

تأثير تعدد القيادات في المشاريع على الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية
واستراتيجيات للتخفيف من التعارض

إعداد الطالبة /لارا محمد شربوش

الرقم الجامعي /251000168

إشراف /د. فيصل جواد

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نبدأ هذا العمل مستعينين بالله، متوكلين عليه، راجين منه التوفيق والسداد.

إهداء

إلى من غرسوا في قلبي الإيمان، وغمروني بدعائهم ودعمهم.

إلى نبض قلبي، أمي وأبي...

أنتم النور الذي أضاء طريقي، واليد التي رفعتني في كل سقوط.

إلى أخواتي العزيزات،

شكرًا لأنكن كنتم دومًا سندًا وفرحًا لا ينضب.

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من آمن بي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُنال التوفيق والنجاح.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميد أوشن على توفيرها بيئة أكاديمية محفزة وداعمة، أسهمت في تطوير معارفي وصقل مهاراتي.

كما أخص بالشكر الكادر التدريسي في كلية الإدارة، الذين لم يبخلوا بعلمهم وخبراتهم، وكان لهم دور كبير في إلهامي ودعمي طوال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لعائلتي وأحبّتي، الذين كانوا دائماً سنداً لي في هذا المشوار، وقدموا لي من الدعم ما يعجز عنه الوصف.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تعدد القيادات في بيئة المشاريع على الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، في ظل تزايد تعقيد المشاريع وتنوع الجهات المشرفة عليها. سعت الدراسة إلى قياس العلاقة بين تعدد القيادات وأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: الوضوح والتنظيم، والتعارض وتأثيره على الأداء، والثقة والتعاون والثقافة، والحلول والتخفيف

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانًا إلكترونيًا كأداة رئيسية لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة 19 مشاركًا ومشاركة من العاملين في قطاعات متنوعة ذات صلة بإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. جرى تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وقياس الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محور

أظهرت النتائج أن تعدد القيادات يرتبط بوضوح مع زيادة التعارض وتأثيره على الأداء بمتوسط (4.11)، وانخفاض نسبي في الثقة والتعاون والثقافة بمتوسط (3.67)، مع وجود مستوى متوسط مرتفع من الوضوح والتنظيم بمتوسط (3.71). كما بينت النتائج إدراك المشاركين لأهمية الحلول والتخفيف مثل آليات التنسيق الإداري والاجتماعات الموحدة والأنظمة الرقمية، التي سجلت متوسطًا مرتفعًا (4.02)، ما يشير إلى دورها الفاعل في الحد من الآثار السلبية لتعدد القيادات

انتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: تحديد الأدوار القيادية بوضوح منذ بداية المشروع، وتبني نماذج قيادة تشاركية، وتعزيز الثقافة التنظيمية المشتركة، والاعتماد على أدوات الحوكمة الرشيدة، وإجراء تقييمات دورية لفعالية القيادة. كما اقترحت إجراء دراسات مستقبلية تتناول الأثر النفسي لتضارب (Co-Leadership) القيادات، والمقارنة بين القطاعات، ودراسة فعالية نموذج القيادة المشتركة

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، العاملين في شركات المقاولات

قائمة المحتويات

2.....	بسم الله الرحمن الرحيم
3.....	إهداء
4.....	شكر وتقدير
5.....	المستخلص
6-8.....	قائمة المحتويات

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

10-11	1.1 مقدمة
12	2.1 مشكلة الدراسة
13	3.1 تساؤلات الدراسة
14	4.1 أهمية الدراسة
14-15	5.1 فرضيات الدراسة
16.....	6.1 أهداف الدراسة
17-18	7.1 حدود الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- 1.2 الدراسات العربية 19-25
- 2.2 الدراسات الأجنبية 26-27

الفصل الثالث: الإطار النظري

- 1.3 مفاهيم القيادة 28
- 2.3 الثقافة التنظيمية 29
- 3.3 العلاقة بين القيادة والثقافة 29
- 4.3 التقييم النقدي للدراسات السابقة 30-32

الفصل الرابع: منهجية البحث

- 1.4 منهج الدراسة 33
- 2.4 أدوات الدراسة 33
- 3.4 مجتمع الدراسة ومصادر البيانات 34
- 4.4 أساليب المعالجة الإحصائية 34

الفصل الخامس: التحليل والمناقشة

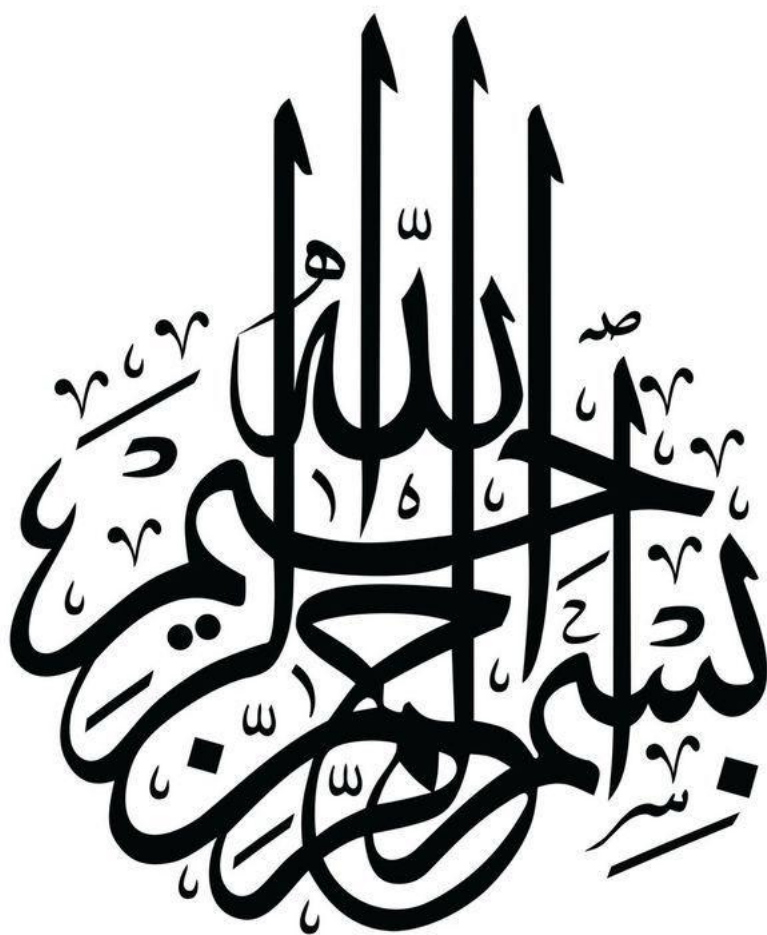
- 1.5 تحليل البيانات 34-38
- 2.5 مناقشة النتائج 39

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

1.6	التوصيات	39
2.6	المقترحات المستقبلية	19

الفصل السابع : المراجع

1.7	المراجع العربية	20
2.7	المراجع الأجنبية	



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

عَدَّ إدارة المشاريع من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات المعاصرة، نظراً لدورها في ضمان تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة. ومع تزايد تعقيد المشاريع وتشابك الأطراف المشاركة فيها، برزت قضية تعدد القيادات (Leadership Plurality) كأحد أبرز التحديات التي قد تؤثر على استقرار المشاريع وفعالية فرق العمل. ويُقصد بتعدد القيادات وجود أكثر من جهة أو شخصية إدارية لها صلاحيات اتخاذ القرار في نفس المشروع، مما يخلق احتمالية لظهور تضارب في القرارات (Decision-making Conflicts) وتشويش في الأدوار والمسؤوليات.

