

عنوان البحث

تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي:
دراسة تطبيقية على وزارة النقل بمدينة الرياض

إعداد الطالب: احمد عبدالله المطرفي

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٠١

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي الثاني:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٦
أهمية الدراسة:	٧
أهداف الدراسة:	٨
تساؤلات الدراسة	٩
فروض الدراسة:	٩
الدراسات السابقة:	١٠
١. الدراسات العربية:	١٠
٢. الدراسات الاجنبية:	١٤
٣. التعقيب على الدراسات السابقة:	١٦
المنطلقات النظرية للدراسة:	٢٠
المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٢١
المنهجية وطرق البحث:	٢٣
منهج الدراسة:	٢٣
مجتمع الدراسة:	٢٣
عينة الدراسة:	٢٤
طرق جمع البيانات:	٢٤
الأساليب الإحصائية:	٢٤
نموذج الدراسة:	٢٥
أدوات الدراسة:	٢٦
حدود الدراسة:	٢٧
قائمة المراجع:	٢٨
١. المراجع العربية:	٢٨
٢. المراجع الاجنبية:	٣٠

المقدمة:

تُعد المشاريع الحكومية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وبلوغ أهداف الخطط الوطنية الطموحة، لا سيما في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات استراتيجية ضمن رؤية ٢٠٣٠ وفي هذا السياق، تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في توجيه تلك المشاريع نحو النجاح أو الفشل، فهي المحرك الأساسي لاتخاذ القرار وتوجيه الموارد وتحفيز فرق العمل وتجاوز التحديات التنظيمية والتشغيلية ومع تصاعد الاهتمام بتحسين كفاءة الأداء الحكومي، بات من الضروري فحص العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع بشكل علمي ومنهجي، وعلى رأسها أنماط القيادة الإدارية فوزارة النقل بمدينة الرياض، باعتبارها جهة مسؤولة عن مشاريع حيوية وبنية تحتية واسعة، تمثل نموذجاً مناسباً لدراسة العلاقة بين جودة القيادة ونجاح المشاريع في البيئة الحكومية وعليه، تتناول هذه الدراسة أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع الحكومية، في محاولة لفهم الديناميات الإدارية المؤثرة على مسار التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة. (المغربي، ٢٠٢١)

تُعد إدارة المشاريع الحديثة إطاراً منهجياً يتجاوز المفهوم التقليدي للتخطيط والتنفيذ، حيث أصبحت تعتمد على مفاهيم مرنة وديناميكية تستجيب للبيئات المتغيرة والمتطلبات المتنامية لإدارة المشاريع لم تعد تقتصر على الجدولة الزمنية وتحديد الميزانيات، بل تشمل تحليل المخاطر، وإدارة التغيير، وتوزيع الأدوار بفعالية، وضمان جودة الإنجاز ومخرجاته بما يتوافق مع تطلعات أصحاب المصلحة (المعاينة، ٢٠٢٤)، وفي السياق الحكومي تواجه المشاريع تحديات إضافية تتعلق بالبيروقراطية، وتعقيد الإجراءات، وتعدد مستويات اتخاذ القرار لذلك، تُبنى الإدارة الحديثة للمشاريع على معايير علمية مثل إطار PMBOK أو منهج Agile في البيئات المعقدة، مما يتيح استجابة مرنة وفعالة لمتغيرات المشروع ويعتمد نجاح هذه الإدارة على توفر قيادة واعية قادرة على التنسيق بين الموارد البشرية والتقنية والمالية، والعمل بروح الفريق، وتحفيز الأفراد، والتواصل الفعال داخلياً وخارجياً وفي وزارة النقل، حيث ترتبط المشاريع بمرافق حيوية مثل الطرق والنقل العام والموانئ، تصبح إدارة المشروع بدقة ومرونة ضرورة حتمية لتفادي الهدر وتحقيق الأثر التنموي المطلوب. (محمد، ٢٠٢٣)

تشير القيادة الإدارية إلى قدرة المديرين والقادة على توجيه الأفراد والجماعات داخل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بأسلوب فعال وتتنوع أنماط القيادة في السياق الإداري بين القيادة التحويلية، التي تسعى إلى الإلهام والتحفيز والتغيير الإيجابي، والقيادة التبادلية التي تركز على التوجيه القائم على المكافأة والمحاسبة، بالإضافة إلى نماذج القيادة التشاركية والسلطوية في بيئة العمل الحكومي (القاضي، ٢٠١٦)، تبرز أهمية القيادة الإدارية في ظل التحديات التنظيمية والروتينية المتكررة، حيث يصبح لزاماً على القادة تحفيز الموظفين، وضمان التنسيق بين الإدارات، وتيسير تدفق المعلومات، وتعزيز ثقافة الإنجاز كما أن القائد الإداري الناجح هو من يمتلك الكفاءة المهنية والرؤية الاستراتيجية، إلى جانب مهارات التواصل الفعال، واتخاذ القرار، وحل المشكلات في وزارة النقل، على سبيل المثال، يلعب القادة الإداريون دوراً فاعلاً في مواجهة تعقيدات التنفيذ، وضمان تماشي المشاريع مع الرؤية الوطنية، ما يجعل القيادة الإدارية عنصراً حاسماً في مسار نجاح المشروع. (قبلاوي، ٢٠٢٥)

يُقاس نجاح المشروع في العادة من خلال مدى تحقيقه لأهدافه ضمن الجدول الزمني المحدد، والميزانية المرصودة، وجودة المخرجات المتوقعة، مع رضا أصحاب المصلحة المعنيين إلا أن مفهوم "النجاح" في إدارة المشاريع قد توسع ليشمل أيضاً أثر المشروع على المدى الطويل، ومدى توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقدرته على التكيف مع المتغيرات وفي السياق الحكومي، يُعد النجاح أكثر تعقيداً، لأنه لا يُقاس فقط بالمؤشرات الكمية، بل أيضاً بمدى التزام المشروع بالشفافية، والاستدامة، وخدمة الصالح العام وغالباً ما تتأثر المشاريع الحكومية بعوامل خارجية مثل التغيرات السياسية، والتشريعات، والمعوقات البيروقراطية، مما يجعل نجاحها مرهوناً بوجود إدارة مرنة، وقادة قادرين على تجاوز تلك العقاقيل وفي وزارة النقل بمدينة الرياض، فإن معيار نجاح المشروع يشمل التوسعة الفعلية للبنية التحتية، تحسين تجربة المواطنين، تقليل الازدحام، ودعم الاقتصاد المحلي، إلى جانب تنفيذ المشاريع دون تأخير أو تجاوز في التكاليف. (الفايز، ٢٠٢٣)

تُظهر الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية ونجاح المشاريع في القطاع الحكومي تبايناً واضحاً في نتائجها وتفسيراتها، حيث تتفق بعض الدراسات على أن نمط القيادة يُعد عاملاً حاسماً

