



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص ادارة أعمال

أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على نجاح أداء المشاريع دراسة
تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض

مشروع تخرج

إعداد

عزيز سهيل علي الغامدي

الرقم الجامعي: ٢٤٢٠٠١٥٤٧

إشراف

اسماء ابو عنزة

٢٠٢٤/ ١٤٤٥

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة :

تعد القيادة أحد أهم عوامل النجاح في إدارة المشاريع، خاصةً في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تشكل العمود الفقري لاقتصاد العديد من الدول، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية والتحول السريع التي تشهدها الأسواق، أصبحت المشاريع الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا حيويًا في دعم الاقتصاد الوطني، إذ تساهم بنسبة كبيرة في توفير فرص العمل وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع العديد من التحديات التي تتطلب وجود قيادات فعالة قادرة على التعامل مع المواقف المتغيرة وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تواجهها.

تتميز القيادة الموقفية بأنها واحدة من النظريات الإدارية الحديثة التي تركز على التكيف مع الظروف المتغيرة والاحتياجات المتنوعة للمرؤوسين. ويعتبر تطبيق هذا الأسلوب في قيادة المشاريع أداة فعالة لضمان تحقيق أهداف المشروع، خاصةً في بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغير. وفقًا لدراسة (Hersey & Blanchard, 1982)، تعتمد القيادة الموقفية على فكرة أن القائد يجب أن يغير أسلوبه وفقًا لطبيعة المهمة ومستوى نضج الفريق الذي يعمل معه، مما يجعلها أسلوبًا مرناً ومناسبًا لبيئات العمل المتغيرة.

تعد الرياض مركزًا اقتصاديًا رئيسيًا في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد تناميًا ملحوظًا في عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تسعى رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى دعم هذه المشاريع باعتبارها محركًا رئيسيًا للتنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط. ومع ذلك، فإن هذه المشاريع تواجه تحديات متعلقة بإدارة الموارد، تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة، وتطوير القدرات التنظيمية. ووفقًا لدراسة أجراها (Alshebami & Seraj, 2021)، تعد القيادة الفعالة من أهم العوامل التي تساهم في تجاوز هذه التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

تعتمد القيادة الموقفية على مبدأ التكيف مع المواقف المختلفة التي يواجهها القائد أثناء إدارة فريق العمل. وقد أشارت دراسة (Blanchard et al., 1993) إلى أن تطبيق القيادة الموقفية يساعد على تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين رضاهم الوظيفي من خلال تحديد الأسلوب الأنسب لكل موقف. في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يتطلب الأمر وجود قادة قادرين على توجيه فرق العمل بمرونة، مع مراعاة المتغيرات المرتبطة بطبيعة المشروع، حجم الموارد، ومدى تعقيد المهام.

على الرغم من المزايا التي تقدمها القيادة الموقفية، فإن تطبيقها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض يواجه بعض التحديات. تشمل هذه التحديات نقص الوعي بأساليب القيادة الحديثة، ضعف المهارات القيادية لدى بعض المدراء، وقلة الموارد التي تعيق تقديم التدريب المناسب للقادة. ووفقًا لدراسة (Kukoyi et al., 2020)، فإن أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة هو عدم قدرة القيادات على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يؤدي إلى خسارة الموارد وفقدان التنافسية. أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الموقفية ونجاح المشاريع. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Dulewicz & Higgs, 2005) أن القادة الذين يتبعون أساليب مرنة ومتكيفة مع طبيعة المواقف يحققون أداءً أفضل مقارنةً بأولئك الذين يتبعون نهجًا ثابتًا في القيادة. وفي دراسة أخرى أجريت في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الصغيرة والمتوسطة، أوضح (Sethuraman & Suresh, 2014) أن القيادة الموقفية تعزز القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين التنسيق بين الفريق ورفع مستوى الإنتاجية.

يجب أن تراعي القيادة الموقفية في الرياض الخصوصيات الثقافية والاجتماعية التي تميز بيئة العمل في المملكة. تلعب الثقافة المحلية دورًا كبيرًا في تشكيل توقعات الموظفين وسلوكياتهم تجاه القادة، مما يعني أن نجاح القيادة الموقفية يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على فهم هذه العوامل الثقافية وتوظيفها بشكل إيجابي. وقد أشار (House et al., 2004) في إطار نظرية القيادة التحويلية إلى أن الثقافة المحلية تؤثر على تفضيلات الموظفين لأنماط القيادة المختلفة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على نجاح أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض. من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الموقفية وأداء المشاريع، تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة الإدارة في هذه المشاريع. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية للقادة ومديري المشاريع لمساعدتهم على تحسين أساليب قيادتهم بما يتناسب مع احتياجات فرق العمل والمواقف المختلفة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الكبير الذي تلعبه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. تعد هذه المشاريع ركيزة أساسية لدعم الابتكار وخلق فرص عمل جديدة، ولكن نجاحها يعتمد بشكل كبير على قدرة القادة على توجيه فرق العمل وإدارة الموارد بكفاءة. ومن خلال التركيز على القيادة الموقفية، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين أساليب القيادة ونجاح المشاريع، مما يسهم في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق التنمية المستدامة.

تشهد المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض بيئة اقتصادية مليئة بالتحديات والتقلبات، تتزامن مع سوق عالمية تعاني من تغيرات مستمرة ومشكلات إدارية معقدة. وفي ظل هذه الظروف، أصبح من الضروري تبني نماذج قيادية مبتكرة قادرة على التكيف مع هذه التغيرات السريعة، بدلاً من الاعتماد على النظريات التقليدية التي قد لا تلي احتياجات هذه البيئة الديناميكية.

إن تنوع العوامل المؤثرة على الأداء القيادي يجعل من الصعب الاعتماد على أسلوب قيادي واحد للتعامل مع مختلف المواقف والتحديات التي تواجهها المشاريع. لذلك، ظهرت نظرية القيادة الموقفية لتقديم نهج مرن يتيح للقادة تعديل أساليبهم القيادية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وظروف العمل المختلفة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة الفعالة تُعد عاملاً جوهرياً في تعزيز أداء المشاريع، حيث تعتمد فاعليتها على قدرة القائد على مواءمة أساليبه القيادية مع مستوى جاهزية المرؤوسين واحتياجاتهم (المغربي والشرباتي، ٢٠٢١).