أظهرت بعض الدراسات السابقة (Dirks & Ferrin, 2002; Hoch & Kozlowski, 2014) أن تعدد القيادات يرتبط بمشكلات في الأداء والجدول الزمنية وجودة المخرجات، في حين تناولت دراسات أخرى (Schein, 2010 Cameron & Quinn, 2011) أهمية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) كعامل حاسم في استقرار فرق العمل.

ومع ذلك، فإن العلاقة بين تعدد القيادات والثقافة التنظيمية في بيئة المشاريع لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث، وهو ما يشكّل فجوة معرفية تسعى هذه الدراسة إلى سدّها وعليه، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تعدد القيادات على الثقافة التنظيمية في المشاريع، مع التركيز على مدى انعكاس ذلك على وضوح الأهداف، استقرار السلوك التنظيمي، الالتزام بمعايير الجودة، ودور التنسيق القيادي في تعزيز بيئة عمل إيجابية ومستقرة.

2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل ازدياد تعقيد المشاريع وتعدد الجهات المشرفة عليها، باتت مسألة تعدد القيادات داخل بيئات المشاريع من أبرز القضايا التي تواجه المؤسسات المعاصرة. يُقصد بتعدد القيادات وجود أكثر من جهة أو شخصية إدارية تمتلك صلاحيات اتخاذ القرار داخل نفس المشروع، مما قد يؤدي إلى تضارب في التوجيهات، تشويش في توزيع الأدوار، وانخفاض في كفاءة التواصل داخل فرق العمل. وتُعد هذه الظاهرة أكثر وضوحًا في المشاريع الكبيرة أو المشتركة التي تتداخل فيها المسؤوليات بين أقسام أو شركات متعددة.

وقد لوحظ أن هذا التعدد القيادي لا يؤثر فقط على مستوى الإنجاز الزمني أو جودة التنفيذ، بل يمتد أيضًا ليرتكب بصمته على الثقافة التنظيمية داخل المشروع، محدثًا خللاً في القيم والسلوكيات والعلاقات التنظيمية التي تشكّل البنية الداخلية لفرق العمل. هذه الانحرافات قد تظهر في شكل تأخير في تسليم المشاريع، تراجع جودة المخرجات، ضعف الالتزام بمعايير المشروع، أو حتى نقشي الصراعات التنظيمية والتدرب في اتخاذ القرار.

ومن هنا، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الأثر العميق الذي قد يحدثه تعدد القيادات على الثقافة التنظيمية في سياق المشاريع، وبيان مدى انعكاس ذلك على فعالية الأداء الجماعي، والالتزام الموظفين، واستقرار المشروع ككل. إذ تشير العديد من المؤشرات إلى أن الثقافة التنظيمية المتأثرة بالتضارب الإداري قد تؤدي إلى بيئة عمل مضطربة، وتعرق فرص الابتكار والاستقرار، وهو ما يُعد خطرًا طويل الأمد على نجاح أي مشروع.

ويناقش هذا البحث عددًا من القضايا الفرعية المرتبطة بالمشكلة الأساسية، مثل:

- أثر تعدد القيادات على وضوح الأهداف داخل فرق العمل،
 - العلاقة بين القرارات المتضاربة واستقرار السلوك التنظيمي،
 - تأثير تكرار التعليمات المختلفة على الالتزام بالجودة والجدول الزمني للمشروع،
 - دور القيادة الموحدة أو التنسيق الإداري في الحفاظ على ثقافة عمل إيجابية.
- حيث أن تعدد القيادات ليس فقط قضية إدارية، بل عامل مؤثر في بنية الثقافة التنظيمية للمشروع. فدراسة هذه العلاقة تسهم في فهم أعمق لكيفية تحسين بيئات العمل في المشاريع، وتمكّن المؤسسات من تطوير استراتيجيات عملية للتخفيف من التعارض الإداري وتعزيز الثبات الثقافي داخل الفرق

3.1 تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من المشكلة البحثية، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

هل يؤثر تعدد القيادات في المشاريع على الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل؟

ويتفرّع من هذا السؤال العام مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر تضارب التوجيهات القيادية على الالتزام بالمعايير

والسلوكيات داخل الفريق؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يؤدي تعدد القيادات إلى ضعف الثقة بين الموظفين والجهات

الإدارية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما هي أبرز الانعكاسات السلوكية والثقافية لتعدد القيادات في

المشاريع متعددة الجهات؟

السؤال الفرعي الرابع: ما هي الاستراتيجيات المقترحة للتخفيف من الآثار السلبية لتعدد

القيادات على الثقافة التنظيمية؟

السؤال الفرعي الخامس: هل تسهم الأنظمة الرقمية أو التنسيق الإداري في تحسين الاستقرار

الثقافي في بيئة المشروع

4.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تركيزها على قضية حديثة ومعقدة نسبياً في مجال إدارة المشاريع،

وهي أثر تعدد القيادات على الثقافة التنظيمية داخل بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بكثرة الأطراف

وتداخل الصلاحيات. فمع تنامي المشاريع المشتركة وتعقد الهياكل الإدارية، تحتاج المؤسسات إلى فهم

عميق لكيفية تأثير تعدد القيادات في وضوح الأدوار والسلوكيات التنظيمية. تسهم هذه الدراسة في سد

فجوة معرفية عبر تقديم إطار تحليلي يوضح علاقة تضارب التوجيهات القيادية بتراجع الانسجام الثقافي،

وبذلك تدعم تطوير نظريات حديثة في مجال إدارة المشاريع والثقافة التنظيمية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم استراتيجيات عملية تمكّن المؤسسات من التعامل مع التحديات القيادية المعقدة بفاعلية، خصوصًا في المشاريع التي تضم جهات تنفيذية أو استشارية متعددة. وتساعد النتائج أصحاب القرار والمديرين على رصد المخاطر التنظيمية الناتجة عن تعدد القيادات ووضع آليات تنسيق قيادي تحد من التضارب، مثل مصفوفة RACI والاجتماعات الموحدة. هذا ينعكس مباشرةً على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الإنجاز وتعزيز استقرار فرق العمل، وهو ما يلبي احتياجات المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التكيف مع بيئات عمل متسارعة التغير وتنافسية عالية.

