

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع



أثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض

إعداد الطالب/

ضيف الله سعيد سعيد القحطاني

241002203

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024



Contents

٤		مقدمة:
٧		مشكلة الدراسة:
٨		أهمية الدراسة:
٩		أهداف الدراسة:
٩		تساؤلات الدراسة:
١١		فروض الدراسة:
١٢		نموذج الدراسة:
١٤		الدراسات السابقة:
٢٣		المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٤		المنهجية وطرق البحث:
٢٤		مصادر جمع البيانات:
٢٥		أدوات الدراسة:
٢٥		حدود الدراسة:
٢٦		المراجع:

مقدمة:

هناك اهتمام بالغ في الأوساط الأكاديمية والممارسة العملية بموضوع القيادة وأثرها على نتائج المنظمات. فالقيادة تُعد عاملاً محورياً في تحقيق النجاح التنظيمي وإنجاز الأهداف الاستراتيجية. وتتجلى أهمية القيادة بشكل خاص في مجال إدارة المشاريع، حيث أن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على ممارسات القيادة الفعالة لمديري المشاريع. تُعرف الممارسات القيادية بأنها مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة لتوجيه ودفع الأفراد والفرق نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. وتشمل هذه الممارسات عدداً من الأنماط القيادية المختلفة كالقيادة التحويلية والقيادة الخدمية والقيادة الموجهة نحو الأداء. وقد أظهرت الأبحاث أن هذه الأنماط القيادية لها تأثيرات متباينة على متغيرات التنظيمية المختلفة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. (Al-Harbi, 2021).

تركز القيادة التحويلية على تحفيز وإلهام المرؤوسين من خلال نقل رؤية واضحة للمستقبل وتمكينهم لتحقيق أهداف المنظمة. بينما تتسم القيادة الخدمية بوضع مصلحة المرؤوسين في المقام الأول وتطوير قدراتهم. أما القيادة الموجهة نحو الأداء فتركز على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة من خلال التوجيه والمتابعة المباشرة. ونظراً لأهمية إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية، فإن دراسة أثر ممارسات القيادة على نجاح المشاريع تكتسب أهمية خاصة. فالقادة في هذه المنظمات مسؤولون عن توجيه وقيادة فرق العمل نحو إنجاز المشاريع بنجاح. ومن ثم فإن فهم العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وبين نتائج المشاريع سيساعد في تطوير ممارسات قيادية أكثر فاعلية في هذا السياق. (الدوسري، ٢٠٢٣).

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع، وفهم هذه العوامل أمر حيوي لضمان إنجاز المشاريع بشكل فعال. واحدة من أهم هذه العوامل هي قيادة المشروع وأداء فريق المشروع. القيادة الفعالة للمشروع تلعب دوراً محورياً في توجيه المشروع نحو النجاح. فالمدير أو القائد الناجح يتمتع بالرؤية

الاستراتيجية لتحقيق أهداف المشروع، كما يتمتع بالمهارات القيادية اللازمة لتحفيز وتنظيم فريق المشروع. فهو يضع الخطط الاستراتيجية، ويوزع الموارد بشكل فعال، ويتواصل بشكل منتظم مع أصحاب المصلحة. إضافة إلى ذلك، يجب أن يكون قائد المشروع قادراً على إدارة المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشروع، ويتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. (سليمان، ٢٠٢٠).

بالإضافة إلى القيادة الفعالة، فإن أداء فريق المشروع هو أحد أهم محددات نجاح المشروع. فالفريق المتماسك والمتكامل المهارات والمتحفز هو أساس نجاح المشروع. يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالكفاءات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال، كما يجب أن يتمتعوا بالتفاهم والالتزام المشترك تجاه أهداف المشروع. ويساعد التواصل الفعال والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق على تحقيق التنسيق واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. علاوة على ذلك، فإن توفير البنية التحتية والموارد اللازمة للمشروع أمر بالغ الأهمية لنجاحه. فالموارد البشرية والمالية والتقنية المناسبة والمتاحة في الوقت المناسب تعزز قدرة فريق المشروع على إنجاز المهام والوصول إلى الأهداف المحددة. كما أن وجود نظم وعمليات إدارة المشاريع فعالة يساعد على تنفيذ المشروع بشكل منظم وفعال. (Al-Harbi, 2021).

