

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع و أثرها على عوامل

نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مشروع نيوم

إعداد الطالب/

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

أهدي هذا البحث إلى قلبي الحنون، أمي وأبي الأعزاء،

الذين لم يدخروا جهدا في توجيهي ودعمي طوال
مشواري الدراسي. إلى كلماتهم الحكيمة التي لطالما
أضاءت لي الطريق وألهمتني للتفوق والنجاح.

كما أهدي هذا البحث إلى كل من يؤمن بقوة العلم
وأهمية البحث العلمي في خدمة المجتمع ورفعته. ليكن
هذا العمل المتواضع شاهدا على رغبتني الدائمة في
التعلم والتقدم، تحت ظل الله سبحانه وتعالى.

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ فايز جراد

والأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى 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 راجيا من

المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الممارسات القيادية بأبعادها المختلفة (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعادها (كفاءة المشروع، التأثير على العميل، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل) في مشروع نيوم. اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 275 مفردة. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعادها (كفاءة المشروع، التأثير على العميل، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل) في مشروع نيوم.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تحفيزية شاملة تستهدف تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، بما يشمل مكافآت مالية ومعنوية وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية. كما أوصت بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لمناقشة التقدم نحو تحقيق الرؤية المشتركة، وتبادل الأفكار والاقتراحات بين جميع أفراد الفريق.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، نجاح المشاريع، مشروع نيوم.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
الإهداء.....	ب
الشكر والتقدير.....	ج
المستخلص.....	د
قائمة المحتويات.....	هـ
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الاشكال.....	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
مقدمة:.....	1
1.1 مشكلة الدراسة:.....	3
2.1 أهمية الدراسة:.....	4
2.1 الأهمية العلمية.....	4
2.1 الأهمية العملية.....	5
3.1 أهداف الدراسة.....	5
4.1 تساؤلات الدراسة:.....	6
5.1 فرضيات الدراسة:.....	7
6.1 نموذج الدراسة.....	8
7.1 الدراسات السابقة:.....	9

17.....	8.1 التعليق على الدراسات السابقة.....
17.....	9.1 أوجه التشابه والاختلاف.....
18.....	10.1 الفجوة البحثية.....
19.....	11.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
20.....	12.1 المنهجية وطرق البحث.....
21.....	13.1 مصادر جمع البيانات.....
21.....	أولاً: المصادر الثانوية:.....
21.....	ثانياً: المصادر الأولية:.....
21.....	14.1 أدوات الدراسة :.....
22.....	15.1 حدود الدراسة :.....
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
23.....	المبحث الأول: الممارسات القيادية.....
23.....	1.1.2 مفهوم القيادة ونظرياتها.....
25.....	2.1.2 أهمية القيادة الإدارية:.....
26.....	3.1.2 السمات القيادية لمدير المشروع :.....
31.....	4.1.2 إدارة العلاقات والتواصل:.....
32.....	5.1.2 الممارسات القيادية الجديدة المدراء المشاريع.....
37.....	6.1.2 إدارة فعالة للمخاطر والتحديات.....
39.....	7.1.2 تحفيز وتشجيع فريق العمل.....
41.....	المبحث الثاني: نجاح المشاريع.....

41.....	1.2.2 تعريف نجاح المشروع:
42.....	2.2.2 عوامل نجاح المشروع:
45.....	3.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:
46.....	4.2.2 طرق نجاح المشاريع:
49.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
49.....	1.3 مقدمه.....
49.....	2.3 المنهج المستخدم:
49.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
50.....	5.3 أداة الدراسة:
51.....	6.3 صدق أداة الدراسة Validity.....
53.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
55.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
55.....	1.4 مقدمه.....
55.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة.....
61.....	3.4 وصف متغيرات الدراسة:
76.....	4.4 اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار.....
78.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
86.....	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات
86.....	1.5 تمهيد.....
86.....	2.5 نتائج الدراسة:

88.....	3.5 الاستنتاجات:
89.....	4.5 التوصيات:
91.....	Abstract
92.....	المراجع
92.....	اولاً: المراجع باللغة العربية
93.....	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:
100.....	الملاحق
101.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	الجدول (1): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	(1)
53	جدول (2): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية بأبعاده	(2)
53	جدول (3): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح المشاريع بأبعادها	(3)
56	جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	(4)
52	جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(5)
58	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(6)
60	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	(7)
61	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(8)
63	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المثل الأعلى	(9)
64	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إشاعة رؤية مشتركة	(10)
66	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات استغلال الفرص	(11)

67	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	(12)
68	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز	(13)
70	جدول (14): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد الممارسات القيادية	(14)
71	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع	(15)
72	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على العميل	(16)
73	جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات نجاح العمل	(17)
75	جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد للمستقبل	(18)
76	جدول (19): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع	(19)
77	جدول (20): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي	(20)
78	جدول (21): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به	(21)
80	جدول (22): نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع	(22)
81	جدول (23): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع	(23)

82	جدول (24): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في مشروع نيوم	(24)
83	جدول (25): نتائج اختبار أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع	(25)
84	جدول (26): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع	(26)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	(1)
57	شكل (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	(2)
58	شكل (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(3)
59	شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(4)
60	شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	(5)
62	شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(6)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهد العالم تغييرات جذرية في الثورة التكنولوجية الرابعة حيث أنها أثرت في بيئة الأعمال بصورة واضحة وبشكل خاص مما فرض على المشاريع ظهور احتياجات ومتطلبات جديدة وجيل جديد من القادة. حيث لم يعد يتطلب من مدراء المشاريع اليوم تحقيق الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل يجب أن يمتلكوا أيضاً المهارات الفنية والمعرفية النوعية التي ستعزز قدرتهم على الإحساس البيئية والقدرة على تحليل مؤشراتهم بهدف إرضاء متطلبات الأسواق العالمية من السلع والخدمات المطلوبة من ناحية والاستجابة السريعة لمختلف العوامل البيئية التي تتغير باستمرار من ناحية أخرى مما يتطلب مستوى عالياً من الاستعداد والقدرات النوعية. (Barbosa, et al, 2020)

ولقد تغيرت الأدوار التقليدية لمديري المشاريع بشكل ملحوظ. في الماضي، كان التركيز الرئيسي لمدير المشروع هو التخطيط والتنفيذ ومراقبة المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة. ومع ذلك، ومع التطور التكنولوجي السريع وتعقيدات البيئة الاقتصادية العالمية، أصبح من الضروري أن يتمتع مديري المشاريع بمهارات قيادية تمكنهم من الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة والاستجابة للتحديات المستجدة بفعالية. تعتمد هذه الممارسات القيادية الجديدة على مجموعة من العوامل الحيوية التي تشمل القدرة على التحليل والتفكير النقدي، والمهارات الاجتماعية والتواصل الفعال، والتعلم المستمر والتكيف مع التقنيات الحديثة.

