

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على

أمانة منطقة الرياض

إعداد الطالب/

م. ضيف الله بن سعيد آل سلمان

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 – 2024



إهداء

إلى معالي أمين منطقة الرياض سمو الأمير د. فيصل بن عبدالعزيز العياف.

إلى سعادة الوكيل م. حسين بن سعود السديري .

إلى سعادة الوكيل المساعد م. علي غانم ال عرفان.

إلى كل من وقف بجانبني وساندني من عائلتي والزملاء والأقارب والأصدقاء..

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن ينال إعجابكم.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة /

أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمت لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الممارسات القيادية بأبعادها المختلفة (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض. ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تطبيقه على عينة مكونة من ٢٧٥ فردًا من العاملين في الأمانة. وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وإجراء الفحوصات الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، من أبرزها أن هناك تأثيراً إحصائياً ذو دلالة معنوية للممارسات القيادية بمختلف أبعادها على نجاح المشاريع. حيث أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة مثل "المثل الأعلى" و"إشاعة رؤية مشتركة" تلعب دوراً رئيسياً في توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المشروع المشتركة. كما أن "استغلال الفرص" و"تشجيع المبادرات الفردية والجماعية" كانت عوامل مؤثرة في تعزيز الابتكار وتحقيق استجابات فعالة للتحديات التي تواجه المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، أظهر "الدعم والتحفيز" تأثيراً كبيراً في تحسين الروح المعنوية للعاملين وزيادة التزامهم بالمشاريع، مما ساهم في رفع كفاءة المشاريع ونجاحها. أوضحت النتائج أن هناك علاقة مباشرة بين تحسين القيادة ونجاح المشاريع في تحقيق أهدافها، مما يعزز الدور المحوري للقيادة في تطوير المشروعات وتحقيق نتائج مستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تحفيزية شاملة تهدف إلى تحسين أداء العاملين، بحيث تشمل مكافآت مالية ومعنوية تهدف إلى تعزيز الروح المعنوية وتشجيع الإنجازات الفردية والجماعية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، نجاح المشاريع، أمانة منطقة الرياض.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	مقدمة:
٣	١,١ مشكلة الدراسة:
٤	٢,١ أهمية الدراسة:
٥	٣,١ أهداف الدراسة:
٦	٤,١ تساؤلات الدراسة
٦	٥,١ فروض الدراسة:
٧	٦,١ نموذج الدراسة
٨	٧,١ الدراسات السابقة:
٨	٢ الدراسات العربية
١١	٢ الدراسات الأجنبية
١٥	٨,١ الفجوة البحثية:
١٦	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٦	١٠,١ المنهجية وطرق البحث:
١٧	١١,١ مصادر جمع البيانات

١٢,١	أدوات الدراسة:	١٧
١٣,١	حدود الدراسة:	١٨
١٩	الفصل الثاني: الإطار النظري	١٩
١٩	المبحث الأول: الممارسات القيادية	١٩
١٩	١,١,٢ مفهوم القيادة ونظرياتها	١٩
٢١	٢,١,٢ أهمية القيادة الإدارية:	٢١
٢٢	٣,١,٢ السمات القيادية لمدير المشروع:	٢٢
٢٧	٤,١,٢ إدارة العلاقات والتواصل:	٢٧
٢٨	٥,١,٢ الممارسات القيادية الجديدة المدراء المشاريع	٢٨
٣٣	٦,١,٢ إدارة فعالة للمخاطر والتحديات	٣٣
٣٥	٧,١,٢ تحفيز وتشجيع فريق العمل	٣٥
٣٧	المبحث الثاني: نجاح المشاريع	٣٧
٣٧	١,٢,٢ تعريف نجاح المشروع:	٣٧
٣٨	٢,٢,٢ عوامل نجاح المشروع:	٣٨
٤١	٣,٢,٢ أبعاد نجاح المشاريع:	٤١
٤٢	٤,٢,٢ طرق نجاح المشاريع:	٤٢
٤٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	٤٥
٤٥	١,٣ مقدمه	٤٥
٤٥	٢,٣ المنهج المستخدم:	٤٥
٤٥	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:	٤٥
٤٦	٥,٣ أداة الدراسة:	٤٦
٤٧	٦,٣ صدق أداة الدراسة Validity	٤٧
٤٩	٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	٤٩
٥١	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٥١
٥١	١,٤ مقدمه	٥١

٢,٤	وصف خصائص عينة الدراسة.....	٥١
٣,٤	وصف متغيرات الدراسة:	٥٨
٢	المتغير المستقل (الممارسات القيادية):	٥٨
٢	المتغير التابع (نجاح المشاريع)	٦٧
٤,٤	اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار	٧٣
٥,٤	اختبار فرضيات الدراسة:	٧٥
	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	٨٤
١,٥	تمهيد	٨٤
٢,٥	نتائج الدراسة:	٨٤
٣,٥	التوصيات:	٨٦
	Abstract	٨٨
	المراجع	٨٩
	أولاً: المراجع باللغة العربية	٨٩
	ثانياً: الدراسات الأجنبية	٩٠
	الملاحق	٩٩
	استمارة استبيان	١٠٠

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (١): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	46
(2)	جدول (٢): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية بأبعاده	48
(3)	جدول (٣): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح المشاريع بأبعادها	48
(4)	جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	51
(5)	جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	52
(6)	جدول (٦): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	53
(7)	جدول (٧): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	55
(8)	جدول (٨): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	56
(9)	جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المثل الأعلى	57
(10)	جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إشاعة رؤية مشتركة	58
(11)	جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات استغلال الفرص	59
(12)	جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	61

62	جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز	(13)
64	جدول (١٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد الممارسات القيادية	(14)
65	جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع	(15)
67	جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على العميل	(16)
68	جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات نجاح العمل	(17)
69	جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد للمستقبل	(18)
70	جدول (١٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع	(19)
71	جدول (٢٠): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي	(20)
73	جدول (٢١): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به	(21)
74	جدول (٢٢): نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع	(22)
75	جدول (٢٣): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع	(23)
76	جدول (٢٤): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض	(24)

77	جدول (٢٥): نتائج اختبار أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع	(25)
79	جدول (٢٦): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع	(26)
80	جدول (٢٧): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة على نجاح المشاريع	

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة	(1)
52	شكل (١): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	(٢)
53	شكل (٢): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(٣)
54	شكل (٣): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(٤)
55	شكل (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	(٥)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

هناك اهتمام بالغ في الأوساط الأكاديمية والممارسة العملية بموضوع القيادة وأثرها على نتائج المنظمات. فالقيادة تُعد عاملاً محوريًا 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 عددًا 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. ونظرًا 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 دورًا محوريًا 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 قادرًا 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. وبتركيز 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 دروسًا 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 أمانة منطقة الرياض.

١,١ مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بدور القيادة في نجاح المشاريع، إلا أن هناك نقصًا 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 أمانة منطقة الرياض.

٢,١ 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 وتُسهم 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 تأثيرًا مباشرًا 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 يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز سمعة الأمانة وريادتها على مستوى القطاع الحكومي.

٣,١ 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 أمانة منطقة الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- معرفة أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض.
- معرفة أثر اشاعية رؤية مشتركة على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض.
- معرفة أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض.
- معرفة أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض.

- معرفة أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض.

٤,١ 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 أمانة منطقة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالى:

❖ السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

❖ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير اشاعية رؤية مشتركة على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

❖ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

❖ السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

❖ السؤال الفرعي الخامس: كيف تؤثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

٥,١ فروض الدراسة:

بناء 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 – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض.

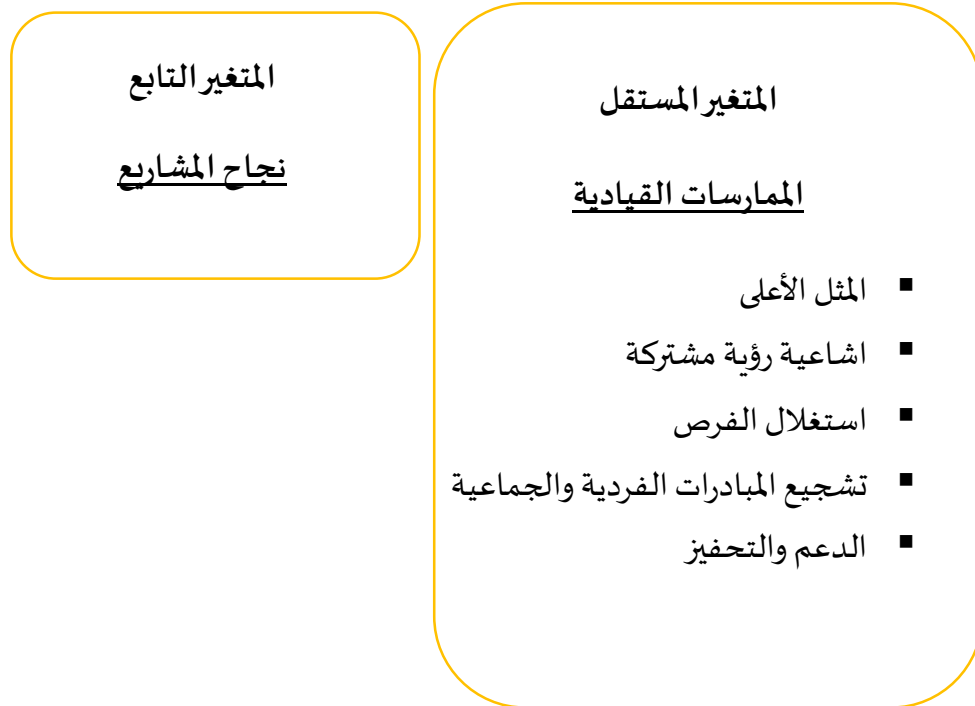
ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمثل الأعلى على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاشاعية رؤية مشتركة على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة 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 أمانة 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 أمانة 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 أمانة منطقة الرياض.

٦,١ 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 أمانة 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

٧,١ الدراسات السابقة:

❖ الدراسات العربية

- 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 استخدماً 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 للتعليم 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 (تبان، 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 تجاوزوا 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".

❖ الدراسات الأجنبية

■ 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 و تم 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 $\alpha \leq 0.05$. 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.

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 (٠,٣٢، ٠,٣٧، ٠,٤٢) 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) معلمًا)، 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 توجهاتهم 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 وتفويض 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 تساهم 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 مسعى 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 المهمة، 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.

٨,١ الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول اثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على أمانة 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 أمانة 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 أمانة منطقة الرياض.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية 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 أمانة منطقة الرياض.

٩,١ 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 ويعيدّون 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.

١٠,١ 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.

١١,١ 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.

١٢,١ 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 بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٣,١ 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 أمانة منطقة الرياض.
- ❖ حدود مكانية: أمانة منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- ❖ حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.
- ❖ حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على أمانة منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الممارسات القيادية

١,١,٢ مفهوم القيادة ونظرياتها

رغم الكثير من التراكمات العلمية التي جاءت بصدد مفهوم القيادة إلى أن ظاهرة القيادة في الأدب الإداري لازالت تعاني الكثير من الغموض مما يجعلها بحاجة إلى المزيد من التفسيرات لطواهرها المختلفة ، بحيث تعرف القيادة على أنها قوة التأثير في الآخرين من خلال جعلهم يؤمنون بأهداف المنظمة و الطريق المؤدي لتحقيقها (Yukl (2012) . كما تعرف القيادة كذلك على أنها عملية إيجابية هادفة يقوم بها شخص أثناء إشرافه على الآخرين بهدف تحقيق هدف معين ، وهذا بالاعتماد على سلوكياته الشخصية أو سلطته الإدارية (Rahimi و بهذا يتضح لنا أن للقائد قدرة خاصة تميزه عن غيره تتمثل في قدرته على إقناع الآخرين بالأهداف المسطرة و بالكيفية التي سوف يتبعونها لتحقيق هذه الأهداف بحيث كشفت الدراسات عن العديد من النظريات التي جاءت تبين ظاهرة القيادة والتي تجد من بينها

➤ **نظرية الرجل العظيم :** تؤمن هذه النظرية بفكرة أن القادة يولدون ولا يصنعون ، والتي مفادها أن القائد رجل عظيم يولد بالفطرة بصفات ومميزات قيادية خلقية وجسمية. جاءت بعد هذه النظرية نظرية أخرى مكملتها تدعى بنظرية السمات بحيث تعتبر أن القادة العظماء يتميزون بسمات خاصة تميزهم عن غيرهم من التابعين ، وبهذا حاولت هذه النظرية أن تدرب الأفراد على تنمية هذه السمات الشخصية منذ الصغر .

➤ **النظرية السلوكية :** و التي تعتبر من بين أكثر النظريات القيادية شيوعا وهذا لارتكازها على التجارب العلمية و التي قامت بها كل من جامعة أوهايو وجامعة ميشيغان ، بحيث تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن القائد يستطيع قيادة أتباعه نحو تحقيق الأهداف من خلال مجموعة من السلوكيات و التي ميزتها هذه النظرية في سلوكين ، يتمثل السلوك الأول في سلوك القائد الذي يركز على الإنتاج والعمل ، وأما الثاني فيظهر في سلوك القائد الذي يركز على الاهتمام بالأفراد.

➤ **النظرية الموقفية :** تضيف هذه النظرية على النظرية السلوكية فكرة أن المواقف هي من تصنع القائد، إذ تعتبر أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف ، بحيث تعتبر دراسة فيدلر من بين أشهر الدراسات الموقفية التي جاءت بها هذه النظرية.

➤ **نظرية المسار والهدف :** أما بخصوص هذه النظرية فقد قامت على الجمع بين النظرية السلوكية والموقفية معا ، إذ تقوم هذه النظرية بإعطاء مجموعة من السلوكيات التي يجب أن يتمتع بها القائد أثناء تعامله مع تابعيه، بحيث يلائم القائد سلوكه على حسب تطور مستوى تابعين وتمكنهم من أداء المهام

لقد كان لكل نظرية من النظريات التي ذكرناها مساهمة هامة في توضيح ظاهرة القيادة، بحيث سنركز في دراستنا هذه على النظرية السلوكية و الموقفية في دراستنا للعلاقة بين القيادة و عمليات إدارة المعرفة، بحيث سنبنى دراستنا على سلوكيات التي قدمها (Yukl , ٢٠١٢) وكيفية ملائمتها مع كل عملية من عمليات إدارة المعرفة.

نموذج سلوكيات القيادة الفعالة ل Gray Yukl في محاولة للبحث عن السلوكيات القيادية التي تستطيع تحقيق أثر في تحسين أداء المنظمة ، يقدم نموذج تصنيف سلوكيات القيادة ل (Gray , ٢٠١٢) Yukl وصف للسلوكيات القيادية الفعالة التي تستطيع التأثير على العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية ، بحيث يقوم هذا التصنيف السلوكي على مراجعة شاملة للأدبيات الإدارية ، وكذا القيام بمسح ميداني للمعامل و المؤسسات بناء على البيانات التي تم جمعها من نماذج للقيادة المميزين ، أين يدمج هذا النموذج جميع المفاهيم السلوكية لنظريات القيادة السابقة ويقدمها في نموذج بسيط مكون من أربعة سلوكيات قيادية ، و المتمثلة فيما يلي:(Yukl, 2012)

- سلوك القيادة الموجه نحو المهام يدمج السلوك الهيكلي الأولي).
- سلوك القيادة الموجه للعلاقات يدمج التمكين والعديد من السلوكيات التحويلية).
- سلوك القيادة الموجه نحو التغيير يدمج السلوكيات التحويلية المتبقية).
- سلوكيات القيادة الخارجية يدمج السلوكيات الممتدة للحدود).

بحيث يوضح Gray Yukl أن لكل سلوك من السلوكيات القيادية الأربعة هدف معين، بحيث يهدف السلوك الموجه نحو العلاقات لتطوير وتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة ، بينما يهدف السلوك المتجه نحو التغيير الحث أفراد المنظمة على إخراج قدراتهم الإبداعية وتطويرها ، أما السلوك المتجه نحو الخارج فهو يهدف لتنمية قدرات الموظفين حسب المنافسة الموجود في سوق وهذا باكتساب معلومات جديدة حول المحيط الخارجي للمؤسسة، و في الأخير يهدف السلوك المهتم بالعمل لتطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم في إنجاز المهام .

تعرف القيادة الإدارية حسب Koont & Odonnell بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني داخل المنظمة.

وفي تعريف آخر لـ (Conger): هي تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة." كما تعبر عن : قدرة المدير في التأثير على العاملين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقير أهداف (الدوسري، ٢٠٢١)

٢,١,٢ أهمية القيادة الإدارية:

ترجع أهمية القيادة الإدارية داخل أي مؤسسة إلى تأثيرها الكبير في توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، وقدرتهم على التغيير الاستراتيجي، والتكيف مع كافة متغيرات بيئة العمل. (دعاس، ٢٠٢٠).