نجاح المشاريع يتطلب تضافر مجموعة من العوامل الحاسمة، من بينها القيادة الفعالة وأداء فريق المشروع المتماسك والمؤهل، إضافة إلى توفير الموارد والبنية التحتية اللازمة. وبالتركيز على هذه العوامل الرئيسية، يمكن للمنظمات تعزيز فرص نجاح مشاريعها بشكل ملحوظ. إن دراسة أثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع في إمانة منطقة الرياض يوفر فهماً عميقاً لهذا الموضوع الحيوي. كمؤسسة حكومية رائدة، تلعب إمانة منطقة الرياض دوراً محورياً في تنفيذ مشاريع البنية التحتية والخدمات العامة في العاصمة السعودية. فهم كيفية تأثير الممارسات القيادية على نجاح هذه المشاريع سيكون له انعكاسات هامة على تطوير وإنجاح المشاريع المستقبلية. (سليمان، ٢٠٢٠).

في هذا السياق، يمكن التركيز على عدد من الممارسات القيادية الرئيسية التي لها تأثير بارز على نجاح المشاريع في إمانة منطقة الرياض. أولاً، القيادة الاستراتيجية والرؤية المستقبلية للقادة في الإمانة تلعب دوراً محورياً في تحديد أولويات المشاريع وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. فالقادة الذين يتمتعون برؤية ثاقبة ويضعون خطط استراتيجية واضحة يكونون قادرين على توجيه فرق المشاريع نحو تحقيق النتائج المرجوة. مهارات إدارة المشاريع لدى القادة في الإمانة تؤثر بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع. فالقادة الذين يتقنون مهارات التخطيط والرقابة والتنسيق والتواصل الفعال يكونون قادرين على إدارة العمليات المعقدة للمشاريع وضمان إنجازها في الوقت والميزانية المحددة. (الدوسري، ٢٠٢٣).

القدرة على إدارة المخاطر والتحديات التي تواجه المشاريع هي من الممارسات القيادية الحيوية. ففي ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعمل فيها إمانة منطقة الرياض، يتطلب نجاح المشاريع قدرة القادة على التنبؤ بالمخاطر وتطوير خطط مرنة للتعامل معها بفعالية. تحفيز وتمكين فرق المشاريع هو من الممارسات القيادية الحاسمة. فالقادة الذين يُظهرون القدرة على بناء فرق عمل متماسكة ومتحفزة ويوفرون لها الموارد والسلطات اللازمة يكونون قادرين على تعزيز إنتاجية الفرق وتحقيق نتائج المشاريع المرجوة. (سليمان، ٢٠٢٠).

في ضوء هذه الممارسات القيادية المؤثرة، تُظهر دراسة تطبيقية على إمانة منطقة الرياض كيف نجحت القيادة في هذه المؤسسة الحكومية الرائدة في تحقيق نجاح متميز لمشاريعها الكبرى. وتوفر هذه الدراسة دروساً قيمة للمنظمات الأخرى حول كيفية تطوير ممارسات قيادية فعالة لتعزيز فرص نجاح مشاريعها المستقبلية. (Al-Harbi, 2021).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على اثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بدور القيادة في نجاح المشاريع، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز على هذه العلاقة في السياق الحكومي والبلدي. تُعد أمانة منطقة الرياض إحدى المنظمات الحكومية الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ العديد من المشاريع الحيوية للمدينة، ولذلك فإن فهم أثر الممارسات القيادية على نتائج هذه المشاريع يكتسب أهمية خاصة.