ورغم تزايد الاعتراف بأهمية القيادة الموقفية، إلا أن تأثيرها على نجاح أداء المشاريع لا يزال بحاجة إلى دراسة أعمق، خاصة في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي تعدّ أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية في مدينة الرياض. وتشير الأدبيات إلى أن أسلوب القيادة وروح الفريق يُعدّان من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المشاريع. كما أوضحت بعض الدراسات، مثل دراسة (Clarke, 2012)، أن القيادة الموقفية قد تكون الأسلوب الأنسب لتحقيق الأداء الفعال، إلا أن تطبيقها لم يُختبر بشكل كافٍ في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة، التي تهدف إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على نجاح أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض

٣.١ أهمية الدراسة:

يعتبر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملي، حيث يساعد على تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة لها. وفيما يلي سوف نستعرض بعض النقاط المهمة حول الأهمية العلمية والعملية لتطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع ، فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

يكتسب هذا البحث أهمية علمية كبيرة كونه يسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الموقفية وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض. ويُبرز البحث عددًا من النقاط التي تعزز من قيمته العلمية:

١. تعزيز المعرفة النظرية بالقيادة الموقفية: يقدم البحث إطارًا علميًا لفهم كيفية تطبيق أساليب القيادة الموقفية في بيئات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على ديناميكيات العلاقة بين القادة وفرق العمل في سياقات عمل متغيرة.
٢. الإسهام في تطوير النظريات القيادية: يسعى البحث إلى تقييم مدى فعالية نظرية القيادة الموقفية في تعزيز الأداء، مما قد يؤدي إلى تحسين فهم الأنماط القيادية الأكثر توافقًا مع احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
٣. إثراء الدراسات السابقة: يتناول البحث موضوعًا تم تناوله بصورة محدودة في الأدبيات المحلية والإقليمية، مما يوفر إسهامًا معرفيًا جديدًا يمكن أن يُستخدم كأساس للدراسات المستقبلية في مجالات القيادة وإدارة المشاريع.
٤. الربط بين القيادة وأداء المشاريع: يُقدم البحث تحليلًا علميًا للعلاقة بين أساليب القيادة وأداء المشاريع، مع توجيه الاهتمام نحو تحديد العوامل التي تُسهم في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ثانيًا: الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لهذا البحث من دوره في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية والإدارية. ومن أبرز الأبعاد العملية للبحث:

١. تحسين مهارات القادة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: يهدف البحث إلى توجيه القادة نحو استخدام أساليب القيادة الموقفية بشكل فعال، مما يساعدهم على التكيف مع احتياجات فرق العمل والتحديات المحيطة.
٢. دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض: يُقدم البحث رؤى عملية لدعم هذه المشاريع، التي تُعتبر أحد ركائز التنمية الاقتصادية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تعزيز قدراتها التنافسية وضمان استدامتها في ظل التغيرات الاقتصادية.
٣. زيادة كفاءة الأداء التنظيمي: يُسهم البحث في تقديم توصيات لتحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية للمشاريع من خلال تطبيق أساليب قيادية مرنة تتناسب مع المواقف المختلفة.
٤. تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف: يسلط البحث الضوء على كيفية استغلال القيادة الموقفية لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يُمكن القادة من تحسين التفاعل بين الموظفين وإدارة الموارد بكفاءة.
٥. تقديم حلول عملية للتحديات القيادية: يُساعد البحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعرف على الحلول القيادية المناسبة للتعامل مع المشكلات المرتبطة بتنوع الموظفين وتغير ظروف العمل.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق تلك الأهداف التالية:

- تحليل مدى تبني أساليب القيادة الموقفية في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض: يتضمن ذلك دراسة مراحل القيادة الموقفية المتمثلة في التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض، وتحديد درجة تطبيق كل منها في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- تقييم أبعاد أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض: يشمل ذلك قياس أداء المشاريع من حيث التكلفة، الوقت، الجودة، وتحليل مدى تحقيق هذه الأبعاد في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- استكشاف العلاقة بين مراحل أساليب القيادة الموقفية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض: يهدف إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين أساليب القيادة الموقفية المختلفة (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) وبين نجاح أداء المشاريع.
- تحليل تأثير كل مرحلة من مراحل القيادة الموقفية على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض: يتضمن ذلك تحديد المراحل القيادية الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع من حيث الكفاءة والفعالية، ودراسة أثر كل مرحلة على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة الأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض: يتضمن ذلك تحليل مدى تطبيق المعايير الدولية ومدى تأثيرها على تحسين الجودة الإجمالية للمشاريع.
- تقديم توصيات عملية لتطوير القيادة وتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض: تشمل التوصيات تعزيز تطبيق أساليب القيادة الموقفية بفعالية، تحسين مهارات القيادة والتدريب، زيادة الدعم والتفويض داخل المشاريع، ورفع كفاءة الأداء بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية..

٥,١ أسئلة البحث

١. هل تطبق إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض مراحل أسلوب القيادة الموقفية؟
٢. هل تطبق إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض أبعاد أداء المشروع؟
٣. هل هناك علاقة بين مراحل أسلوب القيادة الموقفية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض ؟
٤. هل تؤثر مراحل أسلوب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض

٦,١ فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية لمراحل أسلوب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

وبناءً على مراحل أسلوب القيادة الموقفية، يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتوجيه على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثانية :** لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتدريب على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للدعم على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتفويض على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

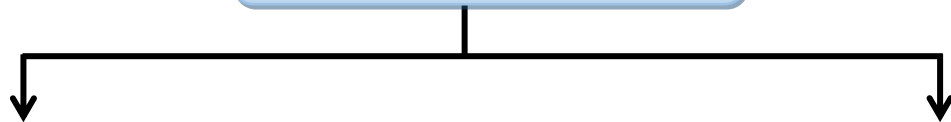
٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

١- **المتغير المستقل:** أساليب القيادة الموقفية ، وتتمثل في الأبعاد التالية : (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض).

٢- **المتغير التابع:** أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التكلفة ، الوقت ، الجودة) .

متغيرات الدراسة



المتغير التابع

أداء المشاريع الناشئة

- التكلفة
- الوقت
- الجودة

المتغير المستقل

أساليب القيادة الموقفية

- التوجيه
- التدريب
- الدعم
- التفويض



المصدر: من إعداد الباحث.