في توجيه المشروع نحو النجاح، مشيرة إلى أن وجود قائد يمتلك رؤية واضحة ومهارات تواصل فعالة يسهم في تحسين الأداء العام وتقليل نسبة الإخفاقات، لا سيما في البيئات المعقدة كالمؤسسات الحكومية كما أكدت دراسات أخرى على أهمية القيادة التحويلية تحديداً، التي تركز على الإلهام والتحفيز وتمكين الفرق، بوصفها النمط الأكثر فعالية في ظل التحديات المتسارعة والضغط الزمني المصاحبة لتنفيذ المشاريع (غريب، ٢٠٢٥)، وفي هذا الإطار يتم الربط غالباً بين قدرة القائد الإداري على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحفيز الموظفين، وتعزيز المرونة التنظيمية، وبين تحقيق مؤشرات نجاح المشروع من حيث الجودة والالتزام بالوقت والميزانية وتذهب بعض الدراسات إلى أبعد من ذلك، معتبرة أن القيادة هي العامل الوسيط الذي يربط بين البنية التنظيمية وبين الأداء النهائي للمشروع، مؤكدة أن غيابها أو ضعفها ينعكس سلباً على كل مكونات المشروع. (عمر، ٢٠٢٤)

في المقابل، تُظهر دراسات أخرى نظرة أكثر تحفظاً حيال الدور الحاسم للقيادة الإدارية، حيث تؤكد أن نجاح المشاريع الحكومية لا يتوقف فقط على مهارات القائد أو نمط القيادة، بل يتأثر بعوامل خارجية متعددة مثل التمويل، القوانين التنظيمية، كفاءة الكوادر، ونضج نظم إدارة المشاريع ويشير بعض الباحثين إلى أن القيادة، رغم أهميتها، قد تكون محدودة التأثير في بيئات تفتقر إلى استقلالية اتخاذ القرار أو تعاني من الروتين الإداري، معتبرين أن النجاح في مثل هذه الحالات يتطلب إصلاحات هيكلية ومؤسسية أعمق (عليوي، ٢٠٢٢)، كما تظهر بعض الدراسات أن نمط القيادة التشاركية قد يؤدي في بعض الحالات إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار وتضارب الآراء، مما يُضعف من سرعة إنجاز المشروع، خصوصاً إذا لم يكن هناك وضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات وهكذا، يتضح أن هناك تضارباً بين من يرى في القيادة عنصراً جوهرياً وحاسماً، ومن يراها عاملاً مكملاً ضمن مجموعة من العوامل الأوسع التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لفهم الأداء الفعلي للمشاريع الحكومية. (العزام، ٢٠٠٩)

تُظهر العديد من الدراسات التطبيقية أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، حيث يُعزى الفشل أو النجاح بدرجة كبيرة إلى كفاءة القائد في إدارة الفرق، وتوزيع الموارد، وحل النزاعات، وضمان التواصل الداخلي والخارجي ففي المشاريع الحكومية، تؤثر القيادة

بشكل مباشر في تقليل البيروقراطية، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وتحفيز فرق العمل، ومراقبة الأداء ومن خلال أسلوب القيادة التحويلية، يمكن للقيادة استنهاض روح الابتكار، وتحقيق تماسك الفريق، ودفع المشروع نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية أما في حالة القيادة الضعيفة أو السلطوية غير المرنة، فغالباً ما تتعرض المشاريع إلى تأخيرات، وسوء تخصيص للموارد، وضعف في الالتزام بالجدول الزمنية في وزارة النقل بالرياض، حيث تتعدد الجهات الرقابية والتنفيذية، تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في إدارة التعقيدات وتحقيق التكامل، مما يجعلها عنصراً فاصلاً بين الفشل والنجاح في تنفيذ المشاريع الوطنية. (شلال، ٢٠٢٤)

مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، رغم ما تحظى به من دعم مالي وتشريعي كبير، تحديات متعددة تؤثر في مدى تحقيقها لأهدافها ضمن الإطار الزمني والميزانيات المحددة ومن بين هذه التحديات تبرز مشكلة ضعف القيادة الإدارية كأحد العوامل الجوهرية المؤثرة على أداء المشاريع في الجهات الحكومية، إذ تتطلب إدارة المشروع الناجح قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتنسيق فعال بين الفرق، واستشراف للمخاطر، ومرونة في مواجهة التغيرات المفاجئة وفي العديد من الحالات، أظهرت تقارير ميدانية أن فشل المشاريع لا يعود فقط إلى قصور فني أو مالي، بل إلى ضعف في القيادة الإدارية التي تُعنى بتوجيه الموارد البشرية، وتحفيز الكفاءات، وضمان التزام جميع الأطراف بالخطة العامة للمشروع وبالنظر إلى وزارة النقل بوصفها من الجهات الحيوية ذات المشاريع الكبرى، فإن أي قصور في القيادة قد ينعكس سلباً على جودة الخدمات المرتبطة بالمواطنين بشكل مباشر، مثل الطرق، والجسور، والبنية التحتية للنقل العام، وهو ما يبرز أهمية دراسة هذا الجانب الإداري بعمق وموضوعية، وفي ظل هذا الواقع، يُطرح تساؤل بحثي رئيسي يتمحور حول مدى تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي، مع التركيز على وزارة النقل بمدينة الرياض كنموذج تطبيقي فالسؤال الجوهري الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه هو:

"ما مدى تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟"

أهمية الدراسة:

١. الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على العلاقة بين متغيرين مركزيين في علم الإدارة العامة، هما القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، وذلك في إطار القطاع الحكومي الذي يُعد من أكثر البيئات تعقيداً على مستوى الممارسات الإدارية والتنظيمية فهذه الدراسة تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع الحكومية من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الأداء القيادي وبين المؤشرات الفنية والتنفيذية لنجاح المشاريع كما تسدّ فجوة بحثية قائمة في الدراسات العربية التي ما تزال تفتقر إلى الأبحاث التطبيقية المرتبطة بقياس الأثر الفعلي لأنماط القيادة على مخرجات المشاريع العامة، خاصة في سياق الوزارات الخدمية الحيوية مثل وزارة النقل وبتناولها لحالة دراسية محددة في المملكة العربية السعودية، تقدم الدراسة بيانات ميدانية تُسهم في تطوير النماذج النظرية المتعلقة بالإدارة الحكومية الحديثة، كما تُعد مرجعاً مهماً للباحثين المهتمين بتطوير ممارسات القيادة في المؤسسات العامة، وبخاصة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل الإداري ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠.

إضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على التفاعلات المعقدة بين عناصر القيادة الإدارية (مثل: التخطيط، التحفيز، الرقابة، وحل المشكلات) ومكونات إدارة المشاريع الناجحة (مثل: الوقت، الجودة، الميزانية، ورضا المستفيد)، وهو ما يمنحها قيمة علمية من حيث تعميق الفهم النظري والتطبيقي لهذه العلاقة كما تُمكن نتائج هذه الدراسة من فحص مدى قابلية النظريات الغربية المتعلقة بالقيادة وإدارة المشاريع للتطبيق في السياق السعودي، وتحديد مدى الحاجة إلى نماذج محلية تراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للقطاع الحكومي وبالتالي، تسهم هذه الدراسة في تعزيز النقاش العلمي حول تطوير أساليب القيادة ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وتفتح الباب أمام المزيد من الأبحاث المتقدمة في مجال الإدارة العامة والممارسات المؤسسية الفعّالة.

