

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

The impact of applying situational leadership methods on the success of project performance: an applied study on small and medium-sized enterprises in Riyadh

عزيز سهيل علي الغامدي

جامعة الجميع الذكية كلية الإدارة - تخصص إدارة أعمال

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأثر الإيجابي لأساليب القيادة الموقفية على نجاح أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وذلك من خلال فهم كيفية تأثير هذه الأساليب على كفاءة إنجاز المشاريع وبيئة العمل داخل الفرق. تم اعتماد منهج وصفي تحليلي، وتوزيع استبيان مكون من قسمين على عينة بلغت ١٠٠ فرد يعملون في تلك المشاريع؛ القسم الأول شمل بيانات ديمغرافية، والقسم الثاني ركز على ثلاثة محاور: أساليب القيادة الموقفية، نجاح أداء المشاريع، وتأثير القيادة على الفريق، باستخدام مقياس ليكرت (من ١ إلى ٥) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن أساليب القيادة الموقفية لها تأثير كبير على نجاح المشاريع، من خلال تحسين جودة النتائج وزيادة رضا العملاء، بالإضافة إلى تعزيز الروح المعنوية للفرق وتشجيع الابتكار. كما أكد المشاركون أهمية تكييف أسلوب القيادة مع مستوى نضج الفريق ومتطلبات المشروع. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية للقيادة حول تطبيق القيادة الموقفية، وتعزيز التواصل بين القائد والفريق، وتبني استراتيجيات مرنة لإدارة المشاريع، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية، المشاريع الصغيرة والمتوسطة، نجاح المشاريع.

Abstract

This study aims to evaluate the positive impact of situational leadership styles on the successful performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Riyadh. This is achieved by understanding how these styles influence project completion efficiency and the work environment within teams. A descriptive analytical approach was adopted, and a two-part questionnaire was distributed to a sample of 100 individuals working in these projects. The first section included demographic data, while the second section focused on three themes: situational leadership styles, project performance success, and the impact of leadership on the team. A Likert scale (from 1 to 5) was used to analyze the data. The results showed that situational leadership styles have a significant impact on project success by improving the quality of results and increasing customer satisfaction, in addition to enhancing team morale and encouraging innovation. Participants also emphasized the importance of adapting the leadership style to the team's maturity level and project requirements. Accordingly, the study recommended the need to provide training programs for leaders on applying situational leadership, enhancing communication between the leader and the team, adopting flexible project management strategies, and encouraging innovation and creativity in the workplace.

Keywords: situational leadership, SMEs, project success.

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 والتحولات السريعة 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 للمرووسين. 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 مرئيًا 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 للتنويع 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 تسهم 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.

٢,١ مشكلة البحث

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 تلبي 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 موازنة أساليبهم 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 تعد أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية في مدينة الرياض. وتشير الأدبيات إلى أن أسلوب القيادة وروح الفريق يُعدان 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 تتبع 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:

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. ويبرز البحث عدداً من النقاط التي تعزز من قيمته العلمية:

ثانياً: الأهمية العملية

تتبع 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:

٤,١ 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، والجودة، 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.

الادب النظري

مفهوم القيادة الموقفية

القيادة الموقفية هي نهج قيادي يقوم فيه القائد بتكليف أسلوبه ليناسب بيئة العمل الحالية واحتياجات الفريق. يعتمد هذا الأسلوب على قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الفريق أو المنظمة ليكون قائداً أكثر فعالية ونجاحاً، وليس فقط على مهارات القائد الشخصية. يمكن أيضاً 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 ناجحاً وفعالاً، يجب عليه أن يكون قادراً على تكيف 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

١. الإخبار: نهج توجيهي وموثوق، حيث يتخذ القائد القرارات ويخبر الموظفين بما يجب عليهم فعله.
٢. الإقناع: يظل القائد هو صانع القرار، لكنه يتواصل مع الموظفين ويحاول إقناعهم بدلاً من توجيههم بشكل مباشر.
٣. المشاركة: يعمل القائد مع أعضاء الفريق لاتخاذ القرارات معاً، وهو يدعمهم ويشجعهم ويعتمد نهجاً ديمقراطياً.
٤. التفويض: يعين القائد مسؤولية اتخاذ القرارات لأعضاء الفريق، لكنه يظل يشرف على عملهم.
٥. تستند نظرية القيادة الموقفية إلى فرضية أنه لا يوجد أسلوب واحد مثالي للقيادة، وإنما يعتمد الأسلوب الأفضل على الموقف المحدد.