٨,١ دافع اختيار الموضوع:

أولاً: الدوافع الذاتية

١. الاهتمام الشخصي بمجال القيادة وإدارة المشاريع: ينبع اختيار هذا الموضوع من شغفي بدراسة وتحليل أساليب القيادة وأثرها على الأداء التنظيمي، خاصةً في ظل التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في البيئة الاقتصادية الحالية.
٢. الرغبة في تطوير المعرفة المهنية: يمثل البحث فرصة لتوسيع معارفي حول أساليب القيادة الحديثة، مثل القيادة الموقفية، وكيفية تطبيقها بشكل فعال في إدارة المشاريع لتحقيق النجاح المستدام.
٣. إدراك الأهمية العملية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة: استحوذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة على جزء كبير من اهتمامي الشخصي نظرًا لدورها الحيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما دفعني إلى دراسة الجوانب التي يمكن أن تُحسن من أدائها.
٤. توجيه المساهمة البحثية نحو بيئة محلية: أهدف من خلال هذا البحث إلى تقديم حلول ومخرجات علمية موجهة إلى سياق محلي يتمثل في مدينة الرياض، مع مراعاة التحديات والفرص المرتبطة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة.
٥. الاستفادة من البحث في مساري المهني: كجزء من طموحي المهني، أسعى لاكتساب رؤى ومهارات جديدة يمكن تطبيقها في العمل أو تقديمها كاستشارات لتحسين أداء المؤسسات.

ثانيًا: الدوافع الموضوعية

١. أهمية القيادة الموقفية كأحد الأساليب القيادية الحديثة: القيادة الموقفية تعد أحد النماذج القيادية التي أثبتت فاعليتها في التكيف مع مختلف المواقف الإدارية، وهي موضوع بحاجة إلى دراسة معمقة في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
٢. دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني السعودي، وتتطلب دراسات تسلط الضوء على سبل تعزيز أدائها لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. الحاجة إلى سد الفجوة البحثية: هناك نقص واضح في الدراسات المحلية التي تربط بين أساليب القيادة الموقفية ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الرياض، مما يجعل هذا البحث مساهمة علمية مهمة.
٤. التغيرات الاقتصادية والبيئة الديناميكية للمشاريع: تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة تحديات مستمرة بسبب التحولات الاقتصادية المتسارعة، ما يستدعي دراسة فعالية أساليب القيادة الموقفية في تحسين أدائها وضمان استدامتها.
٥. أثر القيادة على تحقيق معايير الأداء: تشير الأدبيات إلى أهمية القيادة في تحقيق أبعاد الأداء التنظيمي مثل التكلفة، الوقت، والجودة. دراسة هذا الأثر في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة يُعزز من فهم العلاقة بين القيادة والأداء.
٦. الحاجة إلى تطبيق أساليب قيادة مرنة في المشاريع الناشئة: يبرز اختيار القيادة الموقفية كموضوع بحثي بسبب طبيعتها المرنة، مما يجعلها مناسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى التكيف مع التحديات المختلفة.

٧. إسهام البحث في تقديم توصيات عملية: يسعى البحث إلى تقديم توصيات واضحة وقابلة

للتنفيذ لتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق أساليب القيادة

الموقفية، مما يجعله مفيداً للممارسين والباحثين على حد سواء.

٩,١ المنهجية:

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بعمل دراسة ميدانية لمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، لبيان أثر المتغير المستقل، والمتمثل أساليب القيادة الموقفية ، والمتمثل في : (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) ، وبالمتغير التابع والمتمثل بتحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، بأبعاده : (التكلفة ، الوقت ، الجودة) ، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، إضافة إلى أن هذه الدراسة تم إجرائها على مشاريع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية ، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحثين بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

١٠,١ مصادر وأدوات الدراسة :

❖ مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر التي تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري والدراسة المرجعية للبحث، وتتضمن: الكتب والمراجع العلمية: العربية والأجنبية التي تتناول موضوع القيادة الموقفية وإدارة المشاريع. الأبحاث والدراسات السابقة: التي تقدم رؤى وتحليلات متعمقة حول العلاقة بين أساليب القيادة الموقفية وأداء المشاريع.

الدوريات والمجلات العلمية: التي تقدم مقالات محدثة وموثوقة في مجال القيادة والإدارة.

المقالات المتخصصة: المتعلقة بتطبيقات القيادة الموقفية في بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثل المصادر المباشرة التي اعتمد عليها البحث لجمع البيانات العملية، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع البحث. وقد تم تصميم الاستبانة بدقة بما يتماشى مع أهداف البحث، وتم إعدادها باستخدام منصة Google Forms لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين. تم توزيع رابط الاستبانة إلكترونياً على عينة البحث المستهدفة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها لاحقاً لتحقيق أهداف الدراسة..

❖ أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي كالتالي:

الجزء الأول: يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي).

الجزء الثاني: يتكون من المتغير المستقل وهو أساليب القيادة الموقفية ، وتتمثل في الأبعاد التالية : (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض).

الجزء الثالث: يتكون من المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التكلفة ، الوقت ، الجودة)

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

١-الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

٢-الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

٣- اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

١١,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: التعرف على أساليب القيادة الموقفية، بأبعادها (التوجيه التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، بأبعاده (التكلفة ، الوقت ، الجودة) .
- حدود مكانية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: الإدارات العليا والإدارات التشغيلية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

١,٢ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة العبيد والجرادات (٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين.

ركزت الدراسة على تحديد الفروق في استجابات المشاركين بناءً على متغيرات الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي. تبنت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من جزأين: الأول لقياس مستوى ممارسة القيادة الموقفية، والثاني لقياس قدرة المديرين على حل المشكلات الإدارية.

توصلت النتائج إلى أن أنماط القيادة الموقفية تمارس بدرجة عالية، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموقفية ومستوى حل المشكلات الإدارية. كما أشارت النتائج إلى تأثير الخبرة العملية على نمط القيادة التشاركية والتفويضية، بينما لم يكن للجنس أو المؤهل العلمي تأثير كبير. وأوصت الدراسة بتعزيز أنماط القيادة الموقفية لتحسين حل المشكلات الإدارية.

٢. دراسة عمر والنكلاوي (٢٠٢٢):

ركزت هذه الدراسة على دور الإدارة الموقفية في تحسين الكفاءة الأدائية لمعلمات مرحلة الطفولة المبكرة. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٨٠ مديراً في المؤسسات التعليمية لمرحلة الطفولة المبكرة. تناولت الإدارة الموقفية من حيث التخطيط، التنفيذ، التقويم، اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية. أكدت النتائج وجود علاقة تبادلية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الموقفية ورفع الكفاءة الأدائية، حيث أظهرت الأنماط القيادية تأثيراً إيجابياً على أداء المعلمات. وأوصت الدراسة بتبني الإدارة الموقفية لتحسين الكفاءة الأدائية من خلال تدريب القادة والمعلمات على استخدام أساليب مرنة ومناسبة لمتطلبات العمل في هذه المرحلة الحساسة.