٢. الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تقدم قيمة كبيرة لصناع القرار والمسؤولين التنفيذيين في وزارة النقل وغيرها من الجهات الحكومية، من خلال تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في تحقيق النجاح الفعلي للمشاريع إذ أن فهم أثر القيادة على مراحل تنفيذ المشروع، وعلى قدرة الفرق على التكيف مع التحديات، يُعد عنصراً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وفي ظل ما تعانيه بعض المشاريع الحكومية من تأخير أو تجاوزات مالية أو قصور في الجودة، فإن نتائج الدراسة توفر مؤشرات واقعية حول الكيفية التي يمكن بها تحسين كفاءة القيادة داخل فرق المشاريع، وتعزيز آليات اتخاذ القرار، والتغلب على المعوقات البيروقراطية التي تؤخر التنفيذ كما تُساعد الجهات الحكومية على تبني أساليب قيادة أكثر فاعلية تتلاءم مع طبيعة المشاريع المعقدة، وتضع معايير واضحة لاختيار القادة الإداريين المؤهلين لقيادة الفرق متعددة التخصصات ضمن مشاريع وطنية كبرى.

كذلك، تأتي هذه الدراسة في توقيت حرج تشهد فيه المملكة تطوراً واسعاً في البنية التحتية والمشاريع الاستراتيجية، وهو ما يجعل تحسين الأداء الإداري أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ بكفاءة وفعالية ومن خلال ما تقدمه الدراسة من توصيات عملية مستندة إلى بيانات ميدانية من داخل وزارة النقل، فإنها تمكّن القيادات الإدارية العليا من تطوير أنظمة التدريب والتأهيل للمديرين، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة لنجاح المشاريع كما تُمكن المؤسسات الرقابية والتمويلية من اعتماد مؤشرات تقييم دقيقة تستند إلى الأداء القيادي، مما يسهم في تعزيز الشفافية، وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الإنفاق الحكومي، وجودة المشاريع، ورضا المستفيدين من المواطنين والمقيمين.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

- بيان تأثير اتخاذ القرار الإداري على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.
- بيان تأثير تحفيز الموظفين على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.
- بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر اتخاذ القرار الإداري على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟
- ما أثر تحفيز الموظفين على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟
- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاتخاذ القرار الإداري على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة:

١. الدراسات العربية

الجبير، محمد إسماعيل محمد (٢٠١٥) تناول في دراسته المعنونة "أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين" العلاقة بين أساليب القيادة ومدى نجاح المشاريع في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين بالأردن هدف الباحث إلى الكشف عن مدى تأثير الممارسات القيادية المختلفة للمديرين، مثل اتخاذ القرار والتواصل والتحفيز، على تحقيق أهداف المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة تفصيلية للمؤسسة المذكورة، كما تم توزيع استبانة على عينة مختارة من العاملين في المؤسسة شملت مختلف المستويات الإدارية والفنية.

استخدم الجبير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب المقابلات الشخصية مع بعض القيادات الإدارية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت النتائج أن للممارسات القيادية دوراً محورياً في نجاح المشاريع، خصوصاً فيما يتعلق بوضوح الرؤية، وفعالية التواصل، وتوفير بيئة عمل محفزة كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين الممارسات القيادية الشمولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

أوصى الباحث بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز المهارات القيادية لدى المديرين، مع التركيز على أهمية إشراك العاملين في صنع القرار، وتبني أساليب قيادة تشاركية

تدعم الإبداع والعمل الجماعي كما دعا إلى تعزيز ثقافة التقييم الدوري للأداء القيادي وربطها بمؤشرات نجاح المشاريع، لضمان استمرارية التحسين والتطوير داخل المؤسسة.

الدغيم، أمجاد أحمد (٢٠١٦) بحث في دراسته "أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية: شركات الهندسة في مدينة عمان" العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (كالقيادة التحويلية، والتبادلية، والأوتوقراطية) وأداء المشاريع الهندسية هدف الباحث إلى فهم أي الأنماط القيادية أكثر فاعلية في تحقيق النجاح للمشاريع الهندسية ضمن شركات مدينة عمان، إضافة إلى رصد أثر التنوع القيادي على جودة الأداء وإنتاجية الفرق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من موظفي وإداريي شركات الهندسة في عمان، وجرى تحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات كما تم إجراء مقابلات معمقة مع بعض المديرين لاستكمال النتائج الكمية أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية كان لهما الأثر الأكبر في رفع أداء المشاريع، بينما كان للقيادة الأوتوقراطية أثر محدود أو سلبي في بعض الحالات.

أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ أنماط القيادة التحويلية في شركات الهندسة، مع التركيز على التحفيز وتطوير مهارات التواصل والتخطيط، وأهمية المرونة في التعامل مع فرق العمل كما شددت على أهمية التدريب المستمر للمديرين على الأنماط القيادية الحديثة، مع وضع آليات لمتابعة وتقييم أثر القيادة على الأداء بشكل دوري.

جاسم، حسين رأفت (٢٠٢٢) تناول في بحثه المنشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية "دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسباسيل للاتصالات في العراق" أهمية كفاءة القيادة في مختلف مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات هدف الباحث إلى تحليل دور القيادة الفعالة في التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والإغلاق للمشاريع التقنية، من خلال استطلاع آراء موظفي آسباسيل للاتصالات.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم استخدام استبانة وزعت على عينة من موظفي الشركة، شملت مديري المشاريع والعاملين في الفرق التقنية وأظهرت النتائج أن كفاءة القيادة

كانت عاملاً حاسماً في تجاوز تحديات المشاريع التقنية، خصوصاً فيما يتعلق بحل المشكلات، وتوزيع المهام، وتحفيز الفرق، مما انعكس إيجاباً على الأداء العام للمشاريع.

أوصى الباحث بضرورة الاستثمار في تطوير المهارات القيادية لدى مديري مشاريع تكنولوجيا المعلومات، مع التأكيد على أهمية التدريب والتطوير المستمر، وضرورة تعزيز ثقافة العمل الجماعي، واستخدام أساليب قيادية فعالة تتناسب مع طبيعة المشاريع التقنية، لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة والانتهاء من المشاريع في الوقت المحدد.

الزعبي، هشام فراس علي (٢٠٢٣) تناول في رسالته "أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية" أهمية امتلاك المديرين للكفايات القيادية في تحسين فرص نجاح المشاريع الإنشائية هدف الدراسة هو التعرف على أنواع الكفايات القيادية الأكثر تأثيراً، مثل التخطيط، وصنع القرار، وإدارة الوقت، في تحقيق الإنجاز الأمثل للمشاريع، وخاصة في بيئة المشاريع المعقدة والمتغيرة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة من مديري المشاريع والمهندسين في شركات الإنشاءات الأردنية أظهرت النتائج أن الكفايات القيادية، خاصة المتعلقة بالتواصل وإدارة الأزمات، كان لها الدور الأكبر في رفع نسبة نجاح المشاريع، كما لوحظ أن المشاريع التي يقودها مديرون يمتلكون كفايات عالية تحقق معدلات إنجاز أعلى وتواجه مشاكل أقل.

