحوافز المالية، لأنه يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.

أهمية التحفيز في المشاريع المتوسطة

تزداد أهمية التحفيز في المشاريع المتوسطة بسبب محدودية الموارد، حيث يصبح العنصر البشري الوسيلة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن أبرز الآثار الإيجابية للتحفيز:

رفع مستوى الأداء.

زيادة الإنتاجية.

تقليل الأخطاء.

تحسين جودة العمل.

خفض معدلات الغياب.

تقليل دوران الموظفين.

تعزيز الإبداع والابتكار.

تحسين بيئة العمل.

زيادة رضا أصحاب المصلحة.

كما يسهم التحفيز في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على التعاون وتبادل المعرفة، وهو ما يعد من أهم عوامل نجاح المشاريع الحديثة.

نظريات التحفيز

اعتمدت الأدبيات الإدارية على عدد من النظريات التي فسرت سلوك العاملين ودوافعهم، ومن أهمها:

1- نظرية ماسلو للحاجات

يرى ماسلو أن احتياجات الإنسان تتدرج من الاحتياجات الأساسية إلى تحقيق الذات، وأن الفرد لا ينتقل إلى مستوى أعلى إلا بعد إشباع المستوى السابق.

وتساعد هذه النظرية مديري المشاريع في اختيار الحوافز المناسبة وفقاً لاحتياجات العاملين المختلفة.

2- نظرية هيرزبرغ

قسم هيرزبرغ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى:

عوامل وقائية (الراتب، ظروف العمل، السياسات).

عوامل محفزة (الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التطور).

وتوضح النظرية أن إزالة أسباب عدم الرضا لا تعني بالضرورة زيادة التحفيز، بل يجب توفير عوامل تشجع العاملين على الإنجاز.

3- نظرية التوقع (Expectancy Theory)

ترى هذه النظرية أن العامل يبذل الجهد عندما يعتقد أن:

الجهد سيؤدي إلى أداء جيد.

الأداء سيؤدي إلى مكافأة.

المكافأة ذات قيمة بالنسبة له.

وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات استخدامًا في تفسير السلوك داخل المشاريع.

4- نظرية العدالة التنظيمية

تفترض أن العامل يقارن بين ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه مقارنة بزملائه.

وعندما يشعر بالعدالة، يزداد رضاه وإنتاجيته، بينما يؤدي الشعور بالظلم إلى انخفاض الأداء وارتفاع الرغبة في ترك العمل.

تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز

أشارت غالبية الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي، إلا أن حجم هذا التأثير يختلف باختلاف طبيعة المنظمة وثقافتها التنظيمية.

كما أوضحت بعض الدراسات أن الحوافز المالية وحدها لا تكفي لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، وأن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يحقق نتائج أفضل، خاصة داخل فرق المشاريع التي تعتمد على التعاون والعمل الجماعي. ومن جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن فعالية التحفيز ترتبط بأسلوب القيادة، حيث يكون تأثير الحوافز أكبر عندما يمارس المدير قيادة داعمة وتشاركية، بينما يضعف أثرها في البيئات التي يسودها الأسلوب السلطوي.

ثالثًا: المتغير المستقل الثاني (القيادة)

مفهوم القيادة

تُعد القيادة من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في الإدارة، نظرًا لدورها المحوري في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات. ولا تقتصر القيادة على امتلاك السلطة الرسمية أو إصدار الأوامر، وإنما تتمثل في قدرة القائد على التأثير في الآخرين وإقناعهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وفي بيئة المشاريع، تكتسب القيادة أهمية خاصة لأن المشروع يمر بمراحل متعددة تتطلب اتخاذ قرارات مستمرة، والتعامل مع تحديات فنية وتنظيمية وبشرية، الأمر الذي يجعل نجاح المشروع مرتبطًا إلى حد كبير بكفاءة مدير المشروع في قيادة فريق العمل وإدارة العلاقات بين أصحاب المصلحة.

