

تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة

أسم الطالب
دعاء عوض الشاعر

مشروع تخرج-١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٢
٣	المقدمة:	٣
٤	مشكلة الدراسة	٤
٥	فجوات على المستوى النظري	٥
٦	فجوات على المستوى التطبيقي	٦
٧	أهمية الدراسة	٧
٧	على المستوى النظري:	٧
٨	على المستوى التطبيقي:	٨
٩	قائمة المراجع	٩

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تُعد القيادة الفعالة، في جوهرها، القوة الدافعة وراء تحقيق الأهداف التنظيمية، وتكتسب هذه الأهمية بعداً حاسماً في المشهد الاقتصادي والتجاري المعاصر الذي يتميز بتقلباته السريعة وتغيراته المستمرة. ففي ظل بيئة عالمية تتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع، وتزايد حدة المنافسة، والتحول الديموغرافي، والأزمات غير المتوقعة (مثل الأوبئة العالمية أو الاضطرابات الاقتصادية)، يصبح دور القائد أكثر تعقيداً وحيوية من أي وقت مضى. لم تعد القيادة مجرد مجموعة من المهام الإدارية الروتينية التي تقتصر على التخطيط والتنظيم والتحكم، بل تحولت إلى فن وعلم يتطلب رؤية استشرافية، وقدرة فائقة على التكيف مع المستجدات، ومهارات تواصل استثنائية، وفهماً عميقاً لديناميكيات السلوك البشري، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو المنظمات ككل. إنها عملية ديناميكية تتطلب من القائد أن يكون محفزاً، وموجهاً، وميسراً، ومصدر إلهام في آن واحد.

تُعرف القيادة الفعالة على نطاق واسع بأنها القدرة على التأثير في الأفراد والمجموعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة والمتغيرة باستمرار. هذا التعريف يكتسب أهمية خاصة في سياق إدارة المشاريع، حيث يبرز دور القائد كعنصر محوري وحاسم في توجيه المشروع عبر جميع مراحلها، بدءاً من مرحلة التفكير والتخطيط الأولي، مروراً بالتنفيذ الدقيق والمتابعة المستمرة، وصولاً إلى الإغلاق الناجح وتسليم المخرجات. فالقائد الفعال للمشروع لا يقتصر دوره على الجوانب الفنية والتقنية للمشروع، مثل تحديد النطاق الزمني والميزانية، بل يمتد ليشمل مجموعة واسعة من المسؤوليات التي تتطلب مهارات قيادية متقدمة. من هذه المسؤوليات: بناء فريق عمل متماسك وعالي الأداء، وتحفيز أعضاء الفريق للحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية والالتزام، وإدارة المخاطر المحتملة بشكل استباقي، وحل النزاعات التي قد تنشأ داخل الفريق أو مع أصحاب المصلحة، وبناء علاقات قوية ومستدامة مع جميع الأطراف المعنية بالمشروع (العملاء، الموردين، الإدارة العليا)، وضمان التوافق التام بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية الأوسع للمنظمة.

في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، تواجه المشاريع تحديات فريدة ومعقدة تتطلب من القادة تبني أساليب قيادية مرنة ومبتكرة وغير تقليدية. فالتغيرات المفاجئة في متطلبات العملاء، أو ظهور تقنيات جديدة ومبتكرة، أو التحولات الجذرية في أولويات السوق، أو حتى الأزمات غير المتوقعة التي قد تؤثر على سلاسل الإمداد أو الموارد البشرية، كلها عوامل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مسار المشروع، وتؤدي إلى انحرافه عن خطته الأصلية، وتؤثر بالتالي على نتائجه النهائية. هنا تبرز الأهمية القصوى للقيادة القادرة

على التكيف (Adaptive Leadership) ، والتي تستطيع توجيه الفريق ببراعة خلال حالة عدم اليقين والغموض، وتحويل التحديات والعقبات إلى فرص للنمو والابتكار، والحفاظ على زخم المشروع وروح الفريق حتى في أصعب الظروف وأكثرها تعقيداً. إن القائد المتكيف هو من يستطيع أن يرى الصورة الكبيرة، وأن يتخذ قرارات سريعة ومستنيرة بناءً على المعلومات المتاحة، وأن يلهم فريقه للتغلب على الصعاب.