وتشمل الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع التركيز على تحسين جودة العمل وتعزيز روح الفريق والإبداع والابتكار. إن إدارة المواهب وبناء فرق عمل متعددة التخصصات هو أحد الأدوار الحيوية التي يقوم بها مدير المشروع في العصر الحديث. يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على تحفيز فريقه وتعزيز التعاون بين أعضائه لتحقيق الأهداف المشتركة. من خلال تبني ممارسات قيادية حديثة مثل القيادة التحولية، يمكن لمدير المشروع إلهام فريقه وتحفيزه لتحقيق نتائج أفضل وتجاوز التحديات.

من الجوانب الأخرى المهمة في الممارسات القيادية الحديثة هي التركيز على التوجهات البيئية والاجتماعية. يتزايد الضغط على الشركات والمشاريع لتبني ممارسات مستدامة ومسؤولة اجتماعياً. يجب على مديري المشاريع أن يكونوا على دراية بالقضايا البيئية والاجتماعية وأن يعملوا على دمج هذه العوامل في استراتيجياتهم وقراراتهم. من خلال تبني ممارسات قيادية تدعم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، يمكن للمشاريع أن تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز سمعتها في الأسواق العالمية. (Thaddee, & Valens. 2020).

وتتطلب البيئة الاقتصادية العالمية المتغيرة باستمرار أن يكون مدير المشروع على استعداد لمواجهة التحديات الجديدة واستغلال الفرص المتاحة. يعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على قدرة المدير على التكيف مع المتغيرات والاستجابة بسرعة للتحديات. هنا يأتي دور الممارسات القيادية الجديدة في تعزيز المرونة والقدرة على التكيف، حيث يجب على مدير المشروع أن يكون مستعداً لتغيير الخطط وإعادة توجيه الموارد بسرعة وفعالية.

وتعد المملكة العربية السعودية واحدة من أكبر البلدان في الاهتمام بمشاريع البنية التحتية، حيث أن البنية التحتية للطرق تكمن في توفير الطرق المناسبة للقيادة كالطرق العامة والطرق السريعة والشوارع، بالإضافة إلى الجسور والأنفاق وحتى الإشارات المرورية وغيرها التي تخدم المواطنين وتحافظ على راحتهم وسلامتهم.

كما يعزز مركز مشاريع البنية التحتية بمنطقة الرياض التنسيق والعمل التكاملي بين الجهات الحكومية من خلال تنظيم أعمال الحفريات المتعلقة بإنشاء وتأهيل البنية التحتية بحيث يكون العمل متزامناً فيما بينها مما يؤدي إلى رفع جودة الطرق وتسريع عملية استكمال المشروع.

يمثل المشروع ككل تحدياً لإدارة الفريق والتواصل معه يجب على القائد توجيه الفريق في تطوير خارطة طريق واضحة للمشروع، وتحديد توقعات الفريق ووضع أهداف ملموسة وقابلة للقياس، كما يجب على القائد تقديم الدعم اللازم وتذليل الصعوبات والمشاكل التي قد تواجه الفريق أثناء تنفيذ المشروع.

ويلعب القائد أيضًا دورًا حاسمًا في تحفيز أعضاء الفريق وإشراكهم بفعالية في المشروع، و القائد قدوة للآخرين حيث أنه يساعدهم على تطوير مهاراتهم والعمل بانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة تلعب قدرة القائد على بناء فريق قوي وتعزيز التعاون والثقة بين أعضاء الفريق دورًا كبيرًا في نجاح المشروع. (Holzmann, & Mazzini (2020).

ويعتد القائد الناجح هو حجر الزاوية في إدارة المشاريع الناجحة، ولا يقتصر دوره على تحقيق الأهداف وإكمال المشروع فحسب، بل يشمل أيضًا بناء ثقافة العمل الإيجابية وتطوير قدرات الفريق وتعزيز الابتكار والتحفيز، ويجب أن يكون القائد مستعدًا لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة، مع الحفاظ على رؤية المشروع والتركيز على تحقيق النتائج.

ومن خلال هذه الدراسة نتطلع الى معرفة أثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع على عوامل نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مشروع نيوم.

1.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر مشروع نيوم أحد أبرز المشاريع الطموحة التي أطلقتها المملكة العربية السعودية ضمن رؤيتها 2030. يهدف المشروع إلى بناء مدينة مستقبلية متكاملة تقع في شمال غرب المملكة، تمتد على مساحة 26,500 كيلومتر مربع، وتجمع بين أحدث التقنيات والابتكارات لتحقيق التنمية المستدامة. يتضمن مشروع نيوم تطوير مناطق حضرية متقدمة تكنولوجيا، بيئة اقتصادية قوية، وأنظمة نقل مبتكرة، مما يجعله نموذجًا عالميًا للمدن الذكية والابتكار.

يسعى مشروع نيوم إلى تقديم حلول مبتكرة في مجالات متعددة تشمل الطاقة المتجددة، التقنية الرقمية، الاستدامة البيئية، والقطاعات الحيوية الأخرى. من خلال استقطاب الكفاءات العالمية والشراكات الاستراتيجية، يهدف المشروع إلى خلق بيئة ديناميكية تجذب الاستثمارات وتدعم الأبحاث والتطوير. هذه الرؤية الطموحة لمشروع نيوم تسعى إلى تحويله إلى مركز عالمي للتجارة والصناعة، مما يعزز مكانة المملكة على الساحة الدولية.

ويواجه مشروع نيوم العديد من التحديات التي تتطلب ممارسات قيادية جديدة لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه الطموحة، تشمل هذه التحديات التغير السريع في التكنولوجيا، مما يستدعي تبني نهج قيادي مرن ومبتكر قادر على مواكبة التطورات واستغلال الفرص.