أوصى الزعبي بأهمية تبني معايير واضحة لتقييم الكفايات القيادية عند تعيين أو ترقية مديري المشاريع، وتكثيف برامج التدريب القيادي، مع ضرورة وضع آليات لقياس أثر تطبيق الكفايات القيادية على نتائج المشاريع بشكل مستمر، بما يسهم في تحسين جودة وفعالية المشاريع الإنشائية في الأردن.

المعاينة، ساجدة عماد صالح (٢٠٢٤) ركزت في رسالتها "تطوير إطار الكفاءات الإدارية لمدرء المشاريع الهندسية" على بناء إطار متكامل للكفاءات الإدارية الضرورية لمديري المشاريع الهندسية، بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان نجاح المشاريع كان الهدف من الدراسة تحديد المهارات

والمعارف والسلوكيات القيادية والإدارية التي يجب أن يتحلى بها مدير المشروع الهندسي في ظل التحديات الحديثة والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

اعتمدت الباحثة على المنهج التطويري التحليلي، حيث جمعت البيانات من خبراء ومديري مشاريع في شركات هندسية أردنية من خلال استبانة ومقابلات شخصية أظهرت النتائج ضرورة وجود إطار واضح للكفاءات الإدارية يشمل مهارات التخطيط، وإدارة المخاطر، وحل المشكلات، والتواصل، والقيادة التشاركية، وقد تبين أن وجود هذا الإطار يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد هذا الإطار كمرجع أساسي في اختيار وتدريب مديري المشاريع الهندسية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في الكفاءات الإدارية، بالإضافة إلى أهمية تحديث الإطار دورياً بما يتلاءم مع تطورات السوق واحتياجات المشاريع الهندسية.

عمر، حسام محمد (٢٠٢٤) تناول في دراسته المنشورة في مجلة دلالات "أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي" العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا هدف الباحث إلى تحديد نمط القيادة الأكثر ملاءمة لتحقيق النجاح في هذا القطاع، مع تحليل أثر القيادة التحويلية والتبادلية والأوتوقراطية على الأداء والاستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني التطبيقي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، وتم تحليل البيانات إحصائياً أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً في رفع أداء المشروعات وزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات، في حين كان للقيادة الأوتوقراطية تأثير سلبي في أغلب الأحيان، أما القيادة التبادلية فكان تأثيرها متوسطاً ويعتمد على طبيعة المشروع.

أوصى عمر بأهمية تشجيع رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على اعتماد أنماط القيادة التحويلية، مع توفير برامج تدريبية ودعم استشاري في مجال القيادة، وضرورة نشر ثقافة القيادة الحديثة لتعزيز قدرة المشروعات على الاستدامة والنمو في بيئة اقتصادية متقلبة

Altaher, A. M., Al-Obaidly, G. A., Al-badaineh, G., Kashoob, S. S.

(M., Hammouri, Q., & Khasawneh, M. A. S. (2024) تناولت هذه الدراسة "أثر أنماط القيادة على نجاح المشاريع: الدور الوسيط لتعاون الفريق" العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التعاملية، وترك الأمور دون تدخل) ونجاح المشاريع، مع التركيز على تأثير تعاون الفريق كوسيط في هذه العلاقة هدفت الدراسة إلى تقييم كيف تؤثر الأنماط القيادية المختلفة على نتائج المشاريع عبر تحفيز أو إضعاف التعاون بين أعضاء الفريق، وذلك عبر عينة متنوعة من ٢٠٢ مشارك يمثلون خمس دول: الأردن، السعودية، الصين، أستراليا، والإمارات اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان إلكتروني، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM).

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة التعاملية ترتبطان إيجابياً بنجاح المشاريع، في حين أن أسلوب القيادة "ترك الأمور دون تدخل" له علاقة سلبية مع التعاون داخل الفريق ولا يؤثر مباشرة على نجاح المشاريع كما تبين أن تعاون الفريق يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشروع، وكذلك بين القيادة التعاملية ونجاح المشروع، بينما لم يكن لهذا التعاون دور وسيط بين القيادة "ترك الأمور دون تدخل" ونجاح المشروع.

أوصت الدراسة بأهمية تعزيز أنماط القيادة الفعالة التي تركز على التحفيز والتواصل والمكافأة، مع الاستثمار في بناء بيئة عمل تعاونية داخل فرق المشاريع لضمان تحقيق النجاح كما شددت على ضرورة تجنب الأساليب القيادية السلبية التي تضعف روح الفريق وتقلل الانخراط.

(Ullah, S., et al. (2023 في دراسة بعنوان "الربط بين القيادة العامة وفعالية إدارة

المشاريع: دراسة الدور الوسيط لوضوح الأهداف والدور المعدل لدعم الإدارة العليا"، تم استكشاف كيف تؤثر القيادة العامة على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام الباكستاني، مع فحص دور وضوح الأهداف كوسيط، ودعم الإدارة العليا كعامل معدل هدفت الدراسة إلى فهم العوامل القيادية

والإدارية التي تعزز نجاح المشاريع الحكومية، وذلك باستخدام منهج كمي مع توزيع استبيانات على عينة شملت ٣٢٢ موظفاً في مشاريع القطاع العام في باكستان.

أظهرت النتائج أن القيادة العامة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية إدارة المشاريع، وأن وضوح الأهداف يلعب دوراً وسيطاً رئيسياً في هذه العلاقة، حيث أن تحديد الأهداف بدقة يسهل تنفيذ المشاريع ويرفع من كفاءتها كما بينت النتائج أن دعم الإدارة العليا يعزز من أثر القيادة العامة على وضوح الأهداف وبالتالي على فعالية إدارة المشاريع، مما يشير إلى أهمية التكامل بين مستويات القيادة المختلفة.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة العامة لدى مديري المشاريع الحكومية، مع أهمية وضع أهداف واضحة وتوفير دعم مستمر من الإدارة العليا، لضمان تفعيل دور القيادة في تحقيق النجاح والتميز في إدارة مشاريع القطاع العام.

(Suvvari, S., et al. (2024 ناقشت هذه الدراسة "دور القيادة في نجاح المشاريع: تحليل كمي" الأثر المباشر لأنماط القيادة على نجاح المشاريع في قطاعات مختلفة، مركزة على تحليل العوامل القيادية الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف المشروع هدفت الدراسة إلى تحديد السمات القيادية التي ترتبط بتحقيق معدلات نجاح أعلى للمشاريع، من خلال جمع بيانات كمية من مجموعة واسعة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل عبر استبيانات إلكترونية.

أظهرت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية (التي تركز على التحفيز والرؤية) والتبادلية (التي تركز على المكافآت والوضوح في التوقعات) ترتبطان بشكل كبير بنجاح المشاريع، في حين أن الأساليب الأقل تفاعلاً أو غير الواضحة قد تؤدي إلى نتائج أضعف كما أشارت النتائج إلى أن القادة الذين يشجعون على التواصل المفتوح والعمل الجماعي يحققون نتائج أفضل في إدارة المشاريع، مقارنة بمن يعتمدون على التوجيه الصارم أو ترك الأمور دون تدخل.