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبيان موزع على عينة ممثلة من المديرين والموظفين المشاركين في تنفيذ المشاريع في أمانة منطقة الرياض. ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب الارتباط والانحدار الخطي لاستكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات. وستسهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات عملية لتعزيز الممارسات القيادية الفعالة التي تسهم في زيادة نجاح المشاريع داخل أمانة منطقة الرياض.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على اثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد أثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في مشاريع أمانة منطقة الرياض. فالممارسات القيادية والسيطرة على العناصر الثلاثة للنجاح (الوقت، التكلفة، الجودة) من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المشاريع على تحقيق النجاح والاستدامة. يُعد مفهوم الممارسات القيادية من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثًا في مجال إدارة المشاريع، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. فعندما تكون هناك ممارسات قيادية فعالة وإدارة جيدة للوقت والتكلفة والجودة، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على نجاح المشروع وتحقيق الأهداف المخططة. بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أثر الممارسات القيادية على نجاح مشاريع أمانة منطقة الرياض. وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق نجاح المشاريع وتطوير الأداء الإداري للمؤسسة.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في أمانة منطقة الرياض من النتائج التي توصلت إليها والتوصيات التي قدمتها فيما يتعلق بأثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع. حيث يُعتبر قطاع الأمانات من القطاعات الحيوية في الاقتصاد السعودي، نظرًا لما يقدمه هذا القطاع من مشاريع تطويرية وخدمية تساهم في دفع عجلة التنمية والتطوير على مستوى المدن والمناطق. كما أن للأمانات دور مهم في تنفيذ المشاريع الحكومية والاستثمارية التي تخدم المجتمع وتسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. في هذا السياق، تكتسب دراسة أثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض أهمية استراتيجية كبيرة. فالقيادة الفعالة والممارسات القيادية الناجحة لها دور محوري في تحقيق أهداف المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية

المخصصة وتلبية معايير الجودة المطلوبة. كما أن لها تأثيراً مباشراً على الأداء الإداري للأمانة ككل وعلى سمعتها ومكانتها بين المؤسسات الحكومية الرائدة.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الممارسات القيادية وأثرها على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض. وتقديم توصيات عملية للقيادات في الأمانة من أجل تعزيز دور الممارسات القيادية وتحسين إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز سمعة الأمانة وريادتها على مستوى القطاع الحكومي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- معرفة أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.
- معرفة أثر اشاعية رؤية مشتركة على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.

- معرفة أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.
- معرفة أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.

➤ معرفة أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو اثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية - الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالى:

➤ **السؤال الفرعي الأول:** كيف تؤثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض؟

➤ **السؤال الفرعي الثاني:** ما هو تأثير اشاعية رؤية مشتركة على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض؟

➤ **السؤال الفرعي الثالث:** كيف تؤثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض؟

➤ **السؤال الفرعي الرابع:** كيف تؤثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض؟

➤ **السؤال الفرعي الخامس:** كيف تؤثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض؟

فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - إشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية - الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانه منطقة الرياض.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

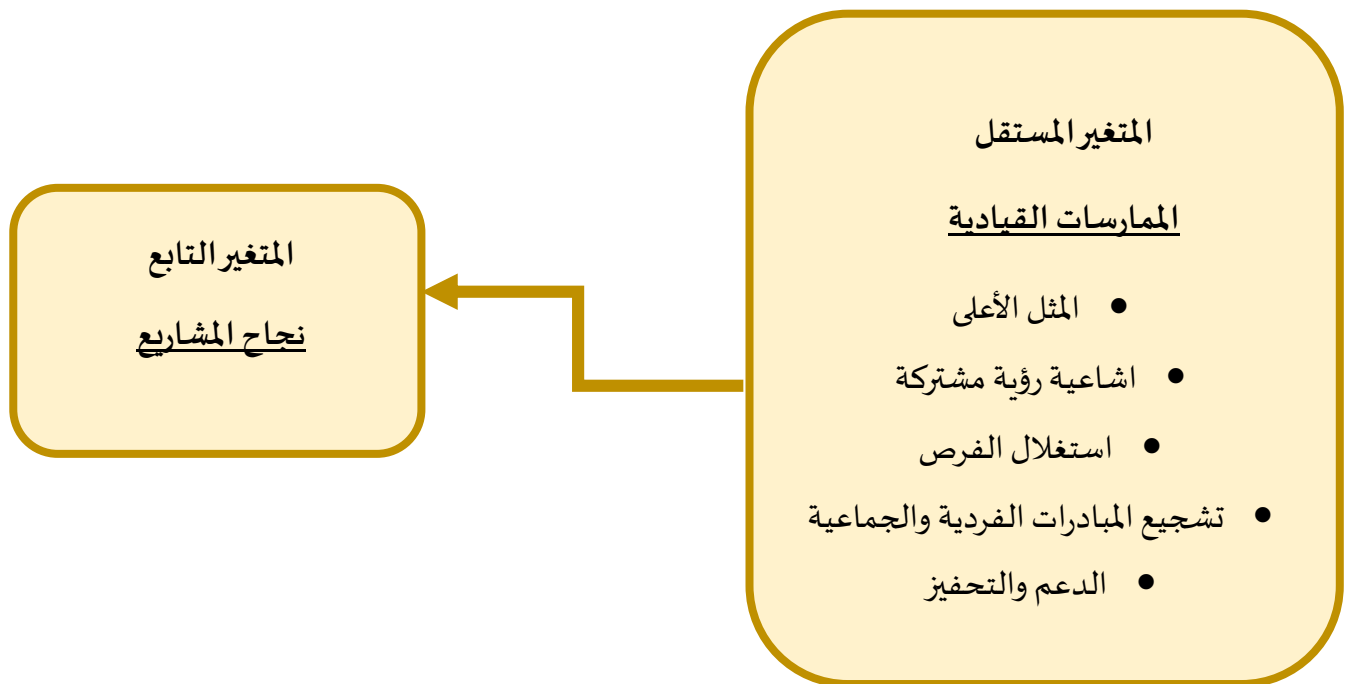
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمثل الأعلى على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانه منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإشاعية رؤية مشتركة على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانه منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستغلال الفرص على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانه منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانه منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للدعم والتحفيز على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانه منطقة الرياض.

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على اثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع بأبعاده مجمعة.

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (سليمان، ٢٠٢٠) بعنوان:

الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، التعرف على الأسس النظرية للممارسات القيادية والوقوف على واقع الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تأثير عدم توافر الممارسات القيادية بأشكالها المختلفة (الاتصال - التفويض - إدارة الاجتماعات - إدارة الصراع - الرقابة - التحفيز) على أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، حاجة مديري المدارس إلى مزيد من التشريعات والقوانين للممارسات القيادية. ولهذا وضع البحث آليات مقترحة لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر من خلال تناول: - الإطار العام للدراسة. - الإطار النظري: الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي. - واقع الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر. - نتائج البحث ومقترحات التطوير.

دراسة (الروقي، ٢٠١٩) بعنوان:

واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات الناشئة في ضوء معيار السلطات والإدارة كمعيار من معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القيادات، وسعت لتقديم المقترحات المناسبة لتحسين الممارسات القيادات والإدارية

في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات، كما سعت للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الممارسات القيادية والإدارية والتي تعزى إلى متغيرات (الجامعة، الجنس، مسمى الوظيفة، سنوات الخبرة، الدورات القيادية والإدارية). ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لدراسته، كما استخدمنا منهج المسح الاجتماعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (مدير جامعة - وكيل جامعة - عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم مدير إدارة - أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة جازان، جامعة الجوف، جامعة شقراء). وأظهرت النتائج أن محور المجلس الإداري الأعلى للجامعة (مجلس الجامعة)، والقيادة، والتخطيط، والنزاهة، وشطري الطلاب والطالبات، والسياسات واللوائح التنظيمية، والمؤسسات المرتبطة بالجامعة يتم ممارستها بدرجة كبيرة، بينما محور بيئة العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة. وكشفت النتائج أن محور بيئة العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٠ من ٥)، وذلك من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية الناشئة. وأوضحت النتائج أن محور المؤسسات المرتبطة بالجامعة والوحدات التابعة لها يتم ممارسته بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٥ من ٥)، وذلك من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية الناشئة. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان بأن يكون هناك تواصل فعال بين أعضاء اللجان والمجالس المختلفة في أقسام الطلاب والطالبات. والعمل على توفير الأنظمة والإجراءات التي تسمح بالإعلان عن المصالح المالية مع تجنب تضارب المصالح. وأن تضع الجامعة تقديرًا دقيقًا للمخاطر المحتملة لحمايتها من أية مسؤوليات مالية أو قانونية قد تنشأ نتيجة نشاطات الوحدات التابعة لها.

دراسة (الدوسري، ٢٠٢٣) بعنوان:

متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس التعليم العام

هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات (التنظيمية، والمادية، والبشرية) اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس التعليم العام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة أداة لها. وتكونت عينة الدراسة من (٩) قادة مدارس و(٥) مشرفي قيادة مدرسية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، و(٦) مشرفي تطوير مهني بالمركز الوطني للتطوير المهني التعليمي بوزارة التعليم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ١- المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني كان أبرزها: نشر ثقافة التعلم المهني، وضع السياسات المنظمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام، منح الصلاحيات الممكنة لقائد المدرسة في دعم التعلم المهني. ٢- المتطلبات المادية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني كان أبرزها: بناء قاعدة بيانات متكاملة عن مجتمع المدرسة، وضع حوافز مادية ومعنوية تشجع التعلم المهني، توفر القاعة والتجهيزات التقنية اللازمة للتعلم المهني. ٣- المتطلبات البشرية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني كان أبرزها: تأهيل قائد المدرسة على قيادة التعلم المهني في المدرسة، بناء فريق التعلم المهني، توفر الكوادر الإدارية المساندة لقائد المدرسة.

دراسة (تياني، ٢٠٢٠) بعنوان:

البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة Covid-19: دراسة ميدانية

على شركة الخطوط الجوية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة Covid-19 لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية، شملت الدراسة عينة مكونة من ١٥٠ فرداً ممن تجاوبوا مع أهداف الدراسة، يعملون في مناصب وظيفية مختلفة في أربعة وكالات جهوية تابعة للشركة. حيث تم التأكد من صدق وثبات المقياس على عينة قوامها ٥٠، أما إجابات العينة المتبقية (١٠٠) فقد تم إخضاعها للتحليل العاملي الاستكشافي، باستخدام طريقة المكونات الرئيسية (PCA) والتدوير المتعامد بطريقة varimax. وقد أسفر التحليل العاملي لعبارات المقياس عن استخلاص ٣ عوامل، فسرت ما نسبته ٧٤,١٣% من التباين الكلي، وتمت تسميتها على النحو التالي: العامل الأول "المرونة التنظيمية وإظهار التعاطف مع المآسي الإنسانية"، العامل الثاني "الحفاظ على الشفافية والاتصال الفعال والتعاون مع أصحاب المصالح"، العامل الثالث "التمكين، الهدوء، التفاؤل الحذر والقدرة على صناعة القرارات في ظل التباس الحقائق".

دراسة (Al-Agha, 2019) بعنوان:

The Impact of Leadership Practices on Organizational Citizenship

Behavior: Applied Study on Universities in Gaza Strip

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الممارسات القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك باستخدام منهج التحليل الوصفي لتوضيح مدى تأثير خمسة من المتغيرات وهم (تجسيد القدوة التي يُحتذى بها، إلهام رؤية مشتركة، تحدي طرق الأعمال، تمكين ودعم الآخرين للعمل، تشجيع القلب)، على سلوك المواطنة التنظيمية. هذه الدراسة ركزت على جامعات غزة الرئيسية -الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، وقد استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (٩٤١) (موظف من الموظفين ذوي المناصب الإدارية. تم

توزيعها وثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي. وتوضح نتائج التحليل أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين متغيرين من المتغيرات الخمسة (تجسيد القدوة ، تشجيع القلب)، عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$. أما عن توصيات الدراسة، فكانت على النحو التالي: - الاهتمام بالتوجيه، والتطوير المستمر؛ لتهيئة العاملين، ودفعهم للمزيد من المساهمة في التغلب على العقبات التي تعترض تنمية، وتطوير الأداء الوظيفي. - تفعيل البرامج التدريبية، والإرشادية؛ وذلك لتحسين مهارات التعامل بين العاملين، وإقامة علاقات اجتماعية قائمة على الاحترام، والتقدير.

دراسة (Al-Ghamdi, 2020) بعنوان:

Entrepreneurial Leadership: The Perceived Concepts of Academic leaders at Saudi Universities

هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمفاهيم القيادة الريادية، ومدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على تصوراتهم نحو تلك المفاهيم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتمثل مجتمعها في القيادات الأكاديمية من أربع جامعات حكومية بالمملكة العربية السعودية، منها جامعتان عريقتان وجامعتان ناشئتان. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية حسب نوع الجامعة بلغ حجمها ٣١٣ مفردة. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى أن إدراك القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لمفاهيم القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة ($M = 4.00, SD = 0.28$). وعلى وجه الخصوص، حصل بعد الرؤية على درجة عالية ($M = 4.41, SD = 0.45$)، أما بقية الأبعاد (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر) فجاءت بدرجات متوسطة وبمتوسطات حسابية بلغت

(٣,٣١، ٤,١٣، ٤,١٧)، وانحرافات معيارية قدرها (٠,٤٢، ٠,٣٢، ٠,٣٧) على التوالي. ولم تظهر نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بتصوراتهم لمفاهيم القيادة الريادية يمكن أن تعزى لمتغير الجنس، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة القيادية في التعليم العالي؛ باستثناء متغير نوع الجامعة، حيث كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعات العريقة. ختاماً، تحظى الجامعات السعودية بدعم كبير، وتوجه نحو المنافسة والتطوير، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني مفهوم القيادة الريادية كأسلوب قيادي حديث. وعليه توصي الدراسة الحالية بتعزيز مفاهيم القيادة الريادية في الجامعات من خلال عقد البرامج التدريبية والندوات وورش العمل لرفع مستوى الوعي بالريادة في ممارسات القيادات الأكاديمية، والاستفادة من إدراكهم المرتفع لبعد الرؤية كأحد أبعاد القيادة الريادية، وتعزيز قدراتهم في تحمل المخاطرة المحسوبة من أجل الوصول إلى نهج أكثر ريادة في جميع الأنشطة الجامعية.

دراسة (Bouacida, 2020) بعنوان:

Leadership Behavior: A Critical Reading of the Foundations of the Conceptual Framework for Roles, Approaches, and Variables of the Cultural Context in Contemporary Organizations

الهدف من هذا البحث تقديم قراءة نقدية للإطار النظري العام، وذلك بإبراز كيفية إعادة بناء المحتوى المفاهيمي للسلوك القيادي، في ضوء أبعاد الممارسة ومرتكزات الأدوار القيادية، حيث تبرز المهارات والكفاءات والمقاربات، كمسارات سلوكية للموائمة والتكيف مع التغيرات الظرفية، المفروضة من قبل قوى السياق الخارجي للمحيط والبيئة الثقافية ككل.

دراسة (Al-Zoubi, 2021) بعنوان:

The Degree of Practicing Ethical Leadership by Secondary School

Teachers in Jordan: Teachers' Perspectives

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل معلمي المرحلة الثانوية في الأردن من وجهة نظرهم. لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام طريقة المسح. ونظراً لطبيعة الدراسة فقد تم تطوير استبيان واختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٧٢٧) معلماً ومعلمة. تظهر نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل معلمي المرحلة الثانوية في الأردن من وجهة نظرهم عالية. في ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بوضع برامج تدريبية للمعلمين لجميع المراحل التعليمية بناء على مبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية لدى المعلمين، وتحفيز المعلمين الذين يستخدمون الأساليب الفعالة في تعزيز القيم والشخصية الأخلاقية بين طلابهم. الحوافز المعنوية والمالية، وإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية ودرجة ممارستها في مرحلتي التعليم الابتدائي والإعدادي، وحول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى.

دراسة (Al-Harbi, 2021) بعنوان:

A Comparative Study of Effective Leadership Practices between Saudi and UK Schools

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة من حيث ممارسات القيادة الفعالة بين النظامين التعليميين في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، كما هدفت إلى بيان الممارسات القيادية لقادة المدارس في المملكة المتحدة ومقارنتها بالممارسات القيادية لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية،

إضافة إلى المقارنة بين الممارسات المختلفة وبيان كيفية الاستفادة منها في النظام التعليمي السعودي. تم استخدام الطرق النوعية في هذه الدراسة، بما في ذلك المقابلات والملاحظات ودراسة الحالة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء فريق القيادة المدرسي والمعلمين في (٤) مدارس متميزة في لندن. وقد تم اختيار عينة من هذا المجتمع تكونت من ٢٥ مشاركا ((٤) قادة مدارس، و(٦) وكلاء مدارس، و(٤) رؤساء مواد، و(١١) معلما)، وتم اختيار المستجيبين كعينة قصدية بهدف الحصول على بيانات مفصلة. وتم التأكد من صدق محتوى الأداة من خلال عرض أسئلة المقابلة على متخصصين في مجال التعليم، وتمت مراعاة توجيهاتهم لتعديل بعض الأسئلة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أبرز الممارسات القيادية الفعالة تتمثل في أن قادة المدارس في المملكة المتحدة لديهم رؤية واضحة لمدارسهم، كما يتم تطبيق أسلوب القيادة الموزعة، ومنح الموظفين الفرصة لممارسة القيادة وتقويض الصلاحيات لهم، واستخدام البيانات لتطوير وتحسين الأداء، بالإضافة إلى الاهتمام بعمليات التقييم، والتأكيد على استخدام استراتيجيات التدريس الفعال، وكذلك التركيز بشكل أكبر على التطوير المهني للمعلمين. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات التي قد تسهم في الاستفادة من هذه الممارسات القيادية في السياق التعليمي في المملكة العربية السعودية.

دراسة (Zakarneh, 2021) بعنوان:

The Impact of Practicing Transformational Leadership on Employees Job

Satisfaction in the Municipalities of Jenin Governorate

هدف هذا البحث إلى قياس أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لموظفي بلديات محافظة جنين، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على الاستبانة لقياس مستوى ممارسة

نمط القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الذين ليس لديهم مسمى إداري في ١٦ بلدية في محافظة جنين، يبلغ حجم المجتمع (٧١٣) موظفا وموظفة، اختيرت عينة عشوائية طبقية حجمها (٢٥٠) منهم، تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، أظهرت النتيجة النهائية أن قادة ومدراء البلديات يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن درجة رضا الموظفين في بلديات محافظة جنين جاءت عالية، ووجود أثر لممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في بلديات محافظة جنين من خلال ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: الدافعية الملهمة، الاعتبارات الشخصية، والتمكين على مستوى درجة معنوية ٠,٠٥، وخلصت نتيجة البحث بوجود علاقة قوية ما بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في بلديات محافظة جنين.

الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول اثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد الممارسات القيادية (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) وأثرها على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد نجاح المشاريع وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد الممارسات القيادية (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.

- هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم اثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة:

النظرية البنائية تنظر إلى المعرفة على أنها بناء نشط يقوم به الفرد بناءً على خبراته السابقة وتفاعله مع البيئة. في سياق هذا البحث، يمكن النظر إلى الممارسات القيادية كبناء معرفي يتشكل لدى القادة من خلال تجاربهم السابقة في إدارة المشاريع والتفاعل مع المنظمات والبيئة الخارجية. هذا البناء المعرفي للممارسات القيادية لدى القادة قد يؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع التي يشرفون عليها. وفقاً للنظرية البنائية، يتم بناء المعرفة والفهم من خلال التفاعل الاجتماعي والحوار بين الأفراد. في سياق هذا البحث، يمكن النظر إلى التفاعل بين القادة والفريق العامل على المشاريع كعملية بنائية تساهم في تشكيل ممارسات القيادة وتأثيرها على نجاح المشاريع. فالحوار والتواصل المستمر بين القادة والفرق العاملة يساعد في بناء فهم مشترك للتحديات والفرص المتعلقة بإنجاح المشاريع.

البناءات المعرفية للممارسات القيادية ليست ثابتة أو جامدة، بل متطورة وديناميكية وفقاً للنظرية البنائية. في سياق هذا البحث، يمكن النظر إلى تطور ممارسات القيادة لدى القادة كعملية مستمرة تتأثر بالخبرات المتراكمة وردود أفعال الفرق العاملة على المشاريع. فالقادة الناجحون هم الذين يراجعون ويعيدّلون ممارساتهم القيادية باستمرار لتحقيق نجاح المشاريع.

النظرية البنائية تؤكد على أهمية السياق في بناء المعرفة والفهم. في سياق هذا البحث، يمكن تحليل ممارسات القيادة وتأثيرها على نجاح المشاريع في ضوء السياق التنظيمي لأمانة منطقة الرياض

والبيئة الخارجية التي تعمل فيها. فالسياقات التنظيمية والبيئية قد تلعب دوراً مهماً في تشكيل ممارسات القيادة وتأثيرها على إنجاز المشاريع.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب:
النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على اثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على امانه منطقة الرياض.
- **حدود مكانية:** امانه منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على امانه منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- سليمان، عماد حمدي خميس محمد. (٢٠٢٠). الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر. مجلة كلية التربية، مج ٢٠، ع ٢٤ ، ٢٥٩ - ٢٨٠.
- الروقي، مطلق بن معقد بن مطلق، و الشريف، طلال بن عبدالله حسين. (٢٠١٩). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٨، ع ٨ ، ١٥١ - ١٨٣.
- الدوسري، مبارك بن عبدالله مبارك، و النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد. (٢٠٢١). متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٧١ ، ٦٦ - ٨٦.
- تباي، رزيقة. (٢٠٢٢). البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة Covid-19: دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج ١٨، ع ٢٨ ، ٥٨٩ - ٦٠٤.
- Al-Agha, Salam Muhammad, and Ashour, Y. (2019). The Impact of Leadership Practices on Organizational Citizenship Behavior: Applied Study on Universities in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.

- Al-Ghamdi, Ghazla Muhammad. (2020). Entrepreneurial Leadership: The Perceived Concepts of Academic Leaders at Saudi Universities. Al-Baha University Journal of Human Sciences, No. 25, 414–433.
- Bouacida, A., and Amoukrane, A. (2020). Leadership Behavior: A Critical Reading of the Foundations of the Conceptual Framework for Roles, Approaches, and Variables of the Cultural Context in Contemporary Organizations. Journal of Human Sciences, Vol. 7, No. 2, 797–809.
- Al-Zoubi, S. M., and Al-Zyoud, M. S. (2021). The Degree of Practicing Ethical Leadership by Secondary School Teachers in Jordan: Teachers' Perspectives. College of Education Journal, vol. 37, no. 8, 51–70.
- Al-Harbi, Khalil bin Khalaf Dhaif Allah. (2021). A Comparative Study of Effective Leadership Practices between Saudi and UK Schools. Taibah University Journal of Educational Sciences, vol. 16, no. 2, 309–317.
- Zakarneh, Ali Muhammad Kamel Odeh, and Soussan, Acer. (2021). The Impact of Practicing Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction in the Municipalities of Jenin Governorate (Unpublished Master's Thesis). Arab American University – Jenin, Jenin.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of project management



**The impact of leadership practices on the success of
projects, an applied study on the municipality of the
Riyadh region**

Preparation:

Daifallah Saeed Saeed alqahtani

241002203

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

1445–2024