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب إدارة الموارد البشرية المتنوعة تطوير بيئة عمل شاملة ومحفزة تشجع على التعاون والابتكار بين الثقافات المختلفة، كما تعد الاستدامة البيئية تحديًا رئيسيًا يتطلب استراتيجيات قيادية تركز على التنمية المستدامة والتوازن بين التطور الاقتصادي والحفاظ على الموارد الطبيعية، ويتطلب التنسيق بين القطاعات المختلفة في المشروع تعزيز التعاون والتكامل لضمان تحقيق الأهداف المشتركة وإدارة المشاريع المعقدة بفعالية.

إن تبني الممارسات القيادية الجديدة يمكن أن يساعد نيوم في التغلب على هذه التحديات وتحقيق رؤيته كمشروع عالمي للمدن الذكية والتنمية المستدامة، وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تأثير الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع على عوامل نجاح المشروع، خاصة في ظل التحديات المتعددة التي يواجهها مشروع نيوم.

2.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول تأثير الممارسات القيادية على نجاح المشاريع، لا سيما في سياق مشاريع التطوير الضخمة مثل مشروع نيوم. من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات القيادية وأبعاد النجاح المختلفة، تقدم الدراسة رؤى جديدة تضيف إلى الأدبيات الأكاديمية في مجالات القيادة وإدارة المشاريع والتنمية الاقتصادية. كما تسلط الضوء على الفجوات البحثية الموجودة في الأدبيات الحالية، مما يتيح للباحثين الفرصة لاستكشاف هذه الجوانب بشكل أعمق في أبحاث مستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يمكن أن يكون مرجعًا للدراسات المستقبلية، مما يعزز الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الكبيرة ويساعد في تطوير نظريات وأطر عمل جديدة في هذا المجال.

➤ الأهمية العملية

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية عملية كبيرة لأنها تقدم توصيات يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي في مشروع نيوم. من خلال تحديد العوامل القيادية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع، يمكن للمسؤولين عن المشروع تبني سياسات إدارية مبنية على أدلة قوية لتعزيز الممارسات القيادية الفعالة. يمكن لهذه التوصيات أن تساعد في توجيه القرارات الإدارية وتوفير بيئة عمل داعمة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع بكفاءة أعلى. علاوة على ذلك، تساهم الدراسة في توفير فهم أعمق لأهمية تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، واستغلال الفرص، ودعم الموظفين وتحفيزهم، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات المختلفة وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

3.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعادها (المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على عوامل نجاح المشروع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) على مشروع نيوم احدى مشاريع صندوق الاستثمارات العامة، وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- التعرف على أثر المثل الأعلى للقادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- التعرف على اشاعة الرؤية المشتركة للقادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- معرفة مدى تأثير استغلال الفرص على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

- التعرف على مدى تأثير تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- التعرف على علاقة الدعم والتحفيز بنجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

4.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- السؤال الرئيسي: هل تؤثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعاده (المثل الأعلى – إشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشروع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير المثل الأعلى للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم ؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى اشاعة رؤية مشتركة للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم ؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما مدى لاستغلال الفرص للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم ؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير الدعم والتحفيز للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم ؟
- السؤال الفرعي الخامس: هل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم ؟

5.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير 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 بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمثل الأعلى على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستغلال الفرص على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم والتحفيز على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

6.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعاده (المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على عوامل نجاح المشروع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) دراسة تطبيقية على احدى مشاريع صندوق الاستثمارات العامة . محل البحث ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعاده (المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز)
 - المتغير التابع : عوامل نجاح المشروع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



7.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة العقلا(2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في شركة سدا فكو السعودية في نجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وتحديد مدى فعالية هذه القيادات في إحداث التغيير المطلوب. تركزت الدراسة على فحص المتغير المستقل المتمثل في القيادة بأبعادها المختلفة (القيادات الإدارية الديمقراطية، القيادات الإدارية البيروقراطية)، وتأثيرها على المتغير التابع الذي يتمثل في تطوير المنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام دراسة الحالة لمجموعة شركات سدا فكو السعودية. تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من موظفي الشركة، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية في برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج أن الأسلوب القيادي السائد في الشركة هو الأسلوب الديمقراطي، يليه الأسلوب البيروقراطي، ثم الليبرالي. وأشارت النتائج إلى أن للقيادة الإدارية دوراً كبيراً في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. فالأسلوب القيادي الديمقراطي كان له الأثر الأكبر في تعزيز الابتكار والتغيير الإيجابي بين الموظفين، حيث شجع على المشاركة واتخاذ القرارات بشكل جماعي. بينما كان الأسلوب البيروقراطي أقل فعالية في تحقيق نفس النتائج.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأساليب القيادية الديمقراطية في الشركة، والعمل على تحفيز القيادة الإدارية لتبني استراتيجيات تطويرية فعالة. كما نادت بتوفير بيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير المستمر، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.

2. دراسة موسى(2023)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسة القيادة الحقيقية بأبعادها المختلفة في تعزيز المسؤولية المجتمعية في جامعة أسوان. سعت الدراسة إلى فهم مدى تأثير ممارسات القيادة الحقيقية، المتمثلة في

القيادة الموثوقة، القيادة الحقيقية، والقيادة الأصلية، على أبعاد المسؤولية المجتمعية التي تشمل الأبعاد الاقتصادية، القانونية، الخيرية، والأخلاقية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة مكونة من 211 فرداً من العاملين في جامعة أسوان. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين ممارسات القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.772). هذا يشير إلى أن القادة الذين يتبنون ممارسات القيادة الحقيقية يتمتعون بقدرة أكبر على تعزيز المسؤولية المجتمعية داخل الجامعة. تعكس هذه النتائج أهمية القيادة الحقيقية في تعزيز القيم والمسؤوليات المجتمعية بين العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية تتماشى مع متطلبات القيادة الحقيقية، وذلك من خلال دعم وتبني ممارسات القيادة الحقيقية على جميع مستويات الإدارة. كما أكدت على أهمية دعم برامج المسؤولية المجتمعية وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

3. دراسة فوزي (2021)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في الشركات المصرية، بالإضافة إلى اختبار مدى توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين في هذه العلاقة. تركزت الدراسة على فهم كيفية تأثير القيادة الأصلية على الأداء والإبداع، وما إذا كانت الاتجاهات الإيجابية للعاملين تعزز هذا التأثير.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في الشركات المصرية. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن سلوكيات القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على إبداع العاملين والالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي. هذا يشير إلى أن القادة الذين يتبنون سلوكيات القيادة الأصيلة يساهمون في تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والإبداع لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي بشكل عام.