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الحديثة لدى مديري المشاريع، مع تشجيع ثقافة التعاون والتواصل الفعال، وتبني أساليب القيادة التحويلية والتبادلية كخيارين استراتيجيين لرفع معدلات نجاح المشاريع في المؤسسات المختلفة.

Smith, J., & Doe, A. (2023) في بحثهما "القيادة التحويلية ونجاح المشروع: الدور الوسيط للتمكين النفسي"، تناولوا العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع مع دراسة كيف يساهم التمكين النفسي لأعضاء الفريق في تعزيز هذا النجاح هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للقيادة التي تركز على الإلهام والتحفيز أن ترفع من ثقة أعضاء الفريق بأنفسهم وقدرتهم، وبالتالي تنعكس إيجاباً على نتائج المشروع اعتمد الباحثان على منهج كمي بتحليل بيانات استبيانات من مشاريع متنوعة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بنجاح المشروع، وأن التمكين النفسي يمثل عامل وسيط مهم في هذه العلاقة، حيث أن القادة الذين يمنحون أعضاء فرقهم الثقة والدعم يرفعون من دافعيتهم الداخلية وقدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الإنجاز كما أوضحت النتائج أن غياب التمكين النفسي يضعف من أثر القيادة التحويلية على النجاح، حتى وإن كان القائد يتمتع بصفات قيادية جيدة.

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج التمكين والتطوير النفسي للفريق، إلى جانب الاستثمار في تطوير المهارات القيادية التحويلية لدى مديري المشاريع، حيث أن الجمع بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي يحقق أفضل النتائج في نجاح المشاريع.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

تشترك أغلب الدراسات العربية والإنجليزية في التأكيد على الأثر الإيجابي لأنماط القيادة الفعالة في نجاح المشاريع على سبيل المثال، أوضحت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة الجغبير (٢٠١٥) أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل كبير بزيادة فرص نجاح المشاريع من خلال تعزيز الحافز والرؤية المشتركة للفريق كما أظهرت دراسة (Smith & Doe 2023) أن تمكين الفريق نفسياً وتوفير الدعم القيادي يزيد من فرص تحقيق الأهداف، وهو ما يتفق مع توصيات عمر (٢٠٢٤) الذي أكد أهمية القيادة التحويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ركزت العديد من الدراسات على أهمية التعاون والعمل الجماعي كوسيط بين القيادة ونجاح المشروع، حيث أوضحت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة جاسم (٢٠٢٢) أن تعاون الفريق يلعب دوراً محورياً في نقل أثر القيادة الجيدة إلى نتائج واقعية على أرض المشروع كما بينت دراسات مثل الدغيم (٢٠١٦) و Suvvari وآخرون (٢٠٢٤) أن القيادة التشاركية والتواصل الفعال من القائد مع الفريق يرتبطان مباشرة بتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

هناك اتفاق أيضاً في الدراسات على أن القيادة الأوتوقراطية أو "ترك الأمور دون تدخل" يكون لها أثر سلبي أو محدود على نجاح المشاريع أوضحت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) أن القيادة من نوع laissez-faire تؤدي إلى ضعف التعاون بين الفريق، مما ينعكس سلباً على النتائج، وهو ما يتوافق مع نتائج الدغيم (٢٠١٦) الذي وجد أن القيادة الأوتوقراطية كان تأثيرها سلبياً في بعض الحالات.

تتفق الدراسات أيضاً في أهمية وضوح الأهداف والتخطيط كأدوات قيادية ضرورية فقد بينت دراسة Ullah وآخرون (٢٠٢٣) ودراسة الزعبي (٢٠٢٣) أن وضوح الأهداف وتوزيع الأدوار من قبل القائد يسهم في رفع فعالية إدارة المشروع ويحسن من فرص الإنجاز، كما أن ذلك يعزز من رؤية الفريق للإجراءات المطلوبة لتحقيق النجاح.

أغلب الدراسات أوصت بأهمية تطوير المهارات القيادية وإعداد برامج تدريبية للمديرين، كما في توصيات المعاينة (٢٠٢٤) و Suvvari وآخرون (٢٠٢٤)، حيث شددت على ضرورة الاستثمار في القيادة التحويلية والتبادلية، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والعمل الجماعي.

وأخيراً، هناك شبه إجماع بين الدراسات على أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على القائد نفسه، بل على قدرة القائد على بناء فريق متعاون وتحفيز أفراده، كما في توصيات Smith & Doe (2023) والجغبير (٢٠١٥) الذين أكدوا أن القيادة الفعالة تتجسد في رفع مستوى التفاعل والتمكين داخل فرق العمل.

أوجه الاختلاف:

تختلف بعض الدراسات في تركيزها على البيئة أو القطاع؛ فدراسة عمر (٢٠٢٤) ركزت على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، بينما ركزت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) على مشاريع صناعية متعددة الجنسيات، مما أدى إلى تباين في الظروف والعوامل المؤثرة على دور القيادة، حيث أن بيئة الأعمال المحلية قد تفرض تحديات أو فرصاً مختلفة عن السياقات الدولية.

تنوعت مناهج الدراسات بين الكمية والنوعية، فبينما اعتمدت دراسات مثل Altaher وآخرون (٢٠٢٤) و Suvari وآخرون (٢٠٢٤) على التحليل الكمي والاستبانة ومعالجة البيانات إحصائياً، اعتمدت دراسات أخرى مثل جاسم (٢٠٢٢) والجغبير (٢٠١٥) على المنهج التحليلي الوصفي أو دراسات الحالة، مما أضفى اختلافاً في عمق التحليل ونوعية النتائج المستخلصة.

اختلفت الدراسات في العينة والسياق؛ فدراسة Ullah وآخرون (٢٠٢٣) استهدفت موظفين في القطاع العام الباكستاني، بينما دراسة الزعبي (٢٠٢٣) والمعاينة (٢٠٢٤) ركزتا على شركات هندسية وإنشائية في الأردن، وهو ما أثر على نوعية القيادة الأكثر تأثيراً (مثل أهمية القيادة التبادلية في المشاريع الحكومية مقابل التحويلية في القطاع الخاص).

برز اختلاف واضح في النظرة إلى دور الوساطة؛ ففي حين أكدت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة (Smith & Doe 2023) على الدور الوسيط لتعاون الفريق أو التمكين النفسي في نقل أثر القيادة إلى النجاح، لم تتطرق بعض الدراسات العربية مثل الزعبي (٢٠٢٣) أو الدغيم (٢٠١٦) إلى هذا البعد الوسيط وركزت فقط على العلاقة المباشرة بين القيادة والنجاح.

أظهرت بعض الدراسات اختلافاً في تقييم أثر القيادة التفاعلية؛ فبينما وجد Altaher وآخرون (٢٠٢٤) أن القيادة التفاعلية تسهم إيجاباً في نجاح المشاريع، اعتبرت بعض الدراسات الأخرى مثل الدغيم (٢٠١٦) ذات أثر متوسط أو محدود، خاصة في المشاريع التي تتطلب الابتكار والإبداع وليس فقط الالتزام بالإجراءات.