٣. دراسة العبادي وبطاح (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى تحليل احتياجات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لتحسين أدائهم في ضوء القيادة الموقفية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شملت الدراسة تقييم الفروق بناءً على متغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الأكاديمية. أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائية تعكس حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائها، وأكدت الدراسة أن القيادة الموقفية تلعب دوراً وسيطاً في تحسين الأداء التنظيمي. قدمت الدراسة توصيات لتعزيز مهارات القادة الأكاديميين من خلال التدريب المستمر وتبني أساليب القيادة الموقفية لتحفيز الأداء وتحقيق التميز الأكاديمي.

٤. دراسة المغربي والشرباتي (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) على أداء المشاريع في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واعتمداً على استبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى وجود علاقة

إيجابية قوية بين أساليب القيادة الموقفية وأبعاد أداء المشاريع (التكلفة، الوقت، الجودة). كان الدعم والتدريب من أكثر العوامل تأثيراً على أداء المشاريع. أكدت الدراسة أن تبني القيادة الموقفية مع رؤية واضحة وأهداف محددة يؤدي إلى تحسين الأداء. وأوصت بإجراء دراسات مماثلة في صناعات أخرى وفي بيئات مختلفة لتعزيز صلاحية النتائج وتوسيع نطاق تطبيق القيادة الموقفية.

٥. دراسة علوان (٢٠١٦):

تناولت الدراسة العلاقة بين الإدارة الموقفية ومراحل إدارة الأزمات في جامعة تكريت. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي مع استبانة مفتوحة ومغلقة لجمع البيانات من الخبراء في القطاع التعليمي، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدارة الموقفية وقدرة الجامعة على إدارة الأزمات بشكل فعال. وخلصت الدراسة إلى أهمية الإدارة الموقفية كأداة قيادية للتعامل مع الأزمات المعقدة، وقدمت توصيات لتعزيز ممارسات الإدارة الموقفية في المؤسسات التعليمية والخدمية والإنتاجية. وأوصت بضرورة تدريب القادة على استخدام الإدارة الموقفية لتحسين كفاءة ومرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات.

٦. دراسة العبيد والجرادات (٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى استكشاف درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين. ركزت على الفروق في استجابات عينة الدراسة بناءً على متغيرات الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، مع استبانة مكونة من قسمين: الأول لقياس ممارسة القيادة الموقفية، والثاني لقياس مستوى حل المشكلات الإدارية.

النتائج: أظهرت الدراسة أن القيادة الموقفية تُمارس بدرجة عالية، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط القيادة الموقفية ومستوى حل المشكلات الإدارية. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة

إحصائيًا في أنماط القيادة الموقفية وفقًا لمتغير الخبرة العملية، بينما لم يكن هناك فروق وفقًا للجنس أو المؤهل العلمي.

التوصيات: تعزيز ممارسة أنماط القيادة الموقفية لتحسين قدرة المديرين على حل المشكلات الإدارية، ودعم التدريب المهني للمديرين الجدد.

٧. دراسة عمر والنكلاوي (٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الموقفية في تحسين الكفاءة الأدائية لمعلمات مرحلة الطفولة المبكرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبيانًا لجمع البيانات من عينة مكونة من ٨٠ مديراً في مؤسسات تعليمية لمرحلة الطفولة المبكرة. ركزت الدراسة على الإدارة الموقفية من جوانب التخطيط، التنفيذ، التقويم، اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية تبادلية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الموقفية ورفع الكفاءة الأدائية للمعلمات. وأكدت الدراسة أهمية أساليب القيادة الموقفية في تعزيز الأداء.

التوصيات: توصي الدراسة بتبني الإدارة الموقفية كمنهجية قيادية، مع التركيز على تطوير برامج تدريبية تعزز مهارات القادة والمعلمات في استخدام الأساليب القيادية المرنة.

٨. دراسة العبادي وبطاح (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى تحليل احتياجات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لتحسين أدائهم في ضوء القيادة الموقفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، مع استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ركزت الدراسة على قياس الفروق بناءً على متغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

أظهرت الدراسة أن هناك حاجة ملحوظة للقيادات الأكاديمية لتحسين أدائها وفقًا للقيادة الموقفية. كما أظهرت النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية ترتبط بمتغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

تعزيز برامج التدريب والتطوير للقيادات الأكاديمية، واعتماد القيادة الموقفية كإطار لتحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي.

٩. دراسة المغربي والشرباتي (٢٠٢١):

استهدفت الدراسة قياس تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) على أداء المشاريع من حيث التكلفة، الوقت، والجودة في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وتحليل البيانات ببرنامج SPSS. أظهرت الدراسة أن القيادة الموقفية بأنماطها المختلفة لها تأثير إيجابي قوي على أداء المشاريع، حيث كانت أنماط الدعم والتدريب الأكثر تأثيراً.

وضرورة تعزيز تطبيق القيادة الموقفية في المؤسسات الصناعية، وإجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى للتحقق من تعميم النتائج، وتطوير برامج تدريبية لتحسين ممارسات القيادة الموقفية.

١٠. دراسة علوان (٢٠١٦):

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الموقفية ومراحل إدارة الأزمات التي تواجه جامعة تكريت. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام استبانة مفتوحة ومغلقة لجمع البيانات من الخبراء وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدارة الموقفية وقدرة الجامعة على إدارة الأزمات. وخلصت إلى أهمية الإدارة الموقفية كمنهج قيادي للتعامل مع الأزمات بشكل فعال.

التوصيات: تعزيز استخدام الإدارة الموقفية في المؤسسات التعليمية والإنتاجية، وتطوير مهارات القادة في إدارة الأزمات، مع التركيز على إعداد خطط طوارئ تستند إلى هذا الأسلوب القيادي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Wanto (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مناخ المدرسة وأسلوب القيادة الموقفية للمدير ومدى تأثير ذلك على نزاهة معلمي التعليم المبكر في منطقة جامبير، وسط جاكرتا. اعتمدت الدراسة على التحليل الاستنتاجي والوصفي لتحليل البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة ٦٣ معلمًا. تم جمع البيانات باستخدام أساليب الاستبيان والتوثيق.

النتائج: أظهرت الدراسة أن تحسين أسلوب قيادة المدير وتطوير مناخ المدرسة يسهم بشكل كبير في تعزيز نزاهة المعلمين.

التوصيات: تعزيز بيئة مدرسية إيجابية وداعمة، وتطوير مهارات القيادة الموقفية لدى المديرين لتحسين أداء المعلمين وتعزيز قيم النزاهة.

٢. دراسة Silva et al (٢٠١٩):

استهدفت الدراسة تحليل تأثير أسلوب القيادة على مكونات التزام أعضاء الفريق. تم استخدام الأسلوب الكمي، حيث شملت الدراسة ٥٢٧ مشاركًا وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل CHAID وارتباط بيرسون.

النتائج: كشفت الدراسة عن وجود علاقة دالة بين أسلوب القيادة الموقفية والتزام أعضاء الفريق. أشارت النتائج إلى تأثير إيجابي بين التوجه العلاقائي والالتزام العاطفي، وكذلك بين التوجه نحو المهمة والالتزام القاعدي.

التوصيات: تشجيع المديرين على تبني أساليب القيادة الموقفية لتعزيز الالتزام العاطفي والقاعدي بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

٣. دراسة Setiawan et al (٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافق أسلوب القيادة الموقفية مع نوع الموظف في شركة إنشاءات في إندونيسيا. تناولت الدراسة مستوى كفاءة الموظفين والتزامهم كمحددات أساسية لأنماط القيادة المناسبة. تم إجراء الدراسة في أربع مشاريع كبيرة بمدينة باندونغ.

النتائج: أظهرت النتائج توافقاً بين أسلوب القيادة "المشاركة" ومستوى كفاءة الموظفين المتوسط والتزامهم المتغير. هذا التوافق أدى إلى تحقيق أداء مثالي وتعزيز إنجاز المشاريع.

التوصيات: تطبيق نظرية القيادة الموقفية لتعزيز التوافق بين القادة والموظفين، مما يعزز الإنتاجية والإنجاز في مشاريع الإنشاءات.

٤. دراسة Buba and Tanko (٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير أنماط القيادة المختلفة على معايير أداء الجودة في المشاريع العامة في نيجيريا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم استبانة لجمع البيانات.

النتائج: أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة بالتوجيه كان الأكثر استخداماً وله التأثير الأكبر على معايير الجودة، بما في ذلك تحقيق جودة جمالية وبناء وظيفي مناسب.

التوصيات: تعزيز أسلوب القيادة بالتوجيه لتحسين جودة المشاريع العامة في نيجيريا، وتوفير برامج تدريبية لمديري المشاريع لتحسين استخدامهم لأنماط القيادة الموقفية.

٥. دراسة Ghazzawi et al (٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير القيادة الموقفية على دافعية الموظفين وإنتاجيتهم في المنظمات، مع التركيز على المستشفيات في شمال لبنان. شملت الدراسة ١٥٠ مشاركاً، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وتقنية تقليص العوامل.

النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموقفية وإنتاجية الموظفين، مما يبرز أهمية هذا النوع من القيادة في تحسين أداء العاملين.

التوصيات: تعزيز تطبيق القيادة الموقفية في المؤسسات لتحسين دافعية وإنتاجية الموظفين، مع توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات القادة في هذا المجال.

أوجه الشبه بين الدراسات

١. التركيز على القيادة الموقفية:

○ جميع الدراسات تسلط الضوء على القيادة الموقفية بوصفها محورًا رئيسيًا في التأثير على المتغيرات المرتبطة بالأداء التنظيمي، سواء من حيث النزاهة، التزام الفريق، دافعية الموظفين، أو أداء المشاريع.

٢. استخدام المنهج الوصفي التحليلي:

○ معظم الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيادة الموقفية والمتغيرات المختلفة، مع جمع البيانات من خلال استبيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام أدوات مثل SPSS.

٣. العلاقة الإيجابية بين القيادة الموقفية والمتغيرات التابعة:

○ أكدت جميع الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموقفية وتحسين الأداء، مثل تحسين النزاهة (Wanto, 2021) ، الالتزام العاطفي والقاعدي (Silva et al., 2019) ، أداء المشاريع (Buba and Tanko, 2017) ، ودافعية الموظفين (Ghazzawi et al., 2017).

٤. مجتمعات بحث متنوعة:

○ ركزت الدراسات على مجتمعات بحث مختلفة، مثل المدارس، المشاريع الإنشائية، والمستشفيات، لكنها جميعها سعت لاستكشاف أثر القيادة الموقفية في سياقات عمل مختلفة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات

١. المتغيرات التابعة المدروسة:

- تختلف الدراسات في المتغيرات التابعة المدروسة؛ حيث ركزت دراسة (Wanto, 2021) على نزاهة المعلمين، بينما تناولت دراسة (Silva et al., 2019) التزام أعضاء الفريق. في المقابل، ركزت دراسة (Buba and Tanko, 2017) على معايير أداء الجودة، بينما تناولت دراسة (Ghazzawi et al., 2017) دافعية الموظفين وإنتاجيتهم.

٢. مجتمعات الدراسة:

- تنوعت مجتمعات الدراسة من مدارس التعليم المبكر (Wanto, 2021) ، ومشاريع الإنشاءات (Setiawan et al., 2019)، إلى مستشفيات (Ghazzawi et al., 2017) ، ومشاريع عامة في نيجيريا (Buba and Tanko, 2017).

٣. نطاق الدراسة الجغرافي:

- تضمنت الدراسات نطاقات جغرافية مختلفة، مثل جاكرتا (Wanto, 2021) ، إندونيسيا (Setiawan et al., 2019)، لبنان (Ghazzawi et al., 2017) ، ونيجيريا (Buba and Tanko, 2017) ، مما يعكس اختلاف السياقات الثقافية والاجتماعية.

٤. الأدوات التحليلية المستخدمة:

- استخدمت بعض الدراسات أدوات تحليل متقدمة مثل تحليل CHAID (Silva et al., 2019) بينما اعتمدت أخرى على تحليل وصفي بسيط. (Setiawan et al., 2019).

٥. أنواع المشاريع:

- ركزت بعض الدراسات على المشاريع الإنشائية (Setiawan et al., 2019) ، وأخرى على المشاريع العامة (Buba and Tanko, 2017) ، بينما تناولت دراسات أخرى جوانب أكثر ارتباطاً بالبيئة التعليمية. (Wanto, 2021).

الفجوة البحثية

١. عدم التركيز على المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

- على الرغم من أهمية القيادة الموقفية في مختلف السياقات، إلا أن معظم الدراسات لم تركز على المشاريع الصغيرة والمتوسطة كبيئة بحثية. لذا، هناك حاجة إلى دراسة تطبيق القيادة الموقفية في هذا النوع من المشاريع.

٢. قلة الدراسات التطبيقية في السياق المحلي:

- تفتقر الأدبيات إلى دراسات تطبيقية تتناول القيادة الموقفية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية، مما يشكل فجوة تحتاج إلى البحث والتحليل.

٣. عدم دراسة العلاقة بين القيادة الموقفية وأداء المشروع بشكل شامل:

- ركزت معظم الدراسات على أحد جوانب الأداء مثل الجودة أو الالتزام، دون تقديم إطار شامل لتحليل تأثير القيادة الموقفية على الأداء العام للمشروع (التكلفة، الوقت، الجودة).