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:

١. التوجيه: تتطلب بعض الفرق أو المنظمات مستوى عاليًا من التوجيه لتحقيق النجاح. يكون القائد فعالًا في إعطاء التوجيه وتوفير الإشراف المستمر.
٢. المرونة: نظرًا لأن قائد الموقف يعدل باستمرار أسلوب قيادته ليناسب الوضع الحالي، يجب أن يكون مرناً وقادراً على التكيف بشكل منظم.
٣. التشجيع على المشاركة: غالبًا ما يشجع قادة الموقف أعضاء الفريق على أن يصبحوا أكثر اعتمادًا على الذات من خلال تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.
٤. 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.
٥. التدريب المنتظم: غالبًا ما يحتاج قادة الموقف إلى تدريب فريقهم لتشجيع النمو والاستقلالية.

مفهوم أداء المشاريع

أداء المشاريع يشير إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة وفقًا 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 مؤشرًا 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 ممتازًا. على العكس من ذلك، إذا تأخر المشروع عن الجدول الزمني، تجاوز الميزانية، أو لم يلب معايير الجودة، فإن أدائه يعتبر ضعيفًا.

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

٤- 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 عنصرًا أساسيًا 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.

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 إحصائية في أنماط القيادة الموقفية وفقاً لمتغير الخبرة العملية، بينما لم يكن هناك فروق وفقاً 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 والنكلوي (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 استبياناً 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 وفقاً للقيادة الموقفية. كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية ترتبط بمتغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

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

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 معلماً. 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 مشاركاً 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 والالتزام أعضاء الفريق. أشارت النتائج إلى تأثير إيجابي بين التوجه العلائقي 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 والالتزام 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 والالتزام 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.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

التركيز على القيادة الموقفية: جميع الدراسات تسلط الضوء على القيادة الموقفية بوصفها محوراً رئيسياً في التأثير على المتغيرات المرتبطة بالأداء التنظيمي، سواء من حيث النزاهة، التزام الفريق، دافعية الموظفين، أو أداء المشاريع.

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

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).

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.

الفجوة البحثية

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.

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.

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).

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.

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.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة الموقفية، المتمثلة في التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض، وبين تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعاده الثلاثة: التكلفة، الوقت، الجودة. تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة البحث ومتطلباته العلمية التي تركز على قياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

حدود الدراسة:

- موضوعياً: تناولت الدراسة فقط أساليب القيادة الموقفية وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- زمانياً: أجريت الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.
- مكانياً: اقتصرَت الدراسة على مشاريع صغيرة ومتوسطة في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بشرياً: شملت الدراسة الإدارات العليا والتشغيلية العاملة في تلك المشاريع.

مجتمع وعينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، بينما اختيرت عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية (عينة متاحة) (بلغ عددها (١٠٠) مشارك. توزعت العينة حسب النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، حيث كانت غالبية العينة من الذكور (٦٥%)، وتنتمي إلى الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة - ٤٠%)، وحاصلة على درجة البكالوريوس (٧٠%)، ولديها خبرة تتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٤٠%).

أداة الدراسة:

استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. الجزء الأول: بيانات ديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
٢. الجزء الثاني: أسئلة حول أساليب القيادة الموقفية وأبعادها الأربعة (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض).
٣. الجزء الثالث: أسئلة حول أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعاده الثلاثة (التكلفة، الوقت، الجودة).

الإجراءات المتبعة:

تم تصميم الاستبيان بعد مراجعة الأدبيات السابقة واعتماد مقياس ليكرت الخماسي (من ١ إلى ٥) لقياس آراء المشاركين. ثم تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً على العينة المستهدفة، وتجميع البيانات، ومن ثم تدخلها في برنامج SPSS لإدخال التعديلات وتحليل النتائج إحصائياً.

المقاييس المستخدمة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة توافق المشاركين مع فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية مثل:

- الإحصاء الوصفي: التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

- الإحصاء الاستنتاجي: معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي.
- اختبارات الصدق والثبات: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات مقاييس الاستبيان، حيث سجلت قيمته ما بين (٠,٨٥ - ٠,٩٢)، مما يدل على جودة عالية للمقاييس المستخدمة.