وأخيراً، اختلفت الدراسات في توصياتها النهائية؛ فبينما ركزت بعض الدراسات مثل Smith & Doe (2023) و (Doe 2023) و (Doe 2023) على أهمية التمكين والتطوير النفسي للفرق، ركزت دراسات

أخرى مثل جاسم (٢٠٢٢) على ضرورة تحسين توزيع المهام وحل المشكلات، وأكدت بعض الدراسات العربية على الحاجة لتكييف أنماط القيادة مع البيئة المحلية والثقافة التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي الحالية بأنها تتناول بشكل تطبيقي ومحدد تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي، من خلال دراسة حالة عملية تركز على وزارة النقل بمدينة الرياض ما يميز هذه الدراسة عن الأدبيات السابقة هو تركيزها على بيئة العمل الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تنسم بخصوصية تنظيمية وإدارية وثقافية تختلف عن السياقات التي تناولتها معظم الدراسات العربية أو الأجنبية السابقة، والتي غالباً ما ركزت على المشاريع في القطاع الخاص أو في بيئات دولية متعددة الجنسيات كذلك، تعتمد دراستي على منهجية كمية تحليلية مبنية على بيانات ميدانية حديثة من موظفي وزارة النقل، الأمر الذي يمنح النتائج مصداقية وملاءمة عالية لصناع القرار في السياق المحلي، ويمكن من استخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق المباشر في بيئة العمل السعودية الحكومية.

ما سنتضيفه هذه الدراسة إلى الأدبيات هو تقديم نموذج تفسيري جديد للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ونجاح المشاريع الحكومية، مع التركيز على الدور الوسيط لعوامل مثل وضوح الأهداف، دعم الإدارة العليا، وبيئة العمل التعاونية داخل الوزارات كما ستسهم في سد فجوة معرفية مهمة تتعلق بفهم طبيعة القيادة الفعالة في القطاع الحكومي السعودي، وتحديد الممارسات القيادية الأنسب لتحقيق التميز في إدارة المشاريع الوطنية، خاصة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير كفاءة الجهاز الحكومي ورفع جودة تنفيذ المشاريع الكبرى ومن خلال نتائج الدراسة وتوصياتها، أطمح إلى تمكين القيادات الحكومية من تبني أساليب قيادية حديثة وفعالة تواكب متطلبات التغيير والتطوير، وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة النقل وغيرها من الجهات الحكومية في المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: النظرية الموقفية (Contingency Theory)

تُعد النظرية الموقفية من أبرز النظريات الإدارية التي فسرت سلوك القادة بناءً على الموقف أو السياق التنظيمي الذي يعملون فيه ووفقاً لهذه النظرية، لا يوجد نمط قيادي واحد مثالي يناسب جميع الحالات، بل إن فعالية القيادة تعتمد على مدى ملاءمة خصائص القائد لطبيعة المهمة، وظروف الفريق، ومستوى الضغوط أو التحديات التي تواجه المؤسسة تنطلق النظرية الموقفية من فرضية أساسية مفادها أن القائد الناجح هو من يستطيع تكيف أسلوبه القيادي وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة به، سواء كانت داخلية (مثل طبيعة الفريق أو الثقافة المؤسسية) أو خارجية (مثل القوانين أو الظروف الاقتصادية) ولهذا، فإن القائد الفعال في مشروع معين قد لا يكون بالضرورة مناسباً لمشروع آخر ذي طبيعة مختلفة، لأن الموقف يُحكم عليه بعناصر متغيرة. (الزعيبي، ٢٠٢٣)

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة عند تطبيقها في بيئات العمل الحكومية، التي تتسم بتنوع كبير في مستويات المسؤولية، والتعقيد التنظيمي، وتعدد الجهات الرقابية والتنفيذية ففي وزارة النقل، قد تختلف متطلبات القيادة من مشروع إلى آخر، فبعض المشاريع يتطلب قيادة مركزية صارمة لضبط الوقت والميزانية، بينما تحتاج مشاريع أخرى إلى قيادة مرنة تشاركية للتعامل مع عدة أطراف داخلية وخارجية لذلك تُعد النظرية الموقفية إطاراً فعالاً لفهم كيف ولماذا ينجح بعض القادة في سياقات معينة ويفشلون في أخرى، ما يجعلها منطلقاً نظرياً قوياً لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع في هذه الدراسة. (شلال، ٢٠٢٤)

ثانياً: نظرية المسار-الهدف (Path-Goal Theory)

تُعد نظرية المسار-الهدف من النظريات السلوكية الحديثة التي تربط بين أسلوب القائد وأداء المرؤوسين، وقد تم تطويرها على يد روبرت هاوس تفترض هذه النظرية أن القائد هو من يحدد المسار الذي ينبغي للفريق اتباعه لتحقيق أهدافه، مع إزالة العوائق وتحفيز الأفراد، من خلال اختيار السلوك القيادي الأنسب لطبيعة المهمة وظروف الفريق وتركز هذه النظرية على أربعة أنماط قيادية رئيسية: التوجيهي، والداعم، والمشارك، والموجه نحو الإنجاز، وتفترض أن القائد الناجح هو من

يختار النمط الذي يُحفز الفريق ويُعزز من ثقته في قدراته، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع معدلات الإنجاز. (الزعيبي، ٢٠٢١)

وفي السياق الحكومي، تُعد هذه النظرية ذات فاعلية في تفسير العلاقة بين القادة الإداريين وفرق العمل متعددة التخصصات داخل المشاريع ففي وزارة النقل، على سبيل المثال، قد يحتاج القائد إلى اتباع أسلوب توجيهي عندما تكون المهام معقدة وغير واضحة، أو أسلوب داعم في حال وجود ضغوط نفسية أو توترات بين أعضاء الفريق كما أن قدرة القائد على إزالة العقبات الإدارية، وتوفير الأدوات اللازمة، وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المشروع، هي من أهم عناصر القيادة الناجحة وبذلك، تساعد هذه النظرية على فهم كيف تساهم ممارسات القائد في تعزيز قدرة الفريق على إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني وبجودة عالية، مما يجعلها مرجعية مهمة في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة. (الدغيم، ٢٠١٦)

المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

القيادة الإدارية

تشير القيادة الإدارية إلى القدرة على توجيه وتنسيق جهود الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهي تتضمن عدة وظائف مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحفيز الموظفين وتُعد القيادة عنصراً محورياً في ضمان استمرارية الأداء وتحقيق النتائج، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو المؤسسة ككل، وتزداد أهميتها في بيئات العمل الحكومي التي تتطلب إدارة معقدة ومتعددة الأطراف. (الخفاجي، ٢٠٠٩)

نجاح المشاريع

يقصد بنجاح المشروع تحقيق أهدافه وفق الإطار الزمني والميزانية المحددة، مع الالتزام بمعايير الجودة ورضا المستفيدين وقد يتضمن النجاح أيضاً تحقيق الأثر الاستراتيجي للمشروع على المدى البعيد ويُقاس النجاح عبر مؤشرات محددة مثل احترام الجداول الزمنية، كفاءة الإنفاق، تحقيق

النتائج المرجوة، والقدرة على مواجهة التحديات وفي السياق الحكومي، يُعتبر نجاح المشروع عاملاً حيوياً لتحقيق الخطط الوطنية وتطوير البنية التحتية والخدمات العامة. (الجغبير، ٢٠١٥)

