

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم/ تخصص إدارة مشاريع

عنوان التقرير
أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة

إعداد الطالب/ صالح سعد الحاتم
الرقم الجامعي/ 241000370

إشراف/
د عبد الرحيم نادر

العام الدراسي /2026

الموضوع	الصفحة
الصفحة الرئيسية (الغلاف)	1
جدول المحتويات	2
مقدمة الدراسة	4
خلفية البحث	5
مشكلة البحث	5
الفجوات النظرية	6
الفجوات العملية	8
أهمية البحث	9
الإطار المفاهيمي للدراسة	10
المفاهيم الرئيسية للدراسة	11
العلاقة بين التحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين	13
خلاصة التكاليف الأول	13
مقدمة التكاليف الثاني	14
أسئلة البحث	14
أهداف البحث	15
فرضيات البحث	15
نموذج البحث	16
منهجية البحث	18
مجتمع الدراسة	19
عينة الدراسة	20
الصدق والثبات	23
أساليب تحليل البيانات	23
الدراسة الميدانية	24

الموضوع	الصفحة
الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروع	25
خلاصة التكاليف الثاني	26
قائمة المراجع	26

أولاً: مقدمة الدراسة

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

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

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

ورغم توافر العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة أو التحفيز بصورة منفصلة، فإن الحاجة ما تزال قائمة لإجراء دراسات تربط بين المتغيرين معاً داخل بيئة المشاريع المتوسطة، خاصة في ظل اختلاف طبيعة هذه المشاريع من حيث الهيكل التنظيمي، وحجم فرق العمل، والموارد المتاحة، ومستوى المخاطر الإدارية والتنظيمية التي تواجهها. كما أن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة فرضت على مديري المشاريع تبني أساليب قيادية أكثر مرونة، والاعتماد على ممارسات تحفيزية مبتكرة تتلاءم مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم.

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

ثانيًا: خلفية البحث

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

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

في المقابل، تمثل القيادة أحد أهم المحاور التي تستند إليها الإدارة الحديثة، حيث تؤثر بصورة مباشرة في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومستوى التزامهم بأهداف المشروع. ولم يعد ينظر إلى القيادة باعتبارها سلطة رسمية فقط، بل أصبحت عملية تفاعلية تهدف إلى التأثير الإيجابي في الأفراد وتحفيزهم وتمكينهم من تحقيق أفضل أداء ممكن.

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

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

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

ثالثًا: مشكلة البحث

تُعد المشاريع المتوسطة من أكثر أنواع المشاريع انتشارًا في مختلف القطاعات الاقتصادية، لما تتمتع به من قدرة على تحقيق التوازن بين المرونة التشغيلية والقدرة على النمو. إلا أن هذه المشاريع تواجه العديد من التحديات الإدارية التي قد تؤثر في مستوى أدائها ونجاحها، ومن أبرز

هذه التحديات انخفاض إنتاجية العاملين نتيجة ضعف أساليب التحفيز أو عدم ملائمة النمط القيادي المتبع داخل المشروع.

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

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

وتبرز المشكلة بصورة أكبر في المشاريع المتوسطة، نظرًا لأن هذه المشاريع غالبًا لا تمتلك الإمكانيات الكبيرة التي تسمح بمعالجة آثار انخفاض الإنتاجية بسهولة، كما أن أي انخفاض في أداء العاملين قد يؤدي إلى تأثير مباشر على الجدول الزمني والميزانية وجودة التنفيذ.

ورغم كثرة الدراسات التي تناولت التحفيز أو القيادة كل على حدة، إلا أن عددًا محدودًا منها تناول العلاقة المتبادلة بين المتغيرين وتأثيرهما المشترك في إنتاجية العاملين داخل المشاريع المتوسطة، خصوصًا في البيئات العربية. كما أن اختلاف طبيعة المشاريع واختلاف الثقافة التنظيمية بين المؤسسات يجعل من الضروري إجراء المزيد من الدراسات التي تراعي هذه الفروق.

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

ما أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة؟

وينبثق عن هذه المشكلة عدد من التساؤلات الفرعية التي سيتم تناولها لاحقًا في التكليف الثاني.