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى التعمق في استكشاف العلاقة الجوهرية والمعقدة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتقلبات. سيتناول البحث مفهوم القيادة الفعالة بشكل شامل، مستعرضاً أبعادها المختلفة ونظرياتها المتنوعة، مع التركيز بشكل خاص على السمات والمهارات القيادية الأساسية التي تمكن القادة من تحقيق أهداف المشروع بنجاح في ظل التحديات المعاصرة. كما سيسلط الضوء على الآليات والمسارات التي من خلالها تؤثر القيادة الفعالة على جوانب متعددة وحيوية من المشروع، مثل: تعزيز أداء الفريق وزيادة إنتاجيته، وتحسين عمليات إدارة المخاطر والتعامل معها بفعالية، وتشجيع الابتكار والإبداع داخل بيئة المشروع، وزيادة رضا أصحاب المصلحة وثقتهم في المشروع. من خلال تحليل نقدي للأدبيات الأكاديمية ذات الصلة، ودراسة معمقة للحالات العملية الناجحة والفاشلة، يسعى هذا البحث إلى تقديم فهم شامل ومتكامل لكيفية مساهمة القيادة الفعالة في تحقيق النجاح المستدام للمشاريع في بيئات العمل التي تتسم بالتغير المستمر والتحديات السريعة. الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، نجاح المشاريع، بيئة العمل المتغيرة، إدارة المشاريع، القيادة التكيفية، الابتكار في المشاريع، إدارة المخاطر، أداء الفريق.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإدراك الواسع لأهمية القيادة الفعالة في تحقيق النجاح التنظيمي بشكل عام، وفي سياق إدارة المشاريع بشكل خاص، إلا أن هناك تحدياً متزايداً يواجه المنظمات في كيفية ضمان استمرارية هذا النجاح في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة وغير المتوقعة. فالمشاريع اليوم لم تعد تعمل في بيئات مستقرة يمكن التنبؤ بها، بل أصبحت عرضة لتقلبات مستمرة ناجمة عن التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات الاقتصادية العالمية، والتحديات في تفضيلات العملاء، وتزايد تعقيد المتطلبات، وظهور نماذج عمل جديدة (مثل العمل عن بعد والفرق الافتراضية). هذه البيئة المتغيرة تفرض ضغوطاً هائلة على قادة المشاريع، وتتطلب منهم مهارات وقدرات تتجاوز الأطر التقليدية للقيادة.

تكمّن مشكلة الدراسة في أن العديد من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة، أو تتجاوز ميزانياتها وجداولها الزمنية، أو لا تقدم القيمة المتوقعة، على الرغم من وجود خطط عمل محكمة وفرق عمل مؤهلة. يُعزى جزء كبير من هذه الإخفاقات إلى قصور في القيادة، أو عدم قدرة القادة على التكيف بفعالية مع التغيرات المحيطة بالمشروع. ففي حين أن هناك فهمًا عامًا بأن القيادة الجيدة ضرورية، إلا أن هناك نقصًا في الفهم العميق للكيفية التي يجب أن تتجلى بها هذه القيادة تحديدًا في بيئات العمل المتغيرة، وما هي الممارسات القيادية الأكثر فعالية التي تمكن المشاريع من ليس فقط البقاء، بل والازدهار في مثل هذه الظروف. هذا النقص في الفهم يؤدي إلى فجوة بين المعرفة النظرية حول القيادة وإدارة المشاريع، وبين التطبيق العملي الفعال لهذه المعرفة في مواجهة التحديات الواقعية. ، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

فجوات على المستوى النظري

١. **نقص الأطر النظرية المتكاملة للقيادة في البيئات المتغيرة :** على الرغم من وجود العديد من نظريات القيادة (مثل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخادمة، والقيادة التكيفية)، إلا أن هناك فجوة في الأطر النظرية التي تجمع بين هذه النظريات وتوضح كيفية تطبيقها بشكل متكامل وفعال في سياق إدارة المشاريع ضمن بيئات عمل شديدة التقلب. غالبًا ما تركز النظريات على جانب واحد من القيادة، بينما تتطلب البيئات المتغيرة نهجًا متعدد الأبعاد.