كما أوضحت الدراسة أن الاتجاهات الإيجابية للعاملين تلعب دوراً مهماً في تعزيز هذا التأثير، حيث يساهم الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي في زيادة تفاعل العاملين وإبداعهم، مما يعزز من مستوى الأداء الفردي داخل الشركات.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة في الشركات، وذلك من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. كما أكدت على أهمية دعم الاتجاهات الإيجابية للعاملين، حيث يمكن أن تساهم هذه الاتجاهات في تحسين الأداء والإنتاجية بشكل كبير.

4. دراسة استيوي (2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المهارات القيادية على التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، وتم تطبيق الدراسة على مركز شؤون المرأة بغزة. ركزت الدراسة على استكشاف تأثير مختلف أبعاد المهارات القيادية، بما في ذلك المهارات الشخصية، الإدارية، التقنية، والإبداعية، على عملية التحول الرقمي في المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من 70 عاملة في المركز. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية لتحديد العلاقة بين المهارات القيادية والتحول الرقمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات القيادية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على التحول الرقمي في المركز. ومن بين هذه المهارات، كانت المهارات التقنية هي الأكثر تأثيراً، حيث لعبت دوراً محورياً في تعزيز قدرة

المؤسسة على التحول الرقمي. كما تبين أن المهارات الإبداعية والشخصية والإدارية لها تأثيرات إيجابية ملحوظة، لكنها كانت أقل قوة مقارنة بالمهارات التقنية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات التقنية لدى العاملات في مركز شؤون المرأة، وذلك من خلال تقديم تدريبات وبرامج تطويرية تستهدف رفع مستوى المعرفة والمهارات التقنية. كما دعت إلى تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، مما يساهم في تسهيل عملية التكيف مع التقنيات الحديثة وتحقيق الأداء الأمثل.

5. دراسة المدني(2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات في السعودية. سعت الدراسة إلى تحليل كيفية توظيف وسائل التواصل الاجتماعي من قبل أقسام العلاقات العامة في الشركات السعودية لتحسين سمعتها وتجنب الأزمات المحتملة.

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في أقسام العلاقات العامة في الشركات السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لفهم العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة سمعة الشركات.

أظهرت نتائج الدراسة أن أقسام العلاقات العامة في الشركات السعودية توظف وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال لإدارة السمعة وتعزيز الصورة العامة للشركة. كما بينت النتائج أن الاستخدام الفعال لهذه الوسائل يساهم بشكل كبير في تجنب الأزمات المحتملة التي قد تواجه الشركات. تمكنت الشركات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي من التواصل المباشر والسريع مع الجمهور، مما يساهم في تعزيز الثقة والشفافية وتحسين السمعة العامة.

وأوصت الدراسة بزيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقات العامة لتعزيز سمعة الشركات. كما دعت إلى توفير التدريب اللازم للعاملين في أقسام العلاقات العامة على كيفية استخدام هذه الوسائل بشكل استراتيجي وفعال، بما يساهم في تحسين التواصل مع الجمهور وإدارة الأزمات بشكل أكثر كفاءة.

6. دراسة راغب وآخرون (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة مهارات القيادة بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصادياً في وزارة التربية بالكويت. ركزت الدراسة على تحليل تأثير أبعاد مهارات القيادة، والتي تشمل المهارات المهنية والاجتماعية والإبداعية، على تمكين المرأة العاملة في القطاع التعليمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملات في وزارة التربية بالكويت. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين مهارات القيادة وتمكين المرأة العاملة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مهارات القيادة وتمكين المرأة العاملة اقتصادياً. وتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة تعزى إلى عوامل مثل السن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. هذا يشير إلى أن مهارات القيادة تلعب دوراً مهماً في تعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة، وأن هذه العلاقة قد تتأثر بعوامل ديموغرافية معينة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة لدى المرأة في مختلف المجالات، وخاصة في القطاع التعليمي، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تحسين المهارات المهنية والاجتماعية والإبداعية. كما دعت إلى توفير بيئة عمل داعمة تشجع على التمكين وتوفير الفرص المتساوية للتطوير والابتكار.

7. دراسة صيتي ولعمور (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي بجامعة غرداية. ركزت الدراسة على تحليل تأثير أبعاد المهارات القيادية، والتي تشمل المهارات الفنية، الفكرية، البشرية، والذاتية، على قدرة الجامعة في تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من 126 موظفًا في جامعة غرداية. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحديد مدى تأثير المهارات القيادية على إدارة التغيير التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة تباين تأثير المهارات القيادية على التغيير التنظيمي، حيث كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس وسنوات الخدمة. وقد تبين أن المهارات الفنية والفكرية كانت لها تأثير أكبر على إدارة التغيير التنظيمي مقارنة بالمهارات البشرية والذاتية. كما أظهرت النتائج أن هناك اختلافات في اتجاهات العاملين نحو أهمية هذه المهارات تبعًا لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة، مما يشير إلى أن العوامل الشخصية والخبرات السابقة تلعب دورًا في تشكيل هذه الاتجاهات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات القيادية المختلفة لدى العاملين في الجامعة، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية شاملة تهدف إلى تطوير المهارات الفنية والفكرية والبشرية والذاتية. كما دعت إلى تبني سياسات تدعم التغيير التنظيمي من خلال تمكين القادة من الأدوات والموارد اللازمة لتحقيق النجاح في هذا المجال.

8. دراسة هلال (2020)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية لإيجاد حلول فعّالة للأزمات التي تواجه الشركات. ركزت الدراسة على تحليل كيفية تأثير الابتكار التنظيمي على تحسين السيولة وزيادة فاعلية المنظمات في مواجهة الأزمات المالية والإدارية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ودراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة مكونة من 70 موظفًا في شركات مختلفة. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين الابتكار التنظيمي والقدرة على مواجهة الأزمات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة في مواجهة الأزمات. حيث تبين أن الابتكار التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحسين القدرة على التكيف مع الظروف

الصعبة وتقديم حلول مبتكرة للأزمات التي قد تواجه الشركات. وقد أشار العاملون في الشركات المشمولة بالدراسة إلى أن تشجيع الابتكار ودعمه يمكن أن يساعد في تعزيز السيولة وتوفير بيئة عمل مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات المختلفة.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين المبتكرين وتهيئة مناخ ملائم للابتكار التنظيمي داخل الشركات. كما دعت إلى تقديم الدعم اللازم للموظفين لتمكينهم من تطوير أفكار جديدة وتطبيقها بشكل فعال في سياق العمل. وأكدت على أهمية وجود قيادة تشجع على الابتكار وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.