رابعًا: الفجوات النظرية

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

1. التركيز على المتغيرات بصورة منفصلة

تناولت نسبة كبيرة من الدراسات أثر القيادة على الأداء التنظيمي بصورة مستقلة، في حين ركزت دراسات أخرى على أثر التحفيز في الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، دون دراسة العلاقة التكاملية بين القيادة والتحفيز وتأثيرهما المشترك في إنتاجية العاملين داخل المشاريع المتوسطة.

ويؤدي هذا الفصل بين المتغيرات إلى عدم تكوين تصور شامل لكيفية تفاعل القيادة مع سياسات التحفيز لإنتاج بيئة عمل أكثر كفاءة، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة تدمج المتغيرين ضمن نموذج بحثي واحد.

2. محدودية الدراسات المرتبطة بإدارة المشاريع

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

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

3. قلة الدراسات العربية

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

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

4. محدودية دمج النظريات الإدارية الحديثة

اعتمدت بعض الدراسات السابقة على نظرية واحدة لتفسير العلاقة بين القيادة أو التحفيز والإنتاجية، بينما أغفلت إمكانية الاستفادة من عدة نظريات إدارية في الوقت نفسه، مثل القيادة التحويلية، ونظرية التوقع، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية الإدارة الاستراتيجية.

ومن ثم، يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار نظري أكثر تكاملاً يجمع بين أكثر من منظور إداري لفهم العلاقة بين المتغيرات.

5. اختلاف نتائج الدراسات السابقة

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

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

خامساً: الفجوات العملية

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

1. ضعف التكامل بين القيادة وأنظمة التحفيز

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

2. الاعتماد على الأساليب القيادية التقليدية

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

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

3. ضعف قياس إنتاجية العاملين بصورة علمية

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

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

4. محدودية برامج التطوير القيادي

تُظهر العديد من المؤسسات اهتمامًا بتطوير المهارات الفنية لمديري المشاريع، بينما لا تحظى المهارات القيادية والسلوكية بالاهتمام نفسه، رغم أن نجاح المشروع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المدير على قيادة الفرق وتحفيزها وإدارة الصراعات والتواصل مع أصحاب المصلحة. وتبرز الحاجة إلى تعزيز برامج إعداد القيادات بما يضمن اكتساب المديرين مهارات التأثير، والتفاوض، والتحفيز، وبناء فرق العمل عالية الأداء.

5. اختلاف احتياجات العاملين

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

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

سادساً: أهمية البحث

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

1: الأهمية النظرية

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

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

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

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

2: الأهمية العملية

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

ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة في:

تحسين أساليب القيادة المستخدمة داخل المشاريع بما يرفع مستوى الإنتاجية.

تطوير برامج التحفيز المالي والمعنوي بما يتوافق مع احتياجات العاملين.

دعم بيئة العمل القائمة على التعاون والثقة والعمل الجماعي.

تقليل معدلات الغياب ودوران الموظفين والنزاعات التنظيمية.

تحسين جودة تنفيذ المشاريع والالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات.

تعزيز رضا أصحاب المصلحة من خلال رفع كفاءة فرق العمل.

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

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

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

سابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

يمثل الإطار المفاهيمي الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيراتها، حيث يوضح المفاهيم الرئيسية التي يعتمد عليها البحث، وكيفية الترابط بينها بما يحقق أهداف الدراسة.

وتتمثل المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة في التحفيز والقيادة باعتبارهما متغيرين مستقلين، في حين تمثل إنتاجية العاملين المتغير التابع الذي يتأثر بمستوى تطبيق ممارسات التحفيز والقيادة داخل المشاريع المتوسطة.

ويفترض الإطار المفاهيمي أن تطبيق أساليب قيادة فعالة، إلى جانب توفير نظام تحفيزي عادل ومتوازن، يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والانتماء للمشروع، وهو ما ينعكس في النهاية على ارتفاع إنتاجية العاملين وتحسين أداء المشروع بصورة عامة.

ولا تقتصر العلاقة بين هذه المتغيرات على التأثير المباشر فقط، بل تتأثر أيضاً بعدد من العوامل التنظيمية مثل ثقافة المؤسسة، ومستوى الاتصال الإداري، وطبيعة المشروع، وخبرة العاملين، ومستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا. ولذلك فإن فهم هذه العلاقات يساعد مديري المشاريع على تصميم بيئة عمل أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

ثامناً: المفاهيم الرئيسية للدراسة

1: مفهوم التحفيز

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

ويشمل التحفيز عدة أبعاد، منها:

الحوافز المالية مثل الرواتب والمكافآت.