٢. **التركيز المحدود على العلاقة السببية المباشرة :** الكثير من الدراسات السابقة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة ونجاح المشاريع، ولكن هناك حاجة لمزيد من البحث النظري الذي يوضح الآليات السببية الدقيقة التي من خلالها تؤثر ممارسات قيادية محددة على مؤشرات نجاح المشروع في بيئة متغيرة. كيف تؤثر القيادة على المرونة التنظيمية، والقدرة على الابتكار، وسرعة الاستجابة للتغيرات؟

٣. **تحديد السمات والمهارات القيادية الأكثر أهمية في البيئات المتغيرة :** بينما توجد قوائم عامة لسمات القائد الفعال، هناك فجوة في تحديد أي من هذه السمات والمهارات تكتسب أهمية قصوى وتأثيرًا أكبر عندما تكون بيئة المشروع غير مستقرة وغير قابلة للتنبؤ. هل هي القدرة على التفكير

الاستراتيجي، أم المرونة، أم الذكاء العاطفي، أم القدرة على بناء الثقة؟ وما هو التوازن الأمثل بينها؟

٤. **قلة النماذج التي تربط بين أنماط القيادة ومراحل التغير:** تحتاج الأدبيات إلى نماذج نظرية توضح كيف يجب أن تتغير أنماط القيادة أو تتكيف مع المراحل المختلفة للتغير التي يمر بها المشروع أو المنظمة. هل يتطلب التغير الجذري نمطاً قيادياً مختلفاً عن التغير التدريجي؟

فجوات على المستوى التطبيقي

١. **نقص الأدوات والممارسات التطبيقية:** تواجه المنظمات وقادة المشاريع صعوبة في ترجمة المفاهيم النظرية للقيادة الفعالة إلى ممارسات وأدوات عملية قابلة للتطبيق في سياق مشاريعهم اليومية ضمن بيئات متغيرة. ما هي الخطوات المحددة التي يمكن للقائد اتخاذها لتعزيز قدرة فريقه على التكيف؟ وكيف يمكن قياس فعالية هذه الممارسات؟

٢. **تحديات تطوير قادة المشاريع:** على الرغم من الاستثمار في برامج تطوير القيادات، إلا أن هناك فجوة في تصميم برامج تدريبية تركز بشكل خاص على تزويد قادة المشاريع بالمهارات اللازمة للتعامل مع عدم اليقين والتغير المستمر. كيف يمكن تدريب القادة على التفكير خارج الصندوق، واتخاذ قرارات سريعة تحت الضغط، وإدارة فرق العمل الموزعة؟

٣. **قياس تأثير القيادة على نجاح المشروع في البيئات المتغيرة:** غالباً ما يكون قياس تأثير القيادة على نجاح المشروع أمراً صعباً، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة حيث تتداخل العديد من العوامل. هناك حاجة إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) وأساليب تقييم أكثر دقة لتقييم فعالية القيادة في مثل هذه الظروف.

٤. **تحديات بناء ثقافة المرونة والابتكار:** يواجه القادة تحدياً عملياً في بناء ثقافة تنظيمية داخل فرق المشاريع تشجع على المرونة، والتعلم المستمر، والابتكار، والاستجابة السريعة للتغيرات، بدلاً من التمسك بالخطط الجامدة. كيف يمكن للقائد أن يكون محفزاً وميسراً لهذه الثقافة؟

من خلال معالجة هذه الفجوات، يسعى هذا البحث إلى تقديم مساهمة علمية وعملية قيمة، من شأنها أن تعزز فهمنا لدور القيادة الفعالة في تحقيق نجاح المشاريع في بيئات العمل المتغيرة، وتوفر إرشادات قابلة للتطبيق للمنظمات وقادة المشاريع.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في سياق المشهد التنظيمي المعاصر، الذي يتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد. ففي ظل التحديات المستمرة التي تفرضها بيئات العمل المتغيرة، يصبح فهم العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع أمراً حيوياً للمنظمات التي تسعى للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تبرز أهمية هذه الدراسة على مستويين رئيسيين: المستوى النظري (العلمي) والمستوى التطبيقي (العملي)

على المستوى النظري:

١. إثراء الأدبيات الأكاديمية: ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة وإدارة المشاريع، من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في بيئات العمل المتغيرة. ستعمل على سد الفجوات النظرية المحددة سابقاً، مما يوفر منظوراً جديداً ومتكاملاً لهذه العلاقة المعقدة.