ويرى الباحثون أن القيادة الفعالة تخلق بيئة عمل يسودها التعاون والثقة، وتساعد على تقليل الصراعات التنظيمية، وتعزز روح المسؤولية والالتزام لدى العاملين، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء والإنتاجية.

أهمية القيادة في المشاريع المتوسطة

تتميز المشاريع المتوسطة بخصائص تجعل القيادة عنصرًا حاسمًا في نجاحها، إذ تعمل غالبًا بموارد محدودة، وجدول زمنية مضغوطة، وفرق عمل متعددة التخصصات. وفي ظل هذه الظروف، يصبح القائد مسؤولاً عن تحقيق التوازن بين متطلبات المشروع واحتياجات العاملين.

وتتمثل أهمية القيادة في المشاريع المتوسطة فيما يأتي:

توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف المشروع.

تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق والإدارة العليا.

إدارة الخلافات والنزاعات بصورة بناءة.

رفع مستوى الالتزام والانضباط.

تشجيع الإبداع والابتكار.

دعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.

تحسين جودة تنفيذ الأعمال.

رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

كما تسهم القيادة في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على مواجهة التحديات وتقليل مقاومة التغيير،

وهو ما يزيد من فرص نجاح المشروع.

أنماط القيادة

تناولت الأدبيات الإدارية العديد من الأنماط القيادية، ويختلف تأثير كل نمط بحسب طبيعة المنظمة

والعاملين والظروف المحيطة بالمشروع.

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط تأثيراً في بيئة المشاريع الحديثة، حيث يسعى القائد إلى إلهام

العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الفردية.

ويتميز هذا النمط بما يلي:

بناء رؤية مشتركة.

تشجيع الإبداع.

الاهتمام بتنمية العاملين.

تمكين الموظفين.

تعزيز الثقة والانتماء.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية ترتبط بارتفاع مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي والابتكار.

ثانيًا: القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

تعتمد القيادة التبادلية على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والعاملين، حيث يحصل العامل على مكافأة مقابل تحقيق مستوى معين من الأداء.

ويمتاز هذا النمط بـ:

وضوح الأهداف.

الرقابة المستمرة.

ربط الأداء بالمكافآت.

الالتزام بالإجراءات.

ورغم فعاليتها في الأعمال الروتينية، إلا أن تأثيره في الإبداع والتطوير يعد أقل من القيادة التحويلية. ثالثًا: القيادة التشاركية

تعتمد القيادة التشاركية على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

ومن أهم مزاياها:

تحسين جودة القرارات.

رفع الرضا الوظيفي.

زيادة الالتزام.

تعزيز العمل الجماعي.

تنمية الثقة المتبادلة.

وبعد هذا النمط مناسبًا للمشاريع التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات، حيث يساهم في الاستفادة من خبرات جميع الأعضاء.

رابعًا: القيادة الموقفية

ترى نظرية القيادة الموقفية أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع المواقف، وإنما يجب على القائد اختيار الأسلوب المناسب وفقًا لطبيعة المهمة ومستوى خبرة العاملين والظروف المحيطة بالمشروع.

ويتميز هذا النمط بالمرونة، حيث يمكن للقائد الانتقال بين التوجيه، والتدريب، والمشاركة، والتفويض بحسب متطلبات الموقف.

خصائص القائد الفعال في إدارة المشاريع

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن مدير المشروع الناجح ينبغي أن يمتلك مجموعة من المهارات القيادية، من أبرزها:

القدرة على الاتصال الفعال.

الذكاء العاطفي.

مهارات التفاوض.

إدارة الوقت.

حل المشكلات.

اتخاذ القرار.

إدارة المخاطر.

إدارة أصحاب المصلحة.

بناء فرق العمل.

إدارة التغيير.

التفكير الاستراتيجي.

القدرة على التحفيز والإقناع.

وتسهم هذه المهارات في تعزيز قدرة مدير المشروع على تحقيق أهداف المشروع مع المحافظة على تماسك فريق العمل وارتفاع مستوى أدائه.

تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة

أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن القيادة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث ترتبط بصورة إيجابية بمستوى الإنتاجية وجودة الأداء والالتزام التنظيمي.

كما بينت الدراسات أن القادة الذين يعتمدون على التواصل الفعال وتمكين العاملين وتحفيزهم يحققون نتائج أفضل مقارنة بالقادة الذين يركزون فقط على الرقابة وإصدار التعليمات.

وأشارت دراسات أخرى إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بانخفاض معدلات دوران الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

في المقابل، أوضحت بعض الدراسات أن تأثير القيادة قد يختلف باختلاف طبيعة المشروع والثقافة التنظيمية، وهو ما يؤكد أهمية دراسة العلاقة بين القيادة والتحفيز بصورة مشتركة، بدلاً من دراسة كل متغير بصورة منفصلة.

رابعًا: المتغير التابع (إنتاجية العاملين)

مفهوم إنتاجية العاملين

تُعد إنتاجية العاملين من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويقصد بالإنتاجية مقدار المخرجات التي يحققها العامل مقارنة بالموارد والوقت والجهد المبذول، مع مراعاة جودة العمل والالتزام بالمعايير المهنية.

وفي إدارة المشاريع، لا يُقاس نجاح العامل بعدد المهام التي ينجزها فقط، وإنما بقدرته على تنفيذ الأعمال وفق الجدول الزمني المحدد، وبالجودة المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة، مع المحافظة على التعاون الفعال مع بقية أعضاء الفريق.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الإنتاجية مفهوم متعدد الأبعاد، يتأثر بعوامل تنظيمية ونفسية وإدارية وتقنية، ولا يمكن تفسيره من خلال عامل واحد فقط، مما يجعل دراسة العلاقة بين القيادة والتحفيز والإنتاجية ذات أهمية كبيرة في بيئة المشاريع.

أبعاد إنتاجية العاملين

يمكن قياس إنتاجية العاملين من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها:

أولاً: جودة الأداء

تعكس جودة الأداء مدى قدرة العامل على تنفيذ المهام وفق المواصفات والمعايير المطلوبة، مع تقليل الأخطاء وإعادة العمل (Rework). وتؤدي الجودة المرتفعة إلى تقليل التكاليف وتحسين رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

ثانيًا: سرعة الإنجاز

يقصد بها قدرة العامل على إنجاز الأعمال ضمن الوقت المحدد، دون الإخلال بجودة المخرجات. وتعد سرعة الإنجاز من أهم المؤشرات في المشاريع، لأن أي تأخير قد يؤثر في الأنشطة اللاحقة ويؤدي إلى تجاوز الجدول الزمني.

ثالثًا: الالتزام الوظيفي

يشمل الالتزام بالحضور، والالتزام بسياسات المشروع، واحترام المواعيد النهائية، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفاعلة في تنفيذ المهام.

رابعًا: العمل الجماعي

تعتمد المشاريع المتوسطة على فرق عمل متعددة التخصصات، لذلك فإن قدرة العامل على التعاون، وتبادل المعرفة، ودعم زملائه تعد عنصرًا أساسيًا في رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المشروع.

خامسًا: الابتكار وحل المشكلات

تشير الإنتاجية الحديثة إلى قدرة العامل على تقديم حلول جديدة، وتحسين طرق العمل، والتعامل مع المشكلات بصورة فعالة، وليس فقط تنفيذ المهام التقليدية.

سادساً: كفاءة استخدام الموارد

ويقصد بها قدرة العامل على استخدام الوقت، والمواد، والمعدات، والموارد المالية بكفاءة، بما يسهم في تقليل الهدر وتحقيق أعلى قيمة ممكنة للمشروع.

العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين

تشير الدراسات إلى أن إنتاجية العاملين لا تعتمد على الكفاءة الفردية فقط، بل تتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، من أبرزها:

أسلوب القيادة.

مستوى التحفيز.

الثقافة التنظيمية.

العدالة التنظيمية.

بيئة العمل.

التدريب والتطوير.

الاتصال الإداري.

وضوح الأهداف.

الرضا الوظيفي.

توفر الموارد.

حجم ضغوط العمل.

إدارة المخاطر داخل المشروع.

ويلاحظ أن معظم هذه العوامل ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بدور مدير المشروع، الأمر الذي يبرز أهمية القيادة والتحفيز في تحسين الأداء العام للمشروع.

خامساً: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين متغيرين مستقلين، هما التحفيز والقيادة، وبين المتغير التابع وهو إنتاجية العاملين. وتشير الأدبيات إلى أن هذه العلاقة ليست علاقة خطية بسيطة، وإنما هي علاقة تفاعلية تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والإنسانية.

فالتحفيز يسهم في رفع رغبة العامل في الإنجاز، بينما تعمل القيادة على توجيه هذه الرغبة نحو تحقيق أهداف المشروع. وعندما يجتمع التحفيز مع القيادة الفعالة، تتولد بيئة عمل تتسم بالثقة والالتزام والتعاون، مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتحسن جودة الأداء.

وفي المقابل، فإن ضعف أحد هذين المتغيرين قد يقلل من أثر الآخر. فعلى سبيل المثال، قد توفر المؤسسة حوافز مالية مجزية، إلا أن ضعف القيادة أو غياب التواصل الفعال يؤدي إلى انخفاض الحماس والالتزام.

وتؤكد هذه النظرية أن سلوك العاملين يتأثر بأسلوب القيادة، ومستوى التحفيز، والثقافة التنظيمية، والعدالة، والاتصال، وبيئة العمل.

وتدعم نتائج العديد من الدراسات فكرة أن القائد الذي يمتلك مهارات التواصل، والذكاء العاطفي، والقدرة على التحفيز، يستطيع بناء فرق عمل أكثر تماسكًا وإنتاجية، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على نجاح المشاريع المتوسطة.

سابعًا: ملخص الفصل

تناول هذا الفصل مراجعة موسعة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض مفهوم التحفيز وأهميته وأنواعه والنظريات المفسرة له، ثم مناقشة مفهوم القيادة وأنماطها وأثرها في إدارة المشاريع، إضافة إلى توضيح مفهوم إنتاجية العاملين والعوامل المؤثرة فيها.

كما تم تحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، وبيان أن التحفيز والقيادة يمثلان عنصرين متكاملين يؤثران بصورة مباشرة في مستوى إنتاجية العاملين، وأن نجاح المشاريع المتوسطة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة على توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، يقودها مدير مشروع يمتلك المهارات القيادية اللازمة لإدارة فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع.

وأخيرًا، تم ربط موضوع الدراسة بعدد من النظريات والمفاهيم الحديثة في الإدارة وإدارة المشاريع، مثل الإدارة الاستراتيجية، وحوكمة المشاريع، وإدارة المخاطر، وإدارة العمليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والسلوك الإداري، بما يوفر أساسًا نظريًا متينًا لتفسير نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

قائمة المراجع

- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley**
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). Project Management: A Strategic Managerial Approach (11th ed.). Wiley**
- Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications**
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson**
- Schermerhorn, J. G. (2022). Management (15th ed.). Wiley**
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI**
- Armstrong, M. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.). Kogan Page**
- Daft, R. L. (2022). The Leadership Experience (8th ed.). Cengage Learning**
- Yukl, G. (2020). Leadership in Organizations (9th ed.). Pearson**
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). New Developments in Goal Setting and Task Performance. Routledge**

Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.

Daft, R. L. (2022). *The Leadership Experience* (8th ed.). Cengage Learning.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.

Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2022). *Project Management: A Strategic Managerial Approach* (11th ed.). Wiley.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

Schermerhorn, J. G. (2022). *Management* (15th ed.). Wiley.

Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage Learning.