الحوافز المعنوية مثل التقدير والثناء.

فرص التدريب والتطوير.

الترقية الوظيفية.

المشاركة في اتخاذ القرار.

توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.

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

2: مفهوم القيادة

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

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

بناء فرق العمل.

حل النزاعات.

إدارة التغيير.

تحفيز العاملين.

دعم الابتكار.

تعزيز التواصل.

اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

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

1: مفهوم إنتاجية العاملين

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

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

جودة الأداء.

سرعة الإنجاز.

الالتزام بالمواعيد.

القدرة على حل المشكلات.

التعاون مع فريق العمل.

الابتكار في تنفيذ المهام.

الاستخدام الأمثل للموارد.

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

تاسعاً: العلاقة بين التحفيز والقيادة وإنتاجية العاملين

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

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

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

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

زيادة الإنتاجية.

تحسين جودة العمل.

تقليل الأخطاء.

رفع مستوى الرضا الوظيفي.

تعزيز الولاء للمؤسسة.

خفض معدل دوران العاملين.

تحسين أداء المشروع بصورة عامة.

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

عاشراً: خلاصة التكاليف الأولى

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

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

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

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

أولاً: مقدمة التكاليف الثاني

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

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

ثانياً: أسئلة البحث

السؤال الرئيس

ما أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

ما مستوى تطبيق أساليب التحفيز داخل المشاريع المتوسطة؟

ما النمط القيادي الأكثر استخداماً في إدارة المشاريع المتوسطة؟

ما مستوى إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإنتاجية العاملين؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإنتاجية العاملين؟

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

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

ثالثاً: أهداف البحث

الهدف الرئيس

دراسة أثر التحفيز والقيادة على إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة.

الأهداف الفرعية

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

التعرف على مستوى تطبيق أساليب التحفيز داخل المشاريع المتوسطة.

تحديد الأنماط القيادية السائدة في إدارة المشاريع المتوسطة.

قياس مستوى إنتاجية العاملين.

تحليل العلاقة بين التحفيز وإنتاجية العاملين.

تحليل العلاقة بين القيادة وإنتاجية العاملين.

دراسة الأثر المشترك للتحفيز والقيادة في تحسين الأداء.

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

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

رابعاً: فرضيات البحث

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

الفرضية الرئيسية

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

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى (H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز في إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة.

الفرضية الثانية (H2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة في إنتاجية العاملين في المشاريع المتوسطة.

الفرضية الثالثة (H3): يوجد أثر إيجابي مشترك للتحفيز والقيادة في تحسين إنتاجية العاملين.

الفرضية الرابعة (H4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

خامساً: نموذج البحث

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

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

المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

1: التحفيز

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

الحوافز المالية.

الحوافز المعنوية.

فرص التدريب والتطوير.

العدالة في توزيع المكافآت.

المشاركة في اتخاذ القرار.

التقدير والاعتراف بالإنجاز.

توفير بيئة عمل داعمة.

2: القيادة

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

الرؤية الواضحة.

الاتصال الفعال.

تمكين العاملين.

بناء الثقة.

دعم الابتكار.

إدارة الصراعات.

اتخاذ القرار.

العدالة في التعامل.

المتغير التابع (Dependent Variable)

إنتاجية العاملين

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

سرعة إنجاز المهام.

جودة الأداء.

الالتزام بالمواعيد.

كفاءة استخدام الموارد.

التعاون والعمل الجماعي.

القدرة على حل المشكلات.

الابتكار في أداء العمل.

تحقيق أهداف المشروع.

المتغيرات المعدلة (Moderating Variables)

لزيادة دقة نتائج الدراسة، سيتم اختبار أثر بعض المتغيرات التي قد تعدل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، ومنها:

العمر.

الجنس.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المسمى الوظيفي.

القطاع الذي ينتمي إليه المشروع.

حجم فريق المشروع.

مدة تنفيذ المشروع.

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

الوصف النصي للنموذج المفاهيمي

يمكن تمثيل النموذج بالشكل الآتي:

التحفيز —————►

إنتاجية العاملين

القيادة —————►

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

سادساً: منهجية البحث

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

1: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

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

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

2: منهج البحث (Research Approach)

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

ويتميز المنهج الكمي بما يلي:

قياس العلاقات بين المتغيرات.
اختبار الفرضيات.
إمكانية تعميم النتائج.
توفير مؤشرات كمية دقيقة.
تقليل التحيز الشخصي في تفسير النتائج.

3: تصميم الدراسة (Research Design)

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

4: مجتمع الدراسة (Population)

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المشاريع المتوسطة داخل المؤسسات التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.
ويشمل المجتمع:
مديري المشاريع.
مساعد مديري المشاريع.
مهندسي المشاريع.
المشرفين.
أعضاء فرق العمل.
منسقي المشاريع.
المختصين في إدارة الموارد البشرية داخل المشاريع.
وسيتم اختيار المجتمع بما يحقق تنوعًا في الخبرات والتخصصات لضمان شمولية النتائج.

سابعًا: عينة الدراسة (Sampling)

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

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

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

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

مساعداو مديري المشاريع.

المهندسون.

المشرفون.

أعضاء فرق المشاريع.

الإداريون المرتبطون بإدارة المشروع.

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

ثامناً: أدوات جمع البيانات (Data Collection Methods)

1: البيانات الأولية

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

وسيتصمم الاستبانة اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، بحيث تتدرج الإجابات من:

أوافق بشدة.

أوافق.

محايد.

لا أوافق.

لا أوافق بشدة.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن معلومات مثل:

العمر.

الجنس.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المسمى الوظيفي.

القطاع.

عدد سنوات العمل في المشاريع.

القسم الثاني: محاور الدراسة

ويشمل ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: التحفيز.

ويتضمن عبارات تقيس:

العدالة في الحوافز.

المكافآت.

التقدير.

التدريب.

المشاركة.

فرص التطور.

المحور الثاني: القيادة.

ويتضمن:

الاتصال.

الرؤية.

دعم العاملين.

المشاركة.

حل المشكلات.

اتخاذ القرار.

بناء الثقة.

المحور الثالث: إنتاجية العاملين.

ويتضمن:

جودة الأداء.

سرعة الإنجاز.

الالتزام.

التعاون.

الابتكار.

الكفاءة.

2: البيانات الثانوية

ستعتمد الدراسة أيضاً على مصادر علمية متعددة، منها:

الكتب الأكاديمية.

الأبحاث المحكمة.

الرسائل العلمية.

قواعد البيانات العلمية.

تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI).

الدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.

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

تاسعًا: الصدق والثبات

لضمان جودة أداة الدراسة سيتم التحقق من:

1: الصدق (Validity)

من خلال:

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين.

التأكد من ملائمة الفقرات لمتغيرات الدراسة.

إجراء التعديلات المقترحة قبل التطبيق النهائي.

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

2: الثبات (Reliability)

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

وتعتبر قيمة (0.70) فأعلى مؤشرًا جيدًا على ثبات الأداة، بينما تشير القيم الأعلى من (0.80) إلى ارتفاع مستوى الاعتمادية.

عاشرًا: أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات سيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي.

وسيتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها:

الإحصاءات الوصفية

المتوسط الحسابي.

الانحراف المعياري.

التكرارات.

النسب المئوية.

وذلك لوصف خصائص أفراد العينة ومستويات متغيرات الدراسة.

الإحصاءات الاستدلالية

وتشمل:

اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

اختبار (T-Test) للمقارنة بين متوسطات مجموعتين.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين أكثر من مجموعتين.

اختبار مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05).

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

الحادي عشر: الدراسة الميدانية

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

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

وتتضمن الدراسة الميدانية المراحل الآتية:

إعداد الاستبانة.

تحكيم الأداة.

إجراء الدراسة الاستطلاعية.

تعديل الاستبانة.

توزيعها على العينة.

جمع البيانات.

مراجعة الاستبانات.

إدخال البيانات إلى SPSS.

إجراء التحليل الإحصائي.

تفسير النتائج.

صياغة التوصيات.

الثاني عشر: الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروع

المرحلة

المدة

اختيار الموضوع وإعداد الخطة

أسبوع

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

أسبوعان

إعداد الإطار النظري

أسبوعان

تصميم الاستبانة وتحكيمها

أسبوع

جمع البيانات الميدانية

أسبوعان

تحليل البيانات إحصائياً

أسبوع

تفسير النتائج ومناقشتها

أسبوع

كتابة النسخة النهائية

أسبوع

المراجعة والتدقيق النهائي

أسبوع

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

الثالث عشر: خلاصة التكليف الثاني

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

قائمة المراجع (APA 7th Edition)

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