5.1 فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى الإطار النظري وأهداف الدراسة، تفترض هذه الدراسة وجود علاقات ارتباط وأثر بين تعدد القيادات في المشاريع ومكونات الثقافة التنظيمية. وقد صيغت الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

تُفترض علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد القيادات في المشاريع وتأثيره على الثقافة التنظيمية داخل فرق العمل

- ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: تُفترض علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد القيادات في المشروع ودرجة وضوح المعايير والسلوكيات التنظيمية لدى أفراد الفريق.
 - الفرضية الفرعية الثانية: تُفترض علاقة بين تعدد القيادات ومستوى الثقة الرأسي بين الموظفين والجهات الإدارية في المشروع.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: تُفترض علاقة بين تعدد القيادات وظهور انعكاسات ثقافية وسلوكية سلبية (مثل الصراعات وتشكّل التكتلات) داخل بيئة العمل.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: تُفترض فاعلية تطبيق استراتيجيات تنظيمية مُحَدَّدة (مثل مصفوفة RACI أو لجان التنسيق المشتركة) في التخفيف من التأثيرات السلبية لتعدد القيادات على الثقافة التنظيمية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: تُفترض علاقة بين توظيف الأدوات الرقمية (أنظمة إدارة المشاريع، لوحات القيادة التفاعلية) وبين تعزيز الاستقرار الثقافي وتحسين التنسيق الإداري في المشاريع.

جدول المتغيرات			
المتغير المستقل	المتغيرات/المخرجات التابعة	الخلفية العلمية المُفسِّرة	الاستدلال على أهميّة الفرضيّة
تعدّد القيادات (Leadership) (Plurality)	وضوح المعايير والسلوكيات التنظيمية	تُشير أدبيات الحوكمة في PMI إلى أنّ تداخل الصلاحيات يُفضي إلى ضبابية التوجيهات وتعقيد اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس مباشرةً على «كيف» يتصرّف الأفراد في سياق المشروع	عندما تتعارض توجهات القادة، تبدأ القيم واللوائح المكتوبة بفقدان سلطتها الرمزية، فتتخفّض القدرة على ضبط السلوك الجماعي
تعدّد القيادات	مستوى الثقة الرأسي (بين الفريق والإدارة)	تُبيّن نظرية الثقة التنظيمية أنّ الاتّساق والسلاسة في القرارات شرط لبناء الثقة (Ferrin, 2002 & Dirks). تعدّد الأصوات القيادية غالباً ما يخلق إدراكات عن «التسييس» أو «الأجندات المتنافسة» فيضعف الثقة	وجود أكثر من «مرجعية نهائية» يدفع الفرق إلى تبني قيم فرعية أو البحث عن تحالفات «تحمي» مصالحهم.
تعدّد القيادات	الانعكاسات الثقافية السلبية (صراعات، تكتلات، مقاومة)	يوضّح Schein أنّ الثقافة التنظيمية تتكوّن من افتراضات مشتركة تنشأ بمرور الوقت؛ أي اضطراب مستمر في أنماط القرار يُزعزع تلك الافتراضات ويولّد سلوكاً دفاعياً أو صراعياً	وجود أكثر من «مرجعية نهائية» يدفع الفرق إلى تبني قيم فرعية أو البحث عن تحالفات «تحمي» مصالحهم
الاستراتيجيات التنظيمية المقترحة	تخفيف الأثر السلبي	تُظهر دراسات الحوكمة أنّ وضع آليات تنسيق (RACI-Matrix، لجان مشتركة) يحدّ من تضارب السلطة ويعيد المركزية الوظيفية عند الحاجة	اتّباع استراتيجية واضحة للمواءمة بين القادة يقلّص هوامش «الغموض الثقافي» ويحافظ على استقرار الفريق
استخدام الأدوات الرقمية	تعزيز الاستقرار الثقافي	تُشير مبادئ 7 PMBOK إلى أنّ الشفافية اللحظية في لوحات القيادة الرقمية (Dashboards) وتوثيق القرارات يقلّلان من التفسيرات الفردية ويعززان الالتزام الجمعي	المنصات الرقمية تعطي نسخة «واحدة للحقيقة» (Single Source of Truth) تقلّل الحاجة للرجوع إلى أكثر من قائد لتفسير الإرشادات

6.1 أهداف الدراسة:

1. تحليل طبيعة تعدد القيادات في بيئة المشاريع

يهدف هذا الهدف إلى فهم الظاهرة الأساسية للدراسة، وهي "تعدد القيادات"، من حيث نشأتها، أسبابها، وأنماطها المختلفة داخل المشاريع. يتم ذلك من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية التي تناولت توزيع الأدوار القيادية في المشاريع متعددة الأطراف، والتميز بين التعدد البناء والتعدد المتضارب. هذا الهدف يُشكّل الأساس لفهم تأثيرات الظاهرة لاحقاً

2. تشخيص حالات التعارض القيادي وانعكاسها على سلوك فرق العمل

تهدف الدراسة إلى تحليل نماذج محددة من التعارض القيادي داخل المشاريع، وكيفية انعكاسها على سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه العمل. عندما لا يكون هنالك انسجام بين القيادات، فإن أعضاء الفريق يواجهون ارتباكاً في الامتثال، وتضارباً في الولاءات، وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض فعالية الفريق. يتم ربط ذلك بأدبيات الحوكمة التي تؤكد أهمية اتساق القيادة في ضبط السلوك الجماعي.

3. تحليل العلاقة بين تعدد القيادة وانخفاض الاتساق التنظيمي والثقة

هذا الهدف يركز على اختبار فرضية أن تعدد القيادة يؤدي إلى تآكل الاتساق داخل المنظمة، مما يضعف ثقة الأفراد بالإدارة. سيتم تحليل كيف تؤدي التوجيهات المتضاربة إلى تقويض النظام الرمزي الذي يستند إليه السلوك المؤسسي، وبالتالي تتراجع قدرة الثقافة التنظيمية على توجيه الأفراد. هذا يرتبط بنظرية (Ferrin, 2002 & Dirks) حول العلاقة بين الاتساق والثقة التنظيمية.

اقتراح استراتيجيات لتخفيف آثار التعدد القيادي السلبية

بعد تحليل الواقع وتشخيص الأثر، تهدف الدراسة إلى تقديم حلول عملية، مثل أدوات التنسيق، ووضع أدوار قيادية واضحة، وتفعيل الحوار الداخلي، وذلك لتقليل الأثر السلبي للتعدد القيادي. سيتم الاستفادة من النماذج القيادية الناجحة والدروس المستخلصة من الدراسات السابقة في بناء هذه التوصيات.

5. تطوير إطار نظري تطبيقي يساعد في إدارة التعدد القيادي بفعالية

من خلال الدمج بين التحليل النظري والتوصيات العملية، تسعى الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يمكن استخدامه في بيئات المشاريع المختلفة لفهم وتحليل وتوجيه ظاهرة تعدد القيادة، بطريقة تخدم الثقافة التنظيمية وتعزز الأداء المؤسسي المستدام.