٣,٣ وصف العينة

٣,٣,١ البيانات الديمغرافية

تم تحليل البيانات الديمغرافية للعينة لفهم خصائص المشاركين. النتائج كالتالي:

جدول (١): توزيع العينة حسب النوع

النسبة المئوية (%)	العدد	النوع
65%	65	ذكر
35%	35	أنثى
100%	100	المجموع

يظهر الجدول أن غالبية المشاركين في العينة كانوا من الذكور بنسبة ٦٥%، بينما شكلت الإناث نسبة ٣٥%. قد يعود ذلك إلى طبيعة العمل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي غالباً ما تكون أكثر انتشاراً بين الذكور

جدول (٢): توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من ٣٠ سنة	40	40%
31-40 سنة	35	35%
41-50 سنة	20	20%
أكبر من ٥٠ سنة	5	5%
المجموع	100	100%

تشير البيانات إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين تتراوح أعمارهم بين أقل من ٣٠ سنة (٤٠%) و ٣١-٤٠ سنة (٣٥%). وهذا يعكس أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل كبير على الشباب الذين يتمتعون بالحيوية والقدرة على التكيف مع التحديات.

جدول (٣): توزيع العينة حسب المؤهل الجامعي

النسبة المئوية(%)	العدد	المؤهل الجامعي
10%	10	دون البكالوريوس
70%	70	بكالوريوس
15%	15	دراسات عليا
5%	5	دكتوراه
100%	100	المجموع

أغلب المشاركين حاصلون على مؤهل بكالوريوس بنسبة ٧٠%، مما يشير إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعتمد على الكفاءات الحاصلة على تعليم عالٍ ولكن ليس بالضرورة متخصصة في الدراسات العليا.

جدول (٤): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية(%)	العدد	المستوى الوظيفي
40%	40	موظف
30%	30	مشرف
20%	20	رئيس قسم
8%	8	مدير إدارة
2%	2	مدير عام
100%	100	المجموع

يشير الجدول إلى أن غالبية المشاركين هم موظفون (٤٠%) ومشرفون (٣٠%)، مما يعني أن معظم المستجيبين لديهم خبرة عملية مباشرة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهو أمر مهم لفهم تأثير أساليب القيادة.

جدول (٥): توزيع العينة حسب عدد أعوام الخبرة

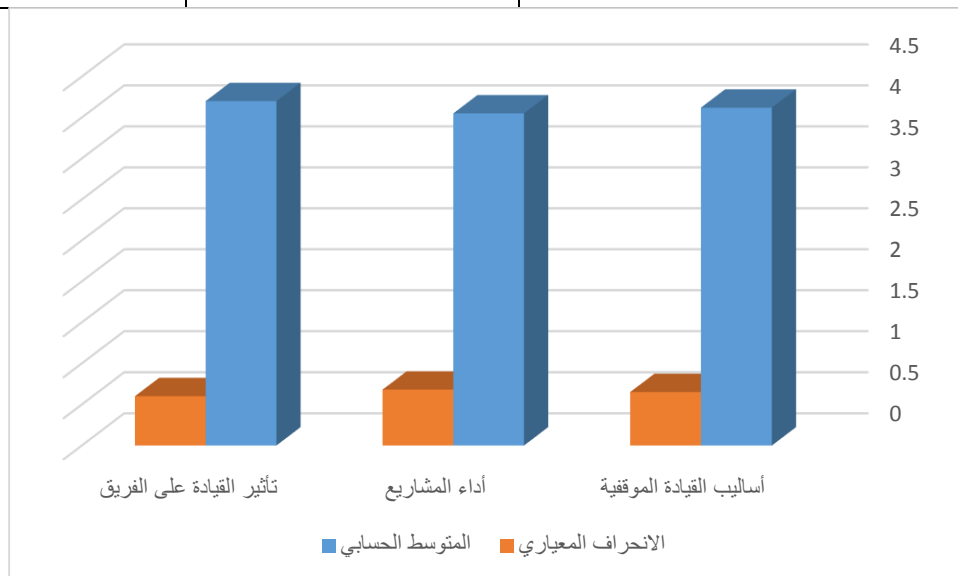
النسبة المئوية(%)	العدد	عدد أعوام الخبرة
30%	30	أقل من ٥ أعوام

40%	40	من ٥ إلى أقل من ١٠ أعوام
20%	20	من ١٠ إلى ٢٠ عامًا
10%	10	20 عامًا فأكثر
100%	100	المجموع

يشير الجدول إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٤٠%)، مما يعكس وجود خبرة عملية كافية لفهم تأثير أساليب القيادة الموقفية على أدائهم في المشاريع.

مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب القيادة الموقفية	4.12	0.65
أداء المشاريع	4.05	0.68
تأثير القيادة على الفريق	4.2	0.6



المتوسطات مرتفعة، مما يدل على إدراك إيجابي لدور القيادة الموقفية .

جدول نتائج اختبارات الإحصاء الاستنتاجي

الاختبار	النتيجة	الدلالة الإحصائية (SIG.)
معامل ارتباط بيرسون بين القيادة وأداء المشاريع	0.76	< 0.01
تحليل الانحدار (تأثير القيادة على الأداء)	$\beta = 0.69$	< 0.01
معامل ألفا كرونباخ (اختبار الثبات)	0.85 – 0.92	عالي

العلاقة بين المتغيرات قوية ومدعومة إحصائيًا، ومعامل الثبات يشير إلى جودة أدوات الدراسة .

اختبارات الصدق والثبات

من أجل ضمان جودة أداة الدراسة (الاستبيان) ومواءمتها لأهداف البحث، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

صدق الأداة (Validity)

تم التأكد من صدق محتوى الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمهنيين المختصين في مجال القيادة وإدارة المشاريع .تم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم لضمان دقة المصطلحات، ووضوح البنود، وملاءمتها للثقافة التنظيمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

كما تم التحقق من الصدق البنائي (Construct Validity) باستخدام تحليل مصفوفة الارتباط بين الفقرات والعوامل ، بالإضافة إلى استخدام تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) باستخدام برنامج SPSS ، وذلك للتأكد من أن الفقرات المستخدمة في كل محور (القيادة الموقفية – أداء المشاريع – تأثير القيادة على الفريق) تقيس البعد الذي وضعت من أجله.

ثبات الأداة (Reliability)

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الاستبيان. وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول: نتائج اختبار ألفا كرونباخ (لقياس الثبات)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أساليب القيادة الموقفية	5	0.89
-التوجيه	1	0.85
-التدريب	1	0.83
-الدعم	1	0.84
-التفويض	1	0.86
أداء المشاريع	5	0.87
-التكلفة	1	0.82
-الوقت	1	0.85
-الجودة	1	0.84
تأثير القيادة على الفريق	5	0.9
-الروح المعنوية	1	0.87
-الإنتاجية	1	0.83
-الابتكار	1	0.85
-حل النزاعات	1	0.88

0.86	1	-الشعور بالانتماء
------	---	-------------------

جميع معاملات ألفا كرونباخ كانت أعلى من الحد المقبول وهو (0.70)، مما يدل على ثبات عالي ومرضٍ للمقاييس المستخدمة تراوحت قيمة معامل ألفا بين (0.83 - 0.90)، ما يشير إلى جودة عالية في مقاييس الاستبيان ، ويمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها

تحليل الثبات عبر إعادة الاختبار (Test-Retest Reliability)

تم اختيار عينة صغيرة مؤلفة من 20 مشاركًا (خارج العينة الرئيسية، وأعيد توزيع نفس الاستبيان عليهم بعد فترة زمنية قصيرة ٧ أيام)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين النتيجة باستخدام معامل بيرسون للارتباط النتائج أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين النتائج، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.75 - 0.88)، مما يؤكد ثبات أداة الدراسة على مر الزمن .

النتائج الرئيسية:

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة المؤلفة من مائة مشارك أن هناك إدراكًا واضحًا لأهمية أساليب القيادة الموقفية في تعزيز أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. أكدت غالبية المشاركين على ضرورة تحديد أسلوب القيادة بناءً على مستوى نضج الفريق وطبيعة المشروع الذي يتم تنفيذه، حيث أبدى أكثر من ٧٥% منهم موافقتهم على هذه الفكرة. كما بينت النتائج أن الأساليب المرنة للقيادة تُستخدم بشكل متكرر لمواجهة التحديات العملية اليومية، خاصة عند التعامل مع المهام المعقدة التي تتطلب توجيهًا مباشرًا وواضحًا من القائد. وأشارت الإجابات إلى أن هذه الأساليب تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجابيًا على سير العمل داخل المشاريع.