9. دراسة (Nafukho And Kurian (2022

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أسلوب القيادة الإيجابية، وخاصة القيادة الأصيلة، وتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، من خلال تطبيق الدراسة على قطاع الفنادق في الولايات المتحدة. ركزت الدراسة على فهم كيف يمكن للقيادة الإيجابية أن تؤثر على إدراك الموظفين للعدالة داخل المؤسسات.

استخدمت الدراسة القائمة الاستقصائية كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي غير التجريبي. تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من 172 موظفًا يعملون في صناعة الفنادق، باستخدام العينات العنقودية لضمان تنوع العينة وشموليتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الحقيقية وتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية. وبشكل خاص، تبين أن القيادة الأصيلة تنبأت بتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية بشكل ملحوظ. عندما يدرك العاملون أن قادتهم يتبعون نموذج القيادة الأصيل، فإنهم يشعرون بمستويات عالية من العدالة التنظيمية. هذا يشير إلى أن أسلوب القيادة الذي يعتمد على الشفافية، النزاهة، والأصالة يمكن أن يعزز الشعور بالعدالة بين الموظفين.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الحقيقية داخل المؤسسات لتطوير تصورات العدالة التنظيمية بين الموظفين. كما دعت إلى توفير برامج تدريبية للقادة تركز على مبادئ القيادة الأصيلة، وذلك بهدف تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية خلق ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية والمساواة، مما يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق بيئة عمل أكثر إنصافاً.

10. دراسة (Chaudhar 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الحقيقية على المسؤولية الاجتماعية للشركات، وذلك من خلال تطبيق نظرية القيادة الأصيلة ودورها في دعم تجارب العمل المحسنة والذات طابع معنوي. ركزت الدراسة على صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وسعت إلى فهم كيف يمكن للقيادة الحقيقية أن تعزز المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء وزعت على عينة من 368 موظفًا يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات. استخدمت الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين القيادة الحقيقية والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الحقيقية على توقعات المسؤولية الاجتماعية للشركات. تبين أن القادة الذين يتبعون نهج القيادة الأصيلة، والذي يتميز بالشفافية، النزاهة، والأصالة، يساهمون في تعزيز التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية. هذا التأثير الإيجابي يعكس تحسناً في تجارب العمل وتقديرًا أعلى لقيم المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الحقيقية داخل الشركات لدعم المسؤولية الاجتماعية. كما دعت إلى توفير برامج تدريبية للقادة تركز على تطوير مهارات القيادة الأصيلة، وذلك لتعزيز التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية وتقديم بيئة عمل تدعم القيم الأخلاقية والمعنوية.

8.1 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن هناك اهتمامًا كبيرًا بدور القيادة بأنماطها المختلفة (الديمقراطية، البيروقراطية، الحقيقية، الأصيلة، والمهارات القيادية) في تحقيق أهداف المنظمات وتحسين أدائها في مختلف القطاعات. جميع الدراسات أكدت على الأثر الإيجابي للقيادة الفعالة في تعزيز التطوير التنظيمي، المسؤولية المجتمعية، التحول الرقمي، والإبداع. إلا أن هذه الدراسات تفتقر إلى التركيز على الجمع بين هذه الأبعاد القيادية المختلفة وتطبيقها بشكل شامل على المشاريع الكبرى.

9.1 أوجه التشابه والاختلاف

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
العقلا(2019)	تأثير القيادة على التطوير التنظيمي	تركز على القيادات الديمقراطية والبيروقراطية
موسى(2023)	تأثير القيادة على المسؤولية المجتمعية	تركز على القيادة الحقيقية فقط
فوزي(2021)	تأثير القيادة على إبداع العاملين	تركز على القيادة الأصيلة
اشتيوي(2023)	تأثير المهارات القيادية على التحول الرقمي	تركز على المهارات القيادية التقنية والإبداعية
المدني(2022)	استخدام القيادة في تعزيز سمعة الشركات	تركز على وسائل التواصل الاجتماعي
راغب وآخرون(2022)	تأثير القيادة على تمكين المرأة	تركز على المهارات القيادية المهنية والاجتماعية والإبداعية
صيتي ولعمور(2019)	تأثير المهارات القيادية على التغيير التنظيمي	تركز على المهارات القيادية الفنية والفكرية والبشرية

هلال (2020)	دور الابتكار التنظيمي في مواجهة الأزمات	تركز على الابتكار التنظيمي وليس القيادة
Nafukho And Kurian (2022)	تأثير القيادة الأصيلة على العدالة التنظيمية	تركز على قطاع الفنادق فقط
Chaudhar (2021)	تأثير القيادة الأصيلة على المسؤولية الاجتماعية للشركات	تركز على صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند

10.1 الفجوة البحثية

معظم الدراسات السابقة ركزت على نوع واحد أو نوعين من القيادات مثل القيادة الديمقراطية، البيروقراطية، الحقيقية أو الأصيلة. ومع ذلك، دراستك تهدف إلى دمج مختلف أبعاد القيادة (المثل الأعلى، إشاعية رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز). هذا الجمع يمكن أن يوفر نظرة أكثر شمولية وفهمًا أعمق لتأثير هذه الأبعاد على نجاح المشاريع.

الدراسات السابقة تناولت مجالات مختلفة مثل الجامعات، الشركات الصناعية، والقطاع المدني. ولكن لم تركز أي من الدراسات على مشاريع ضخمة ومعقدة مثل مشروع نيوم.

الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب النجاح مثل الإبداع، الأداء الفردي، التحول الرقمي، والمسؤولية المجتمعية. ولكن دراستك تهدف إلى تحليل تأثير الممارسات القيادية على مجموعة واسعة من عوامل النجاح مثل كفاءة المشروع، التأثير على الزبون، نجاح العمل، والاستعداد للمستقبل. هذا النهج الشامل يمكن أن يوفر فهمًا أعمق وأكثر تكاملاً لكيفية تحقيق النجاح في المشاريع.

الدراسات السابقة ركزت غالباً على تطبيق الأبعاد القيادية في سياق واحد أو مجموعة محددة من السياقات مثل التعليم، الصناعة، والقطاع المدني. بينما تهدف دراستك إلى تطبيق الأبعاد القيادية في سياق مشاريع كبرى ومعقدة. هذا يمكن أن يساهم في تحسين ممارسات القيادة وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل أكثر شمولية وتكاملاً.