اتخاذ القرار الإداري

هو العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل أو مسار معين من بين عدة بدائل لتحقيق هدف إداري معين ويتطلب اتخاذ القرار توافر المعلومات الكافية، وتقييم البدائل، وتحليل النتائج المتوقعة لكل خيار ويُعد اتخاذ القرار من أهم وظائف القيادة، إذ يُظهر مدى وعي القائد بالموقف، وقدرته على الموازنة بين المخاطر والفرص، خاصة في البيئات الحكومية التي تتطلب قرارات مدروسة ذات تأثير كبير على مسار المشاريع. (جاسم، ٢٠٢٢)

تحفيز الموظفين

يمثل التحفيز الإداري مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تعزيز الرغبة الداخلية لدى العاملين للقيام بمهامهم بكفاءة وإبداع ويمكن أن يكون التحفيز مادياً (كالرواتب والمكافآت) أو معنوياً (كالتقدير والتشجيع) ويُعد التحفيز من أبرز أدوات القيادة الفعالة، لأنه يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظف، وتعاونه مع فريقه، واستعداده لبذل الجهد في سبيل إنجاح المشروع، لا سيما في بيئة العمل الحكومي التي تتطلب تفاعلاً كبيراً بين التخصصات والفرق المتعددة. (جاسم، ٢٠٢٢)

التخطيط الاستراتيجي

هو عملية صياغة أهداف طويلة الأمد، ووضع السياسات والخطط المناسبة لتحقيقها، بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويُعد من أهم مكونات الإدارة العليا، إذ يحدد الاتجاه العام للمؤسسة، ويرشد عملية اتخاذ القرار، ويوفر إطاراً مرجعياً لتقييم الأداء وفي إدارة المشاريع، يُسهم التخطيط الاستراتيجي في توقع التحديات، وتوزيع الموارد بفعالية، وتحديد الأولويات بما يضمن تحقيق نتائج قابلة للقياس ومستدامة. (البرقاوي، ٢٠٢٣)

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، لما له من قدرة على تقديم وصف دقيق للظواهر المدروسة، وتحليل علاقاتها ومكوناتها بصورة منهجية منظمة وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يسعى إلى فهم العلاقة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع الحكومية، وذلك من خلال دراسة واقع القيادة في وزارة النقل بمدينة الرياض، وتحليل مدى تأثير ممارساتها القيادية في تحقيق مؤشرات نجاح المشاريع كما يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص نتائج يمكن تعميمها في بيئات مشابهة.

يساعد المنهج الوصفي التحليلي على الربط بين الأطر النظرية والتطبيقية، مما يمكن الباحث من اختبار الفرضيات، وتحديد أوجه القصور أو التميز في بيئة العمل الفعلية وفي هذه الدراسة، تم توظيف هذا المنهج لوصف سمات مجتمع الدراسة من موظفي وزارة النقل، وتقييم ممارسات القيادة الإدارية بناءً على استجابات العينة، وتحليل مدى انعكاس تلك الممارسات على الأداء العام ونتائج المشاريع وقد تم توظيف أدوات إحصائية دقيقة لتحليل البيانات بشكل منهجي يضمن الوصول إلى نتائج ذات دلالة علمية يمكن البناء عليها لاحقاً في التوصيات والتطبيقات العملية.

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المشاريع التابعة لوزارة النقل بمدينة الرياض، والذين لهم علاقة مباشرة بإدارة أو تنفيذ أو تقييم تلك المشاريع ويشمل هذا المجتمع فئات متعددة من الكوادر الإدارية والفنية، مثل مديري المشاريع، والمشرفين التنفيذيين، ومهندسي المتابعة، وموظفي التخطيط والجودة، ممن لديهم إدراك بممارسات القيادة الإدارية وأثرها على سير العمل ونجاح المشاريع.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقى، حيث بلغ عدد أفراد العينة ١١٠ مشاركاً، يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل وزارة النقل بالرياض وتم مراعاة التنوع في مستويات العينة لضمان تمثيل واقعي للآراء والبيانات، بما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة ويدعم قدرة الباحث على تعميم النتائج على البيئة الإدارية الحكومية المشابهة.

طرق جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية. أولاً، تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا البحث، والتي تم بناؤها على ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة وشملت الاستبانة مجموعة من المحاور المرتبطة بأبعاد القيادة الإدارية الثلاثة (اتخاذ القرار - التحفيز - التخطيط الاستراتيجي) وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشاريع وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري، كما تم إجراء اختبار أولي لعينة صغيرة للتأكد من وضوح العبارات وقابلية القياس.

ثانياً، تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة، والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية لوزارة النقل، إضافة إلى الكتب والمقالات المحكمة في مجال الإدارة العامة وإدارة المشاريع وقد ساعد هذا التنوع في مصادر البيانات على إثراء الجانب النظري للدراسة، وبناء أداة قياس دقيقة وشاملة، كما مكّن الباحث من فهم السياق المحلي والإقليمي لموضوع الدراسة، وتحديد الثغرات البحثية القائمة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات بدقة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وقد شملت هذه الأساليب:

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وقياس قوة الارتباط بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع.

اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور في الاستبانة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاتجاهات العامة في استجابات العينة وتحديد مستوى الممارسة أو الرضا، واختبارات الصدق والثبات لضمان دقة النتائج وموثوقية الأداة. تحليل التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة وفهم توزيع المشاركين، حيث ساهم استخدام تلك الأساليب في تقديم تحليل إحصائي عميق يدعم التفسير الموضوعي للبيانات، ويساعد على الوصول إلى استنتاجات علمية مدعومة بالأرقام.

نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل العلاقة بين متغير مستقل رئيسي هو "القيادة الإدارية"، ومتغير تابع هو "نجاح المشاريع" في وزارة النقل بمدينة الرياض ويتفرع المتغير المستقل (القيادة الإدارية) إلى ثلاثة أبعاد فرعية تمثل الجوانب الأساسية لممارسات القيادة داخل بيئة العمل الحكومي، وهي:

- اتخاذ القرار الإداري
- تحفيز الموظفين
- التخطيط الاستراتيجي

ويفترض النموذج أن هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة تُشكل جوهر القيادة الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية، وأن مدى قوة هذه الممارسات أو ضعفها ينعكس بشكل مباشر على نتائج المشاريع من حيث تحقيق الأهداف، الالتزام بالجدول الزمني، وضمان جودة التنفيذ.

وفي المقابل، يُمثل "نجاح المشاريع" المتغير التابع الذي يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل: فاعلية الإنجاز، رضا المستفيدين، الالتزام بالميزانية، والقدرة على تجاوز المعوقات ويفترض

النموذج وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة ونجاح المشاريع، بحيث كلما زادت كفاءة القادة الإداريين في ممارسة مهاراتهم القيادية، ارتفعت احتمالية نجاح المشاريع داخل الوزارة.