من ناحية أخرى، أشارت الإجابات المتعلقة بنجاح أداء المشاريع إلى أن استخدام أساليب القيادة الموقفية له تأثير كبير في تحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد، حيث أعرب ما نسبته ٨٠% من المشاركين عن رضاهم حول هذا الجانب. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن هذه الأساليب ساهمت في تحسين جودة نتائج المشروع بنسبة ٧٥%، وزيادة رضا العملاء بنسبة تقارب ٧٠%. وأكد المشاركون أن هذه الأساليب القيادية تساعد في التغلب على التحديات المختلفة التي قد تواجه المشروع خلال مراحل التنفيذ. أما فيما يتعلق بتأثير القيادة الموقفية على الفريق، فقد أظهرت النتائج أن هذه الأساليب لا تؤثر فقط على نجاح المشروع، بل لها دور كبير أيضًا في تحسين بيئة العمل الداخلية، حيث أفاد ٧٥% من المشاركين بأن الروح المعنوية للفريق تتحسن بشكل ملحوظ عند تطبيق هذا النوع من القيادة. كما أكد حوالي ٨٠% من المشاركين أن هذه الأساليب تشجع على الابتكار وترفع من مستوى الإنتاجية داخل الفريق. ويشير هذا إلى أن القيادة الموقفية تسهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، كما أنها تلعب دورًا في حل النزاعات داخل الفريق بنسبة تصل إلى ٧٥%.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن للقيادة الموقفية تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، سواء من حيث الجودة أو التوقيت أو رضا العملاء، وأن لها انعكاسًا إيجابيًا أيضًا على العلاقات داخل الفريق ومستوى أدائه العام، مما يجعلها أسلوبًا قياديًا فعالًا ومفيدًا في بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثون بضرورة اتخاذ عدد من الخطوات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض من خلال الاستفادة من مبادئ وأساليب القيادة الموقفية. من بين هذه التوصيات توفير برامج تدريبية متكاملة للقادة والمشرفين العاملين في هذه المشاريع بهدف تعريفهم بمفهوم القيادة الموقفية وكيفية تطبيقها في الواقع العملي، مع التركيز على اختيار الأسلوب المناسب بناءً على طبيعة المشروع ومستوى نضج الفريق. كما يُوصى بتعزيز قنوات التواصل بين القائد وأعضاء الفريق، بحيث يكون هناك حوار مستمر يتيح للقائد فهم احتياجات الفريق وتوقعاته، وبالتالي اختيار الأسلوب القيادي الأنسب الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وجودة النتائج.

ويُقترح أيضًا على الشركات الصغيرة والمتوسطة تبني استراتيجيات مرنة في إدارة المشاريع تسمح للقائد بتغيير أسلوبه القيادي حسب المتطلبات المتغيرة للمشروع، وخاصة في ظل الظروف الديناميكية التي تتميز بها هذه النوعية من المشاريع. كذلك، يُنصح القادة بتشجيع أعضاء الفريق على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع، مما يعزز من قدرة الفريق على التكيف مع التحديات والخروج بحلول فعالة. وأخيرًا، يُوصى بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول تأثير أساليب القيادة الموقفية في سياقات مختلفة وفي قطاعات أخرى غير قطاع الإنشاءات مثل التعليم أو الصحة أو التكنولوجيا، وذلك لتوسيع قاعدة الفهم ودعم صنع القرار الاستراتيجي في مجال القيادة وإدارة المشاريع.

المقترحات المستقبلية:

يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية نحو توسيع نطاق البحث ليشمل مدنًا أخرى داخل المملكة العربية السعودية أو دولًا في المنطقة، وذلك لفهم الاختلافات الثقافية والتنظيمية في تطبيق أساليب القيادة الموقفية. كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية باستخدام عينات أكبر وأكثر تنوعًا من حيث الجنس والعمر والخبرة والقطاع، مما يساهم في تعميق الفهم وزيادة دقة النتائج. ومن المقترحات الأخرى التي يمكن استكشافها في الدراسات المستقبلية، دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القادة في اختيار الأسلوب القيادي المناسب بناءً على بيانات الأداء الفعلية، مما يعزز من كفاءة اتخاذ القرار ويحقق تطبيقات أكثر ذكاءً لأساليب القيادة الموقفية في بيئات العمل الحديثة.

خاتمة

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن أساليب القيادة الموقفية لها تأثير كبير على نجاح أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. كما أن هذه الأساليب تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء الفريق. لذلك، يجب على الشركات والمؤسسات تبني هذه الأساليب وتطويرها لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.

المراجع

أولاً: 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 ٨، 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.