11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

الممارسات القيادية هي مجموعة من السلوكيات والاستراتيجيات التي يتبناها القادة لتوجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة. تشمل هذه الممارسات القدرات والمهارات المختلفة التي يستخدمها القادة لإلهام فريق العمل، تعزيز التماسك والتعاون، وتحقيق الأداء الأمثل. وتتضمن الممارسات القيادية عدة أبعاد، مثل:

1. المثل الأعلى:

المثل الأعلى في القيادة يشير إلى القائد الذي يعتبر نموذجًا يحتذى به في القيم والأخلاق والسلوكيات المهنية. هذا النوع من القادة يلهم الموظفين من خلال النزاهة والشفافية، ويعزز الالتزام الشخصي نحو تحقيق أهداف المشروع من خلال تقديم مثال حي يحتذى به في العمل اليومي.

2. إشاعة رؤية مشتركة:

إشاعة رؤية مشتركة تتعلق بقدرة القائد على توصيل وتوضيح رؤية واضحة ومشاركة للمستقبل لجميع أفراد الفريق. هذا يخلق انسجامًا واتفاقًا حول الأهداف والغايات، مما يعزز التعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق أهداف المشروع بشكل فعال.

3. استغلال الفرص:

استغلال الفرص يشير إلى قدرة القائد على التعرف على الفرص المتاحة في البيئة المحيطة واستثمارها لصالح المشروع. يتطلب ذلك التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية وتحقيق نجاح المشروع.

4. تشجيع المبادرات الفردية والجماعية:

تشجيع المبادرات الفردية والجماعية يتعلق بدور القائد في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وإبداعية، سواء كانت فردية أو جماعية. يعزز هذا النهج روح الابتكار والمبادرة بين الموظفين، مما يساهم في تحسين أداء المشروع وتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة.

5. الدعم والتحفيز:

الدعم والتحفيز يشمل توفير القائد للموارد اللازمة والمساعدة المستمرة للموظفين لتحقيق أهدافهم. بالإضافة إلى ذلك، يشمل التحفيز تقديم التشجيع والمكافآت للموظفين المتميزين، مما يعزز الرضا الوظيفي والدافعية للعمل بجدية لتحقيق أهداف المشروع.

نجاح المشاريع يشير إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع ضمن القيود الزمنية والميزانية والجودة المتفق عليها. يعد المشروع ناجحًا عندما يتم إنجازه بكفاءة وفعالية، ويتم تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة.

12.1 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 يساهم هذا المنهج في الإجابة عن

التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة .

13.1 مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية:

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية:

سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل أثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعادها (المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) و المتغير التابع عوامل نجاح المشروع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) دراسة تطبيقية على مشروع نيوم . .

14.1 أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة الأدوات الأكثر فعالية في قياس المتغيرات المدروسة. تهدف الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لتحليل تأثير الممارسات القيادية بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع في مشروع نيوم.

15.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعادها(المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على عوامل نجاح المشروع بأبعاده(كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل).
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على مشروع نيوم في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الممارسات القيادية

1.1.2 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 لها 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, 2012) 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, 2012) 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 رؤوسيه 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 الرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة." كما تعبر عن : قدرة المدير في التأثير على العاملين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقير أهداف (الدوسري، 2021)

2.1.2 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، 2020) .

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، 2020).

3.1.2 السمات القيادية لمدير المشروع :

استعرضت دراسة (Swanson et al. 2020) المساهمات العلمية التي درست السمات القائد المشروع والمتطلبات الأساسية التي تظهر كفاءته والدراسات المتعلقة بالقدرات والكفاءات لمديري المشاريع لكل من تشير إلى عدة سمات المديري 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 أكدت 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 بالمصداقية، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة و تتميز بأسلوب الإدارة المون، والتواصل الفعال.

وتؤكد دراسة (Gamayanto, et al, 2019) 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 أثناء 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 القائد 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,2019)

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 الإدارة 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 القائد ، فقيادة المشاريع الناجحون عليهم أن يكونوا واعين 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 و فيها 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 85% 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، 2021) 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.

و تتضمن الكفاءات الخمس المطلوب توافرها في القائد و مدير المشروع وبناء على دراسة Tie Suk (Kee, et al, 2020)

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 لحدها 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 وهيكلها وأفرادها العاملين ضمن اطارها التنظيمي والقدرة على التكيف بكفاءة و استمرار مع عوامل البيئة الخارجية. (الدوسري، 2021)

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 والنصح 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، 2019)

العقلية المتنامية والعالمية: تمتع القائد الفعال بالعقلية العالمية وهي 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.

4.1.2 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,2019) 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 ابراز 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.

5.1.2 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 ومعتقداتهم

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 التغييرات 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 , 2017)

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 التأزر 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، 2020)

• القدرة على نمذجة طريق و خطة المشروع

يؤكد النموذج على أن حصول مدير المشروع على المسمى الوظيفي لا يجعل منه قائدا، 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 فرقا في شخصيته كقائد أو مدير و في تحسين وتطوير مستويات الانجاز - و تعكس انطبعا و صورة عن شخصيته و سماته كقائد و يعتبر القائد المثالي والقوة هو الأقدر على الالتزام بمعايير العمل ، و بما يمكن من اعتبار القائد نموذجا ومثالا 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 واضحا 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 قائدا 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 وقدراته و تحديد مبادله، فسوف ينتهي به الأمر بمبادئ تخص شخصا 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 بسمة 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، 2021)

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 بينهم بأنهم وحدة واحدة و تزداد الثقة المتبادلة بينهم و من ثم يلهم 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, 2020)

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 لهذا 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 , 2019)

(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, 2018)

6.1.2 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 التغييرات 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 وابرار 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 لآرائهم 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, 2019)

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 والديموقراطية 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, , Thoïl, 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)

7.1.2 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 وعلمي 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

1.2.2 تعريف نجاح المشروع:

تزايد الاهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (Joslin & Miller, 2015) فنجاح المشاريع يلعب دوراً رئيساً في تحقيق نمو وتطور المنظمة (Kamau, 2015) (& Mohamed)

وتختلف 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 ليتم 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, 2015) وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءاً هاماً من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (2014 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.