7.1 حدود الدراسة:

يعد تحديد حدود الدراسة من الخطوات الأساسية التي تسهم في توجيه الجهد البحثي نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة، وتساعد في تفسير النتائج ضمن سياق منطقي وواقعي. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتناول أثر تعدد القيادات في المشاريع على الثقافة التنظيمية، كان من الضروري ضبط النطاق البحثي ضمن أطر موضوعية ومكانية وزمانية ومنهجية، بما يتماشى مع الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، مثل دراسة المرعي (2020)، و Ahmed et al. (2021) و Müller et al. (2020).

7.1.1 الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على تأثير تعدد القيادات في المشاريع على الثقافة التنظيمية، مع تحليل مسببات الصراع وآليات الحد منه، وذلك كما أشارت دراسة Al-Harbi (2019) التي ربطت بين القيادة غير الموحدة وظهور النزاعات في بيئات العمل، ودراسة Müller et al. (2020) التي بينت أن تعدد القادة يؤدي إلى غموض في الأدوار وانخفاض الثقة التنظيمية. لا تتناول هذه الدراسة موضوع القيادة بشكل عام أو تحليل أنماط القيادة، بل تركز على حالات التداخل القيادي في المشاريع متعددة الهياكل.

7.1.2 الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على بيانات المشاريع في دول الخليج العربي، مع التركيز على السعودية، بما يتماشى مع تركيز دراسة المرعي (2020) على المشاريع الحكومية في المملكة، ودراسة Al Qahtani (2022) التي تناولت تحديات القيادة المشتركة في مشاريع الرؤية السعودية 2030.

كما تم الاستئناس ببعض الحالات العالمية في الدراسات الأجنبية لمقارنة الأثر دون أن تكون محورًا للتحليل الرئيسي.

7.1.3 الحدود الزمانية:

تم تحليل البيانات ضمن نطاق زمني يشمل الفترة ما بين الفترة ما بين شهرين، من 1 يوليو 2025 حتى 31 أغسطس

7.1.4 الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات الأولية من عينة من الشركات والمكاتب الهندسية العاملة في مجال المشاريع داخل المملكة العربية السعودية. وقد روعي في تصميم الاستبيان أن يغطي جميع متغيرات الدراسة (تعدد القيادات، الثقافة التنظيمية، الثقة التنظيمية، سلوك فرق العمل).

تم توزيع الاستبيان على (50) شركة، واستُلمت ردود مكتملة من (20) شركة بنسبة استجابة بلغت 40%.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 الدراسات العربية

1. "أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية" - دراسة في المنظمات الصناعية بالرياض

المؤلفون: خالد الكويليت، أبهيجيت غوش، محمد أنس شمسي

الهدف منهج/عينة: تحليل إحصائي باستخدام SPSS لعينة مؤلفة من 115 مديراً ورئيس قسم في منظمات صناعية بمدينة الرياض. ترمي الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على الثقافة التنظيمية.
النتائج:

أثر دال إحصائياً يشير إلى أن القيادة الديمقراطية والمتساهلة تؤثران إيجاباً على الثقافة التنظيمية ($\alpha \leq 0.05$)

القيادة الأوتوقراطية لم تظهر تأثيراً معنوياً.

التوصيات: تشجيع تعلم قادة المنظمات لأبعاد الثقافة التنظيمية، واعتماد أساليب قيادية تشجع التماسك والشعور بالمشاركة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتتبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، ولأن مجتمع الدراسة كبير جداً لذلك اعتمد الباحث على العينة الملائمة التي يمكن الوصول إليهم عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع وبلغ عددهم العينة (115) مفردة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب

الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية وللقيادة المتساهلة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساساً لدعم وتعزيز القائد بين العاملين داخل المنظمة وضرورة أن تفهم القيادة الإدارية أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، القيادة الإدارية، النمط القيادي، القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة المتساهلة، الثقافة التنظيمية، المنظمات الصناعية، رؤية المملكة

2030

2. "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية" – دراسة جزائرية

مؤلفة: سومية سعال من الجزائر

• الهدف والمنهج: دراسة كيف تؤثر الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية (مثل الديمقراطية، الأوتوقراطية، التشاركية) على الثقافة التنظيمية ضمن مؤسسات تمر بمرحلة تحول إداري نحو اقتصاد السوق.

• النتائج: الدراسة تضمنت مقاييس وأدوات تحليل معمق لكنها متوفرة جزئياً (مخطوطات PDF). تشدد على أن التحول الإداري يصاحبه تطُّب لتغييرات ثقافية عبر تبني أنماط قيادية ملائمة الملخص:

تطرقنا في هذا المقال بعنوان "أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية" إلى أهم المحركات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسييري إلى آخر، في ظل المنافسة التي تتميز بالانفتاح على اقتصاد السوق العالمي بهدف تحقيق الفاعلية التنظيمية .

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري

3. “القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية” – دراسة بجامعة الجبل الغربي

• المؤلفون: جمال الطواتي وأسماء فرج ()

• الهدف/عينة: دراسة وصفية حول دور أدوات القيادة (اتخاذ القرار، الاتصال، الإشراف،

التحفيز) على الثقافة التنظيمية بين 125 أكاديمياً في جامعة الجبل الغربي (2018-2019).

• النتائج:

• مستوى استخدام أدوات القيادة في الجامعة كان منخفضاً.

• رغم ذلك، أظهرت العلاقات وجود تأثير إحصائي لأدوات القيادة على انتشار الثقافة

التنظيمية.

• التوصيات: تعزيز استخدام هذه الأدوات عبر تدريب القادة لرفع مستوى تأثيرهم على

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الأكاديمية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي. تم استخدام المنهج الوصفي كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (55.73%) من مجتمع الدراسة البالغ (305) أكاديمياً خلال الفترة من 2018 وحتى 2019م، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت (170) استمارة استبان على عينة البحث استبعد منها (12) استمارة غير صالحة للتحليل وعدد 33 استمارة مفقودة، واستعيد منها (125) استمارة صالحة للتحليل أي بمعدل استجابة (74%). وتم توزيع تلاستمارات مباشرة للمبحوثين في الجامعة والكليات التابعة لها داخل نطاق بلدية غريان. وتم الاعتماد على الوسائط الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى أسلوب الانحدار البسيط لاختبار معنوية الأثر. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية المجمعة بواسطة (صحيفة الاستبيان) (توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج SPSS باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) أهمها: أن مستوى توفر العوامل أو الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة كان (منخفض)، كما تبين وجود أثر وعلاقة لأدوات القيادة الإدارية (اتخاذ القرارات، الاتصالات، لإشراف، التحفيز) في نشر الثقافة التنظيمية.