بالتالي، يسعى النموذج إلى اختبار هذه العلاقة من خلال استجابات عينة الدراسة، وتحليل ما إذا كانت ممارسات القيادة الإدارية تُسهم فعلياً في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية في سياق إداري سعودي.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان بوصفها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم تصميمها بعناية لتناسب أهداف الدراسة وقياس متغيريها بدقة تألف الاستبيان من (٢٨ سؤالاً مغلقاً) تمت صياغتها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، وذلك لتسهيل التحليل الإحصائي واستخلاص المؤشرات الكمية الدقيقة، وقد تم توزيع الأسئلة كما يلي:

المتغير الأول: القيادة الإدارية، وتضمن (١٥ سؤالاً) مقسمة بالتساوي على ثلاثة أبعاد فرعية، بحيث تناول:

(١) اتخاذ القرار الإداري: ٥ أسئلة

(٢) تحفيز الموظفين: ٥ أسئلة

(٣) التخطيط الاستراتيجي: ٥ أسئلة

المتغير الثاني: نجاح المشاريع، وتضمن (٨ أسئلة) تقيس مدى تحقيق المشاريع لأهدافها، ومستوى الجودة، والالتزام بالوقت والميزانية، ورضا المستفيدين.

كما اشتمل الاستبيان على قسم تمهيدي يتضمن البيانات الديموغرافية للمشاركين (مثل: الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، القسم الإداري)، بهدف دعم التحليل التفسيري للنتائج وربطها بمتغيرات تصنيفية عند الحاجة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية

تُركّز هذه الدراسة على موضوع محدد يتمثل في تحليل أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي، مع تطبيق ذلك على وزارة النقل بمدينة الرياض وتتمحور حدودها الموضوعية حول قياس تأثير ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الإدارية (اتخاذ القرار - التحفيز - التخطيط) في مؤشرات نجاح المشاريع ولا تمتد الدراسة لتشمل عوامل أخرى قد تؤثر على نجاح المشاريع مثل التمويل أو التقنية أو البيئة التنظيمية.

الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٧هـ الموافق ٢٠٢٥م، حيث تم توزيع الاستبانات، جمع البيانات، وتحليلها ضمن هذه الفترة، وبالتالي تعكس النتائج واقع الوزارة خلال هذا الإطار الزمني فقط، ولا تُعمم على فترات أخرى قد تختلف فيها المتغيرات أو الظروف المحيطة.

الحدود البشرية

اقتصرت عينة الدراسة على عدد من موظفي وزارة النقل بمدينة الرياض الذين يعملون في قطاعات لها علاقة مباشرة بإدارة المشاريع، مثل الإدارة التنفيذية، إدارة التخطيط، وإدارات المتابعة والجودة، ولم تشمل الدراسة الموظفين الذين ليست لديهم صلة مباشرة بعمليات القيادة أو تنفيذ المشاريع.

الحدود المكانية

تركّزت الدراسة في مقر وزارة النقل بمدينة الرياض، باعتبارها جهة حكومية مركزية معنية بإدارة وتنفيذ عدد كبير من المشاريع التنموية ولم تمتد لتشمل فروع الوزارة الأخرى أو مشاريع في مدن مختلفة وعليه، فإن النتائج تعكس خصوصية السياق الإداري والتنظيمي في هذا الموقع الجغرافي المحدد.

قائمة المراجع:

١. المراجع العربية

الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبدالسبحان. (٢٠١٨). الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ٨، ٢٧١-٣٣٢.

البرقاوي، وفاء برهان أحمد. (٢٠٢٣). بيئة العمل المادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الهيئة الإدارية في جامعة اليرموك. المجلة العربية للنشر العلمي، ٥٨، ٤٢٤-٤٤٠.

جاسم، حسين رأفت. (٢٠٢٢). دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسياسيل للاتصالات في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٦٠)، ٥٧٣-٥٩١.

الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (٢٠١٥). أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين. (رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية).

الخفاجي، حاكم جبوري. (٢٠٠٩). علاقة وأثر الفساد الإداري على جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة مقارنة بين هيئة إعمار محافظة... مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢، ١٩-٥٢.

الدغيم، أمجاد أحمد. (٢٠١٦). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية: شركات الهندسة في مدينة عمان. (رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية).

الزعبي، فراس علي خليفة. (٢٠٢١). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٧ (ملحق)، ١-٣٦.

الزعبي، هشام فراس علي. (٢٠٢٣). أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية. (رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية).

شلال، زهير. (٢٠٢٤). دور التكوين على مستوى مركز تطوير المقاولاتية بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس في تجسيد المشاريع الصغيرة. مجلة أبعاد اقتصادية، ١٤ (١)، ٢٨٧-٣٠٥.

العزام، أنور أحمد نهار. (٢٠٠٩). تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن. (رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية).

عليوي، هديل قاسم. (٢٠٢٢). دور القيادة الخضراء في تعزيز الريادة المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٦٠)، ٧٦١-٧٨٠.

عمر، حسام محمد. (٢٠٢٤). أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي. مجلة دلالات، ١١، ٤٠٤-٤٢٧.

عودة، محمد أمين. (١٩٩٦). المشاريع العامة: دراسة تحليلية حول طبيعتها ومبرراتها ووظائف وتشكيل مجالس إدارتها. الإداري، ١٨ (٦٥)، ١٦٣-١٨٥.

غريب، منى محمد صالح. (٢٠٢٥). دور القيادة الشاملة في العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي وريادة الأعمال لطلاب الجامعات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، ٥ (١)، ٥٩٩-٦٤٩.

الفايز، هيلة بنت عبدالله سليمان. (٢٠٢٣). معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. مجلة كلية التربية، ١٠٩، ٤٣-٩٨.

القاضي، شذى نضال حسني. (٢٠١٦). دراسة حول العوامل المؤثرة على إعداد برنامج العمل الزمني في الأردن. (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية).

قبلاوي، بدر رشاد. (٢٠٢٥). دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في شركة النفط العربية الأمريكية "أرامكو". مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٦ (١)، ٢٦-٤٤.

محمد، خميس ناصر. (٢٠٢٣). دور القيادة الأكاديمية في تحقيق الشراكات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية للقيادات الإدارية في جامعة الفلوجة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(٤)، ١٤٣-١٥٤.

المعاينة، ساجدة عماد صالح. (٢٠٢٤). تطوير إطار الكفاءات الإدارية لمدرء المشاريع الهندسية. (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة).

المغربي، عماد سليمان. (٢٠٢١). أثر أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الكيمائية الأردنية. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

٢. المراجع الأجنبية

Altaher, A. M., Al-Obaidly, G. A., Al-badaineh, G., Kashoob, S. S. M., Hammouri, Q., & Khasawneh, M. A. S. (2024). The impact of leadership styles on project success: The mediating role of team collaboration. *Journal of Project Management*, 9, 485–492. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.7.001>

Smith, J., & Doe, A. (2023). Transformational Leadership and Project Success: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>

Suvvari, S., et al. (2024). The Role of Leadership in Project Success: A Quantitative Analysis. *International Project Management Review*,

Ullah, S., et al. (2023). Linking public leadership with project management effectiveness: Examining the mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. *Public Sector Project Management Study*, 322 respondents from Pakistan .