كما تلعب الدور الأساسي في حياة الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها وأدائها ولن يكون هذا إلا من خلال العمل المستمر والمجهود المبذول من طرف مجموع الأفراد المسؤولين والقادة الذي تقع على عاتقهم مسؤولية تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال الدائم والمستمر والهدف من ذلك تلطيف الجو الاجتماعي داخل المؤسسة (سليمان، ٢٠٢٠).

٣,١,٢ السمات القيادية لمدير المشروع:

استعرضت دراسة (Swanson et al. ٢٠٢٠) المساهمات العلمية التي درست السمات القائد المشروع والمتطلبات الأساسية التي تظهر كفاءته والدراسات المتعلقة بالقدرات والكفاءات لمديري المشاريع لكل من تشير إلى عدة سمات المدير المشاريع الفعالين وتتضمن جوانب سلوكية وتحفيزية ، مثل السمات القائمة على مهارات التواصل بحيث يتطلب تنظيم العمل والتواصل الفعال مع جميع المستويات الإدارية وذلك في جميع مراحل المشروع، واستعرضت أيضاً لدراسة (Smith) التي أكنت على أن السمات تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع ، حيث تتطلب قيادة المشروع مهارات اتصال فعالة هدفها متابعة تنفيذ الأهداف وتقييم الأداء وتحقيق التوقعات و رصت ربود الفعل الناتجة عن العاملين في المشروع، ويعتبر مدير المشروع قناة اتصال فعالة بين فريق العمل و مختلف المنظمات لذا عليه أن يمتلك مهارات التفاوض الناجحة ويمتلك القدرة على الاقناع الضمان نجاح أعمال فريقه و تحقيق أهداف المشروع.

لمسات قائد المشروع من منظور (Swanson, et al 2020) وتضمنت دراسة يوضح كلا منهما بأن سمات قائد المشروع الفعال ترتبط بالمصادقية، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة و تتميز بأسلوب الإدارة المون، والتواصل الفعال.

وتؤكد دراسة (Gamayanto, et al , ٢٠١٩) أن مديري المشاريع الفعالين عادة ما يكونون فوق المستوى المتوسط من الذكاء ولديهم مهارة ابداعية وابتكارية و منهجية علمية في حل المشكلات و التي تبرز في إدراك المدير للمشكلة و تشخيصها بتتبع أسبابها و ظروف حدوثها و معدل تكررها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهورها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها ووضع حلول و بدائل للمشكلة و أخيراً تقييم البدائل و اختيار الحل الأنسب . تشبه هذه الصفات الكفاءات الفكرية التي أشار إليها (Dolish and Higgs كجزء من الكفاءات القيادية و التي تتضمن مجموعة السلوكيات الاجتماعية والمهارات النفسية، والحية،

والحركية تسمح للقائد بممارسة دور بشكل فعال يهدف الوصول إلى الأداء الأمثل (Gamayanto, I., et al, 2019).

عرف (Crawford) كفاءة مدير المشروع على أنها مزيج من المعرفة العلمية المتخصصة التي تؤهله ليكون مديراً ومجموعة من المهارات الإدارية والفنية التي تساعد على القيام بالمهمة ، و الخصائص الشخصية كالخصائص السلوكية والحسية والحركية والوجدانية و الدوافع تميز المفاهيم الذاتية التي تدفعه إلى إقامة علاقات اجتماعية وتواصل فعال و مستمر مع فريق العمل. وأشار إلى أن نجاح المشروع و كفاءة مدير المشروع مترابطان بشكل وثيق، وتعد كفاءة مدير المشروع هي في حد ذاتها عاملاً مهماً لنجاح المشروع.

في حين تؤكد دراسة كلا من (Ratti Boyatris Billings) أنواعاً مختلفة من الكفاءات ذات الصلة بالقيادة، حيث أن هناك ثلاث كفاءات مطلوبة من القادة الناجحين كفاءات الذكاء المعرفي والعاطفي والاجتماعي.

حيث تتضمن كفاءة الذكاء المعرفي قدرة القائد على إدراك وتقييم المواقف التي تواجهه اثناء دورة حياة المشروع وتتوافق مع مبادئ القيادة التحويلية التي تتطلب من القائد التكيف مع المواقف ومهارة في فهم و تحليل الأسباب والنتائج و الربط بينهما في حل المشكلات والقدرة على التعرف على الأنماط في الأحداث. العشوائية والتي تساعد في حل الخلافات وإدارة الأزمات والمخاطر الغير متوقعة و التي قد تحدث أثناء دورة حياة المشروع وتشير كفاءة الذكاء العاطفي إلى قدرة الفاقد على فهم مشاعره الخاصة والتحكم بردود أفعاله في المكان والزمان المناسبين والتنبؤ بتأثيرها على فريق العمل و أصحاب المصلحة و كل من يتعامل معهم، مما يتطلب منه ذكاء في إدارة العاطفة (Nguyenat , ٢٠١٩).

كما تهتم كفاءة الذكاء الاجتماعي بقدرة القائد على التواصل مع الآخرين بمرونة و نكاه من خلال المحادثات و التفاعلات والحوار بين العاملين والتي تتطلب منه فهم الديناميات الاجتماعية التي تؤثر على الموقف وقدرته على بناء الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والتحلي برؤية ثانية طويلة الأمد للعلاقات التي تعتبر ضرورية لضمان مواصلة العمل في المشروع بنجاح، وغالباً ما تعرف بمهارة الأشخاص أو المهارات

العلائقية في البحث في الادارة بوجود ثلاثة أبعاد للكفاءة و يقترح كلا من يجب مراعاتها لتحديد مدى فعالية سمات القائد و التي تتضمن الشخص ، الوظيفة، والدور، تشير الكفاءة التي تركز على الشخص إلى قيمة القائد ، والتحفيز ، والموقف، والسمات الشخصية الأخرى.(Reyes, 2019)

وبناء على ما سبق، اتضح أن أهم وأبرز السمات الشخصية لمدير المشروع :

• الذكاء العاطفي :

هو القدرة على متابعة إحساس الفرد والآخرين من فريق العمل بالمشروع وعاطفتهم ليميز بينها ويفهم حاجاتهم و قدراتهم وتوجهاتهم ويستخدم هذه المعلومات الترشده إلى طرق تفكير وردود أفعال فريق العمل ، كما قام بالربط بين الأداء في المشروعات والذكاء العاطفي ، وكذلك تم ربط الذكاء العاطفي بمستوى أداء الفئاتك ، فقيادة المشاريع الناجحون عليهم أن يكونوا واعيين بمشاعرهم وانفعالاتهم وقادرين على تقييم ذاتهم بدقة والسيطرة على انفعالاتهم السلبية وحالات الغضب لديهم خاصة أن إدارة الضغوط أمر مهم في عمليات إدارة المشروع حيث أن واحدة من سمات المشروع أن بيئته ضاغطة وفيها مستوى عالي من التوتر، وبذلك فالذكاء العاطفي يمكن تحسينه وتطويره كل وفق خصائصه الشخصية و بيئته ، وذلك على عكس الذكاء العقلاني الذي لا يتغير ويرافق الشخص طوال فترة حياته ، كما أن وجود القدرات الإنسانية الفكرية والعاطفية مهمة لتحقيق النجاح في العمل بالمشروع وبناء علاقات ناجحة حيث مثلت قدرات الذكاء العاطفي أكثر من ٨٥% من الخصائص التي تميز المديرين، كما أن المهارات الفنية المطلوب توافرها في المديرين لا تكفي لنجاحهم دون توافر المهارات العاطفية التي استعرضت في دراسة (الدوسري، ٢٠٢١) ويمكن اختصارها كالتالي:

- القدرة على تحديد الشعور الشخصي وشعور الآخرين تجاه عمليات إدارة المشروع واتخاذ الإجراء اللازم تجاه.
- القدرة على تحديد الحالة النفسية لفريق عمل المشروع وكيفية تحويل الحالة السيئة إلى جيدة حيث تشكل حافزاً للإنجاز.

- ان امتلاك الفرد للوعي العاطفي والحساسية والمهارات التي تساعد على أن يبقى إيجابياً و تزيد من حالة السعادة إلى أقصى حد ممكن مما تشكل حافزاً خاصة في بيئة العمل المعقدة والمتوترة و تشمل سمة الذكاء و الكفاءة في العمل والتنظيم.

وتتضمن الكفاءات الخمس المطلوب تو افرها في القائد ومدير المشروع وبناء على دراسة Tie

(Kee, et al, 2020) Suk

الرؤية والتفكير الاستراتيجي : وتتضمن قدرة قائد المشروع على الفهم والتصرف في أوضاع معقدة تفرضها عليه بيئة عمل المشروع وضرورة بناء استراتيجية توائم مع هذا التعقيد، وتوافر الذكاء الفكري لدى قائد المشروع، والتفكير بأهداف المشروع و استراتيجيته على المدى القصير والطويل ، و معرفة الجوانب المترابطة بالتفكير الاستراتيجي، ويشمل أيضا تطوير رؤية واضحة تتوائم مع المنظمة الأم وتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمشروع.

قيادة التغيير : يشير التغيير الرئيسي إلى كفاءة و قدرة المدير على قيادة فريق العمل و توجيه قدراته نحو تحقيق النتائج المرجوة و المستمدة من تطبيق جميع الكفاءات الخمس وإدارة التغيير و التطوير وتخصيص حاجاته وتحليلها على مستوى المنظمة والمجموعة و الفرد و تقليل مستويات مقاومة التغيير لحددها الأدنى.

ذكاء الأعمال : يشمل ذكاء الأعمال نوعين من المعرفة - المعرفة العامة بأعمال المشروع و الدراية الفنية - بالإضافة إلى موقف دمج روح المبادرة بين فريق العمل وتحفيز الإبداع في المنظمة و استخدام نماذج اتخاذ القرار الذكية.

الذكاء التنظيمي : يتضمن الذكاء التنظيمي القدرة على تصميم الهياكل والعمليات التنظيمية الخاصة بالمشروع، بالإضافة إلى العمل بفعالية داخل المنظمة وتحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة و خصوصاً استراتيجياتها و هيكلها وأفرادها العاملين ضمن اطارها التنظيمي والقدرة على التكيف بكفاءة و استمرار مع عوامل البيئة الخارجية. (الدوسري، ٢٠٢١)

إدارة العلاقات المجتمعية تركز إدارة المجتمعات على قدرة قادة المشاريع على النجاح داخل شبكة واسعة من العلاقات التي تم تطويرها من خلال تفاعلات القوى العاملة داخل المشروع، وتشمل مهارات تجاوز الحدود والتأثير على أصحاب المصلحة بما يضمن تحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية.

و لذلك بعد الذكاء العاطفي هو المحرك الأساسي لأداء القائد الفعال في جميع المستويات الإدارية فضلا عن دوره المهم في شغل المناصب القيادية العليا، وبالتالي لا بد من دعمه و الارتقاء به.

فهم الذات : و تتضمن فهم قائد المشروع لذاته وقدراته و توافر الثقة بالنفس و الاستفادة من نقاط القوة المميزة في شخصيته التي تعزز قدرته على القيام بالمهام الصعبة، وتشمل أيضاً ضبطه لنفسه أثناء المواقف التي تحتاج إلى إدارة للتحديات والثبات وعدم الانهيار امام الصعوبات والتعقيدات والشفافية والصدق في التعامل مع المعنيين والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة التي تواجهه و توفر روح المبادرة في العمل و التركيز نمو انجاز أعمال المشروع والتفاؤل والهام فريق العمل والنظر للعاملين بإيجابية مما يعزز إمكانية تحقيق الأهداف وتنفيذ أعمال المشروع بالمشاركة مع فريق العمل للوصول لمستقبل الفضل.

(Podgórska & Pichla, 2019)

المرونة: يتميز قائد المشروع الفعال بالمرونة والتفاؤل التي تساعده على التخلص من الصلابة والجمود في التعامل مع المواقف والحد من الإجهاد والسيطرة على الضعف ويتحلى القائد المرن بأبعاد سلوكية متنوعة ومهارات تجعله قادرا على التكيف مع تغيرات المواقف والأحداث بالمشروع والتوازن بين تنفيذ اعمال المشروع و العلاقة بينه و بين المعنيين وتشير المرونة أيضا إلى المرونة الفكرية (التسامح و الغموض والمرونة السلوكية الرغبة في التكيف مع السلوكيات للتناسب متطلبات الموقف).

الشخصية: و تحتوي كفاءة قائد المشروع الشخصية على أكبر قدر من السمات و المهارات التي يمتلكها وتتضمن السمات مثل الصدق والنضج والاجتهاد والالتزام والشجاعة و المثابرة و القدرة على الابتكار والتجديد في المهام الموكلة اليه.

الشغف والفضول تمتاز العقلية المبدعة بالفضول بحيث يشير الفضول إلى رغبة قائد المشروع في الانفتاح على الأفكار الجديدة والمتطورة و رغبته في جذب الخبرات القيمة و جمع قدر كبير من المعرفة و المهارات الفنية والمهنية بالإضافة إلى ذلك، يمكن إضافة التواضع هنا ، لأنه يشير إلى سمة عدم ترك الكبرياء أو الوعي الذاتي تتداخل مع عملية التعلم من فريق العمل بتبادل الخبرات و المعرفة. (الروقي، ٢٠١٩)

العقلية المتنامية والعالمية: تمتع القائد الفعال بالعقلية العالمية و هي العقلية التي تساعد القائد على ادارة التغييرات والتحديات الصعبة و هي الكفاءة المعرفية التي تعكس الاختلاط المعقد لوجهات نظر فريق العمل والمواقف والثقافة واللغة والمعرفة الجديدة ضمن سياق عالمي ويشمل التعقيد المعرفي والعالمية . بما في ذلك الاهتمام ومعرفة العالم الأكبر للحفاظ على المرونة والانفتاح على التغيير و القدرة على ايجاد حلول ابداعية للتحديات التي يواجهها.

٤,١,٢ إدارة العلاقات والتواصل:

في العملية التي يتفاعل مدير المشروع بها مع العاملين وفريق العمل لتبادل الأفكار و المعلومات و المعرفة و تشمل إدارة العلاقات بناء على دراسة (Arendt, ٢٠١٩) على مجموعة من الأبعاد:

- ❖ **تقييم فريق العمل :** إن تقييم قائد المشروع الفريق العمل وتحديد الفروقات بينهم هو الكفاءة التأسيسية التي تمكن المدير من تقييم العلاقات مع فريق العمل بالرغم من اختلافاتهم وتنوع ثقافتهم ، و بذلك يعبر القائد عن فهمه العميق للمشاعر العاملين ودوافعهم وحاجاتهم، مما يخلق الثقة المتبادلة و يسهم في الحفاظ على العلاقات.
- ❖ **القدرة على التواصل مع مختلف الثقافات :** أن مهارة قائد المشروع في التواصل مع فريق العمل بمختلف الثقافات هو كفاءة ذات أبعاد متعددة تشمل الوعي الثقافي العام و المهارات المعرفية والسلوكية المحددة في القدرة على التعامل مع تنوع الثقافات، بما في ذلك اللغة ، ومهارات التفاوض معهم والتواصل الفعال.

❖ مهارات التعامل مع عواطف العاملين : تتكون مهارة فان المشروع في التعامل مع العاملين من الذكاء العاطفي الحساسية والمشاركة والوعي الذاتي والمهارة في إدارة العلاقات والتأثير ، الاستماع ، تحديد الأهداف).

❖ مهارات العمل الجماعي تشير مهارات قائد المشروع في العمل الجماعي إلى العمل بفعالية و القدرة على التعامل مع فرق العمل متعددة الثقافات وخاصة في المشروعات العالمية ، بالإضافة إلى القدرة على أحد الأدوار الفرعية في فرق العمل العالمية وتوليها.

❖ تمكين فريق العمل : يساعد قائد المشروع الفعال تمكين فريق العمل من إبراز مواهبهم و تبنيها و الحفاظ عليها وتعزيزها و الكشف عن قدراتهم وزيادة الكفاءة الذاتية لديهم في إطار تعزيز اصالهم و انجازاتهم من خلال اصدار التقارير المباشرة ومكافاتهم وشكرهم على جهودهم أمام الزملاء و الرؤساء . وكذلك تعزيز المهارات المتعلقة بأعمال المشروع بإخضاع العاملين المميزين للتدريب اللازم ، و التطوير الشخصي والمهني، من خلال ترقيتهم في رتب العمل.

١٠,١,٢ الممارسات القيادية الجديدة المدراء المشاريع

يعتمد نجاح المشروعات التنظيمية على القادة القادرين على تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤدي إلى تعزيز نجاح المشروع وتقلل من مستويات فشله و أيضا على قدرتهم على تطبيق ممارسات قيادية جديدة و تطبيق منهجيات إدارة المشاريع للحفاظ على بقاء المشروع على خارطة الطريق التي تحقق متطلبات نجاحه والتي تساعد القات على مواكبة التطور التكنولوجي مع تغير الزمن وتغيير وتحديث التقنيات المستخدمة في العمل بشكل مستمر و على تخطي ازدياد المشاكل التي تواجه المنظمات ، و القدرة على التعامل مع (Henkel et al, 2019) العاملين بالمشروع بالرغم من اختلاف ثقافتهم و معتقداتهم

يتحمل القائد المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية وفق معايير معتمدة معرفة مسبقاً لفريق العمل، وتحقيق الغاية من المشروع والتعامل مع أفراد المشروع بعدالة وشفافية و ايضا مسؤولية إرضاء العميل بالرغم من الصعوبات والتغيرات التي تواجه المنظمة أثناء العمل ، لذلك يدخل المدير في حالة تحدي لمواجهة كل هذه التغيرات حيث أن هذا التحدي هو الحل الوحيد لحل المشكلات الناتجة عن هذه

التغيرات و قبول التحدي في القيادة يتطلب ممارسات قيادية فعالة وكفاءة في التفكير و تواضع و مرونة في تقبل تبادل المعرفة والخبرات مع فريق عمل المشروع والقدرة على مقاومة أوامر التغيير.

إن عمل القادة هو توجيه وإلهام فريق العمل لفعل الأشياء بطريقة مختلفة و مبتكرة، والكفاح ضد الصعاب وتحدي وإدارة المخاطر في بيئة عمل غير المؤكدة ، والمثابرة نحو بناء صورة المستقبل أفضل بدون القيادة الفعالة لمدير المشروع لن تكون هناك جهود استثنائية ضرورية قادرة على حل المشاكل القائمة واستغلال الفرص غير المتوقعة التي تساعد في تحقيق أهداف المشروع . (Loan et al , ٢٠١٧)

و يتمثل تحدي القيادة الفعالة للعاملين في المشروع في كيفية تحفيز وتشجيع القادة للعاملين في المشروع من أجل إحداث أشياء غير عادية في المؤسسات وزيادة الالتزام لتحقيق الأهداف ويتعلق الأمر بالممارسات التي يستخدمها القادة لتحويل القيم إلى أفعال تنعكس على قيم العمل والمنظمة بحيث ستتحول الخطط والوثائق المكتوبة إلى واقع تنفيذي وسلوك عمل ضمن الوقت والكلفة والجودة ، والرؤى المستقبلية إلى حقائق ، وتقليل العقبات وزيادة الابتكارات، وتعزيز التآزر بين فرق العمل، وإدارة المخاطر بكفاءة و تقليل اثرها على المشروع. ويتعلق الأمر بالقائد القادر على خلق مناخ عمل خاص للإبداع والابتكار (Kouzes & Posner, 2019) .

وبناء على نموذج الممارسات القيادية التي طورها تمت صياغة LPI من خلال تليلث طرق البحث النوعية والكمية استخدم كوزيز وبوستر المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة عن تجارب القيادة الشخصية الأفضل التي تولد منها الإطار المفاهيم للنموذج والذي قدم إضافة عالمية وهدفت هذه الدراسة لفهم هذا النموذج ودراسته و تطبيقه في البيئة العربية نظرياً وعملياً لكشف أفضل الممارسات القيادية لضمان نجاح المشروع حيث ينظم النموذج و نتائجه حول الممارسات الأفضل لقائد المشروع وفق خمس فئات ترتبط بسلوكيات القيادة والتي تتضمن ما يلي: (سليمان، ٢٠٢٠)

❖ القدرة على نمذجة طريق و خطة المشروع

يؤكد النموذج على أن حصول مدير المشروع على المسمى الوظيفي لا يجعل منه قائداً، حيث إن موقع المدير في رأس الهرم الوظيفي و حصوله على موقع وظيفي لا يعني أن تنطبق عليه سمات القائد. بل ان المنهجية والنموذج القيادي المتفرد والطريقة التي يتصرف بها المدير مع فرق العمل والعاملين بالمشروع هي التي تحدث فرقاً في شخصيته كقائد أو مدير و في تحسين وتطوير مستويات الانجاز - و تعكس انطباعات و صورة عن شخصيته و سماته كقائد و يعتبر القائد المثالي والقادة هو الأقدر على الالتزام بمعايير العمل ، و بما يمكن من اعتبار القائد نموذجاً ومثالاً للسلوك المهني و الشخصي الأمثل و الذي يتناسب مع توقعات أصحاب المصالح بحيث يعمل على تصميم خارطة طريق المشروع بفاعلية من خلال وجود مبادئ عمل و بروتوكولات تتماشى مع قيم عمل القائد المثالية ومبادئ وقيم المنظمة الأم. و ليتم تصميم الطريق بفعالية ، يجب أن يكون القائد واضحاً في مبادئه التوجيهية وقيمه من خلال شخصيته. (Latta, 2019).

القيادية المتوازنة: يتوجب على المدير أن يعرف شخصيته التي سيقود بها المشروع عن طريق :

- أن يعرف القائد نفسه للآخرين ويبرز شخصية القائد الفعال بداخله التي سيقود بها المشروع: يجب على القائد تحديد فلسفته القيادية وفهمها، وأن يكون مستعداً لمشاركة فريق العمل والعاملين بالمشروع بها حتى يصبح قائداً موثوق به، يجب أن يلتزم ويربط ما يقوله بما يفعله، يجب عليه أولاً أن يجد ذاته وشخصيته ويحدد مبادئه إن لم يتمكن من معرفة ذاته و قدراته و تحديد مبادله، فسوف ينتهي به الأمر بمبادئ تخص شخصاً آخر يجب أن تكون له لغته الخاصة وكلماته وأن تمتاز لغته بمكونات خاصة واضحة ومشجعة بحيث يكون قادراً على المدى الطويل و منسقا في الأقوال والأفعال، و يكون لديه النزاهة والعدالة للقيادة، لذلك يجب عليه أن يجد ذاته بتحديد مكونات شخصيته و مفرداته و كلامه و أفعاله التي تناسب تنوع مستويات فريق العمل وثقافتهم ليكون القائد القدوة لفريق عمله .

كي يكون القائد الأكثر فعالية ، يجب أن تعكس لغته ثقافته وأن تمتاز بسمه خاصة تتوافق مع فريق عمله و تعكس هذه اللغة قيمه وتوجهاته ومستواه العلمي والثقافي ويبرز من خلالها بصمة خاصة به تميزه كقائد وليس كمدير ومن جهة أخرى أن يعكس هذا الخطاب ثباتاً في المبادئ والتوجهات و القيم المهنية ذات اتجاه ثابت غير متذبذب تمكنه من بناء قيم تمكن من اتخاذ قرارات صعبة تعزز من قدراته على تحمل المسؤولية (Kerzner, 2019) واتخاذ القرارات الصعبة خلال دورة حياة المشروع

تأكيد المبادئ التوجيهية والقيم المشتركة أشار (Miton Rokeach) أحد العلماء البارزين في مجال القيم الإنسانية، إلى أن القيم مرتبة في مجموعتين: الوسائل والغايات وفي سياق هذه الدراسة حول قائد المشروع وسماته ، تستخدم مصطلح القيم للإشارة إلى المعتقدات والتوجهات حول كيفية إنجاز أعمال المشروع والوصول إلى الأهداف. (الدوسري، ٢٠٢١)

عندما نتحدث عن الرؤية تشير إلى القيم بعيدة المدى التي يطمح القادة إلى تحقيقها، إن القيادة تتطلب كليهما وخاصة خلال دورة حياة المشروع التي تمتاز بالتغيير و عدم التأكد وخاصة خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والتي يحتاج فريق العمل إلى رؤية وقيم عمل تمتاز بالثبات بالرغم من حالة عدم اليقين وضرورة إيصال هذه القيم الى فريق العمل باستمرار وضرورة كشف هذه القيم والمعتقدات والتي ستعزز من فرص النجاح و القائد يضع قواعد حوكمة وقواعد للعمل وقيم أخلاقية للأداء تزيد مستويات التزام فريق العمل و العاملين وتضمن تحقيق الأهداف (Madsen, 2019)

و على الرغم من أن توضيح ونشر القائد القيمة الشخصية وهو أمر أساسي ومحوري ، إلا أنه غير كاف وحده، وذلك لأن القائد الفعال لا يتحدث فقط عن نفسه بل ويتحدث عن تابعيه يعتبر نفسه يمثلهم ويدافع عن حقوقهم كذلك. لذا يجب أن يكون هناك اتفاق على القيم المشتركة التي يلتزم الجميع بالتمسك بها. هذا يعطي لفريق العمل أسباباً لفهم ما يقومون به، وهذا بدوره يحدث فرقاً كبيراً وإيجابياً في التعاطي وعمليات اتخاذ القرار في مواقف العمل وأدائه إن الفهم المشترك للقيم المشتركة ينشأ من العمل عليها و ليس من خلال اعلانها و مشاركتها بل من خلال الالتزام بها وتنفيذها ويتم التوافق على هذه القيم من خلال الحوار والنقاش المتبادل بين القائد وفريق العمل و بما يولد الشعور ببيئهم بأنهم وحدة واحدة و

تزداد الثقة المتبادلة بينهم و من ثم يلهمها التفاهم والالتزام بما تم الاتفاق عليه وينعكس على تحقيق أهداف المشروع.

ان جميع قرارات القائد تضبطها قيم العمل، ومعظمها يظهر من خلاله أولويات العمل ومصالحه التي يعمل على أساسها سواء للمنظمة الأم أو الزبائن وماهي سياسات القائد في القرارات التنفيذية للعمل والتشجيع على الحلول الابتكارية و الإبداعية ووسائل المكافأة واضحة لفريق العمل وأن يكون فريق العمل قادر على التنبؤ بالقرارات في الحالات و المسارات الحرجة من خلال ضبط جميع القرارات بمنظومة قيم العمل التي سنها مدير المشروع وقائده والتي تشجع على التفكير الإبداعي للفريق (Tams & Gentile , ٢٠٢٠).

القدرة على إلهام ومشاركة رؤية المشروع الرؤية هي منظور مستقبلي لشكل المشروع وهي القوة الدافعة التي تخلق وتعزز المستقبل لشكل المشروع . و القائد دائما يتطلع إلى مستقبل المشروع الناجح، بحيث يكون لدى القائد رؤية واضحة وثاقبة لما يجب أن تبدو عليه النتائج قبل البدء في أي مشروع على الرغم من أن المستقبل يحمل القليل من اليقين وحالة التأكد. و ليس هنالك أي ضمانات أو مسارات سهلة لأي خطة ، و من الممكن أن يتعرض المشروع لتغيير في بيئة أعماله وظروفه في أي لحظة خلال دورة حياته، لذا يعتمد القائد الريادي على الحس القيادي الموجود بداخله بحيث يكون موجها داخليا وذاتيا وهذه سمة خاصة بالقائد، فهو يحمل أفكارا و رؤى حول ما يجب أن يكون عليه العمل لتحقيق أهداف المشروع وتحقيق متطلبات وفرص النجاح المتوقع، حيث يشعر القائد بما يمكن تحقيقه من خلال تنفيذ العمل بشكل فريد خاصة إذا كان فريق العمل يعمل بصورة تآزرية من أجل تحقيق الغرض المشترك وهو الوصول بالمشروع لأعلى نقطة نجاح متوقعة ضمن الكلفة والجودة والوقت. والقائد يجب أن يكون إيجابي ومتقاتل بشأن المستقبل ليشكل دافعا لفريقه و يؤمن بقدرات فريق العمل بالمشروع ومهاراتهم التي ستحقق تميزا في الانجاز، لذلك يطمح دائما لبناء الثقة المتبادلة بينه و بين فريق العمل و لكن الرؤى التي يراها القائد لا تكفي وحدها لتوليد أثر إيجابي و لكن يجب عليه كفاءات حث العاملين وفريق العمل على توقع الفرضيات المستقبلية الغير متوقعة وعليه ابراز الثقة بقدراتهم التي من الممكن أن تغير شيء لم يحدثه شخص آخر من قبل لماذا عليه أن ينقل الآمال والأحلام حتى يفهمها فريق عمله ويشاركهم اياها بوضوح و يوضح لهم

كيف ستخدم قيمهم ومصالحهم من خلال الرؤية الطويلة الأجل (Müller,et al, 2019)

و بذلك يجب على القائد أن يكون لديه رؤية مميزة للمستقبل : أهم دور للقائد أن يمتلك رؤية مميزة للمستقبل في المراحل التخطيطية للمشروع، يشمل تركيز الفات على ادارة قدرات الموارد البشرية بكفاءة لتمكين فريق العمل بالمنظمة من المشاركة وتصميم رؤية مستقبل المشروع بشكل جماعي، و يجب أن يمتلك القائد القدرة على ادخال رؤيته

الخاصة للمستقبل وتبدأ عملية التمييز من خلال مقارنة المشروع بمشروعات عالمية ريادية سجلت نجاحات موثقة و عكسها على المشروع وإضافة بصمة خاصة تميز المشروع وإن الشراك العاملين في بناء رؤية مشتركة للمشروع من قبل قائد المشروع ومديرة ستمكن من تعزيز قوة الالتزام بالمشروع خلال دورة حياة المشروع وتخلق حالة من التكاتف والتآزر وتعزز من تركيز الفريق على تحقيق الأهداف، ويجب مراجعة هذه الرؤية بصورة مستمرة وأن تكون هذه الرؤية ذات قيمة وذات معنى وفيها تحدي وتحاكي المستقبل والرؤية تنعكس على المهمة و الأهداف وهي تشكل عملية توجيهية للعاملين وفريق العمل (Taylor.et ، ٢٠١٩ ،

(al

مشاركة فريق العمل في الرؤية المشتركة على القائد أن يصبغ رؤية مشتركة مليئة بالمثل العليا ذات القيمة والمحتوى الرفيع أخلاقيا ومهنياً مليئة بالتميز والاحترافية وتحدي المنافسين تدفع العاملين وفريق العمل نحو الانجاز لتحقيقها، ويلعب القائد دوراً مثالياً بحيث يخلق احساساً بالاعتزاز و الفخر وأنهم غير عاديين ويعملون على مشروع متميز غير اعتيادي ولا تقليدي، وأن هذه الرؤية جاءت من رؤية جماعية لفريق العمل من خلال استخدام ادوات مشاركة حقيقية في رسم صورة المستقبل، وأن يكون للقائد دور محوري و مؤثر ومقنع وأن تكون هذه الرؤية قابلة للتطبيق ويعبر عنها وبروح القائد لهذه الرؤية من خلال الرموز و الصور مما يمكن من تعزيز الدافعية والحماس والالتزام بتنفيذها (Jensen، ٢٠١٨)

٦,١,٢ إدارة فعالة للمخاطر والتحديات

في إدارة المخاطر وتحدياتها إن على القائد انتهاز الفرص للحصول على التغيير الأفضل في أعمال المشروع مما يتطلب منه بذل قصارى جهده في تغيير الإجراءات والخطط المسبقة المقاومة للتغييرات و

المخاطر الغير متوقعة فعلى القائد أن يتعامل مع هذه التغيرات والمخاطر بجاهزية و وعي وحزم و تصميم
وعليه أن يختبر ويتحمل المتاعب والمخاطر بأفكار علمية وعقلانية بنيت من الخبرة والعلم و المعرفة وعليه
أن يسعى لتحدي الفرص الصعبة لاختبار قدراته وتحفيز فريق عمل المشروع على تطوير مهاراتهم وقدراتهم
المهنية والفنية الاستغلال الفرص وتجنب المخاطر و ابراز قدراتهم الادارية و الابتكارية في انتهاز الفرص
وتطوير العمل في المشروع، وهذا يدل على شخصية القائد المرنة بتحفيز الأفكار فريق العمل الابداعية
والابتكارية لمواجهة المخاطر والتحديات تقبله لأرائهم وتبادل الخبرات و المعرفة فيما بينهم مما يعزز التواصل
الفعال بين القائد و فريق عمل المشروع خلال مراحل عمل المشروع، وتعامل القائد مع المهمات الصعبة التي
تواجه المشروع خلال فترة حياته بأنها مغامرة تضيف للقائد سمة التحدي التي تحفزه و تجعله قادراً على
اجتياز الصعوبات و انتهاز الفرص - (Tsaïet، ٢٠١٩)

و حتى يمتلك القائد روح التحدي يجب عليه البحث عن الفرص يتوجب على القائد الريادي أن
يكون منفتح وبارع في تلقي الأفكار الجديدة و الابتكارية وأن يكون مطلع على التطورات التكنولوجية
والسياسية والاقتصادية والديموغرافية والفنية و الدينية وغيرها التي تساعده في بناء و خلق افكار جديدة
تساعده في اقتناص الفرص السوقية، وأن يكون مستعداً للبحث والتطوير عن فرص المعالجة التحولات
والتغيرات والمخاطر الغير متوقعة التي تحدث باستمرار خلال فترة حياة المشروع فالقائد يجب أن يكون
سباق يصنع الابتكارات والمبادرات والبحث عن طرق مبتكرة وغير اعتيادية للتحسين والتغيير في أساليب
العمل ومستويات الانجاز ليتشاركها مع فريق عمل المشروع . (Dickson, , Thoil, 2020)

القيام بالتجربة وتحمل المخاطر يبحث القائد دائماً عن الطرق والادوات التي تسهم في التحسين
المستمر الأداء المشروع وتساعد في تحقيق وانجاز الرؤية التي يتصورها القائد المستقبل المشروع بما يتوافق
مع بيئة عمل المشروع، فهو يسعى دائماً للتغيير والتطوير واستخدام التجربة العلمية حتى يحصل على
الأفضل، ويقوم بإعداد التجارب المخبرية والبحوث و اختبار المشاريع التجريبية مما يحث فريق العمل على
البدء بالمبادرات والتجربة وتحمل المخاطر لتحقيق النجاحات، في حين أنه من الممكن أن يتم ارتكاب أخطاء
تؤدي إلى الفشل، بالتالي يخلق مناخ مناسب للتعلم، فلن يعاقبهم على الفشل بل يتم التعامل معه على أنه
تجربة تعليمية و هذا يتطلب من القائد خلق مناخاً يتم فيه تشجيع فريق عمله على مشاركة النجاحات و

الاحفاقات، يشعر فيه فريق العمل بالقوة و الثقة والالتزام مما يحفزهم على الازدهار و التطور حتى في أسوأ الظروف مما يعزز الابتكار والابداع (Ariratana, et al,2019)

٧,١,٢ تحفيز وتشجيع فريق العمل

يجب على القائد تشجيع فريق عمل المشروع على مواصلة السعي وراء أعمالهم وإلهامهم بشجاعة و ذلك من خلال التعرف بشكل واضح على مساهمات أفراد فريق العمل في الرؤية المشتركة و دعمهم عن طريق الملاحظة والتقدير لإنجازاتهم والثناء العام عليهم فبذلك يتيح القائد للعاملين معرفة كم يعنون للمنظمة. ومن خلال تعبير القائد عن فخره واعتزازه بإنجازات فريقه من خلال الاعلان لبقية أفراد المنظمة عما حققه الفريق و من خلال الاحتفال بالإنجازات ، مما يشعر فريق العمل بالثقة بقدراتهم و هذا يخلق الشعور بالمحبة بين القائد وأفراد فريق العمل (Villaluz, 2019)

ولتحفيز وتشجيع فريق العمل يتطلب من القائد :

التعرف على مساهمات الأفراد العاملين إن أهداف ومعايير القائد الفعال تساعد العاملين على التركيز على ما يجب القيام به من خلال الحفاظ على نظرة إيجابية وتقديم تعليقات محفزة ، حيث يقوم بتحفيز فريق العمل وبث روح النشاط واستثمار طاقاتهم ودفعهم نحو الانجاز الأفضل.

و يتطلب من القائد إدراك انجازات العاملين بالمشروع وابتكاراتهم و أن يكافئ ما يقدمه الأفراد للمساهمة في الرؤية والقيم وتقديرهم بما يتجاوز حدود الأنظمة الرسمية للمنظمة. وعليه أن يتواصل مع كل شخص من قبل فريق العمل قام ببذل جهد لشكره و تعبيره عن امتنانه له لما قدمه من انجاز في العمل، فالتحفيز و التشجيع يتم بالاعتراف من قبل القائد بالمساهمات من خلال إظهار التقدير للتميز الفردي أو الجماعي. (Kosfeld, 2019)

الاحتفال بالقيم والانتصارات من خلال الاحتفال بإنجازات فريق عمل المشروع بشكل واضح وعلني ينشئ القائد مجتمعا ويحافظ على روح الفريق، حيث أن الاحتفال الجماعي يعزز حقيقة أن الأداء الاستثنائي هو نتيجة لجهود العديد من الأشخاص في العمل الجماعي التعاوني .

يزيد التفاعل الاجتماعي من التزامات العاملين بمعايير المجموعة وله تأثير إيجابي عميق على شخصية و نفسية العاملين في المشروع و يقدم القائد نموذجاً مثالياً من خلال الانخراط شخصياً في الاحتفال والاعتراف بقدرات العاملين في المشروع موضح أن التشجيع هو شيء يجب على الجميع القيام به، وتصبح هذه الانجازات نماذج يحتذى بها يقوم القائد بعرضها لفرق العمل المحاكاة سلوكياتهم المستقبلية.

(Lyons,2019)

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

١,٢,٢ تعريف نجاح المشروع:

تزايد الاهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (Joslin & Miller, ٢٠١٥) فنجاح المشاريع يلعب دوراً رئيساً في تحقيق نمو وتطور المنظمة (Kamau, ٢٠١٥, & Mohamed)

وتتفاوت التعريفات التي قدمها الباحثون لنجاح المشروع بتفاوت المعايير المستخدمة لقياسه. منذ تلك الفترة والعديد من التطورات طرأت على مفهوم نجاح المشروع، فبعد أن كان قياس نجاح المشروع يقوم على ابعاد الوقت والتكلفة والأداء في السبعينات من القرن الماضي اتسع أكثر ليشمل التركيز بشكل أكبر على الجودة في الثمانينات والتسعينات ، وبقيت مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت تعتبر كمؤشرات قياس أداء المشروع الأساسية (KPIs) لفترة طويلة (Güngör & Gözli, 2016) لينتقل بعد ذلك مفهوم نجاح المشروع إلى نطاق أوسع ويتجاوز تلك القيود الثلاث فقد تم تضمين توقعات أصحاب المصلحة ضمن تعريف نجاح المشروع، يفيد بأن نجاح المشروع يعني تلبية توقعات معينة للمشاركين في المشروع سواء كان المالك المخطط المهندس المقاول أو المشغل غيرهم مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلاف بين توقعات هذه الأطراف المشاركة.

أما الدراسات الحديثة فتقوم على اعتبار نجاح المشروع كبنية متعددة الأبعاد تتضمن كلا من نجاح إدارة المشروع على الأجل القصير (الكفاءة)، وتحقيق النتائج (Joslin & Müller, 2015) المرغوبة للمشروع على الأجل الطويل الفعالية والأثر وأصبح العديد من الباحثين يضمون كلا من نجاح إدارة المشروع ونجاح منتج المشروع في قياس نجاح المشروع (Almajed & Mayhew, ٢٠١٥) وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءاً هاماً من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (٢٠١٤ Serrador & Turner,) وأصبح نجاح المشروع اليوم يأخذ بالاعتبار كلا من رضا أصحاب المصلحة، ونجاح

المنتج والمنافع للمنظمة والأعمال، وتنمية الفريق والالتزام بالحد الأدنى من التغييرات في النطاق والصحة والسلامة باعتبارها مقاييس نجاح المشاريع.

٢,٢,٢ عوامل نجاح المشروع:

هناك العديد من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في نجاح أي مشروع، بما في ذلك:

(Handzic , 2016)

١. خبرة مديري وقادة المشاريع

تعتبر الخبرة التي يمتلكها مدير المشروع وقائده من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروع مهما كان مجاله. كلما زادت خبرة مدير أو قائد المشروع، زادت قدرته على مواجهة التحديات المرتبطة بالمشروع والتغلب عليها.

لذلك، عند اختيار مدير المشروع؛ يجب أن يتم اختياره بناءً على مهاراته القيادية وخبرته الفنية. ويجب أن يمتلك المهارات اللازمة، مثل الاتصال والتخطيط والتفويض، وكذلك تحديد النطاق والمخاطر مبكرًا، ومراقبة التغييرات فور حدوثها.

إن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على خبرة قائده؛ بل من الضروري أن يمتلك أعضاء الفريق المهارات المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج، وهو ما يتطلب من قائد الفريق اختيار الأعضاء المتحمسين والعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

٢. منهجية إدارة المشاريع

من أجل ضمان وضوح وفعالية عمليات المشروع؛ من الضروري اختيار منهجيات إدارة المشروع التي تناسب المشروع المراد تنفيذه، وتتضمن اتباع تقنيات واتجاهات مجال المشروع.

يجب على أصحاب المصلحة تحديد هدف واضح للمشروع، من خلال الاتفاق فيما بينهم على استثمار الوقت فيه.

٣. التخطيط الصحيح

لن ينجح أي مشروع دون أن يكون لدى مديره الوقت الكافي للتخطيط له بشكل سليم، وهي المرحلة التي تسبق بداية المشروع.

لذلك، يجب على مدير المشروع تنظيم جدول زمني دقيق، يتضمن استثمار الوقت والموارد اللازمة، من أجل إنجاز المشروع في المواعيد المحددة وحسب الحاجة.

يُظهر تطوير خطة المشروع أيضاً للفريق وأصحاب المصلحة في المشروع منذ البداية الاتجاه الذي يتجه إليه المشروع، بالإضافة إلى توفير وقت دقيق لإعداد تقديرات التكلفة والمساعدة في توثيق المعالم والتسليمات بوضوح.

٤. الالتزام بأفضل الممارسات

ويتضمن هذا العامل استخدام التجارب والنجاحات السابقة لبناء استراتيجيات لأفضل الممارسات التي يمكن اتباعها أثناء تنفيذ عمليات المشروع.

وتكمن أهمية هذه الخطوة في أنها تتيح تركيز جميع الموارد على أفضل عناصر المشروع، مما يساهم في إحداث فرق واضح فيه.

٥. الرصد والمراقبة

يجب على مدير المشروع تقييم ما إذا كان المشروع المنفذ يسير على المسار الصحيح، من خلال التحقق من التقدم وتقييم النتائج على أساس منتظم.

يستخدم مدير المشروع التقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي يكون قادرًا على اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل تصاعد أخطاء المشروع والأضرار. (Araujo & Pedron, 2015)

٦. استخدام البرامج الاحترافية

من العوامل التي تساهم في نجاح المشروع هو اختيار الأدوات الجيدة في المشروع والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة إدارته، وذلك لتقليل مخاطر سوء التقدير والأخطاء المرتكبة في المشروع. من الضروري استخدام البرامج الاحترافية، لأنه من خلالها يمكن الحصول على صورة كاملة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، بالإضافة إلى دورها في عرض أهم البيانات على جميع الأجهزة.

كما تفيد البرامج الاحترافية جميع أعضاء الفريق، حيث تتيح لهم الوصول إلى كافة المعلومات التي يحتاجونها، مما يعزز تعاون الفريق ويؤمن العمل.

٧. التواصل الفعال

تعد قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة أمرًا أساسيًا لنجاح المشروع، لأنها تتيح لجميع أعضاء الفريق أن يكونوا على اطلاع جيد بكل جانب من جوانب المشروع، وتمكن مدير المشروع من أن يكون واضحًا بشأن ما يمكن تسليمه ومتى يمكن تسليمه.

يضمن التواصل الفعال بين مدير المشروع وأعضاء فريق المشروع، وبين الأعضاء وبعضهم البعض، اكتشاف التطورات غير المرغوب فيها في المشروع مبكرًا، أو منعها في المقام الأول.

يمكن تحقيق التواصل الفعال بين فريق المشروع من خلال عمليات الاتصال الرسمية مثل الاجتماعات، بالإضافة إلى العمليات غير الرسمية مثل اجتماع الموظفين خارج نطاق الاجتماعات الرسمية.

٨. اختيار الموظفين الملتزمين

من أكثر ما يساهم في نجاح المشروع هو اختيار الفريق المناسب له، والذي يتكون من أعضاء مناسبين لكل جانب من جوانب المشروع وملتزمين بتنفيذ جميع عملياته على أفضل وجه، والتأكد من أنهم يعملون بشكل جيد معاً، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون أعضاء الفريق على دراية بأهداف المشروع للتأكد من أنهم يعملون على تحقيقها.

٩. الإدارة السليمة للمخاطر

من المعروف أن هناك العديد من المخاطر التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع، ولا يمكن إكمال المشروع بنجاح دون إدارة سليمة للمخاطر. لذلك، أثناء عملية تخطيط المشروع، يجب على مدير المشروع إنشاء سجل مخاطر المشروع مع خطة عمل له، ومشاركته مع جميع أصحاب المصلحة، حيث أن الرجوع إلى هذا السجل عند مواجهة مخاطر المشروع تمكن من حلها بسرعة، وبالتالي الفريق اكتساب الأعضاء الثقة التي تمكنهم من إكمال المشروع.

٣,٢,٢ أبعاد نجاح المشاريع:

قد تختلف الدراسات والأبحاث في تحديد نوع محدد لأبعاد نجاح المشاريع ونذكر منها:

(Abiodun, 2016)

■ كفاءة المشروع:

إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، الكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي كلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة..

١. التأثير على الزبون.

٢. نجاح العمل.

٣. الاستعداد للمستقبل.

٤,٢,٢ طرق نجاح المشاريع:

تتنوع وتتعدد طرق نجاح المشاريع ونذكر منها (Shahsiah, 2016) :

■ التخطيط يوحى وببني الثقة: التخطيط الجيد للمشروع لا يبطل فقط المشاعر السلبية اثناء عمل المشروع، إنه يوفر تعزيزاً إيجابياً للثقة لجميع المشاركين والعاملين في المشروع، لذلك لا داعي للتساؤل عما إذا كان التقدم يواكب الموعد النهائي او لا، ولا يتعين على فريقك تخمين ما يجب أن يتعامل معه بعد ذلك، ولا يتعين على القادة والعاملين القلق بشأن ما إذا كان لديك استراتيجية لتقديم ما يحتاجون إليه في الوقت المحدد والميزانية المطلوبة.

■ التخطيط الجيد للمشروع يقلل من التوتر

فكر في خطة المشروع على أنها دليل للتعليمات الذي تُوجه للجميع بسلاسة خلال خطوات النجاح دون الحاجة إلى تخمينات غامضة، هذا النوع من الوضوح والتخطيط الجيد يرسل حشواً مشوشاً ويفسح المجال لاستقرار و سلام المشروع.

■ التخطيط يقود الى التواصل الجيد والفعال:

يعلم الجميع أن التواصل مهم جداً في إدارة ونجاح المشروع، وتعد الخطة المدروسة بشكل صحيح واحدة من أكثر أدوات الاتصال فعالية التي يمكنك استخدامها لاطلاع الجميع على مشروعك، هذا لأنه يوثق ويربط كل التفاصيل المهمة حول مشروعك ، حتى عندما تتغير الأشياء وتبدل!

لذلك مع استخدام العديد من البرامج والتطبيقات التي تساعد في التخطيط الجيد والتواصل مع العاملين في المشروع لست مضطراً لأن تكون الوسيط الوحيد لدفع المشاريع إلى الأمام، كل شخص لديه حق الوصول إلى الخطة ويمكنه التحقق من التقدم والتعاون في العمل في الوقت الفعلي.

يؤدي تبسيط جميع طرق التواصل في مشروعك حول خطة مركزية مدروسة إلى كفاءة أفضل وأخطاء أقل.

■ التخطيط الجيد يمكن ان يوحد الفريق:

تميل تدفقات العمل السلسة إلى تخطي الخطة لصالح الوصول إلى المهام المطروحة، لكن ليس من الضروري أن تقف الخطة في طريق عمل المشروع، في الواقع، تعمل الخطة على حشد وتكوين فريقك حول رؤية مشروع واحد حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام بشكل أسرع، حيث تكون الأولويات واضحة، والتوقعات متوافقة، والجميع يعرف بالضبط ما يجب أن يحدث لعبور خط النهاية للمشروع في الوقت المحدد.

من خلال الخطة، يمكن لفريقك بسهولة رؤية كيف يؤثر عملهم على الآخرين ويؤثر على الموعد النهائي، ويوفر هذا أيضاً دفعة إضافية من الدافع والتحفيز للبقاء على المسار الصحيح ويمنع الارتباك من تعثر مشروعك.

■ التخطيط يحافظ على الوصول على المواعيد النهائية في وقتها: (Jassmy & Bhaya, 2016)

إذا كنت ترغب في كسب النوايا الحسنة والثقة، فأنت بحاجة إلى تسليم المشاريع في الوقت المحدد، تحديدك للأوقات النهائية هو المكان الذي يأتي فيه التخطيط الجيد!

تقسم الخطة الجدول الزمني للمشروع إلى خطوات قابلة للقياس حتى تتمكن من تتبع التقدم في الموعد النهائي، حتى إذا بدأت الأمور في الركض للخلف أو التراجع، يمكنك التدخل مبكراً وتحديد ما يجب تغييره حتى تعود الأمور إلى المسار الصحيح.

■ التخطيط والربح:

يمكن للعديد من العوامل أن تستنزف أرباح المشاريع، لذلك بتحديد و استخدام خطة جيدة، من المرجح أن تحقق أهداف مشروعك في الوقت المحدد و بالميزانية المطلوبة، حيث يؤدي تقليل الوقت والمال المهدر إلى توفير مساحة أكبر لنمو عملك فعليًا.

■ التخطيط وتقليل المخاطر:

تمامًا مثل التغيير! تعد المخاطر جزءًا لا يتجزأ من عمل اي مشروع، بينما لا يمكنك التحكم في كل المخاطر المحتملة التي قد تحدث، يمكنك إدارتها من خلال عمل خطة صحيحة للمشروع.

يجب ان تفكر في خطتك باعتبارها مستندًا حيًا يتيح لك الحفاظ على هدفك في مشروعك أثناء تقدمه، حيث يمكنك التطلع إلى الأمام في مشروعك ومعالجة المشكلات قبل أن تصبح مشكلة كبيرة.

■ التخطيط يقلل من جهد وعمل الفريق:

يمكنك تخطيط مشروعك من ناحية وضع جدول زمني حيث يُأخذ في الاعتبار عبء وجهد العمل الكامل لأعضاء فريقك، فهذه الطريقة لا تحمّل أي شخص الكثير من المهام أو تحدد مواعيد نهائية لا يمكنه تحديدها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

١,٣ مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

٢,٣ المنهج المستخدم:

ترتكز الدراسة الحالية في مراحلها ومجمل جوانبها العلمية المختلفة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج العلمية الشهيرة التي يهتم فيها الباحث بجمع المعلومات والبيانات المختلفة التي يعمل فيها على تفسير وتحليل تلك البيانات والذي يفيد في الوصول إلى نتائج يمكنها أن تفضي إلى تحصيل توصيات هامة تفيد المجتمع من خلال ما توصلت له الدراسة بصورتها النهائية.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في أمانة منطقة الرياض ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٠٠) فردا من الإدارة العليا والوسطى وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

والجدول (١) يبين أجمالي عدد الاستبانات الموزعة، والاستبانات المستردة والاستبانات الصالحة

للتحليل:

الجدول (١): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

المستوى الإداري	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
الإدارة العليا	٣٩	٣٥	٣٣
الإدارة الوسطى	٢٧٦	٢٤٥	٢٤٢
المجموع	٣١٥	٢٨٠	٢٧٥

قام الباحث بتوزيع (٣١٥) استبانة ويهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أكثر شمولية من ناحية أخرى، حيث تم استرجاع (٢٨٠) استبانة من أصل هذا العدد، وتم استبعاد (٥) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لنقص البيانات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٧٥) استبانة والتي تعتبر عينة مناسبة للتحليل الإحصائي ونسبة تعادل ٨٧,٥% من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

٥,٣ أداة الدراسة:

تم العمل على الاستبانة بالتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت ثلاثة أقسام من الأسئلة وعلى النحو التالي:

- الجزء الأول: ويتضمن الخصائص الديموغرافية المعبرة عن عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.
- الجزء الثاني: ويتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل الممارسات القيادية والذي اشتمل على (٣٠) فقرة موزعه على خمسة أبعاد تم قياسها ضمن مقياس ليكون (Likert) للخيارات المتعددة.
- حيث توزعت أبعاد الممارسات القيادية على النحو التالي:

- البعد الأول المثل الأعلى .
- البعد الثاني: إشاعة رؤية مشتركة .
- البعد الثالث: استغلال الفرص .
- البعد الرابع: تشجيع المبادرات الفردية والجماعية .
- البعد الخامس: الدعم والتحفيز .
- القسم الثالث: يتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع (نجاح المشروع) ويشتمل هذا القسم على (٢١) فقرة موزعه على أربعة أبعاد وعلى النحو التالي:
 - البعد الأول: كفاءة المشروع .
 - البعد الثاني: التأثير على العميل .
 - البعد الثالث نجاح العمل.
 - البعد الرابع الاستعداد للمستقبل .

٦,٣ صدق أداة الدراسة Validity

تم التحقق من صدق إدارة الدراسة الاستبانة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه من خلال التحقق مما يلي:

❖ الثبات:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's، لكل من المتغير المستقل بأبعاده الفرعية والمتغير التابع بأبعاده الفرعية، حيث تظهر قيمة معامل الثبات مقدار التوافق والاتساق والاستقرار والثبات في نتائج الاستبانة إذا جرى تطبيقها أكثر من مره ضمن نفس الظروف، وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (٢): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية بأبعاده

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	المثل الأعلى	٠,٧٩٩
٢	إشاعة رؤية مشتركة	٠,٧٥٠
٣	استغلال الفرص	٠,٧٤٩
٤	تسجيع المبادرات الفردية والجماعية	٠,٧٥٤
٥	الدعم والتحفيز	٠,٧٧٦
	الممارسات القيادية	٠,٨٩٠

يظهر من الجدول (٢) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد الممارسات القيادية تراوحت بين (٠,٧٤٩ – ٠,٧٩٩)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (٠,٨٩٠) ، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (٠,٧٠) وهذا يدل على وجود الاتساق بين فقرات الممارسات القيادية كمتغير مستقل، وأن فقرات المتغير المستقل تتميز بموثوقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

ويمكن بيان معامل الاتساق الداخلي للمتغير التابع بأبعاده وعلى النحو التالي:

جدول (٣): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح المشاريع بأبعادها

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	كفاءة المشروع	٠,٧٥٢
٢	التأثير على العميل	٠,٧٧١
٣	نجاح العمل	٠,٧٥٠

٤	الاستعداد للمستقبل	٠,٧٢٨
	نجاح المشاريع	٠,٨٥٥

يظهر من الجدول (٣) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد نجاح المشاريع تراوحت بين (٠,٧٢٨ – ٠,٧٧١)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (٠,٨٥٥)، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (٠,٧٠) وهذا يدل على وجود الاتساق بين فقرات نجاح المشاريع كمتغير تابع، وأن فقرات المتغير التابع تتميز بموثوقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة قد بلغت (٠,٩١٥)، وهي تعتبر قيمة عالية، حيث أنها أكبر من (٠,٧٠)، وهذا يدل على وجود الاتساق بين جميع فقرات الاستبانة، وأن فقرات الاستبانة تتميز بموثوقية عالية وأنه بالإمكان الاعتماد عليها لإجراء عمليات التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

١٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
 - الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
 - ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
 - اختبار One-way ANOVA لاختبار وجود الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
 - تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- إجراءات الإحصاء الوصفي، متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وخصائصها.

- ١- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة. Reliability
- ٢- اختبار One-way ANOVA لاختبار وجود الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- ٣- تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤ مقدمه

يستعرض الفصل الحالي تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث يركز هذا الفصل على استعراض نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات وابعاد الدراسة الرئيسية وفقراتها ومن ثم اجراء اختبارات الإحصاء التحليلي من اختبارات تشخيصية للبيانات مثل التوزيع الطبيعي وصولا الى اختبار الفرضيات .

٢,٤ وصف خصائص عينة الدراسة

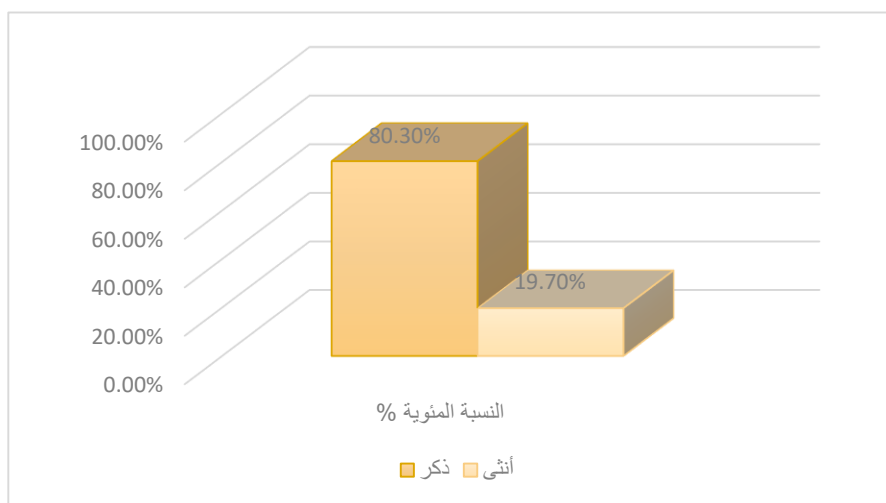
يبين هذا الجزء الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في . ولتحديد خصائص عينة الدراسة تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

❖ النوع الاجتماعي:

جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	٢٢١	٨٠,٣%
أنثى	٥٤	١٩,٧%
المجموع	٢٧٥	١٠٠%

شكل (٢): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



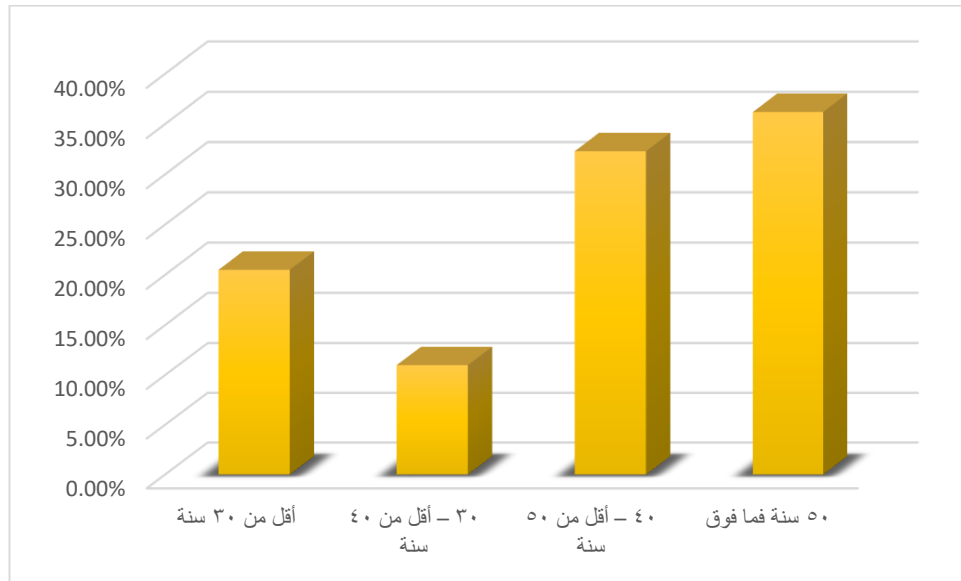
يظهر من الجدول (٥) أن الذكور يشكلون ما نسبته (٨٠,٣%) من عينة الدراسة بينما تشكل الإناث ما نسبته (١٩,٧%) من عينة الدراسة، وهذا يتوافق مع طبيعة القطاع الذي تعنى به المؤسسة إذ أن معظم العاملين هم من الرجال حيث تشكل النساء نسبة صغيرة في أمانة منطقة الرياض نظرا لأن المكون الأساسي للعاملين هم من الرجال بسبب طبيعة عمل هذه المؤسسات، ناهيك على أن ذلك يتناسب أيضا مع الواقع الاجتماعي السائد في السعودية من حيث إسناد الوظائف الإدارية للذكور أكثر من الإناث.

العمر

جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	٥٦	٢٠,٥%
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٣٠	١١,٠%
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٨٩	٣٢,٣%
٥٠ سنة فما فوق	١٠٠	٣٦,٢%
المجموع	٢٧٥	١٠٠%

شكل (٣): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



يظهر من الجدول (٦) أن الفئة العمرية (٥٠) سنة فما فوق هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (٣٦,٢%) وهذا يتناسب مع الفئات العمرية التي تقوم المؤسسة بتوظيفها والتي تبدأ العمل في أمانة منطقة الرياض ، كما أن الوصول إلى مستوى الإدارة العليا والوسطى يحتاج إلى فترة زمنية من متوسطة إلى طويلة، أما بخصوص الفئات العمرية التي تقل أعمارها عن (٤٠) سنة فتمثل فئات عمرية تم توظيفها نتيجة لكفاءتها وتم إتاحة الفرصة لهم لتبوؤ مواقع قيادية في الإدارة الوسطى ، وعليه فأن هذه النسبة مجتمعة تشكل ٣١,٥% وهي نسبة منطقية .

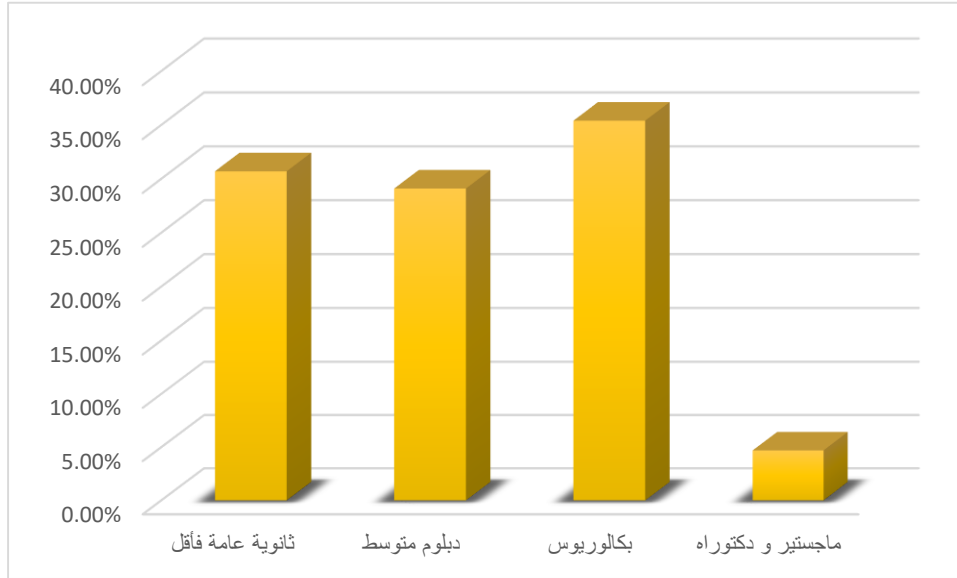
❖ المؤهل العلمي

جدول (٦): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل	٨٥	٣٠,٧%
دبلوم متوسط	٨٠	٢٩,١%
بكالوريوس	٩٧	٣٥,٤%

ماجستير ودكتوراه	١٣	%٤,٧
المجموع	٢٧٥	%١٠٠

شكل (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



يظهر من الجدول (٧) أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس من بين أفراد عينة الدراسة هي (٣٥,٤%) من العينة وهم بذلك يشكلون الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة وارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس فما فوق هو وضع طبيعي لأن العمل في مستوى الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة يحتاج لمثل هؤلاء المؤهلين وهذا يعكس حرص المؤسسة على استقطاب أفراد متعلمين ومؤهلين للعمل لديها كما أنه يتوافق بشكل واضح مع الاتجاه العام في منظمات الأعمال نحو تعيين من يحملون الدرجات العلمية في المواقع القيادية.

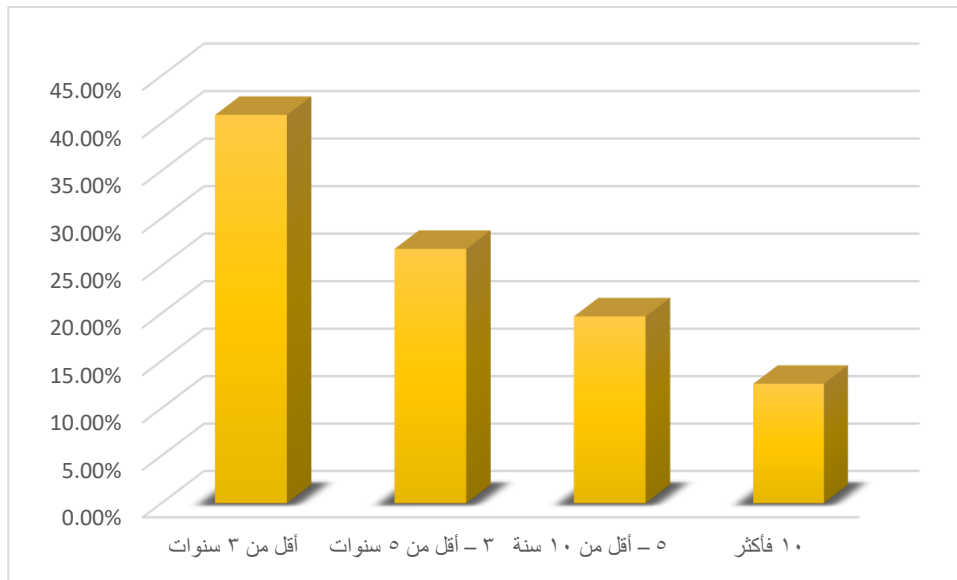
وجاء حملة شهادة الماجستير والدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة (٤,٧%) ويلاحظ أن حملة الدبلوم فما دون قد شكلوا (٥٩,٨%) من عينة الدراسة .

❖ عدد سنوات العمل في أمانة منطقة الرياض

جدول (٧): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٣ سنوات	١١٢	٤٠,٩%
٣ - أقل من ٥ سنوات	٧٤	٢٦,٨%
٥ - أقل من ١٠ سنة	٥٤	١٩,٧%
١٠ فأكثر	٣٥	١٢,٦%
المجموع	٢٧٥	١٠٠%

شكل (٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة



يظهر من الجدول (٨) أن أفراد العينة تتدرج نسبتهم في العينة من مستويات الخبرة الأدنى إلى

مستويات الخبرة الأعلى، حيث يتبين أن مستوى الخبرة (أقل من ٣ سنوات) هو الأعلى بنسبة بلغت (٤٠,٩%)

ثم تلاها (٣ - أقل من ٥ سنوات) بنسبة ٢٦,٨% وحل ثالثا (٥ - أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (١٩,٧%) وحل

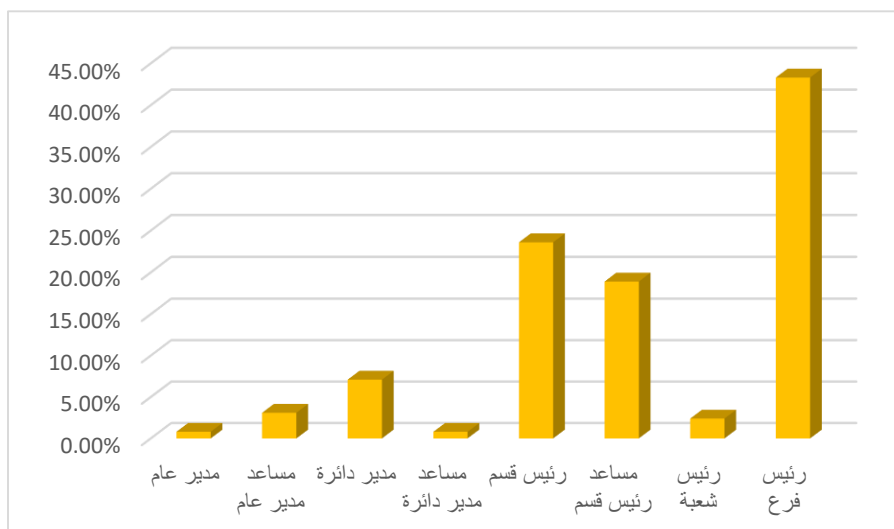
أخيرا (١٠ سنوات فأكثر) وبنسبة (١٢,٦%) وهذا التوزيع الأفراد العينة هو توزيع منطقي ويتوافق مع طبيعة العمل في الأمانة .

❖ المسمى الوظيفي

جدول (٨): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
٠,٨%	٢	مدير عام
٣,١%	٩	مساعد مدير عام
٧,١%	١٩	مدير دائرة
٠,٨%	٢	مساعد مدير دائرة
٢٣,٦%	٦٥	رئيس قسم
١٨,٩%	٥٢	مساعد رئيس قسم
٢,٤%	٧	رئيس شعبة
٤٣,٣%	١١٩	رئيس فرع
١٠٠%	٢٧٥	المجموع

شكل (٦): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



يظهر من الجدول (٩) أن فئة (رئيس فرع) شكلت الفئة الأكبر ونسبة (٤٣,٣%)، تليها فئة (رئيس قسم) بنسبة (٢٣,٦%) في حين جاءت المسميات الوظيفية الأخرى بنسب أقل وهذا ينسجم مع التوزيع الهرمي المتعارف عليه للمستويات الإدارية، حيث ترتفع نسبتهم كلما أنخفض المستوى التنظيمي نحو أسفل الهرم الإداري، وتنخفض مع ارتفاع المستوى التنظيمي نحو قمة الهرم الإداري، وهذا يتوافق مع طبيعة عينة الدراسة المبحوثة التي تشكلت من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى.

٣,٤ وصف متغيرات الدراسة:

يعرض هذا الجزء من الفصل الخامس تحليلاً لفقرات الاستبانة ومتغيراتها الفرعية والرئيسية، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك للحكم على درجة موافقتهم، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

❖ المتغير المستقل (الممارسات القيادية):

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الأول من مشكلة الدراسة والمتمثل بـ:

ما مستوى القيام بالممارسات القيادية والمتمثلة بـ المثل الأعلى إشاعة رؤية مشتركة استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز من قبل مدراء المشاريع في وكذلك ما هي الأهمية النسبية لهذه الممارسات القيادية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في أمانة منطقة الرياض ؟

■ البعد الأول: المثل الأعلى

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المثل الأعلى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.	٣,٦٦	٠,٧٢٨	١	متوسط
٢	يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والنابعة من الثقافة التنظيمية.	٣,٢٤	٠,٨١٤	٤	متوسط
٣	يفي مدراء المشاريع بالوعود والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم.	٣,٦٤	٠,٨٥٠	٢	متوسط
٤	يحرص مدراء المشاريع على معرفة آثار سلوكياتهم على أداء فريق المشروع.	٣,٤٣	٠,٨٩٦	٣	متوسط
٥	يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع.	٢,٥٨	٠,٩٦٣	٦	متوسط
٦	يتصف مدراء المشاريع بالوضوح حول منهجيتهم في القيادة.	٣,٢٠	٠,٨٩٤	٥	متوسط
	المقياس العام	٣,٢٩٤	٠,٦٠٨		متوسط

يظهر من الجدول (١٠) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد المثل الأعلى جاء متوسط المستوى، حيث كان المتوسط العام (٣,٢٩٤) بانحراف معياري (٠,٦٠٨). ويلاحظ أن جميع الفقرات لهذا البعد جاءت بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبتقدير متوسط، وهذا يدل على

حرص المديرين على أن يجعلوا من أنفسهم نماذج سلوكيه يحتذى بها لكي يكونوا قدوة للآخرين في عملهم وهذا البعد على غايه من الأهمية إذ لا تستطيع الطلب من الآخرين القيام ما لا ترضى أنت القيام به.

في حين حلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وبتقدير متوسط، وهذا يعكس انخفاض مستوى الاهتمام لدى المدراء بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع على الرغم من أهمية ذلك وقد يعزى ذلك إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى الاستئثار بالرأي.

■ البعد الثاني: إشاعة رؤية مشتركة

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إشاعة رؤية

مشتركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٧	يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وآثارها على طريقة القيام بالعمل.	٣,٩٢	٠,٤٩٨	١	مرتفع
٨	يبين مدراء المشاريع الآثار الإيجابية لهذه الاتجاهات على العاملين والمشروع.	٣,٤٦	٠,٨٨٠	٤	متوسط
٩	يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية.	٢,٦١	٠,٨٥٦	٦	متوسط

١٠	يبين مدراء المشاريع للعاملين بأن التوجهات المستقبلية ستراعي تطلعاتهم ورغباتهم.	٢,٧٠	٠,٩٥٤	٥	متوسط
١١	يحدد مدراء المشاريع الهدف من وراء التوجهات المستقبلية.	٣,٦١	٠,٦٩١	٣	متوسط
١٢	يعبر مدراء المشاريع عن قناعتهم الشخصية بالتوجهات المستقبلية ونتائجها.	٣,٨٣	٠,٦٠١	٢	مرتفع
	المقياس العام	٣,٣٥٦	٠,٥٠٩		متوسط

يظهر من الجدول (١١) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد إشاعة رؤية مشتركة جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٣٥٦) وبانحراف معياري (٠,٥٠٩). وقد جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وآثارها على طريقة القيام بالعمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وتقدير مرتفع، وهذا يشير إلى أن مدراء المشاريع يوضحون ماهية التوجهات المستقبلية وذلك بهدف الاستعداد لتنفيذها لما لها من أثر على العمل.

في حين حلت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٦١)، وتقدير متوسط، مما يؤكد على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار آراء فريق العمل عند صياغة التوجهات المستقبلية وعدم إهمالها لما لذلك من أهمية في تحقيق رؤية مشتركة تسهم بتوحيد الجهود وتحقيق التطلعات وقد يعزى انخفاض التقدير لهذه الفقرة إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى الاستئثار بالرأي.

■ البعد الثالث: استغلال الفرص

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات استغلال الفرص

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١٣	يبحث مدراء المشاريع عن فرص جديدة لإنجاز العمل بشكل أفضل.	٣,٩٨	٠,٧٣٤	٢	مرتفع
١٤	يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العاملين لتجربة طرق جديدة للقيام بعملهم.	٣,٤٢	٠,٩٥٥	٤	متوسط
١٥	يبحث مدراء المشاريع خارج المشروع عن طرق جديدة ومبتكرة لتطوير أداء العاملين.	٣,١٢	٠,٩٥٦	٥	متوسط
١٦	يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة.	٤,٠٧	٠,٦٥٧	١	مرتفع
١٧	يحدد مدراء المشاريع الأهداف ويضعون الخطط اللازمة لتحقيقها.	٣,٨٣	٠,٧١٠	٣	مرتفع
١٨	يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة.	٢,٥٤	٠,٩٥٨	٦	متوسط
	المقياس العام	٣,٤٩٣	٠,٥٠٥		متوسط

يظهر من الجدول (١٢) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد استغلال الفرص جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٩٣) وبانحراف معياري (٠,٥٠٥). وقد جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبتقدير مرتفع، وهذا منطقي لأن الخبرات والتجارب السابقة تشكل مخزوناً معرفياً لدى هؤلاء المدراء يتم الرجوع إليه طلباً لتفادي الإخفاق وتحقيق النجاح.

في حين حلت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٥٤) وبتقدير متوسط وهذه النتيجة أيضاً منطقية لأن حرص المدراء على تحقيق النجاح ومحاولة تجنب الفشل ستفضي بهم لتجنب استخدام الطرق والأدوات التي من الممكن أن تعرض المشروع للخطر.

■ البعد الرابع: تشجيع المبادرات الفردية والجماعية:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تشجيع

المبادرات الفردية والجماعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١٩	يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع.	٤,٠٢	٠,٦٣٦	١	مرتفع
٢٠	يستمتع مدراء المشاريع لوجهات النظر المختلفة حيال الموضوعات قيد البحث.	٢,٨٤	١,١١٦	٥	متوسط
٢١	يحرص مدراء المشاريع على إشاعة جو من التقدير والاحترام للعاملين.	٤,٠١	٠,٥١٩	٢	مرتفع

٢٢	يدعم مدراء المشاريع مبادرات العمل الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء فريق المشروع.	٣,٢٤	٠,٨٤٩	٤	متوسط
٢٣	يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم.	٢,٧١	٠,٩١٨	٦	متوسط
٢٤	يعمل مدراء المشاريع على تنمية فريق المشروع وظيفيا.	٣,٣٢	٠,٨٨١	٣	متوسط
	المقياس العام	٣,٣٥٨	٠,٥١٠		متوسط

يظهر من الجدول (١٣) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد تشجيع المبادرات الفردية والجماعية جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٣٥٨) وبانحراف معياري (٠,٥١٠). وقد جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على: "يقوم مدير المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبتقدير مرتفع، وهذا ينسجم مع منطقية جهود مدراء المشاريع في تحقيق اطار للعمل الجماعي وليس الفردي وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

في حين حلت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على: "يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٧١)، وبتقدير متوسط وهذا يدفع باتجاه بذل المزيد من الجهود من قبل المدراء في سبيل تعزيز الثقة لدى العاملين وإظهار الثقة بقدراتهم وإعطائهم قدرا من المرونة في إنجازهم لأعمالهم سواء كان ذلك من خلال الحصول على الموارد المطلوبة وتوفير عدة بدائل لإنجاز العمل وعدم الاقتصاد على بديل واحد وقد يعزى انخفاض التقدير لهذه الفقرة إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى وضع طرق محددة للإنجاز وعدم إعطاء العاملين الفرصة للاختيار.

■ البعد الخامس: الدعم والتحفيز

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٢٥	يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين.	٣,٩٨	٠,٧٢٩	١	مرتفع
٢٦	يظهر مدراء المشاريع ثقتهم بقدرات أعضاء فريق العمل.	٣,٤٣	٠,٨٢٢	٥	متوسط
٢٧	يقوم مدراء المشاريع بمكافأة العاملين ممن يساهمون في نجاح المشاريع.	٣,٨٢	٠,٧٩١	٢	مرتفع
٢٨	يشكر مدراء المشاريع وبشكل علني أعضاء فريق العمل الملتزمين بالقيم والمبادئ التنظيمية.	٣,٥١	٠,٧٠٠	٤	متوسط
٢٩	ينتبهز مدراء المشاريع الفرص للإعلان عن الإنجازات.	٣,٦٣	٠,٦٩٩	٣	متوسط
٣٠	يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل.	٣,٤٢	٠,٧٧١	٦	متوسط
	المقياس العام	٣,٦٣١	٠,٤٦٦		متوسط

يظهر من الجدول (١٤) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد الدعم والتحفيز جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٣١) وانحراف معياري (٠,٤٦٦). وقد جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين ومتفاعله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(٣,٩٨) وبتقدير مرتفع، وهذا يعكس اهتماما مرتفعا لدى مدراء المشاريع وحسب رأي العينة المبحوث بتقديم الدعم والتقدير للمتميزين من العاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأداء لما له من أثر بالغ في تعزيز وزيادة احتمالية تكرار الممارسات الإيجابية للعاملين على مستوى فردي وهذا سلوك قيادي طبيعي يسلكه المدراء لتعزيز الأداء .

في حين حلت الفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على "يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وبتقدير متوسط، الأمر الذي يقتضي مزيدا من الاهتمام من المدراء بتقديم الدعم وإظهار الاهتمام الشخصي بمساهمات العاملين لما لذلك من أثر في تعزيز أداء فريق العمل وعدم الانشغال بالإنجازات الفردية على حساب مساهمات الفريق.

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد الممارسات القيادية كما في الجدول (١٥) التالي:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد الممارسات

القيادية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	المثل الأعلى	٣,٢٩٤	٠,٦٠٨	٥	متوسط
٢	إشاعة رؤية مشتركة	٣,٣٥٦	٠,٥٠٩	٤	متوسط
٣	استغلال الفرص	٣,٤٩٣	٠,٥٠٥	٢	متوسط
٤	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	٣,٣٥٨	٠,٥١٠	٣	متوسط
٥	الدعم والتحفيز	٣,٦٣١	٠,٤٦٦	١	متوسط

متوسط		٠,٣٩٧	٣,٤٢٧	مقياس الممارسات القيادية
-------	--	-------	-------	--------------------------

تظهر نتائج الجدول (١٥) إلى أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٤٢٧) بانحراف معياري (٠,٣٩٧) وكذلك أظهر الجدول أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٣١) وانحراف معياري (٠,٤٦٦)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٤٩٣) ، وانحراف معياري (٠,٥٠٥) ، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثا بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (٣,٣٥٨) وبانحراف معياري (٠,٥١)، وحل رابعا بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (٣,٣٥٦) وبانحراف معياري (٠,٥٠٩)، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٢٩٤) ، وانحراف معياري (٠,٦٠٨)، وبتقدير متوسط المستوى وهذا يظهر مدى أهمية بعد الدعم والتحفيز وارتباطه وتأثيره على باقي الأبعاد كما أنه يظهر درجة موافقه وإدراك مقبولة من قبل عينة الدراسة بالممارسات القيادية وأبعادها.

❖ المتغير التابع (نجاح المشاريع)

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الثاني من مشكلة الدراسة والمتمثل بـ:

ما مستوى توفر عناصر نجاح المشاريع والمتمثلة بكفاءة المشروع، التأثير على العمل
الاستعداد للمستقبل وكذلك ما هي الأهمية النسبية لهذه العناصر من وجهة العاملين في الإدارة العليا
والإدارة الوسطى في أمانة منطقة الرياض ؟

■ البعد الأول: كفاءة المشروع:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٣١	تم إنجاز المشروع ضمن المدة المحددة.	٢٣,٥	٠,٨٧٢	٢	متوسط
٣٢	المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة.	٣,١٥	٠,٩٦٠	٣	متوسط
٣٣	تعرضت المشاريع لتغييرات طفيفة.	٣,٦٩	٠,٧١٨	١	مرتفع
	المقياس العام	٣,٤٥٧	٠,٧٠٠		متوسط

يظهر من الجدول (١٦) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد كفاءة المشروع جاءت متوسطة المستوى، حيث كان المتوسط العام (٣,٤٥٧) بانحراف معياري (٠,٧٠٠). وقد جاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "تعرضت المشاريع لتغييرات طفيفة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبتقدير مرتفع وهذا طبيعي لأن تنفيذ المشاريع وبانحرافات طفيفة في الميزانية والجدول الزمني يعتبر مقبولا في المشاريع.

في حين حلت الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على "المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,١٥) وبتقدير متوسط الأمر يعكس تعرض المشاريع بشكل عام ومشاريع المؤسسة بشكل خاص لانحرافات تتعلق بالمحددات المتعلقة بالكلفة وهذا الانحرافات ستكون مقبولة طالما هي طفيفة.

■ البعد الثاني: التأثير على العمل

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على

العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٣٤	لبت المشاريع المنفذة حاجات العميل	٤,٠٨	٠,٦٧٤	٢	مرتفع
٣٥	العميل كأن راضيا عن المشاريع المنفذة.	٣,٧٠	٠,٧٢٧	٣	مرتفع
٣٦	عملت المشاريع المنفذة على حل مشاكل العميل .	٣,٥٥	٠,٧٤٢	٤	متوسط
٣٧	يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه.....)	٤,٤١	٠,٦٢٢	١	مرتفع
٣٨	لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل .	٣,٣٥	٠,٧٠٦	٦	متوسط
٣٩	ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة ولاء العميل للأمانة .	٣,٤٦	٠,٨٩٨	٥	متوسط
	المقياس العام	٣,٧٥٧	٠,٥٠٠		مرتفع

يظهر من الجدول (١٧) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد التأثير على العميل جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٥٧) وانحراف معياري (٠,٥٠٠). وقد جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على "يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه.....)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤١) وبتقدير مرتفع، وهذا يشير إلى أن المشاريع المختلفة الخاصة بالمؤسسة وباختلاف أنواعها قد حققت الفائدة للعميل.

في حين حلت الفقرة رقم (٣٨) والتي تنص على "لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبتقدير متوسط، والتي يمكن أن نعزوها إلى عدم اطلاع فئة المبحوثين وبشكل مفصل على المواصفات التقنية المطلوبة من قبل العملاء ليحكموا على مدى تلبيتها.

■ البعد الثالث: نجاح العمل

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات نجاح العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٤٠	أعطت المشاريع المنفذة قيمة مضافة للأمانة .	٣,٩٨	٠,٦٧٢	٣	مرتفع
٤١	أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح الأمانة .	٤,١٧	٠,٥٣١	١	مرتفع
٤٢	ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة الحصص السوقية للأمانة .	٣,٣٩	٠,٨٦٤	٥	متوسط
٤٣	نتج عن المشاريع المنفذة تحسن في أداء الأمانة .	٤,٠٦	٠,٧٨٠	٢	مرتفع
٤٤	تحقق عائد على الاستثمار نتيجة للمشاريع المنفذة.	٣,٤٣	٠,٦٨٥	٤	متوسط
٤٥	ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.	٣,٣٣	٠,٦٩١	٦	متوسط
	المقياس العام	٣,٧٢٤	٠,٤٧٤		مرتفع

يظهر من الجدول (١٨) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد نجاح العمل جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٢٤) وانحراف معياري (٠,٤٧٤). وقد جاءت الفقرة رقم (٤١) والتي تنص على "أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٧) وبتقدير مرتفع،

في حين حلت الفقرة رقم (٤٥) والتي تنص على "ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وبتقدير متوسط، وهذه النتيجة منطقية نظرا لتنوع أصحاب المصالح وتعدددهم والتي تجعل من الصعوبة بمكان تحقيق قيمة مرتفعة لهم جميعا.

■ البعد الرابع "الاستعداد للمستقبل"

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد

للمستقبل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٤٦	ستسهم نتائج المشاريع المنفذة في نجاح المشاريع المستقبلية.	٤,٠٢	٠,٨٥٤	٢	مرتفع
٤٧	أدت المشاريع المنفذة إلى طرح منتجات جديدة.	٣,٦٦	٠,٩١٩	٥	متوسط
٤٨	نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة.	٢,٥٧	٠,٨٥٩	٦	متوسط
٤٩	ساهمت المشاريع المنفذة في توفير الفرصة للتدرب على تقنيات جديدة.	٣,٧٦	٠,٩٤٧	٤	مرتفع
٥٠	أدت المشاريع المنفذة إلى القيام بأنشطة تجارية جديدة.	٣,٨٩	٠,٨٣٨	٣	مرتفع
٥١	سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية.	٤,٤٤	٠,٧٥٢	١	مرتفع
	المقياس العام	٣,٧٢٤	٠,٥٦٢		مرتفع

يظهر من الجدول (١٩) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد الاستعداد للمستقبل جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٢٤) وانحراف معياري (٠,٥٦٢). وقد جاءت الفقرة رقم (٥١) والتي تنص على "سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وبتقدير مرتفع، وهذا منطقي حيث أن تراكم الخبرات الإدارية لدى المؤسسة وعلى مدى مشاريعها المختلفة سيسهم في تطوير قدراتها الإدارية لإدارة مشاريعها المستقبلية.

في حين حلت الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على "نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٧) وبتقدير متوسط وهذه أيضا نتيجة طبيعية إذ أن مشاريع المؤسسة المختلفة وبمختلف مخرجاتها استهدفت في الغالب أسواقا تقليدية.

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد نجاح المشاريع كما في الجدول (٢٠) التالي:

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	كفاءة المشروع	٣,٤٥٧	٠,٧٠٠	٣	متوسط
٢	التأثير على العميل	٣,٧٥٧	٠,٥٠٠	١	مرتفع
٣	مجاح العمل	٣,٧٢٤	٠,٤٧٤	٢	مرتفع
٤	الاستعداد للمستقبل	٣,٧٢٤	٠,٥٦٢	٢	مرتفع
	مقياس نجاح المشاريع	٣,٦٦٨	٠,٤٠١		مرتفع

تظهر نتائج الجدول (٢٠) أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير قد جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٦٦٨) وانحراف معياري (٠,٤٠١)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (التأثير على العميل)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٧٥٧)، وانحراف معياري (٠,٥٠٠)، وبتقدير مرتفع

المستوى، وحل بعدا (نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع المستوى، وجاء بعد (كفاءة المشروع) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٤٥٧)، وانحراف معياري (٠,٧٠٠)، وبتقدير متوسط المستوى، وهذا يظهر درجه من الموافقة والإدراك الجيد من قبل عينة الدراسة بنجاح المشاريع وأبعادها.

٤,٤ اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار

تم عمل اختبارات ملاءمة النموذج للتأكد من ملاءمة بيانات الدراسة لإجراء تحليل الانحدار الخطي، عبر تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد أن البيانات تتوزع طبيعيا باستخدام اختبار معامل الالتواء، واختبار كولمو جروف - سميرنوف للتوزيع الطبيعي، وأيضا عبر تطبيق اختبار الارتباط المتعدد للتأكد من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح، حيث أن البيانات تأخذ شكل التوزيع الطبيعي عندما يكون معامل الالتواء Skewness أقل من ١ ، وتكون معنوية اختبار كولمو جروف سميرنوف أكبر من ٥%، كذلك لا توجد مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة حين تكون قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من ١٠ وقيم التباين المسموح به Tolerance أكبر من (٠,٠٠٠)، وعند إجراء هذه الاختبارات كانت النتائج كما يلي:

➤ اختبار التوزيع الطبيعي Normality

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات تم عمل اختبار (Skewness) لحساب قيمة معامل الالتواء حيث أن البيانات تكون أقرب ما يمكن للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغير المستقل بأبعاده أقل من ١.

وللتأكد من خلو العينة من القيم المتطرفة، وأنها تتوزع طبيعيا، يجرى أيضا نوعان الاختبارات هما Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk حيث أن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من ٥٠%، وبعمل هذه الاختبارات كانت النتائج كما يلي:

جدول (٢٠): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي

المتغير				
معامل الالتواء Kolmogorov – Smirnov (a)				
Sig.	Df	Statistics		
0.300	127	0.973	٠,١٣٧	المثل الأعلى
0.089	127	1.211	٠,٢٢٠	إشاعة رؤية مشتركة
0.109	127	1.123	٠,١٢٠	استغلال الفرص
0.076	127	1.278	٠,٢٤٥	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية
0.103	127	1.128	٠,٠٨٤	الدعم والتحفيز
0.346	127	0.935	٠,٠٢٧	الممارسات القيادية

يظهر من الجدول (٢١) أن بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً، حيث أن قيم معامل الالتواء جاءت جميعها أقل من ١ ، وبالتالي فإن النتيجة تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار. كما يظهر أيضاً أن جميع القيم في اختبار كولموجوروف سميرونوف كانت عند مستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) أي أن جميع هذه القيم تتوزع طبيعياً وليست هناك قيم متطرفة تؤثر في النموذج.

➤ اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من عدم وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية (وذلك من خلال حساب قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) عند كل متغير فرعي من أبعاد المتغير المستقل، حيث أن المقياس للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من ١٠ وأكبر من ١ ، وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (٠,٠٥)، ويعمل هذا الاختبار كانت النتائج كما يلي:

جدول (٢١): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به
المثل الأعلى	١,٥٨٦	٠,٦٣١
إشاعة رؤية مشتركة	١,٦١٩	٠,٦١٨
استغلال الفرص	١,٣٨٣	٠,٧٢٣
تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	٢,١١٨	٠,٤٧٢
الممارسات القيادية	١,٧٢٠	٠,٥٨١

يظهر من الجدول (٢٢) أن جميع قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل (الممارسات القيادية) جاءت أكبر من العدد ١ وأقل من العدد ١٠ ، حيث وقعت بين (١,٣٨٣ - ٢,١١٨) كما جاءت جميع قيم التباين المسموح به أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار الخطي واختبار فرضيات الدراسة

٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة:

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الثالث من مشكلة الدراسة والمتمثل ب : ما هو أثر الممارسات القيادية المثل الأعلى، الرؤية المشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الإدارة العامة لمشاريع . جرى اختبار الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية والثالثة، والفرضيات المتفرعة من كل منها والانحدار الخطي ، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression والانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression، وقد كانت النتائج كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسة الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص K تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، والدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض .

وقد تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك على النحو التالي :

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل المثل الأعلى على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض

جدول (٢٢): نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى الدلالة
		(β)	المحسوبة	Sig.
نجاح المشاريع	المثل الأعلى	٠,٤٣٧	٥,٤٣٣	٠,٠٠٠
Sig. = 0.000 F = 29.521 $r^2 = 0.191$ $r = 0.437$				

يتبين من نتائج الجدول (22) أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٩,٥٢١) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.437$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.191$)، وهذا يعني أن ١٩,١% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في المثل الأعلى، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٤٣٧) في حين كانت قيمة t عندها (٥,٤٣٣) وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل المثل الأعلى على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض

H_01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل إشاعة رؤية مشتركة في نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض .

جدول (٢٣): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى
		(β)	المحسوبة	الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	إشاعة رؤية مشتركة	٠,٣٨٢	٤,٦٢٨	٠,٠٠٠
r = 0.382 r ² = 0.146 F = Sig. = 0.000				

يتبين من نتائج الجدول (٢٣) أن أثر المتغير المستقل (إشاعة رؤية مشتركة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢١,٤١٥) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.382$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.146$)، وهذا يعني أن 14.6% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في إشاعة رؤية مشتركة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٣٨٢) في حين كانت قيمة t عندها (٥,٤٣٣) وبمستوى دلالة Sig. = 0.000 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض .

H₀1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل استغلال

الفرص في نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض

جدول (٢٤): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	استغلال الفرص	٠,٢٨٦	٣,٣٣٨	٠,٠٠١
r = 0.286 r ² = 0.082 F = 11.144 Sig. = 0.001				

يتبين من نتائج الجدول (٢٤) أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١١,١٤٤) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.001)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.286$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.082$)، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استغلال الفرص)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٢٨٦) في حين كانت قيمة t عندها (٣,٣٣٨) وبمستوى دلالة Sig. = 0.001 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل استغلال الفرص على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض .

H₀1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية في نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض .

جدول (٢٥): نتائج اختبار أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	٠,٤٢٠	٥,١٦٩	٠,٠٠٠
r = 0.420 r ² = 0.176 F = 26.718 Sig. = 0.000				

يتبين من نتائج الجدول (٢٥) أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٦,٧١٨) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.420$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.176$)، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٤٢٠) في حين كانت قيمة t عندها (٥,١٦٩) وبمستوى دلالة Sig. = 0.000 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض

٥-1:H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل الدعم

والتحفيز في نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض

جدول (٢٦): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى الدلالة
نجاح المشاريع	الدعم والتحفيز	(β)	المحسوبة	Sig.
		٠,٥٥٩	٧,٥٣٢	٠,٠٠٠
r = 0.559 r ² = 0.312 F = 56.736 Sig. = 0.000				

يتبين من نتائج الجدول (٢٧) أن أثر المتغير المستقل (الدعم والتحفيز) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٥٦,٧٣٦) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.599$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.312$)، وهذا يعني أن 31.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (الدعم والتحفيز)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٥٥٩) في حين كانت قيمة t عندها (٧,٥٣٢) وبمستوى دلالة Sig. = 0.000 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض .

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث تم وضع المتغيرات بطريقة Enter، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٢٧): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	المثل الأعلى	٠,١٧٨	١,٩٣٥	٠,٠٥٥
	إشاعة رؤية مشتركة	٠,٠٨٥	٠,٩١٠	٠,٣٦٥
	استغلال الفرص	٠,٠١١	٠,١٢٣	٠,٩٠٢
	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	٠,٠٢٣	٠,٢١٣	٠,٨٣٢
	الدعم والتحفيز	٠,٤١٥	٤,٣٢٩	٠,٠٠٠
R = 0.595 R ² = 0.354 F = 13.283 Sig. = 0.000				

تظهر نتائج الجدول (٢٧) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (١٣,٢٨٣)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.595$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.354$)، وهذا يعني أن ٣٥,٤% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β عند متغير (المثل الأعلى) قد بلغت (٠,١٧٨) في حين كانت قيمة t عندها (١,٩٣٥) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.555) وهذه تؤكد عدم معنوية أثر (المثل الأعلى) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة)، كما بلغت قيمة β عند متغير (إشاعة رؤية مشتركة) (٠,٠٨٥) وكانت قيمة t عندها (٠,٩١٠) وبمستوى دلالة (Sig = 0.365) وهذا يؤكد عدم

معنوية (أثر إشاعة رؤية مشتركة) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. كما بلغت قيمة β عند متغير (استغلال الفرص) (٠,٠١١) وكانت قيمة t عندها (٠,١٢٣) وبمستوى دلالة (Sig = 0.902) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (استغلال الفرص) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. كما بلغت قيمة β عند متغير (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) (٠,٠٢٣) وكانت قيمة t عندها (٠,٢١٣) وبمستوى دلالة (Sig = 0.832) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. وأخيرا بلغت قيمة β عند متغير (الدعم والتحفيز) (٠,٤١٥) وكانت قيمة t عندها (٤,٣٢٩) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية أثر (الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه ويدل أيضا على أهمية بعد (الدعم والتحفيز) والذي يجب أن يكون حاضرا أثناء ممارسة المدير لجميع هذه الأبعاد لكي يتمكن من تحقيق التأثير المطلوب والوصول بالمشروع إلى بر الأمان.

وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، ونقبل الفرضية البديلة

التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع في أمانة منطقة الرياض .

الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

١,٥ تمهيد

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة والاستنتاجات المبينة على هذه النتائج كما يتضمن اقتراحات حول دراسات وبحوث مستقبلية بهدف استكمال الدراسة الحالية أو للتعمق أكثر في جانب أو أكثر من جوانبها.

٢,٥ نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر القيادة على نجاح مشاريع المؤسسة ولتحقيق ذلك أثبتت تساؤلات ووضعت فرضيات حول طبيعة التأثير بين هذه المتغيرات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:

١- تبين النتائج أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٤٢٧) بانحراف معياري (٠,٣٩٧)، حيث أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٣١)، وانحراف معياري (٠,٤٦٦)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٤٩٣) وانحراف معياري (٠,٥٠٥)، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثا بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (٣,٣٥٨) وبانحراف معياري (٠,٥١)، وحل رابعا بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (٣,٣٥٦) وبانحراف معياري (٠,٥٠٩)، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٢٩٤)، وانحراف معياري (٠,٦٠٨)، وبتقدير متوسط المستوى.

٢- تبين النتائج أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير جاء مرتفعا، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٦٦٨) بانحراف معياري (٠,٤٠١)، حيث احتل بعد (التأثير على العميل) المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٧٥٧)، وانحراف معياري (٠,٥٠٠) وبتقدير مرتفع المستوى، وحل ثانيا كلا من بعدي

(نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) وبتقدير مرتفع المستوى وحل بعد (كفاءة المشروع) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٤٥٧)، وانحراف معياري (٠,٧٠٠)، وبتقدير متوسط المستوى .

٣- بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (١٣,٢٨٣)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.595$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.354$)، وهذا يعني أن ٣٥,٤% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة مجتمعه .

٤- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٩,٥٢١)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.382$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.146$)، وهذا يعني أن ١٩,١% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال (التباين في المثل الأعلى).

٥- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل إشاعة رؤية مشتركة على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢١,٤١٥)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.382$ مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $r^2 = 0.146$ ، وهذا يعني أن ١٤,٦% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إشاعة رؤية مشتركة).

٦- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١١,١٤٤)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.001$ ، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط $r = ٠,٢٨٦$ مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.082$)، وهذا يعني أن ٨,٢% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استغلال الفرص).

٧- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (٢٦,٧١٨) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.420$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.176$)، وهذا يعني أن ١٧,٦% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية).

٨- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل الدعم والتحفيز على المتغير التابع نجاح المشاريع هو أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٥٦,٧٣٦) ، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.599$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.312$)، وهذا يعني أن ٣١,٢% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (الدعم والتحفيز).

٣,٥ التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز نجاح المشاريع من خلال تحسين ممارسات القيادة في المؤسسات:

- ينبغي على المؤسسات تطوير استراتيجيات شاملة لتحفيز الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المشاريع.
- توصي الدراسة بأهمية نشر رؤية موحدة ومشتركة بين فرق العمل، حيث يساهم ذلك في تعزيز الانسجام والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة للمشاريع.
- يوصى بتوفير برامج تدريبية مستمرة للقادة، تهدف إلى تطوير مهاراتهم في استغلال الفرص وتشجيع الابتكار، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.

- توصي الدراسة بتعزيز ثقافة المبادرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، حيث يسهم ذلك في دعم الإبداع وتحقيق نتائج متميزة في تنفيذ المشاريع.
- تطوير برامج تحفيزية شاملة تستهدف تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، بما يشمل مكافآت مالية ومعنوية وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية.
- العمل على خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والإبداع وتساعد على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- تحديد رؤية استراتيجية واضحة للأمانة يتم مشاركتها مع جميع الموظفين لضمان انسجام الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- تنظيم لقاءات واجتماعات دورية لمناقشة التقدم نحو تحقيق الرؤية المشتركة، وتبادل الأفكار والاقتراحات بين جميع أفراد الفريق.
- إنشاء منصات وبرامج تشجع على الابتكار وتتيح للموظفين تقديم مبادراتهم وأفكارهم لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف.
- تحفيز وتوجيه الفرق نحو الأهداف المشتركة وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل.
- تقديم الدعم المستمر للفرق العاملة من خلال التدريب والتوجيه لضمان تحقيق الأداء الأمثل.
- تطوير وتعزيز برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في مجال القيادة وإدارة المشاريع.
- إجراء تقييم دوري للأداء القيادي لضمان تحسين مستمر لمهارات القيادة وتعزيز الأداء العام للأمانة

Abstract

This study aimed to explore the impact of leadership practices in their various dimensions (role model, fostering a shared vision, opportunity exploitation, encouraging individual and group initiatives, support and motivation) on the success of projects within the Riyadh Municipality. The study employed a descriptive-analytical approach, applied to a sample of 275 employees from the municipality. SPSS software was used to analyse the data and conduct the necessary statistical tests.

The study revealed several key findings, most notably that leadership practices in all their dimensions have a statistically significant impact on project success. The results indicated that leadership dimensions such as "role model" and "fostering a shared vision" play a key role in guiding employees towards achieving shared project goals. Additionally, "opportunity exploitation" and "encouraging individual and group initiatives" were found to be influential factors in enhancing innovation and responding effectively to project challenges. Furthermore, "support and motivation" had a significant effect in boosting employee morale and increasing their commitment to the projects, contributing to improved project efficiency and success.

The study recommended developing comprehensive incentive programs aimed at improving employee performance, including both financial and moral rewards, to enhance morale and encourage individual and group achievements.

Keywords: leadership practices, project success, Riyadh Municipality.

المراجع

اولاً: المراجع باللغة العربية

- ❖ أشيتوي، محمد، (٢٠٢٣)، أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، مركز شؤون المرأة-غزة (أنموذجا)، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، مج ٨، ع ١٤.
- ❖ تباري، 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 ٢٨٤، ٥٨٩ - ٦٠٤.
- ❖ دعاس، وفاء، (٢٠٢٠)، الممارسات القيادية للمديرات الفلسطينيات كنموذج لإنشاء وتمكين القيادات الوسطى، مجلة جامعة، مج ٢٣، أكاديمية القاسي.
- ❖ دوسري، مبارك بن عبد الله، (٢٠٢١)، متطلبات تطور الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس التعليم العام، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع ٢١٤، كلية الامارات للعلوم التربوية.
- ❖ الدوسري، مبارك بن عبدالله مبارك، و النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد. (٢٠٢١). متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس التعليم العام. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٧١، ٦٦ - ٨٦.
- ❖ راغب، رشا ، وأحمد، رغدة ، والضويحي، مطلق. (٢٠٢٢)، مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها مجلة البحوث في مجالات التربية ومهنيا واجتماعيا بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا النوعية.
- ❖ 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 ٨٤، ١٥١ - ١٨٣.

- ❖ روقي، مطلق بن مقعد، (٢٠١٩)، واقع الممارسات القيادية بالادارية في الجامعات السعودية الناشئة،
المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج٨، ع٨، دار عمان للدراسات والأبحاث
- ❖ سليمان، عماد حمدي خميس محمد. (٢٠٢٠). الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي
بمصر. مجلة كلية التربية، مج٢٠، ع٢، ٢٥٩ - ٢٨٠.
- ❖ سليمان، عماد حمدي خميس محمد، (٢٠٢٠)، الممارسات القيادية لمديري المدارس التعليم الأساسي
بمصر، مجلة كلية التربية، مج٢، ع٢، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.
- ❖ صيتي، عبد اللطيف، ولعمور، رميلة، (٢٠١٩)، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة
التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه
الخضر.
- ❖ فوزي ثابت أحمد ابو زيد، حمادة، (٢٠٢١)، أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين
ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات
التجارية والبيئية، ع١٢.
- ❖ القلا، محمد فراج على، (٢٠١٩)، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص " دراسة تطبيقية
على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية"، جامعة الطائف، المجلة العمية
للاقتصاد والتجارة.
- ❖ موسي، محمود كمال عربي، (٢٠٢٣)، تأثير ممارسات القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية
لجامعة أسوان " دراسة تطبيقية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة جنوب الوادي، مصر.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

- 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.

- Abiodun, T., & Kida, M. (2016), Impact of strategic orientations on performance of small and medium enterprises: The roles of entrepreneurial orientation in promoting economic development. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(4), 206- 219. Doi: 10.18775/ijmsba. 1849- 5664- 5419.2014.23.1004
- Aga, Deribe (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*. 100, 517- 525. Doi: 10.1016/j.procs.2016.09.190
- Ahanger, Reza (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: an empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management*, 5(1), 88-95. Doi: 10.5897/AJBM10.712
- Al sharbati, Abd al azez, 2018. The impact of project managers competencies on projects success, thesis, Middle East University.
- 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.
- 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.
- Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., & NM. A. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.

- Almajed, A., & Mayhew, P. (2015). Building a conceptual framework for IT project success: CIOs perspective. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 39(1), 14-26.
- Alotaibi, Abdulrahman, 2019, The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia, thesis, University of Portsmouth. Ammarin, yousra, (2018), Impact of variation orders on construction projects: a case study of Ma'an, thesis, Mutah University
- 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.
- Alzuod, M., Isa, M., & Othman, S. (2017). Intellectual capital, innovative performance and the moderating effect of entrepreneurial orientation among small and medium-sized enterprises in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 308-314.
- Aminu, M., & Mahmood, R. (2015). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between intellectual capital and performance: A hierarchical component model perspective in PLS- SEM path modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 443-456. Doi: 10.3923/rjbm.2015.443.456
- Amirkhani, A., & Reza, A. (2015). Investigating the relationship between strategic orientation and firm's performance considering the intermediary role of business strategy. *Journal of Management Sciences*, 1(8), 152-157.
- AOYAMA, M., YAMAGUCHI, S., & YAMAGUCHI, Y. (2019). Stakeholder Management Process at Pre-games Training Camps of a National Team Using PMBOK (Project

Management Body of Knowledge): Case Study of Awaji, Hyogo. Journal of Japan Society of Sports Industry.

- Araujo, C., & Pedron, C. (2015). IT project manager competencies and IT project success: A qualitative study. *Organisational project management*, 2(1). 53-75.
- Arendt, J. F., Verdorfer, A. P., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and leadership: communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in psychology*, 10. Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(2), 311-318.
- Arham, A., Abuhasan, H., Ridzuan, A., & Sulaiman, N. (2015). The effect of leadership behaviors on entrepreneurial orientation- an online survey on Malaysian SMEs. *International Journal of Latest Research in Science and Technology*. 4(5), 47-50.
- Barbosa, A. P. F. F. P. L., Salerno, M. S., de Souza Nascimento, P. T., Albala, A., Maranzato, F. P., & Tamoschus, D. (2020). Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. *International Journal of Project Management*.
- Berrett-Koehler Publishers. Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Almamlook, R. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. *Industrial engineering & management*.
- Berssaneti, F., Carvalho, M., & Muscat, A. (2012). Impact of reference model for project management and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects. *Produção*, 22(3), 421-435.

- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- 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.
- Buer, S. V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1976-1992.
- Carvalho, M., & Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
- Cassol, A., Gonçalo, C., & Ruas, R. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. *BAR, Rio de Janeiro*, 13(4),
- Chai, D. S., Hwang, S. J., & Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158.
- Chaudhary, R. (2021), "Authentic leadership and meaningfulness at work: Role of employees CSR perceptions and evaluations", *Management Decision*, Vol. 59 No. 8. pp. 2024-2039. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0271>.
- Ciulla, J. B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. In *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond* (pp. 153-163).

- de Oliveira, G. F., & Rabechini Jr. R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.
- Dhir, S., Kumar, D., & Singh, V. B. (2019). Success and failure factors that impact on project implementation using agile software development methodology. In *Software Engineering* (pp. 647-654). Springer. Singapore.
- Dickson, G., & Tholl, B. (2020). Putting LEADS to Work as a Change Leadership Model: Integrating Change Leadership and Change Management. In *Bringing Leadership to Life in Health: LEADS in a Caring Environment* (pp. 197-216).
- Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In *Project management in the library workplace* (Vol. 38, pp. 167-186). Emerald Publishing Limited
- Gamayanto, I., Christian, H., Wibowo, S., & Purnamasari, D. (2019). Developing "Leadership Intelligence (C12) Framework" Inside Social Media to Develop An Ethical Leader using the Johari Window Method. *Indonesian Journal of Information Systems*, 1(2), 119-132.
- Getange, B., Ndetto, T., & Machoka, P. (2019). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND STAFF TRAINING KEY TO STATE CORPORATIONS GROWTH. *African Journal of Emerging Issues*, 1(6), 47-61.
- Giri, O. P. (2019). Study on the Role of Project Manager in Improving the Project Performance. *Technical Journal*, 1(1), 133-139

- Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A., & Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 471-483.
- Harter, H., Singh, M. M., Schneider-Marin, P., Lang, W., & Geyer, P. (2020). Uncertainty Analysis of Life Cycle Energy Assessment in Early Stages of Design. *Energy and Buildings*, 208, 109635
- Haughey, D. (2018). The role of the project manager. Project Smart, faculty. northseattle, edu.
- Henkel, T. G., Marion Jr. J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1.
- Hermano, V., & Martín-Cruz, N. (2019). Expanding the Knowledge on Project Management Standards: A Look into the PMBOK® with Dynamic Lenses. In *Project Management and Engineering Research* (pp. 19-34).
- Holzmann, V., & Mazzini, L. (2020). Applying Project Management to Creative Industries: The Relationship between Leadership Style and Project Success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24(1), 1-17.
- Jassmy, B., & Bhaya, Z. (2016, November). Strategic orientation and effects on organizational performance analytical study in real estate banks in Al- Dewaniya Province. Paper presented at Proceedings of the 10th International Management, Bucharest, Romania, 200-212.
- Memari, A., Panjehfouladgaran, H. R., Rahim, A. R. A., & Ahmad, R. (2022). The impact of lean production on operational performance: a case study. *Asia-Pacific Journal of*

Business Administration. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2022-0190>

- Nuchprasop, K., & Intarakamhang, U. (2018). A causal relationship model of students' participatory behaviour towards university social responsibility. *The Journal of Behavioural Science*. 13(1). 15-26.
- Routledge. Englund, R., & Bucero, A. (2019). *The complete project manager: Integrating people, organizational, and technical skills*
- Shahsiah, N., & Sepahvand, R. (2016). Studying the mediating role of knowledge sharing and market orientation to enhance the intellectual capital effect on the organizational innovation (supervision of insurance companies in Lorestan province). *International Business Management*, 10(20), 4776-4782.
- Sonai Aguilar, Edward, (2019), Driving or anizzation in novalion as from of in trapeneur ship with in the context of small Business, *Journal of strategiwinnovation and sustainability*.
- Springer, Cham Cleveland, S., & Cleveland, M. (2020). Leadership Competencies for Sustained Project Success. *International Journal of Applied Management Theory and Research (IJAMTR)*, 2(1), 35-47.
- Springer, Cham Hilali, A., Charoenngam, C., & Barman, A. (2019). Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan. *Engineering. Construction and Architectural Management*.
- Springer, Cham. Dobie, C. (2020), *Handbook of project management: A complete guide for beginners to professionals*.

- Thaddee, B., Prudence, N., & Valens, S. (2020). INFLUENCE OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES ON PROJECT SUCCESS IN RWANDA-THE CASE OF GIRINKA PROJECT IN RUNDA SECTOR, KAMONYI DISTRICT, RWANDA. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 5(3).
- 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.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول أثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية

على أمانة منطقة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات

التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف

أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله. وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-٤٠ أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ودكتوراه
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ من ٣-١٠ أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مدير دائرة ☐ مساعد مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ مساعد رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس فرع

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: الممارسات القيادية، ضع إشارة (√) في المربع

المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
					بشدة	بشدة			
المثل الأعلى									
يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.									
يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والنابعة من الثقافة التنظيمية.									
يفي مدراء المشاريع بالوعد والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم.									
يحرص مدراء المشاريع على معرفة آثار سلوكياتهم على أداء فريق المشروع.									
يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع.									

					يتصف مدراء المشاريع بالوضوح حول منهجيتهم في القيادة.
إشاعة رؤية مشتركة					
					يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وآثارها على طريقة القيام بالعمل.
					يبين مدراء المشاريع الآثار الإيجابية لهذه الاتجاهات على العاملين والمشروع.
					يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية.
					يبين مدراء المشاريع للعاملين بأن التوجهات المستقبلية ستراعي تطلعاتهم ورغباتهم.
					يحدد مدراء المشاريع الهدف من وراء التوجهات المستقبلية.
					يعبر مدراء المشاريع عن قناعتهم الشخصية بالتوجهات المستقبلية ونتائجها.
استغلال الفرص					

					يبحث مدراء المشاريع عن فرص جديدة لإنجاز العمل بشكل أفضل.
					يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العاملين لتجربة طرق جديدة للقيام بعملهم.
					يبحث مدراء المشاريع خارج المشروع عن طرق جديدة ومبتكرة لتطوير أداء العاملين.
					يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة.
					يحدد مدراء المشاريع الأهداف ويضعون الخطط اللازمة لتحقيقها.
					يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة.
تشجيع المبادرات الفردية والجماعية					
					يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع.

					يستمتع مدراء المشاريع لوجهات النظر المختلفة حيال الموضوعات قيد البحث.
					يحرص مدراء المشاريع على إشاعة جو من التقدير والاحترام للعاملين.
					يدعم مدراء المشاريع مبادرات العمل الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء فريق المشروع.
					يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم.
					يعمل مدراء المشاريع على تنمية فريق المشروع وظيفيا.
الدعم والتحفيز					
					يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين.
					يظهر مدراء المشاريع ثقتهم بقدرات أعضاء فريق العمل.
					يقوم مدراء المشاريع بمكافأة العاملين ممن يساهمون في نجاح المشاريع.

					يشكر مدراء المشاريع وبشكل علني أعضاء فريق العمل الملتزمين بالقيم والمبادئ التنظيمية.
					ينتهز مدراء المشاريع الفرص للإعلان عن الإنجازات.
					يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل.

المحور الثاني: نجاح المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	البعد
كفاءة المشروع					
					تم إنجاز المشروع ضمن المدة المحددة.
					المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة.
					تعرضت المشاريع لتغييرات طفيفة.
التأثير على العميل					
					لبت المشاريع المنفذة حاجات العميل
					العميل كإن راضيا عن المشاريع المنفذة.
					عملت المشاريع المنفذة على حل مشاكل العميل .
					يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينية، سلعه.....)

					لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل .
					ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة ولاء العميل للأمانة .
نجاح العمل					
					أعطت المشاريع المنفذة قيمة مضافة للأمانة .
					أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح الأمانة .
					ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة الحصة السوقية للأمانة .
					نتج عن المشاريع المنفذة تحسن في أداء الأمانة .
					تحقق عائد على الاستثمار نتيجة للمشاريع المنفذة.
					ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.
الاستعداد للمستقبل					
					ستسهم نتائج المشاريع المنفذة في نجاح المشاريع المستقبلية.
					أدت المشاريع المنفذة إلى طرح منتجات جديدة.

					نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة.
					ساهمت المشاريع المنفذة في توفير الفرصة للتدرب على تقنيات جديدة.
					أدت المشاريع المنفذة إلى القيام بأنشطة تجارية جديدة.
					سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية.

مع خالص التقدير والاحترام

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:

ENG.Daifallah Saeed Al Salman

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

1446-2024