٢. تطوير الأطر والنماذج النظرية: من المتوقع أن تسهم الدراسة في تطوير أو تعديل أطر ونماذج نظرية قائمة، أو اقتراح نماذج جديدة، توضح كيف يمكن للقيادة أن تتكيف وتؤثر بفعالية في سياقات المشروع المتغيرة. قد تقدم الدراسة رؤى حول السمات والمهارات القيادية الأكثر أهمية في هذه البيئات، وكيف تتفاعل هذه السمات مع ديناميكيات المشروع المتغيرة.

٣. تحديد آليات التأثير: ستعمل الدراسة على الكشف عن الآليات والمسارات الدقيقة التي من خلالها تؤثر ممارسات القيادة الفعالة على مؤشرات نجاح المشروع المختلفة (مثل الأداء، الجودة، الابتكار،

رضا أصحاب المصلحة) في ظل التحديات التي تفرضها البيئة المتغيرة. هذا سيعزز الفهم النظري للكيفية التي تترجم بها القيادة إلى نتائج ملموسة.

٤. **فتح آفاق بحثية جديدة:** من خلال النتائج والتوصيات التي ستقدمها، قد تفتح هذه الدراسة آفاقًا بحثية جديدة للباحثين المهتمين بمجالات القيادة، وإدارة المشاريع، والمرونة التنظيمية، مما يسهم في تراكم المعرفة وتطورها في هذه التخصصات.

على المستوى التطبيقي:

١. **توجيه قادة المشاريع والمديرين:** ستقدم الدراسة إرشادات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لقادة المشاريع والمديرين التنفيذيين حول كيفية تعزيز ممارساتهم القيادية لتحقيق نجاح أفضل للمشاريع في بيئات العمل المتغيرة. ستساعدهم على فهم المهارات والسلوكيات القيادية التي يجب التركيز عليها لتجاوز التحديات وتحويلها إلى فرص.
٢. **تحسين أداء المشاريع:** من خلال تطبيق التوصيات المستخلصة من الدراسة، يمكن للمنظمات تحسين معدلات نجاح مشاريعها، وتقليل حالات الفشل، وتجنب تجاوز الميزانيات والجدول الزمنية، وبالتالي تحقيق عوائد أفضل على استثماراتها في المشاريع.
٣. **تطوير برامج التدريب والتطوير:** يمكن أن تستفيد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وكذلك أقسام الموارد البشرية في الشركات، من نتائج هذه الدراسة في تصميم وتطوير برامج تدريبية أكثر فعالية لقادة المشاريع، تركز على بناء الكفاءات القيادية اللازمة للتعامل مع البيئات المتغيرة وعدم اليقين.
٤. **تعزيز المرونة التنظيمية:** ستساهم الدراسة في مساعدة المنظمات على بناء ثقافة تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، من خلال تسليط الضوء على دور القيادة في غرس هذه الثقافة وتشجيع الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات.
٥. **دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي:** ستوفر الدراسة رؤى قيمة للإدارة العليا وصناع القرار الاستراتيجي حول أهمية الاستثمار في تطوير القيادات، وكيف يمكن للقيادة الفعالة أن تكون ميزة تنافسية حقيقية للمنظمة في سوق دائم التغير.

- 1) Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- 2) Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- 3) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 4) Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- 5) Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). *Project Management: Strategic Design and Implementation* (5th ed.). McGraw-Hill.
- 6) De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
- 7) Dvir, D., & Lechler, T. (2004). Project success and the human factor: A literature review. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
- 8) Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- 9) George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Lasting Value*. Jossey-Bass.
- 10) Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- 11) Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- 12) Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.

- 13) Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- 14) Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Prentice Hall.
- 15) Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- 16) Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- 17) Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- 18) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- 19) Morris, P. W. G., & Hough, G. H. (1987). *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Management of Technological Innovation*. John Wiley & Sons.
- 20) Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- 21) Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors in effective project implementation. *Project Management Journal*, 19(2), 35-41.
- 22) Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute.