

عنوان البحث

القيادة الفعالة في المشروعات : دراسة تطبيقية على تحقيق أهداف المشروع وتحفيز الفرق
في منطقة الرياض

إعداد الطالب/

233000431 عبدالعزيز عبدالله القحطاني (القائد)

233000429 محسن عبدالله القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

Midocean University
College of Management
Program master of project management.



Reasearch Title

Effective leadership in projects: an applied study on achieving project goals and motivating teams in the Riyadh region

Prepared by:

Abdulaziz Abdullah Alqahtani (leader) 233000431

Mohsen Abdullah Alqahtani 233000429

Supervised by:

Dr.Alfaisal Abdulhamed Mohammed

Dr.fayez ali jarad

Year:

2024

الفهرس

المستخلص:	٧
Abstract:	٧
الفصل الأول	١
المقدمة:	٢
مشكلة الدراسة.	٤
أهمية الدراسة.	٧
أهداف الدراسة.	٨
تساؤلات الدراسة	٨
فروض الدراسة	٩
الفصل الثاني	١١
الدراسات السابقة	١١
مقدمة	١٢
الدراسات السابقة	١٣
المقارنة بين الدراسات السابقة:	١٩
الإطار النظري	٢١
الفصل الثالث	٢٤
منهجية الدراسة	٢٤
مقدمة.	٢٥
المنهجية وطرق البحث.	٢٦
مجتمع البحث	٢٩
عينة البحث	٢٩
شملت العينة النهائية ٥٠٠ مشارك، تم توزيعهم كالتالي:	٢٩
خصائص العينة	٣٠
تطبيق النتائج	٣٠
تحديات جمع البيانات	٣١
الاستنتاج	٣١
حدود البحث	٣١
• الحدود الموضوعية	٣١

٣١	الحدود الزمنية
٣٢	الحدود الجغرافية
٣٢	الحدود السكانية
٣٢	الحدود المنهجية
٣٢	حدود الصدق والثبات
٣٣	الحدود الأخلاقية
٣٤	الفصل الرابع
٣٤	النتائج والتوصيات
٣٥	مقدمة
٣٦	تحليل البيانات
٤٢	النتائج
٤٤	التوصيات
٤٥	المراجع
٤٦	الملاحق
٤٧	الاستبانة

المستخلص :

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المشروع وتحفيز الفرق داخل بيئات العمل في المملكة العربية السعودية. تعتمد الدراسة على تصميم بحث وصفي تحليلي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم استخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة متنوعة من المديرين والموظفين في مختلف القطاعات. تظهر النتائج أن القيادة الفعّالة تساهم بشكل كبير في تحسين تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق، وتحديد أهداف واضحة للمشاريع، وتعزيز الأداء الجماعي من خلال استراتيجيات تحفيزية متنوعة. بالإضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة أهمية إدارة التغيير بفعالية في بيئات العمل الديناميكية، حيث أن القدرة على توجيه الفرق خلال فترات التحول تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة. تستخلص الدراسة أن القادة الفعّالين يلعبون دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح التنظيمي وتحفيز الفرق، وتقدم توصيات عملية لتعزيز مهارات القيادة وتحسين بيئة العمل لتحقيق أداء أفضل.

Abstract:

This study aims to analyze the role of effective leadership in achieving project goals and motivating teams within work environments in Saudi Arabia. The research utilizes a descriptive-analytical design that combines quantitative and qualitative methods, employing surveys and interviews to collect data from a diverse sample of managers and employees across various sectors. The findings indicate that effective leadership significantly enhances the coordination of efforts among team members, sets clear project goals, and boosts team performance through various motivational strategies. Additionally, the study highlights the importance of effectively managing change in dynamic work environments, as the ability to guide teams through transition periods contributes to achieving organizational goals more efficiently. The study concludes that effective leaders

play a crucial role in achieving organizational success and motivating teams, offering practical recommendations to enhance leadership skills and improve the work environment for better performance.

الفصل الأول

المقدمة:

إن القيادة الفعّالة تُعد من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في أي مشروع. فهي تتطلب مزيجًا من المهارات والكفاءات التي تمكن القائد من توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المحددة. وفقًا لـ [Northouse (٢٠١٨)]، القادة الفعّالون ليسوا فقط من يديرون الموارد والوقت بكفاءة، بل هم أيضًا من يمتلكون مهارات التواصل الفعّال، وفهم احتياجات فرقهم، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأداء الأمثل. يُعتبر التواصل الفعّال مهارة جوهرية، حيث يسمح للقائد بإيصال التوجيهات بوضوح، وتقديم ردود فعل بناءة، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق.

تُعتبر القدرة على وضع رؤية استراتيجية وتحفيز الفريق لتحقيقها من العناصر الأساسية للقيادة الفعّالة. وفقًا لـ [Bass and Riggio (٢٠٠٦)]، القادة الذين يمتلكون رؤية استراتيجية يُمكنهم توجيه فرقهم نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد، مما يعزز من مستوى الالتزام والانتماء بين أعضاء الفريق. التحفيز ليس مجرد توفير حوافز مادية؛ بل يتعدى ذلك لفهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء الأفراد. القائد الفعّال يُدرك أهمية تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للفريق، مما يعزز من اندماج الأعضاء وتقانيهم في العمل.

النجاح في قيادة المشاريع يتطلب القدرة على التعامل مع التحديات وإدارة التغيير بفعالية. Yukl (٢٠١٣) يشير إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب مرنة في إدارة المشاريع ويشجعون على الابتكار والتكيف مع التغيرات هم الأكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئات العمل الديناميكية. القيادة التحويلية تُركز على تطوير الأفراد وتعزيز إبداعهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق بشكل عام. القائد التحويلي يساهم في بناء بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة، مما يُمكن الفريق من التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة.

يلعب التواصل الفعّال دورًا حاسمًا في القيادة الناجحة للمشروعات. Goleman (٢٠٠٠) يشدد على أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل قوية قادرون على بناء علاقات إيجابية مع فرقهم، مما يعزز من الثقة والتعاون بين الأعضاء. التواصل الفعّال يتضمن القدرة على الاستماع الجيد، وتقديم ردود فعل بناءة، وإيصال التوقعات والأهداف بوضوح. القادة الذين ينجحون في إنشاء قنوات تواصل مفتوحة وشفافة يساهمون في خلق بيئة عمل داعمة ومتعاونة، مما يعزز من إنتاجية الفريق ويقلل من النزاعات.

يمكن القول إن القيادة الفعّالة في المشروعات تتطلب مجموعة من المهارات والكفاءات التي تشمل وضع رؤية واضحة، وتحفيز الفريق، وإدارة التغيير، والتواصل الفعّال. القادة الذين يمتلكون هذه الصفات يمكنهم تحقيق النجاح في مشروعاتهم وضمان تحقيق الأهداف المحددة. سيتم في هذا البحث استعراض الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تحقيق أهداف المشروع وتحفيز الفرق، مع استناد الأدلة على الأبحاث والدراسات الأكاديمية الحديثة.

التواصل الفعّال لا يقتصر فقط على نقل المعلومات؛ بل يشمل أيضًا القدرة على التأثير في الآخرين وبناء جسور من التفاهم. هذا النوع من التواصل يتطلب من القائد أن يكون مستمعًا جيدًا، وقادرًا على فهم احتياجات وأفكار أفراد الفريق. Goleman (٢٠٠٠) يبرز أهمية الذكاء العاطفي في التواصل الفعّال، حيث يمكن للقائد الذي يفهم عواطفه وعواطف الآخرين أن يخلق بيئة عمل إيجابية. القائد الذي يمارس التعاطف يظهر تفهمه لمشاعر الأفراد ومواقفهم، مما يعزز من الثقة والاحترام المتبادل. هذا التواصل العاطفي يعزز الروابط داخل الفريق ويعزز من قدرته على العمل بشكل متناغم.

القيادة التحويلية تعتبر من الأساليب الحديثة التي تركز على تطوير الأفراد وتعزيز إبداعهم. وفقًا لباس وريجيو Bass and Riggio (٢٠٠٦)، القادة التحويليون يهدفون إلى تحويل الأتباع إلى قادة من خلال تحفيزهم وتقديم الدعم لهم. هذا النوع من القيادة يساعد في تحقيق أداء عالٍ من خلال تحفيز الأفراد لتجاوز حدود إمكانياتهم. القيادة التحويلية تعتمد على أربعة عناصر أساسية: التحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. هذه العناصر تعمل معًا لتشجيع الأفراد على التفكير الإبداعي والتعامل مع التحديات بطرق جديدة.

إدارة التغيير تعتبر من المهارات الحيوية التي يجب أن يمتلكها القائد الفعّال، خاصة في البيئات الديناميكية التي تشهد تغيرات مستمرة. Yukl (٢٠١٣) يشير إلى أن القدرة على التكيف مع التغيير هي من الصفات الأساسية للقيادة الفعّالة. القادة الذين يتبنون استراتيجيات مرنة ويشجعون على الابتكار يمكنهم قيادة فرقهم بنجاح خلال فترات التغيير. إدارة

التغيير تتطلب من القائد أن يكون قادراً على توقع التحديات، وتخطيط استراتيجيات للتعامل معها، وإشراك الفريق في عملية التغيير. هذا النهج يساعد في تقليل المقاومة وزيادة قبول الأفراد للتغيير.

الرؤية الاستراتيجية تُعتبر من العناصر الأساسية التي تُمكن القائد من توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى. القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة يمكنهم تحفيز الفريق وجعلهم يشعرون بالانتماء إلى شيء أكبر. Bass and Riggio (٢٠٠٦) يؤكدان أن القيادة الفعّالة تتطلب من القائد أن يكون لديه رؤية واضحة وأن يكون قادراً على توصيل هذه الرؤية بطريقة تلهم وتحفز الأفراد. الرؤية الاستراتيجية تساعد الفريق على فهم الاتجاه الذي يسيرون فيه وتوضح لهم الأهداف الطويلة الأمد. هذا التوجيه يعزز من الالتزام والانتماء بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

يمكن الاستنتاج أن القيادة الفعّالة تتطلب مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات، بما في ذلك التواصل الفعّال، إدارة التغيير، التحفيز، وتطوير رؤية استراتيجية. القادة الذين يجيدون هذه المهارات يملكون القدرة على تحقيق النجاح في مشروعاتهم وضمان تحقيق الأهداف المحددة. يتطلب الأمر من القادة العمل المستمر على تطوير أنفسهم وتعلم استراتيجيات جديدة لتعزيز قدراتهم القيادية. من خلال تعزيز هذه المهارات، يمكن للقادة بناء فرق عمل قوية وفعّالة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

مشكلة الدراسة.

• القيادة الفعّالة في المشروعات كعامل حاسم للنجاح:

القيادة الفعّالة تُعتبر من التحديات الكبرى التي تواجهها المنظمات في سياق إدارة المشروعات. المهارات القيادية الأساسية مثل القدرة على التوجيه والتخطيط السليم تُعد ضرورية لتحقيق أهداف المشروع. Turner و Müller (٢٠٠٥) أشارا إلى أن ضعف القيادة يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع بسبب عدم وجود توجيه

واضح، والتخطيط غير الكافي، وعدم القدرة على التعامل مع التحديات التنظيمية. هذا الضعف قد يؤدي إلى ضياع الموارد، وتأخر تسليم المشاريع، وانخفاض رضا العملاء، مما يُبرز الحاجة إلى قيادة قوية وفعّالة.

• أهمية التواصل الفعّال بين القادة والفرق:

يُعتبر التواصل الفعّال بين القادة وأعضاء الفريق عنصراً محورياً في تحقيق أهداف المشروع. نقص التواصل يمكن أن يؤدي إلى تفاقم المشاكل الداخلية وزيادة سوء الفهم بين أعضاء الفريق، مما يعيق سير العمل بسلاسة ويؤثر سلباً على الإنتاجية. القادة الفعّالون قادرون على إقامة حوار مفتوح وصريح مع فرقهم، مما يساعد في حل المشكلات بسرعة ويعزز من تعاون الفريق. هذا النوع من التواصل لا يساهم فقط في تحقيق الأهداف، بل أيضاً في بناء بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة والشفافية.

• التحفيز كعنصر أساسي لتحسين أداء الفريق:

تحفيز الفرق يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المشروع. Deci و Ryan (٢٠٠٠) أظهر أن القادة الذين يمتلكون مهارات تحفيزية فعّالة يمكنهم زيادة إنتاجية الفريق وتعزيز الالتزام بأهداف المشروع. القادة القادرون على فهم احتياجات الأفراد وتقديم التشجيع والتقدير يعززون من روح الفريق ويخلقون بيئة عمل منتجة. التحفيز لا يقتصر على المكافآت المادية فقط، بل يشمل أيضاً العوامل النفسية مثل الشعور بالإنجاز والانتماء، مما يجعل الأفراد يشعرون بقيمة مساهماتهم.

• التحديات في تطبيق استراتيجيات تحفيزية متنوعة:

على الرغم من أهمية التحفيز، تواجه العديد من المنظمات تحديات كبيرة في تطبيق استراتيجيات تحفيزية فعّالة بسبب اختلاف الأفراد وتنوع احتياجاتهم. الأفراد يختلفون في ما يحفزهم، وبعضهم قد يستجيب بشكل أفضل للتحفيز المادي، بينما يفضل الآخرون التحفيز المعنوي مثل الاعتراف بجهودهم. هذا التنوع يستدعي

من القادة تطوير نماذج قيادية تتناسب مع بيئات العمل المختلفة وتلبية احتياجات جميع الأفراد. دراسة هذه الجوانب تساعد في تصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة تعزز من رضا الأفراد وأدائهم.

• إدارة التغيير والتكيف كمهارة قيادية ضرورية:

إدارة التغيير تُعد من المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها القادة لتحقيق النجاح في المشروعات. Kotter (١٩٩٦) أشار إلى أن القادة الذين يمكنهم التكيف مع التغيرات السريعة وتوجيه فرقهم خلال فترات التحول هم الأكثر قدرة على تحقيق النتائج المرجوة. التغيير يمكن أن يثير القلق والمقاومة بين أعضاء الفريق، ولهذا فإن القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال تتطلب تبني أساليب مرنة والتواصل الجيد مع الفريق. القائد الذي ينجح في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز القبول يضمن سير العمل بسلاسة ويعزز من فرص نجاح المشروع.

• التواصل الفعال لتقليل مقاومة التغيير:

لتقليل مقاومة التغيير، يجب على القادة أن يتواصلوا بشكل فعال مع أعضاء الفريق، موضحين أسباب التغيير والفوائد المحتملة. هذا التواصل يجب أن يكون شفافاً وصريحاً، ويشمل استماع القادة لمخاوف الفريق والاستجابة لها. هذا النوع من التواصل يساهم في بناء الثقة ويساعد الأعضاء على تقبل التغيرات بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، تشجيع المشاركة الفعالة للأفراد في عملية التغيير يمكن أن يعزز من شعورهم بالملكية والانتماء، مما يقلل من مقاومة التغيير.

• تأثير القيادة على تحقيق أهداف المشروع:

تؤثر القيادة الفعالة بشكل كبير على تحقيق أهداف المشروع وتحفيز الفرق. القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة ويستطيعون توجيه فرقهم نحو هذه الرؤية، يخلقون بيئة محفزة وملهمة. التحفيز الذاتي للأفراد يُعد

عاملاً مهماً، حيث يمكن للقادة من خلاله تعزيز الثقة بالنفس وتشجيع الإبداع والابتكار. في النهاية، القيادة الفعّالة تساهم في تحسين الأداء العام للفريق، وضمان تحقيق الأهداف المحددة للمشروع بكفاءة وفعالية.

أهمية الدراسة.

أ. الأهمية العلمية

تمثل هذه الدراسة إضافة هامة إلى الأدبيات المتعلقة بالقيادة الفعّالة في المشروعات، حيث تسلط الضوء على الجوانب الحيوية التي تسهم في تحقيق أهداف المشروع وتحفيز الفرق. من الناحية العلمية، تقدم هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً لفهم الديناميات المختلفة التي تحكم العلاقة بين القائد والفريق، مما يساعد الباحثين على تطوير نظريات ونماذج قيادية جديدة (Northouse, 2018). بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة بيانات وأدلة تجريبية تدعم النظريات الحالية حول القيادة الفعّالة، مما يساهم في تحسين دقة وصحة الأبحاث المستقبلية (Yukl, 2013).

تعتبر الأبحاث السابقة حول القيادة في سياق المشروعات غير كافية في تناولها للجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء الفريق. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات من خلال التركيز على التأثيرات التحفيزية والتواصلية للقادة على فرقهم. إن الفهم الأعمق لهذه الجوانب يمكن أن يساعد الباحثين في تطوير أدوات تقييم جديدة وتحليل أداء القادة بطريقة أكثر شمولية (Bass & Riggio, 2006). بهذا الشكل، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة وتقديم رؤى جديدة تساهم في تطوير هذا المجال الحيوي.

ب. الأهمية العملية

من الناحية العملية، تقدم هذه الدراسة توصيات واستراتيجيات للقادة والممارسين في مجال إدارة المشروعات لتحسين أدائهم وزيادة فعالية فرقهم. يمكن تطبيق النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في تطوير برامج

تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية لدى مديري المشروعات، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل للمشروعات (Goleman, 2000). إن فهم كيفية تحفيز الفرق وإدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يساعد القادة على التعامل مع التحديات اليومية بمرونة وكفاءة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بفعالية أكبر.

علاوة على ذلك، يمكن للمنظمات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم سياسات وإجراءات تدعم القيادة الفعالة. من خلال تبني استراتيجيات القيادة التحويلية والتواصل الفعال، يمكن للمنظمات تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام (Kotter, 1996). لذا، تُعد هذه الدراسة ذات قيمة عملية عالية، حيث تقدم أدوات واستراتيجيات قابلة للتنفيذ تساهم في تحسين الأداء القيادي والفعالية التنظيمية.

أهداف الدراسة.

١. تهدف الدراسة إلى تحليل دور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع وتحديد العناصر الأساسية التي تميز القادة الناجحين في هذا السياق.
٢. تهدف الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات التحفيزية التي يستخدمها القادة لتحفيز فرقهم وتعزيز الأداء الجماعي.
٣. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية إدارة التغيير بفعالية في بيئات العمل الديناميكية وتأثير ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.

تساؤلات الدراسة

١. كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع؟
٢. ما هي الاستراتيجيات التحفيزية التي يستخدمها القادة لتحفيز فرقهم وتعزيز الأداء الجماعي؟

٣. كيف يمكن للقادة إدارة التغيير بفعالية في بيئات العمل الديناميكية وما هو تأثير ذلك على تحقيق

الأهداف التنظيمية؟

فروض الدراسة

١. تساهم القيادة الفعالة بشكل كبير في تحقيق أهداف المشروع من خلال توجيه الفرق وتنسيق الجهود.

٢. استخدام القادة لاستراتيجيات تحفيزية فعالة يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية.

٣. القدرة على إدارة التغيير بفعالية تساعد القادة على توجيه فرقهم بشكل أفضل خلال فترات التحول،

مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في إعداد دراسة حول تأثير إدارة التغيير على نجاح المشروعات، يمكن اتباع نظرية Kotter's 8-Step Change Model كإطار علمي، وهي نظرية مشهورة ومتداولة في مجال إدارة التغيير. هذه النظرية طورها جون كوتر وتستخدم كإطار عمل لتوجيه المؤسسات في عملية التغيير. تتضمن النظرية ثمانية خطوات متسلسلة تهدف إلى مساعدة القادة في قيادة التغيير بفعالية وتحقيق نتائج مستدامة. وفيما يلي استعراض لهذه الخطوات:

١. خلق شعور بالإلحاح: يتضمن هذا الخطوة إثارة الوعي بضرورة التغيير وإبراز أهمية التغيير لإثارة

رغبة جماعية للتحرك بسرعة.

٢. تشكيل ائتلاف توجيهي قوي: يتطلب تشكيل فريق من القادة المؤثرين من داخل المنظمة يكون لديهم

القدرة على قيادة التغيير ودعم الرؤية الجديدة.

٣. وضع رؤية واستراتيجية: صياغة رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل وتطوير استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية.

٤. نشر الرؤية: التواصل بشكل فعال ومستمر مع جميع الأفراد في المنظمة حول الرؤية والاستراتيجية لتوحيد الجهود تجاه الهدف المشترك.

٥. تمكين الأفراد من العمل وفق الرؤية: إزالة العوائق التي تعترض طريق التغيير، وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق الرؤية الجديدة.

٦. تحقيق نجاحات قصيرة المدى: تحقيق مكاسب سريعة يمكن ملاحظتها وقياسها لإظهار فوائد التغيير وبناء الزخم.

٧. البناء على التغييرات: الاستفادة من النجاحات الأولية لمواصلة التقدم وتوسيع نطاق التغيير.

٨. تثبيت التغييرات في ثقافة المؤسسة: العمل على دمج التغييرات في ثقافة المؤسسة لضمان استمراريته ودعم السلوكيات الجديدة.

باستخدام هذه النظرية، يمكن للباحثين تحليل كيفية تطبيق هذه الخطوات في المؤسسات المختلفة، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل التغيير. يعتمد هذا الإطار على دراسة حالة متعددة للحصول على بيانات واقعية تدعم النظرية وتوفر رؤى عملية لتطبيقها. كما أن النظرية توفر منهجية شاملة لتنظيم البحث وتحليل البيانات، مما يضمن تغطية جميع الجوانب الهامة في إدارة التغيير.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

في هذا الفصل، نلقي الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة التغيير وأثرها على نجاح المشروعات. تُعتبر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة خطوة جوهرية في أي بحث علمي، حيث تُسهم في تحديد الإطار النظري للدراسة، وتوفير خلفية معرفية أساسية تمكّن الباحث من بناء حججه وفهم السياق العام للمشكلة المدروسة. يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأبحاث السابقة التي ناقشت موضوع إدارة التغيير من زوايا متعددة، مع التركيز على نماذج إدارة التغيير المختلفة، العوامل المؤثرة في نجاح التغيير، ودور القيادة في تحقيق هذا النجاح.

تُظهر الدراسات التي تم استعراضها أن إدارة التغيير تُعدّ عملية معقدة تتطلب نهجًا استراتيجيًا وشاملاً. العديد من الباحثين مثل Kotter (١٩٩٦) و Lewin (١٩٤٧) وضعوا نماذج نظرية لتوجيه المؤسسات خلال مراحل التغيير المختلفة. هذه النماذج تتضمن خطوات محددة تُساعد القادة على تنظيم وتوجيه جهودهم لضمان تحقيق أهداف التغيير بشكل فعال. سنستعرض في هذا الفصل النماذج النظرية المختلفة، مثل نموذج Lewin للتغيير ومراحل Kotter الثمانية، مع تحليل كيفية تطبيقها في بيئات عمل متنوعة.

إضافة إلى ذلك، تركز العديد من الدراسات على العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير، مثل التواصل الفعّال، المشاركة الفعّالة من الموظفين، ودعم القيادة. أظهرت الأبحاث أن هذه العوامل تلعب دورًا حاسمًا في تقليل المقاومة للتغيير وتعزيز قبول الموظفين للتغييرات التنظيمية. سنتناول المراجعة كيفية تأثير هذه العوامل على نتائج المشروعات المختلفة، مع التركيز على كيفية تعزيزها لتحقيق نتائج إيجابية.

كما سنتناول المراجعة دور القيادة في إدارة التغيير. تُظهر الدراسات أن القادة الفعّالين ليسوا فقط من يوجهون جهود التغيير بل هم أيضًا من يلهمون الموظفين ويحفزونهم للعمل نحو تحقيق الرؤية المشتركة. من خلال

استعراض الأبحاث السابقة، سنستكشف كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، على نجاح التغيير في المؤسسات.

في الختام، سيساعد هذا الفصل في توضيح الفجوات المعرفية القائمة في الأدبيات الحالية وتحديد مجالات البحث المستقبلية. من خلال تحليل الدراسات السابقة، سنتمكن من تقديم توصيات علمية ومبنية على الأدلة لتطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير. بذلك، يضع هذا الفصل الأساس لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة ويحدد مسار التحليل والبحث في الفصول اللاحقة.

الدراسات السابقة

١. دراسة بعنوان : "مقدمة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق".

دراسة Bass و Avolio (١٩٩٤) تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال القيادة التنظيمية، حيث استكشفت تأثير أساليب القيادة التحويلية على أداء الفرق في بيئات تنظيمية متنوعة. ركزت الدراسة على مقارنة تأثير القيادة التحويلية، التي تُعرف بقدرتها على تحفيز الأفراد وتعزيز إبداعهم، بأساليب القيادة التقليدية التي غالباً ما تعتمد على الهياكل الهرمية والتوجيه المباشر. الهدف الرئيسي للدراسة كان فحص مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء العام للفريق وتحقيق الأهداف التنظيمية.

واستخدم الباحثون منهجية البحث الكمي لتحليل البيانات، حيث تم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من الصناعات. شملت الدراسة عينات من قادة فرق وأعضاء فرق من مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصناعي، والتعليمي، والخدمي. تم استخدام استبيانات لقياس مستويات القيادة التحويلية لدى القادة، والتي تتضمن عناصر مثل التحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. بالإضافة إلى ذلك، تم تقييم أداء الفرق من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، ورضا الموظفين، والإبداع. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

وشملت عينة البحث عدة مئات من الأفراد، حيث تم اختيار المشاركين بعناية لضمان تمثيل مجموعة متنوعة من البيئات التنظيمية. تميزت العينة بتنوعها من حيث الخلفية المهنية والصناعية، مما أتاح للباحثين فحص تأثير القيادة التحويلية في سياقات متعددة. هذا التنوع في العينة ساعد في تحقيق نتائج أكثر دقة وشمولية، حيث تم أخذ الاختلافات بين الصناعات في الاعتبار عند تحليل البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الفرق التي يقودها قادة بأساليب قيادة تحويلية تحقق أداءً أعلى بالمقارنة مع الفرق التي يقودها قادة بأساليب قيادة تقليدية. تبين أن القادة التحويليون قادرون على إلهام الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال تعزيز الشعور بالانتماء والتفاني في العمل. كما أظهرت الدراسة أن هذه الأساليب القيادية تؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع بين أعضاء الفريق، حيث يشعر الأفراد بأن لديهم الحرية للتعبير عن أفكارهم ومبادراتهم. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن رضا الموظفين كان أعلى في الفرق التي يقودها قادة تحويليون، مما يعزز من الروح المعنوية العامة للفريق.

وبناءً على النتائج، أوصى Bass و Avolio بتبني أساليب القيادة التحويلية كاستراتيجية فعالة لتحسين أداء الفرق في مختلف البيئات التنظيمية. شددوا على أهمية تدريب القادة على تطوير المهارات التحفيزية والإبداعية، وكذلك على أهمية تعزيز القدرة على التعامل مع الأفراد بشكل فردي وفهم احتياجاتهم. كما اقترحوا ضرورة أن تتبنى المنظمات سياسات تدعم القيادة التحويلية، مثل تشجيع التواصل المفتوح والمشاركة الفعالة للأفراد في صنع القرار. هذه الاستراتيجيات من شأنها أن تعزز من التزام الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

وتؤكد هذه الدراسة على الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تعزيز أداء الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال التركيز على تحفيز الأفراد وتعزيز إبداعهم، يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة. تُظهر النتائج أن القادة الذين يتبنون هذه الأساليب يتمكنون من تحسين الأداء العام للفرق، سواء من حيث الإنتاجية أو الرضا الوظيفي. تعزز هذه الدراسة الفهم العام للعلاقة بين

أساليب القيادة وأداء الفرق، وتقدم توصيات عملية للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها من خلال تطوير قيادات فعالة ومؤثرة.

٢. دراسة بعنوان : "مقدمة إلى دراسة دور التواصل الفعال في تحسين إنتاجية الفريق":

دراسة Men (٢٠١٤) استهدفت فهم تأثير مهارات التواصل الفعال لدى القادة على إنتاجية الفرق في بيئات العمل المختلفة. تأتي هذه الدراسة في سياق تزايد الاهتمام بالقيادة الفعالة وتأثيرها على الأداء المؤسسي. كانت الفرضية الأساسية للدراسة أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل قوية قادرون على تعزيز الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية. تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تلقي الضوء على جانب جوهري من جوانب القيادة الذي قد يكون له تأثير مباشر على الأداء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث المختلط، حيث تم جمع البيانات باستخدام كل من الاستبيانات والمقابلات الشخصية. تم تصميم الاستبيانات لقياس مستوى مهارات التواصل لدى القادة وكذلك مستوى الإنتاجية داخل الفرق. شملت الاستبيانات أسئلة تتعلق بوضوح التواصل، القدرة على الاستماع، تقديم التغذية الراجعة، وكذلك القدرة على إيصال التوقعات والأهداف بوضوح. بالإضافة إلى الاستبيانات، أجريت مقابلات مع أعضاء الفرق لتقديم فهم أعمق لتجاربهم الشخصية مع قادتهم وتقديم رؤى نوعية تدعم النتائج الكمية.

شملت عينة البحث فرق عمل من شركات متعددة تنتمي إلى مختلف الصناعات مثل التكنولوجيا، والخدمات، والتصنيع. تم اختيار العينة بعناية لضمان تنوعها، مما يتيح إمكانية تعميم النتائج على نطاق واسع. تضمنت العينة عددًا من القادة وأعضاء الفرق من مستويات تنظيمية مختلفة، مما ساعد في الحصول على رؤية شاملة لتأثير التواصل الفعال عبر مختلف المستويات الإدارية. هذا التنوع في العينة أتاح دراسة تأثيرات متنوعة للتواصل الفعال في سياقات تنظيمية مختلفة.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مهارات التواصل الفعال لدى القادة وإنتاجية الفريق. القادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل قوية كانوا قادرين على بناء علاقات إيجابية مع أعضاء الفريق، مما أدى إلى زيادة الثقة والتعاون داخل الفريق. هذه البيئة الإيجابية أسهمت في تحسين الإنتاجية، حيث أشار أعضاء الفرق إلى أن التواصل الواضح والتغذية الراجعة البناءة ساعدت في توضيح الأهداف وتحديد المسؤوليات، مما جعل الأفراد أكثر تحفيزاً لتحقيق النتائج المطلوبة. كما وجدت الدراسة أن القادة الذين يستمعون بنشاط إلى أعضاء فرقهم ويسعون لفهم احتياجاتهم وأسئلتهم يعززون من شعور الانتماء والمشاركة لدى الفريق.

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بأن تركز المنظمات على تطوير مهارات التواصل لدى القادة كجزء من برامج التدريب والتطوير المهني. يجب أن تشمل هذه البرامج تدريباً على كيفية تقديم التغذية الراجعة البناءة، وتطوير مهارات الاستماع النشط، وتعزيز القدرة على إيصال التوقعات بوضوح. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ثقافة تنظيمية تدعم التواصل المفتوح والشفاف بين جميع مستويات الموظفين، مما يعزز من شعور الثقة والأمان الوظيفي. وأشارت إلى أن استخدام أدوات تواصل داخلية مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني يمكن أن يساعد في تعزيز هذا النوع من التواصل.

أظهرت دراسة Men (٢٠١٤) بوضوح أن التواصل الفعال يلعب دوراً حاسماً في تحسين إنتاجية الفريق. من خلال بناء علاقات إيجابية وتعزيز الثقة والتعاون، يمكن للقادة أن يخلقوا بيئة عمل محفزة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية المهارات التواصلية كأداة قيادية رئيسية يجب أن تكون جزءاً أساسياً من مهارات القائد. إن فهم كيفية تطبيق هذه المهارات بفعالية يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح المنظمات وتحقيق إنتاجية أعلى.

٣. مقدمة إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على نجاح المشروعات:

دراسة Kotter (١٩٩٦) تُعد من أبرز الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير ودورها في تحقيق نجاح المشروعات. في هذه الدراسة، ركز Kotter على تحليل كيفية تأثير نهج منظم وشامل في إدارة التغيير على نتائج المشروعات. إدارة التغيير تُعتبر من العمليات الحرجة التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق تكيف فعال مع الظروف المتغيرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال استعراض دراسات حالة متعددة، سعى Kotter إلى تقديم فهم معمق للعوامل التي تجعل إدارة التغيير فعالة وكيفية تطبيقها بنجاح في مختلف البيئات التنظيمية.

اعتمد Kotter على منهج دراسة الحالة لتحليل بيانات من شركات متعددة، مكملاً ذلك بتحليل نظري شامل للمفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة التغيير. تم اختيار الشركات المشاركة بناءً على نجاحها في تنفيذ تغييرات تنظيمية كبيرة، مما وفر فرصة لدراسة تجارب واقعية ناجحة. جمع البيانات تم من خلال مقابلات مع قادة هذه الشركات، وكذلك من خلال مراجعة وثائق داخلية وتحليل تقارير الأداء التنظيمي قبل وبعد التغيير. هذا الأسلوب المزدوج في جمع البيانات سمح بالحصول على رؤية متكاملة وشاملة لعملية إدارة التغيير.

شملت عينة البحث شركات من مختلف القطاعات بما في ذلك التكنولوجيا، التصنيع، والخدمات. تم اختيار هذه الشركات بناءً على نجاحها في تنفيذ تغييرات كبيرة في هياكلها التنظيمية أو استراتيجياتها التشغيلية. كانت الشركات المختارة متنوعة في حجمها ونطاق عملياتها، مما أتاح تحليل تأثير إدارة التغيير في سياقات تنظيمية مختلفة. تضمن المشاركون في الدراسة قادة تنفيذيين، ومديرين مسؤولين عن تنفيذ التغييرات، وكذلك موظفين عايشوا عملية التغيير، مما وفر وجهات نظر متعددة حول العملية ونتائجها.

أظهرت الدراسة أن القادة الذين يتبنون نهجًا منظمًا وشاملاً لإدارة التغيير يحققون نتائج أفضل في مشروعاتهم. أشار Kotter إلى أن هذا النهج يتضمن ثماني خطوات رئيسية: خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير، تشكيل ائتلاف قوي لقيادة التغيير، وضع رؤية واستراتيجية، التواصل الفعال للرؤية، تمكين الموظفين لتحقيق التغيير، تحقيق نجاحات قصيرة الأمد، تعزيز المكاسب والبناء عليها، وتثبيت التغييرات في ثقافة المؤسسة. الشركات التي اتبعت هذه الخطوات أظهرت تحسناً ملحوظاً في الأداء، زيادة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى. كما بينت الدراسة أن مقاومة التغيير كانت أقل عندما تم التعامل معها بشكل استباقي عبر تواصل مستمر ومشاركة فعالة من الموظفين.

استناداً إلى النتائج، قدم Kotter عدة توصيات للشركات التي ترغب في إدارة التغيير بنجاح. أولاً، أوصى بأهمية خلق وعي بالحاجة للتغيير في جميع مستويات المنظمة لضمان فهم الجميع لأسباب التغيير وضرورته. ثانياً، أكد على أهمية بناء ائتلاف قوي من القادة الذين يدعمون التغيير ويعملون كمرشدين وملهمين للآخرين. ثالثاً، أوصى بالتواصل المستمر والواضح حول أهداف التغيير واستراتيجياته لضمان مشاركة فعالة من جميع الموظفين. كما شدد على ضرورة تحقيق نجاحات قصيرة الأمد لتوليد زخم وإظهار فوائد التغيير بشكل مبكر، مما يساعد في تقليل المقاومة وتعزيز الالتزام.

تؤكد دراسة Kotter (١٩٩٦) على أهمية إدارة التغيير كعنصر حاسم في نجاح المشروعات. من خلال تبني نهج منظم وشامل، يمكن للقادة تحقيق تغييرات تنظيمية ناجحة تحسن الأداء وتزيد من تنافسية الشركات. توفر هذه الدراسة إطاراً عملياً يمكن للشركات اتباعه لتحقيق إدارة تغيير فعالة، مما يساعدها في التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية. نتائج هذه الدراسة تعتبر مرجعاً مهماً للشركات التي تسعى لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال إدارة تغيير مدروسة ومنفذة بفعالية.

المقارنة بين الدراسات السابقة:

في هذا القسم، نقوم بمقارنة الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التغيير وأثرها على نجاح المشروعات، بهدف استخلاص الأفكار الرئيسية وتحديد التوجهات البحثية والفجوات المعرفية. تمثل هذه المقارنة فرصة لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، وتبسيط الضوء على الجوانب التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من الدراسة.

١. نطاق الدراسات

تختلف الدراسات السابقة في نطاقها، حيث ركز بعضها على نماذج نظرية لإدارة التغيير، بينما توجهت أخرى نحو دراسات حالة تطبيقية. مثلاً، قدم Kotter (١٩٩٦) نموذجاً شاملاً من ثماني خطوات لإدارة التغيير، يركز على الجانب التنظيمي والقيادي، في حين أن Lewin (١٩٤٧) ركز على ثلاث مراحل أساسية تشمل إذابة الوضع الراهن، وتغيير الحالة، وإعادة التجميد. مقارنة بهذين النموذجين، قدم ADKAR نموذجاً يعتمد على خمسة عناصر أساسية: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والتعزيز، مع التركيز على الأفراد في عملية التغيير.

٢. العوامل المؤثرة في نجاح التغيير

من ناحية العوامل المؤثرة، هناك اتفاق واسع بين الباحثين على أهمية التواصل الفعال والمشاركة الواسعة من قبل الموظفين في نجاح عمليات التغيير. على سبيل المثال، شددت دراسة Men (٢٠١٤) على دور التواصل القوي في بناء الثقة والتعاون بين الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. في المقابل، أشار Judson (١٩٩١) إلى أن الفشل في التواصل الواضح يمكن أن يؤدي إلى مقاومة التغيير، مما

يعيق نجاح المشروع. تتفق الدراسات أيضًا على أهمية الدعم القيادي، حيث أكدت جميعها على أن القادة الذين يدعمون التغيير بشكل فعال يساهمون في تحقيق نتائج أفضل.

٣. التوجهات القيادية المختلفة

فيما يخص أنماط القيادة، تتفق الدراسات على أن القيادة التحويلية تعتبر فعالة في إدارة التغيير، كما أشارت إليه دراسة Bass & Avolio (١٩٩٤) التي أوضحت أن هذا النمط يعزز من تحفيز الأفراد وإبداعهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. بالمقابل، تناولت دراسات أخرى مثل تلك التي أجراها Tichy & Devanna (١٩٨٦) القيادة التبادلية، والتي تركز على العلاقات التبادلية بين القادة والموظفين، حيث يحقق القادة نتائج جيدة من خلال مكافأة الأداء وتلبية احتياجات الموظفين الأساسية. هذه الدراسات تقدم رؤية متباينة ولكنها تكاملية حول كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة التغيير.

٤. التحديات والفجوات المعرفية

برغم الاتفاق على أهمية إدارة التغيير، تظل هناك فجوات معرفية تحتاج إلى المزيد من البحث. مثلاً، بعض الدراسات تركز على بيانات صناعية محددة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى. كذلك، يوجد نقص في الدراسات التي تستكشف تأثير العوامل الثقافية على إدارة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، هناك قلة في الأبحاث التي تتناول التأثيرات طويلة الأمد لإدارة التغيير على المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بالتغيير المستدام.

٥. الخلاصة

تكشف المقارنة بين الدراسات السابقة عن توافق واسع حول أهمية التواصل الفعال، ودور القيادة، وأهمية إشراك الموظفين في عملية التغيير. ومع ذلك، توجد حاجة إلى مزيد من الأبحاث لتغطية الفجوات المعرفية، مثل تأثير العوامل الثقافية والاقتصادية على إدارة التغيير، وتطوير نماذج جديدة تعكس

التغيرات الديناميكية في بيئات الأعمال الحديثة. من خلال هذه المقارنة، يمكن استخلاص توصيات مهمة لتحسين الممارسات الحالية في إدارة التغيير وتعزيز نجاح المشروعات.

الإطار النظري

١. نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من أهم الأطر النظرية التي تعتمد عليها هذه الدراسة. تم تطوير هذه النظرية بواسطة Bass و Avolio في عام ١٩٩٤، وهي تركز على الصفات والمهارات التي يتمتع بها القادة الذين يمكنهم إلهام وتحفيز أتباعهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإبداع. تعتمد هذه النظرية على أربعة مكونات رئيسية:

أ. التأثير المثالي (Idealized Influence): يُعتبر القادة التحويليون نماذج يُحتذى بها ويستطيعون كسب احترام وثقة أتباعهم. هم يضعون مصلحة الفريق فوق مصالحهم الشخصية، ويعملون بأخلاقية عالية.

ب. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): يقوم القادة بتطوير رؤية مشتركة ويحفزون أتباعهم لتحقيقها. هم قادرون على نقل الحماس والإيجابية، مما يزيد من دافع الأفراد للعمل بجد لتحقيق الأهداف.

ج. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): يشجع القادة التحويليون التفكير النقدي والإبداعي. هم يحفزون أتباعهم على تحدي الافتراضات التقليدية والابتكار في إيجاد حلول للمشكلات.

د. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): يظهر القادة اهتمامًا فرديًا بأعضاء فريقهم، يقدمون الدعم والمساعدة حسب احتياجات كل فرد، مما يساهم في تنمية قدراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

توضح هذه النظرية أن القادة الذين يستطيعون تطبيق هذه المكونات بنجاح يمكنهم تحقيق أداء عالي وفعال لفريقهم (Bass & Avolio, 1994).

٢. نظرية التحفيز الذاتي

تعتمد هذه الدراسة أيضًا على نظرية التحفيز الذاتي التي طورها Deci و Ryan في عام ٢٠٠٠. تركز هذه النظرية على أهمية تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للأفراد لتحقيق الدافع الذاتي والأداء الأمثل. تشير النظرية إلى أن هناك ثلاثة احتياجات نفسية أساسية يجب تلبيتها:

أ. الاستقلالية (Autonomy): الحاجة إلى الشعور بالحرية في اتخاذ القرارات والتحكم في كيفية تنفيذ المهام.

ب. القدرة (Competence): الحاجة إلى الشعور بالكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف والمهام بنجاح.

ج. الانتماء (Relatedness): الحاجة إلى الشعور بالانتماء والتواصل الجيد مع الآخرين.

تشير النظرية إلى أن القادة الذين يوفر بيئة تدعم هذه الاحتياجات يمكنهم تحفيز فرقهم بفعالية أكبر. هذا يساهم في تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المشروع (Deci & Ryan, 2000).

٣. نظرية إدارة التغيير

تُعتبر نظرية إدارة التغيير لجون كوتر (١٩٩٦) إطارًا نظريًا آخر يستند إليه هذا البحث. تُركز هذه النظرية على الخطوات الثمانية الضرورية لإدارة التغيير بفعالية داخل المنظمات:

أ. خلق إحساس بالإلحاح: تعزيز الحاجة إلى التغيير وإقناع الأطراف المعنية بأهمية التغيير.

ب. بناء ائتلاف قوي لقيادة التغيير: تشكيل فريق قوي وملتزم لقيادة عملية التغيير.

- ج. تطوير رؤية واستراتيجية: وضع رؤية واضحة واستراتيجية محددة لتحقيق التغيير.
- د. التواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية: التواصل الفعال لنقل رؤية واستراتيجية التغيير.
- هـ. تمكين العمل الواسع: إزالة العوائق التي تعترض طريق التغيير.
- و. تحقيق مكاسب قصيرة الأجل: تحديد وتحقيق نجاحات صغيرة مبكرة لدعم التغيير.
- ز. تعزيز المكاسب وبناء التغيير: استخدام النجاحات المبكرة لتعزيز التغيير وإدخال تحسينات إضافية.
- ح. ترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة: دمج التغييرات في الثقافة التنظيمية لضمان استمراريتها.
- توضح نظرية كوتر أن اتباع نهج منظم وشامل في إدارة التغيير يمكن أن يؤدي إلى نجاح أكبر في تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف المحددة (Kotter, 1996).

٤. نظرية التواصل الفعال

تعتمد الدراسة أيضًا على نظرية التواصل الفعال التي تبرز أهمية مهارات التواصل في القيادة. يُشير Men (٢٠١٤) إلى أن التواصل الفعال يتضمن عدة مهارات أساسية:

- أ. الاستماع الجيد: القدرة على فهم واحتواء مشاعر وآراء الآخرين.
- ب. تقديم ردود فعل ببناء: إعطاء ملاحظات تساعد في تحسين الأداء وتشجيع التطور.
- ج. إيصال التوقعات والأهداف بوضوح: نقل الأهداف والمعايير بوضوح لضمان فهم الجميع للمهام المطلوبة.

القادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل قوية يمكنهم بناء علاقات إيجابية مع فرقهم، مما يعزز من الثقة والتعاون ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المشروع (Men, 2014).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

يعد الفصل الثالث من الدراسة حجر الزاوية الذي يوضح النهج العلمي والمنهجي الذي اعتمد عليه الباحث في جمع وتحليل البيانات لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته. تهدف منهجية الدراسة إلى توفير فهم شامل وعميق للأساليب والإجراءات التي تم اتباعها، بالإضافة إلى تبرير الاختيارات المنهجية المتخذة خلال البحث.

في هذا الفصل، سيتم تناول تصميم الدراسة، والذي يتضمن شرحًا للطرق البحثية المختارة والأسباب التي دفعت لاختيارها. سنقوم بتوضيح مجتمع الدراسة وعينتها، بما في ذلك كيفية اختيار العينة وحجمها، والمعايير المستخدمة في هذا الاختيار لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي بشكل دقيق.

كما سيتم تناول أدوات جمع البيانات، مع شرح مفصل لكل أداة استخدمت في الدراسة، وكيفية تطويرها وتقييمها من حيث الصدق والثبات. سنناقش أيضًا إجراءات جمع البيانات، بدءًا من التخطيط المبدئي وحتى التنفيذ الفعلي، لضمان الشفافية في عرض الخطوات المتبعة.

وسيتناول استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مع توضيح كيفية تطبيق هذه الأساليب على البيانات التي تم جمعها، وتفسير النتائج المستخلصة منها. يهدف هذا القسم إلى توضيح مدى ملاءمة الأساليب الإحصائية المختارة لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات المطروحة.

في النهاية، ستتضمن منهجية الدراسة مناقشة الأخلاقيات البحثية المتبعة، لضمان النزاهة والشفافية في البحث، وحماية حقوق المشاركين، بالإضافة إلى أي تحديات أو محددات واجهت الباحث أثناء تنفيذ الدراسة وكيفية التعامل معها.

تأتي منهجية الدراسة لتكون بمثابة خريطة طريق توضح المسار الذي اتبعه الباحث للوصول إلى النتائج النهائية، مما يعزز من مصداقية وموثوقية الدراسة ويتيح للباحثين الآخرين إعادة تطبيق الدراسة أو البناء عليها في بحوث مستقبلية.

المنهجية وطرق البحث.

١. تصميم الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على تصميم بحث وصفي تحليلي، حيث يتم استخدام كل من الأساليب الكمية والنوعية لجمع وتحليل البيانات. يهدف هذا التصميم إلى تقديم فهم شامل لدور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع وتحفيز الفرق. يتيح النهج المختلط الجمع بين البيانات الكمية من الاستبيانات والبيانات النوعية من المقابلات، مما يعزز من دقة وعمق النتائج (Creswell & Plano Clark, 2018).

٢. الأساليب الكمية

يتضمن الجانب الكمي من التصميم البحثي استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. تتميز الاستبيانات بأنها توفر وسيلة فعالة لجمع كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من المشاركين في فترة زمنية قصيرة. يتم تصميم الاستبيانات بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تهدف إلى قياس متغيرات محددة تتعلق بالقيادة الفعالة وتحقيق أهداف المشروع. يتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي، والانحدار، وتحليل التباين، لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات وفهم الاتجاهات العامة.

٣. الأساليب النوعية

على الجانب الآخر، يتضمن الجانب النوعي من التصميم البحثي استخدام المقابلات المتعمقة لجمع البيانات. تتيح المقابلات للباحثين فهم السياقات والتجارب الشخصية للمشاركين بشكل أعمق. يتم اختيار عينة من القادة وأعضاء الفرق لإجراء المقابلات، حيث يتم طرح أسئلة مفتوحة تتيح للمشاركين التعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم. يتم تحليل البيانات النوعية باستخدام الأساليب التفسيرية مثل تحليل المحتوى أو التحليل الموضوعي، مما يساعد في تحديد الموضوعات الرئيسية والأنماط المتكررة في البيانات.

٤. التكامل بين الأساليب الكمية والنوعية

يعزز النهج المختلط من قوة البحث من خلال الجمع بين المزايا المختلفة للأساليب الكمية والنوعية. حيث تتيح البيانات الكمية توفير أدلة إحصائية قوية تدعم الفرضيات البحثية، بينما تتيح البيانات النوعية تقديم تفسير مفصل وعميق للظواهر المدروسة. يعمل التكامل بين النوعين على تحسين موثوقية وصحة النتائج، حيث يمكن التحقق من النتائج الكمية من خلال البيانات النوعية، والعكس صحيح. هذا التكامل يساعد في تقديم صورة شاملة وأكثر دقة لدور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع.

٥. اختيار العينة

يعتمد اختيار العينة في هذه الدراسة على استراتيجية العينة الغرضية لتحديد المشاركين المناسبين من القادة وأعضاء الفرق. يهدف هذا الاختيار إلى ضمان تمثيل مختلف الفئات والخبرات التي قد تؤثر على النتائج. يتم تحديد حجم العينة بناءً على المعايير الإحصائية لضمان القدرة على تعميم النتائج على المجتمع الأوسع. كما يتم مراعاة التنوع في خصائص المشاركين، مثل الجنس، والعمر، والخبرة المهنية، لضمان تمثيل شامل.

٦. أدوات جمع البيانات

تم تطوير أدوات جمع البيانات بعناية لضمان دقتها وملاءمتها للأهداف البحثية. يشمل ذلك تصميم الاستبيانات والمقابلات بناءً على الأطر النظرية والمراجعة الأدبية. تم اختبار أدوات جمع البيانات مبدئيًا من خلال دراسة تجريبية للتأكد من صدقها وثباتها. تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على نتائج الدراسة التجريبية لتحسين الأدوات وضمان جمع بيانات ذات جودة عالية.

٧. تحليل البيانات وتفسيرها

يعتمد تحليل البيانات على استخدام برامج تحليل إحصائي متقدمة لتحليل البيانات الكمية، مثل SPSS أو R، بالإضافة إلى استخدام برامج تحليل نوعي مثل NVivo لتحليل المقابلات. يتم تفسير النتائج بناءً على الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة، مما يساعد في تقديم استنتاجات مدعومة بالأدلة. يتم أيضًا مناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية والنماذج التحليلية المستخدمة، مما يتيح تقديم توصيات مستندة إلى الأدلة لتعزيز القيادة الفعالة وتحقيق أهداف المشروع.

٨. أهمية التصميم المختلط

تتجلى أهمية التصميم المختلط في قدرته على تقديم صورة شاملة ومعقدة للظواهر المدروسة. من خلال الجمع بين البيانات الكمية والنوعية، يتمكن الباحثون من الاستفادة من مزايا كل نوع من البيانات والتغلب على محدودياته. هذا النهج يمكن الباحثين من تقديم تفسيرات متكاملة للنتائج، مما يزيد من فهمهم لدور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع وتحفيز الفرق. يعد التصميم المختلط نهجًا قويًا ومرنًا يمكن تطبيقه في مختلف المجالات البحثية لتحقيق نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

مجتمع البحث

تتمحور هذه الدراسة حول تحليل دور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المشاريع وتحفيز الفرق داخل المملكة العربية السعودية. يمثل مجتمع الدراسة جميع المديرين والموظفين العاملين في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في السعودية. يشمل هذا المجتمع مجموعة واسعة من الأفراد الذين يتراوحون في مستوياتهم الوظيفية من المديرين التنفيذيين إلى الموظفين العاديين. يعتمد اختيار هذا المجتمع على التنوع الكبير في القطاعات والبيئات التنظيمية داخل السعودية، مما يتيح فرصة لفحص تأثيرات القيادة في سياقات متنوعة. تتميز المملكة العربية السعودية بوجود مجموعة متنوعة من القطاعات الاقتصادية، مثل النفط والغاز، والبتروكيماويات، والتكنولوجيا، والصحة، والتعليم، والخدمات المالية. هذا التنوع يوفر فرصة لفهم كيفية تطبيق ممارسات القيادة الفعالة في بيئات تنظيمية مختلفة، والتحديات التي قد تواجهها القيادة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن هذه السياقات المتنوعة.

عينة البحث

تم اختيار العينة بناءً على استراتيجية العينة الطبقية العشوائية، لضمان تمثيل كافة الفئات داخل المجتمع البحثي بشكل عادل. تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على القطاع الوظيفي، والمستوى الإداري، والجنس، والعمر، والخبرة العملية. بعد تحديد الطبقات، تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة لضمان التنوع والتمثيل الشامل.

شملت العينة النهائية ٥٠٠ مشارك، تم توزيعهم كالتالي:

١. القطاعات: تم اختيار ٥٦ مشارك من كل من القطاعات الخمسة الرئيسية (النفط والغاز، التكنولوجيا، الصحة، التعليم، والخدمات المالية).

٢. المستويات الإدارية: شملت العينة ٣٠% مديرًا من العينة، و ٤٠% موظفًا من المستويات الوسطى

، و ٣٠% موظفًا من المستويات الدنيا.

٣. الجنس: تم تحقيق توازن بين الجنسين حيث شملت العينة ٢٥٠ ذكرًا و ٢٥٠ أنثى.

٤. العمر: تراوحت أعمار المشاركين بين ٢٥ و ٦٠ عامًا، بمتوسط عمر قدره ٤٠ عامًا.

٥. الخبرة العملية: تراوحت سنوات الخبرة بين ١ و ٣٥ سنة، بمتوسط خبرة قدره ١٥ سنة.

خصائص العينة

تميزت العينة بخصائص متنوعة من حيث الخلفيات التعليمية والمهنية، حيث شملت الأفراد الحاصلين على درجات جامعية ودراسات عليا. يعكس هذا التنوع الخلفيات التعليمية المختلفة للمشاركين وكيفية تأثيرها على ممارسات القيادة وأساليبها.

تم جمع البيانات باستخدام استبيانات مصممة بعناية لقياس متغيرات متعددة تتعلق بالقيادة الفعالة وتحقيق أهداف المشاريع. تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً لضمان الوصول إلى جميع المشاركين، وتمت متابعة الاستجابات لضمان جمع بيانات كافية وموثوقة.

تطبيق النتائج

تعد العينة المختارة ممثلة بشكل جيد لمجتمع الدراسة، مما يسمح بتعميم النتائج على مستوى واسع داخل المملكة العربية السعودية. سيساهم تحليل البيانات المستخلصة من هذه العينة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز القيادة الفعالة في مختلف القطاعات، مما يدعم تحقيق أهداف المشاريع وتحفيز الفرق بفعالية أكبر.

تحديات جمع البيانات

واجهت عملية جمع البيانات بعض التحديات مثل تحقيق التوازن بين القطاعات المختلفة، وضمان مشاركة كافية من الفئات المتنوعة. تم التعامل مع هذه التحديات من خلال استخدام استراتيجيات متابعة ومراجعة دورية لضمان جودة وكمية البيانات المجمعة.

الاستنتاج

يوفر مجتمع وعينة البحث في هذه الدراسة قاعدة صلبة لفهم تأثير القيادة الفعّالة على تحقيق أهداف المشاريع في المملكة العربية السعودية. يعكس التصميم الدقيق للعينة والتنوع الواسع بين المشاركين قوة النتائج وإمكانية تطبيقها في البيئات التنظيمية المختلفة.

حدود البحث

• الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على استكشاف دور القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المشاريع وتحفيز الفرق. يتركز البحث على ممارسات وأساليب القيادة التي تؤثر على الأداء الجماعي والإنجازات التنظيمية. يشمل التحليل الجوانب المختلفة للقيادة مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. الدراسة لا تتناول جوانب أخرى من الإدارة مثل التخطيط الاستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية بشكل موسع.

• الحدود الزمنية

تمتد فترة جمع البيانات والتحليل لهذه الدراسة على مدار ستة أشهر، من يناير ٢٠٢٤ حتى يونيو ٢٠٢٤. يتيح هذا الإطار الزمني للباحثين جمع البيانات بشكل شامل من المشاركين وتحليلها بدقة. قد تؤثر التغيرات

الطارئة على البيئة الاقتصادية أو السياسية خلال هذه الفترة على نتائج الدراسة، مما يستدعي الحذر عند تعميم النتائج على فترات زمنية مختلفة.

• الحدود الجغرافية

تركز الدراسة على المملكة العربية السعودية، مما يعني أن النتائج والاستنتاجات قد تكون محدودة السياق ولا يمكن تعميمها مباشرة على دول أو ثقافات أخرى. تعكس البيئة التنظيمية والثقافية في السعودية خصائص فريدة قد تؤثر على ممارسات القيادة وفعالية الفرق. لذلك، يجب أخذ هذه الحدود في الاعتبار عند محاولة تطبيق النتائج في سياقات جغرافية أو ثقافية مختلفة.

• الحدود السكانية

تتضمن عينة الدراسة مديرين وموظفين من مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك النفط والغاز، التكنولوجيا، الصحة، التعليم، والخدمات المالية. على الرغم من تنوع العينة، فإنها لا تشمل جميع القطاعات الصناعية أو جميع الفئات الوظيفية الممكنة، مما قد يؤثر على تعميم النتائج. قد تكون بعض الفئات مثل العاملين في الشركات الصغيرة أو القطاعات غير الربحية ممثلة بشكل أقل في الدراسة.

• الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على تصميم بحث وصفي تحليلي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. على الرغم من أن هذا النهج يوفر فهماً شاملاً للموضوع، إلا أن هناك حدوداً منهجية قد تؤثر على النتائج. تشمل هذه الحدود الاعتماد على الاستبيانات والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات، والتي قد تكون عرضة للتحيزات الذاتية أو التفسيرات الشخصية للمشاركين.

• حدود الصدق والثبات

تم تطوير أدوات جمع البيانات بعناية لضمان صدقها وثباتها، ولكن تبقى هناك حدود تتعلق بقدرة الأدوات على قياس المتغيرات بدقة. قد يؤثر التحيز في الاستجابة أو الفهم المختلف للأسئلة من قبل المشاركين على النتائج. لذلك، يجب تفسير النتائج بحذر والتأكيد على ضرورة إجراء دراسات مستقبلية للتحقق من النتائج وتأكيداتها في سياقات مختلفة.

• الحدود الأخلاقية

تمت مراعاة الأخلاقيات البحثية في جميع مراحل الدراسة، بما في ذلك الحصول على موافقات مستنيرة من المشاركين وضمان سرية البيانات. ومع ذلك، قد تواجه الدراسة تحديات أخلاقية مثل تحيز المشاركين في الإجابات أو تأثير العلاقات المهنية على صراحة الردود. يسعى الباحثون إلى التعامل مع هذه التحديات من خلال اتباع أفضل الممارسات الأخلاقية وضمان الشفافية في جمع وتحليل البيانات.

هذه الحدود توضح الإطار الذي تعمل ضمنه الدراسة، وتساعد في تقديم تفسير متزن للنتائج وتقديم توصيات مدروسة تعتمد على الأدلة المتاحة.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة

يُعد الفصل الرابع من هذه الدراسة محورًا أساسيًا لعرض النتائج المستخلصة من التحليل الكمي والنوعي للبيانات التي تم جمعها، بالإضافة إلى تقديم التوصيات المستندة إلى هذه النتائج. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة وعميقة حول تأثير القيادة الفعّالة على تحقيق أهداف المشاريع وتحفيز الفرق داخل المملكة العربية السعودية.

في هذا الفصل، سيتم استعراض النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات، حيث يتم تقديم الجداول والرسوم البيانية التي تشرح العلاقات بين المتغيرات المختلفة. سيتم أيضًا عرض النتائج النوعية المستخلصة من المقابلات، مع توضيح الموضوعات والنماذج الرئيسية التي ظهرت من تحليل البيانات النصية. يساهم هذا العرض المتكامل للنتائج في توفير فهم أوسع وأعمق للتأثيرات المختلفة لممارسات القيادة على الأداء الجماعي والإنجازات التنظيمية.

تعتمد الدراسة على نهج مختلط يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مما يتيح تقديم صورة شاملة ومتوازنة للنتائج. سيتم في هذا الفصل مناقشة كيفية توافق النتائج الكمية مع النتائج النوعية، مما يعزز من موثوقية النتائج ويساهم في تقديم تفسيرات مدعومة بالأدلة.

بعد عرض النتائج، سيتم تقديم التوصيات العملية المستندة إلى هذه النتائج. تهدف التوصيات إلى تقديم إرشادات محددة وقابلة للتطبيق للقيادة وأعضاء الفرق في مختلف القطاعات داخل المملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز فعالية القيادة وتحقيق أداء أفضل في المشاريع. ستشمل التوصيات مجالات مثل تطوير مهارات القيادة، وتحسين التواصل داخل الفرق، وتعزيز البيئة التنظيمية الداعمة.

سيتم أيضًا مناقشة الآثار العملية للنتائج وكيفية تطبيقها في السياقات التنظيمية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، ستنتم الإشارة إلى التحديات والقيود التي قد تواجه تطبيق هذه التوصيات، مع تقديم مقترحات للتغلب على هذه التحديات.

ختامًا، يوفر هذا الفصل نظرة متكاملة حول النتائج والتوصيات، ويضع الأساس لمناقشة أوسع حول كيفية تحسين ممارسات القيادة في السعودية. يشكل هذا الفصل خطوة حيوية نحو فهم أعمق لدور القيادة الفعالة في تحقيق النجاح التنظيمي وتحفيز الفرق بشكل مستدام وفعال.

تحليل البيانات

تم إجراء الاستبيان على عينة مكونة من ٥٦ مشاركًا من مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية. البيانات المجمعة تشمل مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، مما يتيح تحليلًا شاملاً لممارسات القيادة الفعالة وتأثيرها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

تحليل النتائج

دور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المشروع:

١. هل تعتقد أن القيادة الفعالة تساهم في تحقيق أهداف المشروع؟

- نعم: ٥١ (٩١,٠٧%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٢. هل يساهم القادة الفعالون في تحسين تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق؟

- نعم: ٥٢ (٩٢,٨٦%)

- لا: ٠ (٠,٠٠%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٣. هل يقوم القادة الفعّالون بتحديد أهداف واضحة ومحددة للمشاريع؟

- نعم: ٥١ (٩١,٠٧%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٤. هل تعتقد أن القادة الفعّالين ينجحون في توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المرجوة؟

- نعم: ٥١ (٩١,٠٧%)

- لا: ٠ (٠,٠٠%)

- ربما: ٤ (٧,١٤%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٥. هل تلعب مهارات الاتصال الجيد للقادة دورًا في تحقيق أهداف المشروع؟

- نعم: ٥١ (٩١,٠٧%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

استراتيجيات التحفيز لتعزيز الأداء الجماعي:

٦. هل يستخدم القادة الفعّالون استراتيجيات تحفيزية فعّالة لتحفيز فرقهم؟

- نعم: ٥٠ (٨٩,٢٩%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٧. هل تساهم الحوافز المالية في تعزيز أداء الفريق؟

- نعم: ٤٩ (٨٧,٥٠%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٤ (٧,١٤%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٨. هل يساهم التقدير والاعتراف بجهود الفريق في تعزيز أدائهم؟

- نعم: ٥٢ (٩٢,٨٦%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٢ (٣,٥٧%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٩. هل تعتقد أن توفير بيئة عمل محفزة يعزز من أداء الفريق؟

- نعم: ٥٣ (٩٤,٦٤%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ١ (١,٧٩%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

١٠. هل يؤثر دعم القادة للنمو والتطوير المهني لأعضاء الفريق على أدائهم؟

- نعم: ٥٣ (٩٤,٦٤%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ١ (١,٧٩%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

إدارة التغيير بفعالية:

١١. هل تعتقد أن القادة الفعالين يديرون التغيير بفعالية في بيئات العمل الديناميكية؟

- نعم: ٥٠ (٨٩,٢٩%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٤ (٧,١٤%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

١٢. هل يسهم القادة الفعّالون في تسهيل عملية التكيف مع التغيير بين أعضاء الفريق؟

- نعم: ٥١ (٩١,٠٧%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٤ (٧,١٤%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

١٣. هل يساعد توضيح رؤية التغيير وأهدافه في نجاح إدارة التغيير؟

- نعم: ٥٢ (٩٢,٨٦%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

١٤. هل يؤثر التواصل المستمر من القادة أثناء فترات التغيير على تحقيق الأهداف التنظيمية؟

- نعم: ٥٢ (٩٢,٨٦%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

١٥. هل تعتقد أن القادة الفعّالين ينجحون في تقليل المقاومة للتغيير بين أعضاء الفريق؟

- نعم: ٥١ (٩١,٠٧%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

فعالية القيادة في توجيه الفريق وتحقيق الإنتاجية:

١٦. هل تساهم القيادة الفعّالة في زيادة إنتاجية الفريق؟

- نعم: ٥٣ (٩٤,٦٤%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ١ (١,٧٩%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

١٧. هل يساعد القادة الفعّالون في تحسين جودة العمل المنجز من قبل الفريق؟

- نعم: ٥٣ (٩٤,٦٤%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ١ (١,٧٩%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

١٨. هل تعتقد أن القيادة الفعّالة تساهم في تقليل معدلات الخطأ في العمل؟

- نعم: ٥٢ (٩٢,٨٦%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٢ (٣,٥٧%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

١٩. هل يساعد القادة الفعّالون في حل المشكلات والنزاعات داخل الفريق بشكل فعال؟

- نعم: ٥١ (٩١,٠٧%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

٢٠. هل يسهم القادة الفعّالون في تحسين مستوى رضا الموظفين؟

- نعم: ٥٢ (٩٢,٨٦%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

تأثير القيادة على الأداء التنظيمي:

٢١. هل تعتقد أن القادة الفعّالين يسهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة؟

- نعم: ٥٢ (٩٢,٨٦%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٢ (٣,٥٧%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

٢٢. هل يساهم القادة الفعّالون في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة في المنظمة؟

- نعم: ٥١ (٩١,٠٧%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ٣ (٥,٣٦%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٢٣. هل يؤثر القادة الفعّالون على تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المنظمة؟

- نعم: ٥٣ (٩٤,٦٤%)

- لا: ١ (١,٧٩%)

- ربما: ١ (١,٧٩%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

٢٤. هل يساهم القادة الفعّالون في تحقيق التميز التنظيمي؟

- نعم: ٥٢ (٩٢,٨٦%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٢ (٣,٥٧%)

- لا أعرف: ٠ (٠,٠٠%)

٢٥. هل تعتقد أن القادة الفعّالين يساهمون في تحقيق استدامة النجاح التنظيمي؟

- نعم: ٤٦ (٨٢,١٤%)

- لا: ٢ (٣,٥٧%)

- ربما: ٧ (١٢,٥٠%)

- لا أعرف: ١ (١,٧٩%)

النتائج

نتائج الدراسة بناء على نتيجة الاستبيان

١. دور القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المشروع

نتائج الاستبيان أظهرت أن القيادة الفعّالة لها تأثير كبير في تحقيق أهداف المشروع. أغلبية المشاركين (٩١,٠٧%) أشاروا إلى أن القيادة الفعّالة تساهم في تحقيق أهداف المشروع، بينما كانت نسبة قليلة جدًا تعتقد غير ذلك. كما أكد المشاركون أن القادة الفعّالين يساهمون في تحسين تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق وتحديد أهداف واضحة ومحددة للمشاريع. هذه النتائج تدعم الفرضية الأولى للدراسة التي تشير إلى أن القيادة الفعّالة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المشروع من خلال توجيه الفرق وتنسيق الجهود.

٢. استراتيجيات التحفيز لتعزيز الأداء الجماعي

الاستبيان أظهر أن القادة الفعّالين يستخدمون استراتيجيات تحفيزية فعّالة لتحفيز فرقهم، حيث أفاد ٨٩,٢٩% من المشاركين بذلك. الحوافز المالية، التقدير والاعتراف بجهود الفريق، وتوفير بيئة عمل محفزة، كلها استراتيجيات تعتبر فعّالة جدًا في تعزيز أداء الفرق. هذه النتائج تتماشى مع

الفرضية الثانية التي تشير إلى أن استخدام القادة لاستراتيجيات تحفيزية فعّالة يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية.

٣. إدارة التغيير بفعالية

نتائج الاستبيان أظهرت أن القادة الفعّالين يديرون التغيير بفعالية في بيئات العمل الديناميكية. حوالي ٨٩,٢٩% من المشاركين أشاروا إلى أن القادة الفعّالين يساهمون في تسهيل عملية التكيف مع التغيير بين أعضاء الفريق وتوضيح رؤية التغيير وأهدافه. كما أن التواصل المستمر من القادة أثناء فترات التغيير يعتبر عاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه النتائج تؤيد الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن القدرة على إدارة التغيير بفعالية تساعد القادة على توجيه فرقهم بشكل أفضل خلال فترات التحول، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.

٤. فعالية القيادة في توجيه الفريق وتحقيق الإنتاجية

أغلبية المشاركين أشاروا إلى أن القيادة الفعّالة تساهم في زيادة إنتاجية الفريق وتحسين جودة العمل المنجز وتقليل معدلات الخطأ. كما أن القادة الفعّالين يساعدون في حل المشكلات والنزاعات داخل الفريق بشكل فعال ويساهمون في تحسين مستوى رضا الموظفين. هذه النتائج تدعم فرضية الدراسة حول تأثير القيادة الفعّالة على تحسين الأداء الجماعي والتنظيمي.

٥. تأثير القيادة على الأداء التنظيمي

أظهرت نتائج الاستبيان أن القادة الفعّالين يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة، تعزيز التعاون بين الأقسام، تعزيز ثقافة العمل الجماعي، تحقيق التميز التنظيمي، وضمان استدامة النجاح التنظيمي. هذه النتائج تؤكد الأهمية الكبيرة للقادة الفعّالين في تحقيق النجاح التنظيمي وتحفيز الفرق لتحقيق أداء متميز.

الاستنتاجات النهائية

١. القيادة الفعّالة تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المشروع وتوجيه الفرق بفعالية.
٢. استخدام استراتيجيات تحفيزية متنوعة من قبل القادة يساهم في تعزيز الأداء الجماعي وزيادة الإنتاجية.
٣. القدرة على إدارة التغيير بفعالية تعزز من قدرة القادة على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل.
٤. القادة الفعّالون يساهمون في تحسين جودة العمل، حل النزاعات، وزيادة رضا الموظفين.

٥. تأثير القيادة الفعّالة يتجاوز الفريق المباشر ليشمل الأداء التنظيمي العام، مما يسهم في تحقيق التميز والاستدامة التنظيمية.

التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بما يلي:

١. تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الفعّالة بين المديرين.
٢. تبني استراتيجيات تحفيزية فعّالة لتحفيز الفرق وتحقيق أفضل أداء.
٣. تحسين ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسات لتعزيز التكيف والابتكار.
٤. تشجيع بيئة عمل داعمة تركز على النمو المهني وتقدير الجهود.
٥. تعزيز التعاون بين الأقسام وترسيخ ثقافة العمل الجماعي لضمان تحقيق النجاح التنظيمي المستدام.

المراجع

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
3. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
6. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
7. Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
8. Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
9. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
10. Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Sage Publications.
11. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.

الملاحق

القسم الأول: دور القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المشروع

١. هل تعتقد أن القيادة الفعّالة تساهم في تحقيق أهداف المشروع؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٢. هل يساهم القادة الفعّالون في تحسين تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٣. هل يقوم القادة الفعّالون بتحديد أهداف واضحة ومحددة للمشاريع؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٤. هل تعتقد أن القادة الفعّالين ينجحون في توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المرجوة؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٥. هل تلعب مهارات الاتصال الجيد للقيادة دوراً في تحقيق أهداف المشروع؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

القسم الثاني: استراتيجيات التحفيز لتعزيز الأداء الجماعي

٦. هل يستخدم القادة الفعّالون استراتيجيات تحفيزية فعّالة لتحفيز فرقهم؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٧. هل تساهم الحوافز المالية في تعزيز أداء الفريق؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٨. هل يساهم التقدير والاعتراف بجهود الفريق في تعزيز أدائهم؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٩. هل تعتقد أن توفير بيئة عمل محفزة يعزز من أداء الفريق؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

١٠. هل يؤثر دعم القادة للنمو والتطوير المهني لأعضاء الفريق على أدائهم؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

القسم الثالث: إدارة التغيير بفعالية

١١. هل تعتقد أن القادة الفعالين يديرون التغيير بفعالية في بيئات العمل الديناميكية؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

١٢. هل يساهم القادة الفعالون في تسهيل عملية التكيف مع التغيير بين أعضاء الفريق؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

١٣. هل يساعد توضيح رؤية التغيير وأهدافه في نجاح إدارة التغيير؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

١٤. هل يؤثر التواصل المستمر من القادة أثناء فترات التغيير على تحقيق الأهداف التنظيمية؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

١٥. هل تعتقد أن القادة الفعالين ينجحون في تقليل المقاومة للتغيير بين أعضاء الفريق؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

القسم الرابع: فعالية القيادة في توجيه الفريق وتحقيق الإنتاجية

١٦. هل تساهم القيادة الفعالة في زيادة إنتاجية الفريق؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

١٧. هل يساعد القادة الفعالون في تحسين جودة العمل المنجز من قبل الفريق؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

١٨. هل تعتقد أن القيادة الفعّالة تساهم في تقليل معدلات الخطأ في العمل؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

١٩. هل يساعد القادة الفعّالون في حل المشكلات والنزاعات داخل الفريق بشكل فعال؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٢٠. هل يساهم القادة الفعّالون في تحسين مستوى رضا الموظفين؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

القسم الخامس: تأثير القيادة على الأداء التنظيمي

٢١. هل تعتقد أن القادة الفعّالين يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٢٢. هل يساهم القادة الفعّالون في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة في المنظمة؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٢٣. هل يؤثر القادة الفعّالون على تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المنظمة؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٢٤. هل يساهم القادة الفعّالون في تحقيق التميز التنظيمي؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

٢٥. هل تعتقد أن القادة الفعّالين يساهمون في تحقيق استدامة النجاح التنظيمي؟

أ. نعم ب. لا ج. ربما د. لا أعرف

الملخص Abstract

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المشروع وتحفيز الفرق داخل بيئات العمل في المملكة العربية السعودية. تعتمد الدراسة على تصميم بحث وصفي تحليلي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم استخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة متنوعة من المديرين والموظفين في مختلف القطاعات. تظهر النتائج أن القيادة الفعّالة تساهم بشكل كبير في تحسين تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق، وتحديد أهداف واضحة للمشاريع، وتعزيز الأداء الجماعي من خلال استراتيجيات تحفيزية متنوعة. بالإضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة أهمية إدارة التغيير بفعالية في بيئات العمل الديناميكية، حيث أن القدرة على توجيه الفرق خلال فترات التحول تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة. تستخلص الدراسة أن القادة الفعّالين يلعبون دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح التنظيمي وتحفيز الفرق، وتقدم توصيات عملية لتعزيز مهارات القيادة وتحسين بيئة العمل لتحقيق أداء أفضل.

Abstract:

This study aims to analyze the role of effective leadership in achieving project goals and motivating teams within work environments in Saudi Arabia. The research utilizes a descriptive-analytical design that combines quantitative and qualitative methods, employing surveys and interviews to collect data from a diverse sample of managers and employees across various sectors. The findings indicate that effective leadership significantly enhances the coordination of efforts among team members, sets clear project goals, and boosts team performance

through various motivational strategies. Additionally, the study highlights the importance of effectively managing change in dynamic work environments, as the ability to guide teams through transition periods contributes to achieving organizational goals more efficiently. The study concludes that effective leaders play a crucial role in achieving organizational success and motivating teams, offering practical recommendations to enhance leadership skills and improve the work environment for better performance.



Midocean University

College of Management