، كما تم اقتراح العديد من التوصيات أهمها: نشر الثقافة التنظيمية بين العاملون في الجامعة وكلياتها و ذلك من خلال التركيز على العوامل و الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز) باعتبارها تؤثر بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين كما تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات المستقبلية على الأدوات الأخرى على جامعات ومؤسسات أخرى سواء كانت خدمية أو إنتاجية.

4. "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية" - دراسة

جزائرية

المؤلف: هشام بلمختار (2016)

• العينة والمنهج: استبيان موجه للعاملين في مسبح بالنصف الأولمبي بمدينة رأس الوادي بالجزائر، باستخدام منهج وصفي وتحليل الاستجابات من خلال المقابلات والاطلاع الميداني.

• النتائج:

• القيادة الإدارية تلعب دوراً رئيسياً في تنمية الثقافة التنظيمية.

• أدوات مثل احترام السلم الإداري، تفعيل النظام الداخلي، تعزيز الاتصال ساهمت بشكل ملحوظ.

• التوصيات: التركيز أكثر على العنصر البشري وتنظيم ورش ودورات لتوعية القادة بأهمية الثقافة التنظيمية.

• الملخص:

عنوان الدراسة: * دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية *

هدف الدراسة: معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

مشكلة الدراسة: هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

1. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية.
 2. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية.
 3. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسات الرياضية.
- إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: العاملين بالمسبح النصف اولمبي برأس الوادي ب.ب.ع
المجال الزمني والمكاني: تمت الدراسة على مستوى المسبح النصف اولمبي حمادي المسعود برأس الوادي ب.ب.ع وكانت الدراسة الميدانية ابتداء من بداية إلى نهاية شهر افريل.

المنهج: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان ، المقابلة والملاحظة..

النتائج المتوصل إليها:

1- الدور الكبير التي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

2- لقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- القيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة الرياضية.

إستخلاصات واقتراحات:

1- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الرياضية

2- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات و الوحدات الرياضية بمفهوم الثقافة التنظيمية.

3- إجراء تربية وتنظيم ندوات العلمية لتذكير بهذا المجال .

4- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

5- استفادة و إطلاع القادة والمدراء المؤسسات الرياضية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة .

5. "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بشركات المقاولات بجدة

•المؤلفون: محمد بن عساف العساف، محمد أنس شمسي، أبهيجيت غوش

•العينة والمنهج: تحليل وصفي لعينة من 167 موظفًا في شركات مقاولات بجدة، باستخدام

SPSS لتحديد تأثير الأنماط القيادية المختلفة.

• النتائج:

• القيادة التبادلية، الموقفية، الديمقراطية، والبيروقراطية كلها أثرت معنوياً على الثقافة التنظيمية، مع نسب تفسير تتراوح 11-23% للتغير.

• تأثير المتغيرات الديموغرافية (العمر والخبرة) لم يكن معنوياً، لكن الموقع الوظيفي كان له تأثير ملموس. ()

• التوصيات: تبني أنماط قيادة مرنة تتناسب مع السوق والمناخ التنافسي في السعودية يعزز بيئة العمل ويطور الثقافة التنظيمية.

الملخص:

تهدف الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من بعض مدراء الشركات والمؤسسات العاملين في قطاع المقاولات بمدينة جدة ومرؤوسيه من موظفين ومهندسين وعمال بهدف الوصول لأكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة، تكونت العينة من (167) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته 11.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية، نمط القيادة البيروقراطية يفسر ما نسبته 13.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة التبادلية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة التبادلية يفسر ما نسبته 23.1% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة الموقفية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة الموقفية يفسر ما نسبته 12.3% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة). توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة في مصلحة أفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفي رئيس مجلس ادارة، حيث كانوا أكثر ايجابية في تقييم تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية. وتوصي الدراسة بضرورة دراسة الأنماط الإدارية واختيار الأنماط التي تناسب احتياجات السوق مما يساهم في تطوير ونمو بيئة العمل. أن ثقافة تقاسم العمل وتوزيع المهام واعتماد المدراء على الموظفين ذوي الخبرات والأكفاء له دور في نمو الشركات وتطويرها خاصة في وجود بيئة تنافسية عالية مثل البيئة السعودية

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، العاملين في شركات المقاولات القيادية الإدارية، الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، العاملين في شركات المقاولات.

6. "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية" - مدرسة فلسطينية في قلقيلية

المؤلفون: حجازي وقشوع (2021)

• العينة: 140 معلمًا ومعلمة في مدارس قلقيلية الحكومية، باستخدام مقاييس مهنية وتحليل

إحصائي.

• النتائج:

• تم ملاحظة اعتماد مرتفع على القيادة التشاركية (متوسط = 5/3.87)، مع درجة

عالية للثقافة التنظيمية (5/3.93).

• وجود علاقة ارتباط قوية بين التشاركية و الثقافة التنظيمية $r = 0.848$ ، $p > 0.05$

(0.05).

• التوصيات: تعزيز القيادة التشاركية في المدارس الحكومية ومراعاة متغيرات الخبرة والتأهيل في

التدريب القيادي

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة قلقيلية، وكذلك درجة الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى دراسة

العلاقة بين المتغيرين (القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية).

عينة الدراسة:

بلغ عدد المشاركين في الدراسة 140 معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية بفلسطين،

تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

منهج وأداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبانتين:

1. لقياس القيادة التشاركية لدى المديرين

2. لقياس الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، العاملين في شركات المقاولات.

وقد تم التحقق من صدق وثبات الأدوات إحصائيًا باستخدام معامل ألفا كرونباخ
النتائج:

- جاء مستوى القيادة التشاركية لدى المديرين بتقدير مرتفع من وجهة نظر المعلمين،
بمتوسط حسابي بلغ 3.87 من 5.
 - كما تبين أن درجة الثقافة التنظيمية أيضًا كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 3.93 من
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين القيادة التشاركية
والثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.848$)، مما يدل على أن زيادة القيادة
التشاركية تسهم في رفع مستوى الثقافة التنظيمية في البيئة المدرسية.
 - لم تُظهر النتائج فروقًا دالة إحصائيًا في تقديرات أفراد العينة تبعًا لمتغيري الجنس أو
المؤهل العلمي، لكن ظهرت فروق ذات دلالة تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة
الأكبر
- التوصيات:

- تعزيز نهج القيادة التشاركية في المدارس الحكومية، لما له من دور فعال في تعزيز
العلاقات الإدارية والثقافة المؤسسية.
- ضرورة تدريب المديرين التربويين على أساليب القيادة التشاركية الحديثة.
- تعزيز ثقافة التعاون والانفتاح والتغذية الراجعة بين المدير
والمعلمين

2.2 الدراسات الأجنبية

1.1 Conger (2003) - Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership

- تُعد هذه الدراسة من أبرز المراجع التأسيسية لمفهوم القيادة المشتركة. وقد قدّم
الباحثان تعريفًا شاملاً للقيادة المشتركة باعتبارها عملية ديناميكية تؤدي فيها الأدوار القيادية بشكل
جماعي بين أعضاء الفريق، وليس من خلال قائد واحد فقط.
- أشارت الدراسة إلى أن القيادة المشتركة تعزز الثقة والتعاون داخل الفريق، وهي
أكثر فعالية في البيئات التي تتطلب استقلالية فكرية وابتكارًا، كما في فرق المشاريع.
- كما ربطت القيادة المشتركة بنشوء ثقافة تنظيمية داعمة تتميز بالمشاركة والانفتاح
وتوزيع السلطة، وهي أساس لبناء مرونة تنظيمية داخل المشاريع.

Hoch, J.E. (2013) - Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة المشتركة على الابتكار، من خلال تقييم العلاقة بين تفاعل القادة الرسميين والقيادة المشتركة، والنتائج التنظيمية.
- خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين القيادة الرسمية (العمودية) والقيادة التشاركية يعزز الإبداع ويخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والشفافية.
- كما أشارت إلى أن القيادة المتعددة قد تُسهم في بناء ثقافة تحفز على المبادرة الذاتية والتفكير الناقد، وهو ما يعكس أثرًا مباشرًا على الثقافة التنظيمية.

Zhu et al. (2018) – Shared leadership: A meta-analytic review and directions for research

- تعتبر هذه الدراسة مراجعة تحليلية (Meta-Analysis) شاملة لمجموعة من الدراسات التجريبية التي تناولت القيادة المشتركة في سياقات مختلفة.
- أكدت نتائج التحليل أن القيادة المشتركة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا وقويًا بأداء الفريق، الرضا الوظيفي، والتماسك الجماعي.
- من جهة الثقافة التنظيمية، أظهرت الدراسة أن وجود أكثر من قائد داخل الفريق يعزز الشعور بالانتماء ويشجع على تبني قيم تنظيمية تعاونية.

Hoegl (2013) - Shared Leadership Effectiveness in & Muethel Heterogeneous Teams

- حللت هذه الدراسة أثر القيادة المتعددة في فرق مشاريع متنوعة ثقافيًا وجغرافيًا (فرق افتراضية).
- وجدت أن القيادة المشتركة تكون أكثر فعالية حين تكون مدعومة بثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام والتعاون بين الأعضاء، خاصةً في فرق متعددة الخلفيات.
- شددت على أهمية مواءمة النمط القيادي مع القيم الثقافية السائدة في المؤسسة، وأن الانسجام الثقافي داخل الفريق يعزز نجاح القيادة التشاركية.

5. PMI Report (2021) - Culture and Leadership for Project Success .5

• في هذا التقرير الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، تم التأكيد على أن النجاح في المشاريع لا يعتمد فقط على المهارات التقنية، بل على قدرة القيادة على مواءمة أهداف المشروع مع ثقافة المؤسسة.

• أشار التقرير إلى أن تعدد القادة في المشاريع قد يؤدي إلى تضارب في التوجيه ما لم يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية.

• في المقابل، عندما يتم إدارة تعدد القيادات بوضوح وهيكلية، يمكن أن يسهم في تعزيز ثقافة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات.

الفصل الثالث: الإطار النظري

1.3 مفاهيم القيادة

تشير القيادة في سياق المشاريع التنظيمية إلى القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف محددة ضمن بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. وتعد القيادة أحد المحاور الجوهرية التي تُبنى عليها كفاءة فرق العمل وفاعلية الأداء المؤسسي، حيث لا تقتصر على اتخاذ القرار فقط، بل تشمل خلق رؤية مشتركة، وتحفيز الأفراد، والتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

تختلف أنماط القيادة باختلاف السياقات التنظيمية، وتتراوح بين القيادة التسلطية، والديمقراطية، والتشاركية، والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تُعزز الالتزام من خلال الإلهام والقوة، مقابل القيادة التبادلية (Transactional Leadership) التي تركز على الحوافز والمكافآت. وفي المشاريع المعاصرة، يُلاحظ تزايد حالات "تعدد القيادات" حيث يشترك أكثر من قائد في التوجيه واتخاذ القرار، مما يفتح الباب أمام فرص التعاون وأيضاً احتمالات التعارض.

2.3 الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي النظام غير المكتوب من القيم والمعتقدات والمعايير التي تُشكل السلوك الجمعي داخل المؤسسة. وتنعكس هذه الثقافة في طريقة تعامل الأفراد، آليات اتخاذ القرار، أساليب التواصل، ومدى الالتزام بالقواعد الداخلية. تعتبر الثقافة التنظيمية حجر الأساس في بناء هوية المؤسسة، وهي ما يمنحها طابعاً مميزاً عن غيرها.

ترى نظريات عدة (مثل نموذج "شين" – Edgar Schein) أن الثقافة تتكون من ثلاث مستويات:

- القيم الظاهرة (Artifacts): مثل اللغة، اللباس، والهياكل التنظيمية.
- القيم المُعلنة (Espoused Values): مثل الشفافية، والعمل الجماعي.
- الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions): وهي المعتقدات العميقة غير المعلنة التي توجه السلوك دون وعي.

وتؤثر هذه الثقافة على أداء الأفراد ومواقفهم، كما تُشكل مرجعية ضمنية لتفسير سلوك القادة والتفاعل معه.

3.3 العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية

تتداخل القيادة والثقافة التنظيمية في علاقة متبادلة التأثير؛ فالقادة هم صُنّاع الثقافة وحُماتها في آن واحد. فهم يُسهّمون في ترسيخ قيم معينة من خلال قراراتهم وسلوكهم، كما تؤثر الثقافة القائمة على أسلوب القيادة المقبول أو المتوقع داخل المؤسسة.

في حالة تعدد القيادات، يُمكن أن يؤدي تباين أنماط القيادة إلى زعزعة الثقافة القائمة أو خلق "ثقافات فرعية" متباينة داخل نفس المشروع. على سبيل المثال، قد يروج أحد القادة لثقافة الانفتاح والحوار، بينما يميل الآخر نحو المركزية والانضباط، ما يؤدي إلى تضارب في التوجيهات، وانخفاض الانسجام بين أعضاء الفريق.

وتشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن عدم وضوح المرجعية القيادية في المشروع يؤدي إلى تراجع فاعلية الثقافة كأداة لضبط السلوك، مما يؤثر على مستويات الثقة، والالتزام، والرضا الوظيفي.

4.3 التقييم النقدي للدراسات السابقة

يهدف هذا التقييم إلى تحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة وأثرها على الثقافة التنظيمية، سواء في السياق العربي أو الأجنبي، بهدف استخلاص أوجه القوة والقصور وتحديد الفجوات المعرفية التي تسدّها الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

1. التنوع الجغرافي والقطاعي:

تميزت الدراسات العربية بثراء مكاني يشمل السعودية (الرياض، جدة)، الجزائر، فلسطين، وليبيا، ما أتاح فهماً لموضوع القيادة التنظيمية في بيئات عربية متباينة (صناعية، تعليمية، رياضية، مقاولاتية). هذا التنوع يعزز قوة المقارنة بين القطاعات لكنه يحد من تعميم النتائج خارج النطاق الجغرافي لكل دراسة.

2. المنهجيات البحثية:

معظم الدراسات العربية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبيان (مثل دراسات هشام بلمختار، ودراسة قلقيلية، ودراسة جدة). هذه المقاربة وفّرت بيانات كمية واضحة لكن قلّما دمجت أساليب نوعية (مثل المقابلات المتعمقة) التي قد تكشف أبعاداً ثقافية وسلوكية أعمق.

3. تركيز موضوعي متقارب:

ركزت جميعها على دور أنماط القيادة (الإدارية أو التشاركية) في تشكيل الثقافة التنظيمية، مع إبراز متغيرات مثل الثقة التنظيمية، سلوك فرق العمل، وتحفيز الأداء. هذا يُظهر اتساقاً في تحديد الإشكالية لكنه قد يشير إلى نقص في الابتكار المنهجي، إذ أعادت كثير من الدراسات اختبار فرضيات قريبة من بعضها.

4. نقاط القوة:

- توفير شواهد ميدانية من بيئات عربية متنوعة، ما يثري قاعدة البيانات الإقليمية.

5. مواطن القصور:

- محدودية التوسع في تحليل الأبعاد الثقافية غير المرئية (القيم الضمنية، المعاني العرفية).

- قلة الربط بالنظريات العالمية الحديثة مثل نظرية القيادة المشتركة أو التكيفية، ما يقلل من إمكانية دمج النتائج في الإطار العالمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. عمق نظري وتنوع مناهجي:

دراسات مثل Conger & Pearce (2003) و Zhu et al (2018) قدّمت أساساً نظرياً قوياً للقيادة المشتركة، وأظهرت علاقات سببية مع الرضا الوظيفي والإبداع الجماعي. كما دمجت بعض الدراسات أساليب ميتا-تحليل (Meta-analysis) تعزز قوة الاستدلال.

2. تركيز على بيئات متعددة الثقافات:

ركزت على فرق مشاريع دولية ومتنوعة الخلفيات، وهو ما يوسع مجال التطبيق، لكنه قد يقلل من خصوصية النتائج عند إسقاطها على البيئة العربية.

3. إسهام في سد فجوات نظرية:

قدّمت إطاراً متكاملًا لفهم التفاعل بين القيادة الرسمية والقيادة التشاركية، وأبرزت أهمية القيم المشتركة والانسجام الثقافي كشرط لنجاح المشاريع.

4. نقاط القوة:

- قوة التحليل الإحصائي (خاصة الميتا-تحليل) وقدرتها على استنتاج اتجاهات عامة.

- عمق الربط بين الثقافة التنظيمية والقيادة في بيئات معقدة ومتعددة الأطراف.

مواطن القصور:

- بعض الدراسات أجريت في سياقات اقتصادية متقدمة تختلف عن بيئات العمل العربية، ما يتطلب حذرًا عند تعميم النتائج.
- قلة تناولهم للعوامل التشريعية أو الدينية التي قد تؤثر في أنماط القيادة في العالم العربي.

ثالثاً: أوجه المقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية

- في المنهجية: اعتمدت الدراسات العربية على أساليب كمية وصفية، بينما توسعت الأجنبية في التحليل الإحصائي المتقدم والنماذج التفسيرية، وهو ما يمنح الدراسات الأجنبية قدرة أكبر على التنبؤ.
- في الإطار النظري: ركزت الأجنبية على مفاهيم القيادة المشتركة والتكامل بين القيادة العمودية والأفقية، في حين بقيت العربية أقرب إلى القيادة التقليدية (الإدارية أو الديمقراطية).
- في قابلية التطبيق:

تقدم العربية نتائج مباشرة تفيد المؤسسات المحلية، بينما توفر الأجنبية منظوراً عالمياً يمكن الاستفادة منه لتطوير النماذج القيادية في العالم العربي.

رابعاً: موقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات

- سد فجوة معرفية:

تأتي هذه الدراسة لتدمج بين العمق النظري الذي تميزت به الدراسات الأجنبية والتطبيق الميداني الذي غلب على الدراسات العربية، مركزة على المشاريع الهندسية في السعودية، وهو قطاع لم يُعطَ حقه في الأدبيات السابقة.

- تعزيز البعد المقارن:

من خلال المقارنة بين تعدد القيادات وأثره على الثقافة التنظيمية، تربط هذه الدراسة بين الواقع المحلي وأطر القيادة العالمية الحديثة (مثل القيادة المشتركة)، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم حلول عملية.

الفصل الرابع : منهجية البحث

1.4 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين تعدد القيادات وأثره على الثقافة التنظيمية في بيئة المشاريع الهندسية

ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات ميدانية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً .
لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، مع دعم التحليل بالمراجع النظرية ذات الصلة

2.4 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام الأدوات

التالي:

1. أداة الاستبيان الإلكتروني: صُمم وفق محاور الدراسة

(تعدد القيادات، الثقافة التنظيمية، الثقة، سلوك فرق العمل) وتضمن أسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

2. لتحليل البيانات، : (SPSS مثل) التحليل الإحصائي باستخدام البرامج المتخصصة
حساب التكرارات والنسب المئوية، واختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط والانحدار
وتحليل التباين

3. المراجع والدراسات النظرية: لدعم النتائج الميدانية وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية السابقة

3.4 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات والمكاتب الهندسية العاملة في المشاريع داخل المملكة العربية السعودية.

تم اختيار عينة قسدية من (50) شركة هندسية، وبلغ عدد الردود المكتملة (20) استبانة صالحة للتحليل %بنسبة استجابة بلغت 40

4.4 أساليب المعالجة الإحصائية

:على النحو التالي (SPSS) جرى تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية

.حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة

.استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات الإجابات

تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة مثل معامل ارتباط بيرسون واختبار الانحدار المتعدد لاختبار

الفصل الخامس : تحليل البيانات

الخصائص الديموغرافية للعينة

الجدول الأول

المحور	عدد البنود	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	ألفا كرونباخ
الوضوح والتنظيم	4	20	3.711	0.980	4	0.886
التعارض وتأثيره على الأداء	3	20	4.114	0.754	4	0.703
الثقة والتعاون والثقافة	6	20	3.667	0.766	3.67	0.653
الحلول والتخفيف	3	20	4.018	0.828	4.33	0.504

الإحصاء الوصفي لبنود المقياس

• أجرينا وصفًا لكل بند (N، المتوسط، الانحراف المعياري، الوسيط، الصغرى، العظمى). الجداول التفصيلية مضمنة في ملف الورد والإكسل.

الجدول الثاني

البند	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	الصغرى	العظمى
دواري ومسؤولياتي محددة بوضوح	20	3.421	1.17	3	2	5

البند	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	الصغرى	العظمى
المهام الموكلة إلي واضحة ومحدد	20	3.316	1.108	3	2	5
أعلم تمامًا ما هو متوقع مني في المشروع	20	4.36	0.955	5	2	5
توزيع المهام بين الفريق يتم بشكل منظم وواضح	20	3.73	1.284	4	2	5
أتلقي تعليمات متعارضة من أكثر من جهة قيادية	20	3.158	1.425	3	1	5
تعدد القيادات يؤدي إلى تأخير إنجاز المهام	20	4.632	0.831	5	2	5

العظمى	الصغرى	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط	N	البند
5	2	5	0.85	4.611	20	تضارب القرارات يؤثر سلباً على جودة العم
5	1	2	1.071	2.421	20	أثق بالقرارات الصادرة من القيادات المختلفة
5	1	5	1.167	4.158	20	تعدد القيادات يقلل من مستوى التعاون بين أعضاء الفريق
5	1	5	1.414	4	20	التواصل بين الإدارة والفريق يتأثر بسبب تضارب التعليمات

تحليل المحاور والاتساق الداخلي

اعتمدنا أربع محاور رئيسية:

1. الوضوح والتنظيم (4 بنود) — المتوسط = 3.711، الانحراف المعياري = 0.980، α كرونباخ = 0.886 (اتساق داخلي مرتفع).

2. التعارض وتأثيره على الأداء (3 بنود) — المتوسط = 4.114، الانحراف المعياري = 0.754، α = 0.703 (اتساق مقبول).

3. الثقة والتعاون والثقافة (6 بنود) — المتوسط = 3.667، الانحراف المعياري = 0.766، α = 0.653 (اتساق مقبول).

4. الحلول والتخفيف (3 بنود) — المتوسط = 4.018، الانحراف المعياري = 0.828، α = 0.504 (اتساق ضعيف/متوسط؛ مناسب كملخص وصفي)

تفسير وصفي سريع:

- ارتفاع متوسط التعارض وتأثيره على الأداء (≈ 4.11) يشير إلى موافقة ملحوظة على أن تعدد القيادات يرتبط بتعارضات تؤثر في الإنجاز.
- الوضوح والتنظيم متوسط مرتفع (≈ 3.71)، ما يوحي بوجود وضوح لا بأس به، مع مجال للتحسين.
- الثقة والتعاون والثقافة عند ≈ 3.67 ، ما يشير لتأثر وصفي على أبعاد الثقافة والتناغم الداخلي.
- الحلول والتخفيف ≈ 4.02 يوحي بأن آليات التنسيق والاجتماعات الموحدة والأنظمة الرقمية يُنظر لها كوسائل فاعلة للتخفيف

ولأجل تعزيز موثوقية التحليل، تم تصنيف آثار التعدد القيادي ضمن ثلاث مستويات

2.5 مناقشة النتائج

تبني نماذج قيادية تشاركية تتيح التعاون بين القادة بدلاً من التصارع على الصلاحيات.

1. تعزيز الثقافة التنظيمية الموحدة من خلال ورش عمل داخلية توضح القيم المشتركة وتؤسس لفهم جماعي لهوية المشروع.
2. الاعتماد على أدوات الحوكمة الرشيدة التي تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات وتقلل من الحاجة لسلطة مركزية حاسمة.
3. إجراء تقييمات دورية لفعالية القيادة داخل المشاريع وتحديد مدى انسجام التوجيهات القيادية مع الثقافة المؤسسية.

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

1.6 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي كشفت عن أثر تعدد القيادات على الثقافة التنظيمية داخل المشاريع، توصي الباحثة بما يلي:

1. تحديد الأدوار القيادية بوضوح منذ بداية المشروع، وتوثيق خطوط السلطة وقنوات الاتصال الإداري بشكل رسمي لتجنب تضارب التعليمات وتداخل الصلاحيات.
2. تبني نماذج قيادة تشاركية تتيح التعاون بين القادة بدلاً من الصراع، وتعمل على تعزيز الثقة والتكامل داخل فرق العمل.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية المشتركة عبر ورش عمل دورية توضح القيم المؤسسية وتؤسس لفهم جماعي لهوية المشروع.
4. الاعتماد على أدوات الحوكمة الرشيدة التي تسمح بسرعة التكيف مع التغيرات، وتقلل الحاجة لسلطة مركزية حاسمة، بما يعزز كفاءة الأداء.

5. إجراء تقييمات دورية لفعالية القيادة داخل المشاريع، لقياس مدى انسجام التوجهات القيادية مع الثقافة المؤسسية واكتشاف أي انحرافات مبكرًا.

6. تفعيل التقنيات الرقمية ومنصات التنسيق (مثل أنظمة الاجتماعات الموحدة أو مصفوفة RACI) لتقليل التعارض في القرارات وتوضيح المهام.

2.6. المقترحات المستقبلية

تقترح الباحثة في ضوء النتائج الحالية التوسع في الدراسة من خلال ما يلي:

1. دراسة التأثير النفسي لتضارب القيادات على فرق العمل في المشاريع.
2. مقارنة تأثير تعدد القيادات في المشاريع بين القطاعات الحكومية والخاصة.
3. تحليل مدى فاعلية تطبيق القيادة المشتركة (Co-Leadership) في تخفيف التوترات الثقافية داخل بيئات المشاريع.
4. دراسة تجريبية لحالات واقعية طبقت نماذج حوكمة فعّالة لتجاوز إشكالية تعدد القيادات.

الفصل السابع : المراجع

1.7 المراجع العربية

1. الحربي، خالد بن ناصر. (2021). الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي. المجلة السعودية للإدارة، 45(2)، 77-102.
2. العمري، نورة. (2020). تأثير تعدد القيادات الإدارية على فاعلية فرق العمل في المشاريع. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(1)، 88-109.
3. قلقيلية، أحمد. (2020). أثر تضارب التوجيهات القيادية في المشاريع التنموية المحلية - دراسة حالة. مجلة البحوث الإدارية الفلسطينية، 14(3)، 122-138.
4. الخالدي، سامي. (2022). أثر القيادة التشاركية على تحسين الانسجام التنظيمي في القطاع العام. مجلة أبحاث الإدارة العامة، 19(1)، 55-73.

2.7 المراجع الأجنبية

1. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
2. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
3. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
4. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*.

MIDOCEAN UNIVERSITY

College of Management

Master's Program in Project Management

**“Multiplicity of Leadership in Projects and Its
Impact on Organizational Culture:An Analytical
Study and Strategies to Mitigate Conflict”**

Prepared by:

Lara Sharbosh

Student ID: 251000168

Supervised by: Dr. Faisal Jawad

Academic Year: 2025