٤. غياب التحليل العميق للقيادة الموقفية في سياقات ثقافية مختلفة:

- لم تأخذ الدراسات في الاعتبار التأثير الثقافي على فعالية القيادة الموقفية، خاصة في بيئات عمل متعددة الثقافات مثل الرياض.

٥. تجاهل دور العوامل الوسيطة:

- لم يتم استكشاف دور العوامل الوسيطة مثل المهارات القيادية أو التوجهات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الموقفية وأداء المشاريع في دراسات سابقة.

الاطار النظري

المبحث الاول : القيادة الموقفية

مفهوم القيادة الموقفية

القيادة الموقفية هي نهج قيادي يقوم فيه القائد بتكييف أسلوبه ليناسب بيئة العمل الحالية واحتياجات الفريق. يعتمد هذا الأسلوب على قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الفريق أو المنظمة ليكون قائدًا أكثر فعالية ونجاحًا، وليس فقط على مهارات القائد الشخصية. يمكن أيضًا الإشارة إلى هذا النمط القيادي باسم نظرية القيادة الموقفية، والتي تشجع القادة على تقييم أعضاء فريقهم وموازنة المتغيرات المتعددة في مكان عملهم.

نظرية القيادة الموقفية

تعتمد نظرية القيادة الموقفية على افتراض أن الأسلوب القيادي الأكثر فعالية يتغير من موقف لآخر. لكي يكون القائد ناجحًا وفعالًا، يجب عليه أن يكون قادرًا على تكييف أسلوبه ونهجه مع الظروف المختلفة.

على سبيل المثال، قد يعمل بعض الموظفين بشكل أفضل تحت قيادة قائد استبدادي وتوجيهي، بينما قد ينجح آخرون أكثر إذا تمكن القائد من التراجع ومنحهم الثقة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط دون تدخل مباشر منه.

المناهج الأربعة للقيادة الموقفية

- الإخبار: نهج توجيهي وموثوق، حيث يتخذ القائد القرارات ويخبر الموظفين بما يجب عليهم فعله.
- الإقناع: يظل القائد هو صانع القرار، لكنه يتواصل مع الموظفين ويحاول إقناعهم بدلاً من توجيههم بشكل مباشر.
- المشاركة: يعمل القائد مع أعضاء الفريق لاتخاذ القرارات معًا، وهو يدعمهم ويشجعهم ويعتمد نهجًا ديمقراطيًا.

- التفويض: يعين القائد مسؤولية اتخاذ القرارات لأعضاء الفريق، لكنه يظل يشرف على عملهم.

تستند نظرية القيادة الموقفية إلى فرضية أنه لا يوجد أسلوب واحد مثالي للقيادة، وإنما يعتمد الأسلوب الأفضل على الموقف المحدد.

خصائص القيادة الموقفية

القائد الذي يعتمد أسلوب القيادة الموقفية يقوم بتقييم الفريق أو المنظمة وتعديل أسلوبه القيادي لتلبية الاحتياجات الخاصة لهم. يتميز بقدرته على التكيف والمرونة في قيادته ويقيم المواقف بانتظام لضمان قيادته بالطريقة الأنسب والأكثر نجاحًا.

تشمل السمات الشائعة التي يُظهرها قائد الموقف ما يلي:

- التوجيه: تتطلب بعض الفرق أو المنظمات مستوى عاليًا من التوجيه لتحقيق النجاح. يكون القائد فعالًا في إعطاء التوجيه وتوفير الإشراف المستمر.
- المرونة: نظرًا لأن قائد الموقف يعدل باستمرار أسلوب قيادته ليناسب الوضع الحالي، يجب أن يكون مرناً وقادراً على التكيف بشكل منتظم.
- التشجيع على المشاركة: غالبًا ما يشجع قادة الموقف أعضاء الفريق على أن يصبحوا أكثر اعتمادًا على الذات من خلال تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التفويض: يجب أن يكون قائد الموقف الناجح قادراً على تفويض المهام لأعضاء الفريق القادرين على العمل بشكل مستقل. هذا يصبح أكثر أهمية مع نمو الفريق تحت إشراف القائد.
- التدريب المنتظم: غالبًا ما يحتاج قادة الموقف إلى تدريب فريقهم لتشجيع النمو والاستقلالية.
- الأمانة: يجب أن يكون القائد صادقًا بشأن الموقف ويكيّف أسلوب قيادته ليناسبه بدلاً من أن يقود بطريقة تفيده هو فقط.

- النزاهة: لا يغيّر قائد الموقف أسلوبه لمجرد الاستفادة من الموقف. يتكيف بطريقة هي الأنسب مع مراعاة عوامل مثل مستوى نضج الفريق، الهيكل التنظيمي، الثقافة، والأهداف التي يجب تحقيقها. يقوم بذلك بنزاهة، ولا تدفعه الرغبة في الاستفادة بشكل غير عادل من نقاط ضعف الفريق أو المنظمة.
- الشجاعة: يتطلب الأمر الكثير من الشجاعة للقائد لتجربة مناهج القيادة المختلفة ومعرفة أيها مثالي. لا يخشى القائد المخاطرة واعتماد أسلوب قيادة مختلف جذريًا إذا تطلب الموقف ذلك.
- رؤية واضحة: لدى قائد الموقف رؤية واضحة حول ما يتجه إليه الفريق. هذا ما يسمح للقائد بتحديد واعتماد أكثر السلوكيات والاستراتيجيات فاعلية للوصول إلى الهدف.
- التواضع: لا يدعي قائد الموقف أنه يعرف كل شيء. مع مجموعة من الأتباع الناضجين والمتقدمين للغاية، لديه التواضع لقبول القيود والبحث عن الحكمة الأعلى للمجموعة.

القائد الحقيقي قادر على تقييم فريقه بنجاح وتنفيذ أساليب القيادة المختلفة لتلبية احتياجات الفريق في كل موقف. يقدم هؤلاء القادة الدعم عند الحاجة ويشجعون النمو والاستقلالية بين فرقهم لتعزيز زيادة الإنتاجية والنجاح.

أهمية القيادة الموقفية

نظرًا للسلوكيات الديناميكية للسوق والتغيرات في العرض والطلب، بالإضافة إلى الاضطرابات التكنولوجية، تحتاج أي منظمة إلى التكيف بنفس سرعة تغيرات السوق. تتبنى المنظمات القيادة الموقفية لتحقيق أهداف متقدمة. يزداد الطلب على القيادة الموقفية مقارنة بالأساليب التقليدية، حيث يقوم القائد بتغيير أسلوبه وفقًا لحالة المنظمة، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق الربحية العالية للشركة.

دوافع تبني القيادة الموقفية

هناك عدة أسباب تجعل كل منظمة تحتاج إلى قادة الموقف:

- المرونة: يتمتع قادة القيادة الموقفية بالقدرة على التكيف مع أي تغيرات قد تكون جيدة للمنظمة.

- تنوع الأساليب: يمتلك هؤلاء القادة مهارات متنوعة للتعامل مع المواقف المختلفة بطرق تناسب كل موقف.
- تحسين الإنتاجية: يساهم قادة الموقف في زيادة وتحسين الإنتاجية.
- التغلب على الغموض: يمكن لهؤلاء القادة التعامل مع الغموض وعدم اليقين بفعالية.
- التعاون والتشجيع: القيادة الموقفية تركز على العلاقات، مما يشجع على التعاون ويعزز الوعي الذاتي واتخاذ القرار المسؤول لدعم أعضاء الفريق.
- توجيه الأفراد: تركز القيادة الموقفية على الأشخاص، مما يسهل إشراك الموظفين في تحقيق رؤية الشركة بسلاسة.

مزايا القيادة الموقفية

- يمكن أن توفر القيادة الموقفية العديد من الفوائد لكل من القائد والفريق أو المنظمة، ومنها:
- تنوع الأساليب: القادة قادرون على استخدام أي أسلوب قيادة يعتقدون أنه الأنسب للموقف.
- راحة القائد: يمكن أن يكون هذا الأسلوب مريحًا للقادة الذين يعرفون كيفية استخدامه بفعالية.
- بساطة التنفيذ: هذا الأسلوب بسيط نسبيًا، حيث يعتمد فقط على القدرة على تقييم الموقف والتكيف معه.
- بيئة مريحة: يمكن أن تخلق القيادة الموقفية بيئة عمل مريحة للموظفين حيث يتناسب أسلوب القيادة مع احتياجاتهم.
- مراعاة تطور الموظفين: هذا النوع من القيادة يراعي مستويات التطور المختلفة للموظفين، مما يساعد في تلبية مستوى مهارة كل موظف واحتياجاته.

مساوئ القيادة الموقفية

رغم الفوائد، هناك بعض العيوب المحتملة عند تنفيذ أسلوب القيادة الموقفية داخل المنظمة:

- الارتباك: قد تتسبب القيادة الموقفية في حدوث ارتباك داخل المنظمة إذا كان القائد يغير نهجه باستمرار لتلبية احتياجات كل فريق أو فرد.
 - تركيز قصير المدى: تميل القيادة الموقفية إلى التركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى، مما قد يؤدي إلى التغاضي عن الأهداف طويلة المدى.
 - عدم ملاءمة المهام المتكررة: لا تعمل القيادة الموقفية بشكل جيد مع المهام المتكررة التي تتطلب استقرارًا وثباتًا.
 - اعتماد على تقدير القائد: تعتمد القيادة الموقفية على قدرة القائد على الحكم على مستوى نضج الموظف، وبعض القادة قد لا يكونون قادرين على القيام بذلك بشكل فعال.
- بعد تحليل القيادة الموقفية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات، يصبح من الضروري البحث عن قادة يتمتعون بهذه الصفات للتعامل مع المواقف الصعبة التي تواجهها المنظمات. تعتبر القيادة الموقفية نموذجًا فعالًا للإدارة في عالم الأعمال الحديث. لكي تكون قائدًا ناجحًا في هذا الأسلوب،

المبحث الثاني : أداء المشاريع

المقدمة

أداء المشاريع يُعتبر أحد الركائز الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل أي مبادرة أو مشروع، سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص. يعكس الأداء مدى قدرة الفريق القائم على المشروع في تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المخصصة، مع الحفاظ على جودة المخرجات ورضا المستفيدين. في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، أصبحت إدارة المشاريع بفعالية أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية المنظمات وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

في هذا المبحث، سنتناول بالتفصيل مفهوم أداء المشاريع، معايير قياسه، العوامل التي تؤثر فيه، التحديات التي تواجهه، وأساليب تحسينه. سنستعرض أيضاً أمثلة عملية ونماذج ناجحة وفاشلة لفهم كيفية تطبيق هذه المفاهيم في الواقع العملي.

مفهوم أداء المشاريع

أداء المشاريع يشير إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة وفقاً للمعايير المتفق عليها. يتضمن ذلك قياس النتائج الفعلية للمشروع مقارنةً بما كان مخططاً له من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا الأطراف المعنية. يعتبر الأداء الجيد للمشروع مؤشراً على كفاءة الإدارة وقدرة الفريق على التعامل مع التحديات التي قد تواجههم خلال دورة حياة المشروع.

على سبيل المثال، إذا كان مشروع بناء جسر يتم تسليمه في الوقت المحدد، ضمن الميزانية المخطط لها، وبجودة عالية تلي توقعات العملاء، فإن هذا يعتبر أداءً ممتازاً. على العكس من ذلك، إذا تأخر المشروع عن الجدول الزمني، تجاوز الميزانية، أو لم يلب معايير الجودة، فإن أدائه يعتبر ضعيفاً.

معايير قياس أداء المشاريع

لقياس أداء المشاريع، يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية التي تساعد في تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة. من أبرز هذه المعايير:

١- الوقت

الوقت هو أحد العناصر الأساسية في قياس أداء المشاريع. يتم تقييم مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المحدد، سواء كان ذلك في مراحل التخطيط، التنفيذ، أو التسليم. التأخير في تسليم المشروع قد يؤدي إلى زيادة التكاليف وفقدان الثقة من قبل العملاء أو المستفيدين.

٢- التكلفة

التكلفة تعكس مدى التزام المشروع بالميزانية المحددة. يتم مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخطط لها لتحديد ما إذا كان المشروع قد تم إدارته بشكل فعال من الناحية المالية. تجاوز الميزانية قد يشير إلى سوء إدارة الموارد أو وجود مشكلات غير متوقعة.

٣- الجودة

الجودة تشير إلى مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المطلوبة. يتم تقييم الجودة من خلال اختبارات ومراجعات دورية لضمان أن المنتج أو الخدمة المقدمة تلي توقعات العملاء.

٤- رضا العملاء

رضا العملاء أو المستفيدين يعتبر مؤشرًا مهمًا على نجاح المشروع. يتم قياسه من خلال استطلاعات الرأي، الملاحظات، والتقييمات التي تعكس مدى رضا الأطراف المعنية عن نتائج المشروع.

٥- تحقيق الأهداف

أخيرًا، يتم تقييم مدى تحقيق المشروع للأهداف الاستراتيجية والمرحلية التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط. يشمل ذلك الأهداف الكمية مثل زيادة الإيرادات، والأهداف النوعية مثل تحسين سمعة المنظمة.

العوامل المؤثرة في أداء المشاريع

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المشاريع، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. من أبرز هذه العوامل:

١- التخطيط الجيد

التخطيط هو المرحلة الأولى والأكثر أهمية في إدارة المشاريع. وجود خطة واضحة ومفصلة تساعد في توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه. يشمل التخطيط تحديد الأهداف، الموارد المطلوبة، الجدول الزمني، والمخاطر المحتملة.

٢- إدارة الموارد

الكفاءة في إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية تعتبر عاملاً حاسماً في أداء المشاريع. يتضمن ذلك توزيع المهام بشكل عادل، ضمان توفر الموارد اللازمة، وإدارة التكاليف بشكل فعال.

٣- التواصل الفعال

التواصل الجيد بين أعضاء الفريق والإدارة يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح المشروع. ضمان تدفق المعلومات بشكل سلس يساعد في تجنب سوء الفهم والتأخير في اتخاذ القرارات.

٤- إدارة المخاطر

القدرة على تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتخفيف من آثارها تعتبر مهارة مهمة في إدارة المشاريع. يشمل ذلك تحليل المخاطر، وضع استراتيجيات للتعامل معها، ومراقبتها بشكل مستمر.

٥- القيادة والإدارة

وجود قيادة قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحفيز الفريق يعتبر عاملاً مهماً في نجاح المشروع. القيادة الفعالة تساعد في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق وضمان تحقيق الأهداف.

أساليب تحسين أداء المشاريع

لتحسين أداء المشاريع، يمكن اتباع عدة أساليب وإجراءات، منها:

١- استخدام منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

منهجيات مثل Agile أو Scrum أو Lean تساعد في زيادة المرونة والكفاءة في إدارة المشاريع. هذه المنهجيات تركز على التكيف مع التغيرات وتحسين العمليات بشكل مستمر.

٢- التدريب والتطوير

تحسين مهارات الفريق من خلال التدريب المستمر يساعد في تعزيز الكفاءة والإنتاجية. يشمل ذلك التدريب على أدوات إدارة المشاريع، مهارات التواصل، وإدارة المخاطر.

٣- المراقبة والتقييم المستمر

متابعة تقدم المشروع بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة يساعد في ضمان تحقيق الأهداف. يشمل ذلك استخدام أدوات التحليل والتقييم لقياس الأداء.

٤- تحسين عمليات التواصل

ضمان أن جميع الأطراف المعنية على اطلاع دائم بتطورات المشروع يساعد في تجنب المشكلات والتأخير. يشمل ذلك عقد اجتماعات دورية واستخدام أدوات التواصل الفعالة.

٥- استخدام التكنولوجيا

الاستفادة من الأدوات والتقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. يشمل ذلك استخدام برامج إدارة المشاريع، أدوات التحليل، والتقنيات الذكية.

التحديات التي تواجه أداء المشاريع

تواجه المشاريع العديد من التحديات التي يمكن أن تؤثر على أدائها، مثل:

١-التغيرات في متطلبات المشروع

التغيرات في متطلبات المشروع قد تؤدي إلى زيادة التكاليف أو تأخير الجدول الزمني. يتطلب ذلك مرونة في التخطيط والتنفيذ.

٢-نقص الموارد

نقص الموارد البشرية أو المالية أو التقنية يمكن أن يعيق تقدم المشروع. يتطلب ذلك إدارة فعالة للموارد المتاحة.

٣-الصراعات الداخلية

الصراعات بين أعضاء الفريق أو بين الفريق والإدارة يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء المشروع. يتطلب ذلك مهارات في حل النزاعات وتعزيز التعاون.

٤-العوامل الخارجية

التغيرات الاقتصادية أو السياسية أو البيئية يمكن أن تؤثر على تقدم المشروع. يتطلب ذلك مراقبة البيئة الخارجية ووضع خطط بديلة.

دراسات حالة وأمثلة عملية

لتوضيح المفاهيم السابقة، يمكن استعراض أمثلة لمشاريع ناجحة وفاشلة. على سبيل المثال، مشروع بناء برج خليفة في دبي يعتبر نموذجًا لمشروع ناجح تم إدارته بفعالية، بينما مشروع بناء مطار برلين براندنبورغ يعتبر مثالًا على مشروع واجه تحديات كبيرة أدت إلى تأخير وتجاوز الميزانية.

الخاتمة

أداء المشاريع يعكس مدى كفاءة وفعالية إدارة المشروع في تحقيق أهدافه. من خلال فهم معايير قياس الأداء، العوامل المؤثرة فيه، وأساليب تحسينه، يمكن للفرق الإدارية تعزيز فرص نجاح المشاريع وتجنب

الفسل. في النهاية، إدارة المشاريع الناجحة تتطلب مزيجًا من التخطيط الجيد، الإدارة الفعالة، والمرونة في التعامل مع التحديات.

المراجع

اولاً: الدراسات العربية

- البابطين، عبد الرحمن (٢٠١٣)، واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، ٤٢، ١١٧-١٣٩.
- جاد الرب، سيد (٢٠١٢)، "القيادة الاستراتيجية"، مطابع الدار، مصر
- الحريري، محمد (٢٠١٢)، "إدارة الموارد البشرية"، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان.
- حماد، إياد (٢٠١٧)، تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق، مجلة جامعة البعث، ٣٩ (٢٠)، ١٤٩-١٨١.
- الشريف، مازن، (٢٠٠٤)، إدارة الأداء، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- الصرايرة، خالد احمد (٢٠١١)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق.
- العبادي، عائدة مناور، وبطاح، أحمد محمد. (٢٠٢٢). درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج ٣٨، ع ٨٤، ٢٣٣ - ٢٦٢.
- علوان، فراس (٢٠١٦)، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة-دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢ (٣٤)، ٦٨-١٠٠.

- عبيدات، محمد حسين وعلي، عبد المنعم محمد، (٢٠١٨)، تقييم أداء إدارة المشاريع:

دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- Alshebami, A. S., & Seraj, M. (2021). *The impact of leadership styles on SMEs in Saudi Arabia*. International Journal of Business and Management, 16(3), 45-57.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1993). *Situational Leadership II: The Article*. Leadership Studies Journal, 4(2), 34-46.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Kukoyi, P., Adeoye, A. O., & Fadeyi, O. (2020). *The role of leadership in SMEs' performance*. African Journal of Business Management, 14(3), 93-102.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). *Effective leadership styles in SMEs*. International Journal of Business and Management, 9(9), 89-95.