2.2.2 عوامل نجاح المشروع:

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

(Handzic , 2016)

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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)

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

3.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:

قد تختلف الدراسات والأبحاث في تحديد نوع محدد لأبعاد نجاح المشاريع ونذكر منها: (Abiodun, 2016)

1. 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..

2. التأثير على الزبون.

3. نجاح العمل.

4. الاستعداد للمستقبل.

4.2.2 طرق نجاح المشاريع:

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

1- التخطيط يوحى ويبني الثقة: التخطيط الجيد للمشروع لا يبطل فقط المشاعر السلبية اثناء عمل المشروع، إنه يوفر تعزيزًا إيجابيًا 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.

2- 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.

3- 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.

4- 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.

5- 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، تحديك 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.

6- التخطيط والريـح:

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.

7- 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.

8- 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)

1.3 مقدمه

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

2.3 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 تحسين توصيات هامة تفيد المجتمع من خلال ما توصلت له الدراسة بصورتها النهائية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مشروع نيوم 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 (300) فردا من الإدارة العليا والوسطى وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

والجدول (1) يبين أجمالي عدد الاستبانات الموزعة، والاستبانات المستردة والاستبانات الصالحة للتحليل:

الجدول (1): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	المستوى الإداري
33	35	39	الإدارة العليا
242	245	276	الإدارة الوسطى
275	280	315	المجموع

قام الباحث بتوزيع (315) استبانة ويهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أكثر شمولية من ناحية أخرى، حيث تم استرجاع (280) استبانة من أصل هذا العدد، وتم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لنقص البيانات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (275) استبانة والتي تعتبر عينة مناسبة للتحليل الإحصائي ونسبة تعادل 87.5% من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

5.3 أداة الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب 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 (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تم قياسها ضمن مقياس ليكورت (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 (21) 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 .

6.3 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 (2): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية بأبعاده

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	المثل الأعلى	0.799
2	إشاعة رؤية مشتركة	0.750
3	استغلال الفرص	0.749
4	تسجيع المبادرات الفردية والجماعية	0.754
5	الدعم والتحفيز	0.776
	الممارسات القيادية	0.890

يظهر من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد الممارسات القيادية تراوحت بين (0.749 – 0.799)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (0.890)، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (0.70) 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.

و يمكن بيان معامل الاتساق الداخلي للمتغير التابع بأبعاده وعلى النحو التالي:

جدول (3): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح المشاريع بأبعادها

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	كفاءة المشروع	0.752
2	التأثير على العميل	0.771
3	نجاح العمل	0.750
4	الاستعداد للمستقبل	0.728
	نجاح المشاريع	0.855

يظهر من الجدول (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد نجاح المشاريع تراوحت بين (0.728 – 0.771) ، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (0.855)، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (0.70) 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 (0.915)، وهي تعتبر قيمة عالية، حيث أنها أكبر من (0.70)، 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.

7.3 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.
- ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ ألفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد 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.
- 1- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة. Reliability
 - 2- اختبار One-way ANOVA لاختبار وجود الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
 - 3- تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 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 .

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

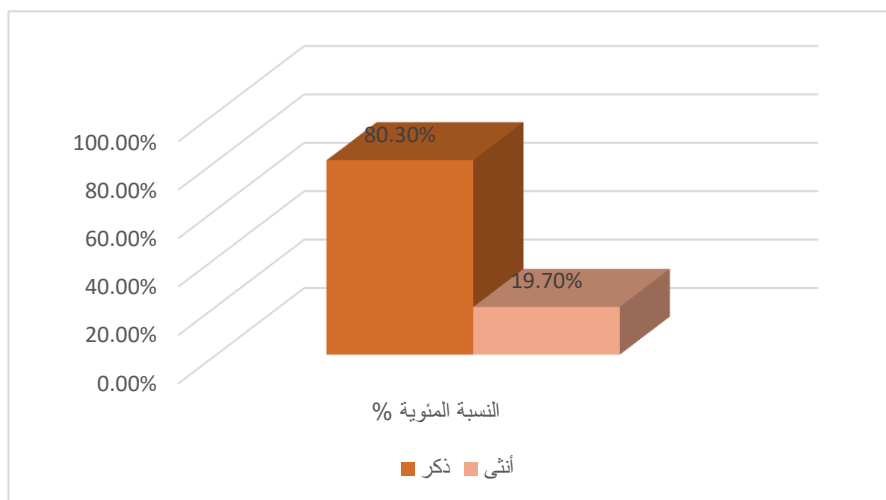
يبين هذا الجزء الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في . ولتحديد خصائص عينة الدراسة تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

النوع الاجتماعي:

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	221	80.3%
أنثى	54	19.7%
المجموع	275	100%

شكل (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



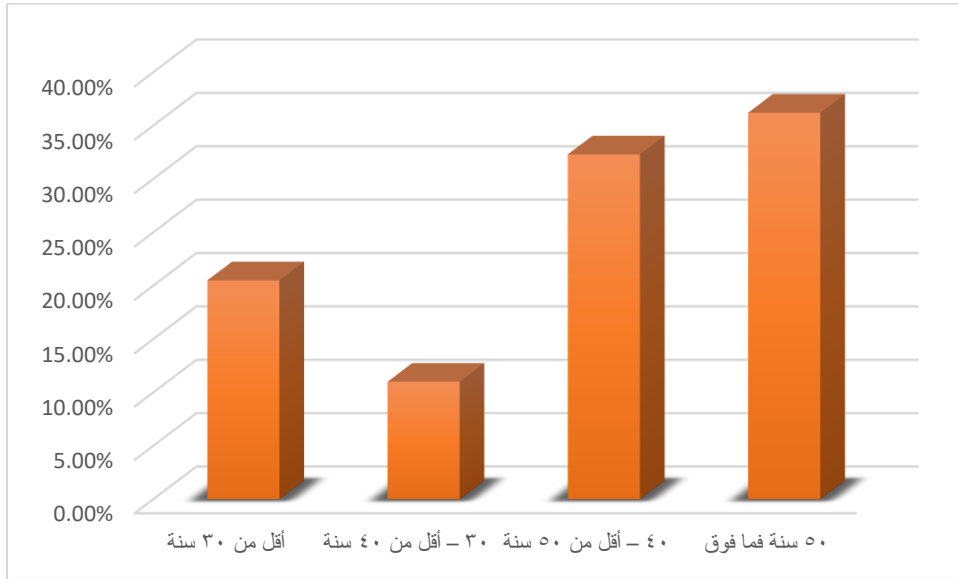
يظهر من الجدول (5) أن الذكور يشكلون ما نسبته (80.3%) من عينة الدراسة بينما تشكل الإناث ما نسبته (19.7%) من عينة الدراسة، وهذا يتوافق مع طبيعة القطاع الذي تعنى به المؤسسة إذ أن معظم العاملين هم من الرجال حيث تشكل النساء نسبة صغيرة في مشروع نيوم نظرا لأن المكون الأساسي للعاملين هم من الرجال بسبب طبيعة 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 (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
20.5%	56	أقل من 30 سنة
11.0%	30	30 – أقل من 40 سنة
32.3%	89	40 – أقل من 50 سنة
36.2%	100	50 سنة فما فوق
100%	275	المجموع

شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



يظهر من الجدول (6) أن الفئة العمرية (50) سنة فما فوق هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (36.2%) وهذا يتناسب مع الفئات العمرية التي تقوم المؤسسة بتوظيفها والتي تبدأ العمل في مشروع نيوم ، كما أن الوصول إلى مستوى الإدارة العليا والوسطى يحتاج إلى فترة زمنية من متوسطة إلى طويلة ، أما بخصوص الفئات العمرية التي تقل أعمارها عن (40) سنة فتمثل فئات عمرية تم توظيفها نتيجة لكفاءتها وتم إتاحة الفرصة لهم لتبوؤ مواقع قيادية في الإدارة الوسطى ، وعليه فأن هذه النسبة مجتمعة تشكل 31.5% وهي نسبة منطقية .

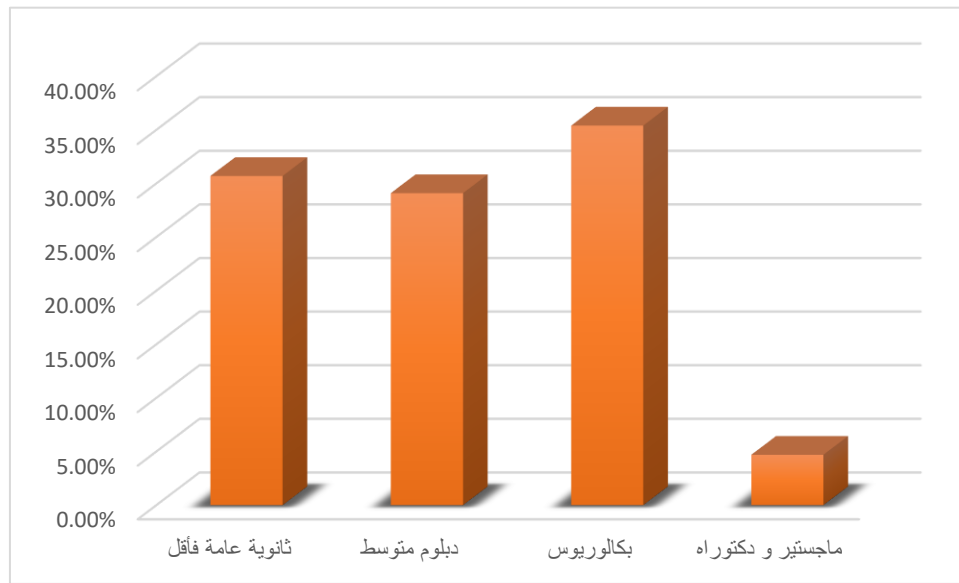
المؤهل العلمي

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل	85	30.7%
دبلوم متوسط	80	29.1%
بكالوريوس	97	35.4%

ماجستير ودكتوراه	13	4.7%
المجموع	275	100%

شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



يظهر من الجدول (7) أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس من بين أفراد عينة الدراسة هي (35.4%) 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.

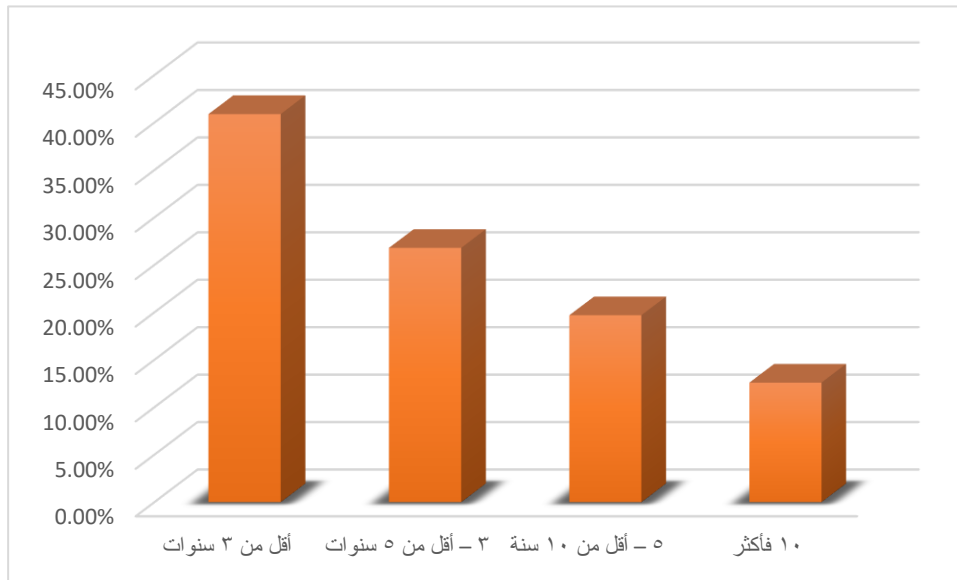
وجاء حملة شهادة الماجستير والدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة (4.7%) ويلاحظ أن حملة الدبلوم فما دون قد شكلوا (59.8%) من عينة الدراسة .

عدد سنوات العمل في مشروع نيوم

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	112	40.9%
3 - أقل من 5 سنوات	74	26.8%
5 - أقل من 10 سنة	54	19.7%
10 فأكثر	35	12.6%
المجموع	275	100%

شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة



يظهر من الجدول (8) أن أفراد العينة تتدرج نسبتهم في العينة من مستويات الخبرة الأدنى إلى

مستويات الخبرة الأعلى، حيث يتبين أن مستوى الخبرة (أقل من 3 سنوات) هو الأعلى بنسبة بلغت (40.9%)

ثم تلاها (3 - أقل من 5 سنوات) بنسبة 26.8% وحل ثالثا (5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة (19.7%) وحل

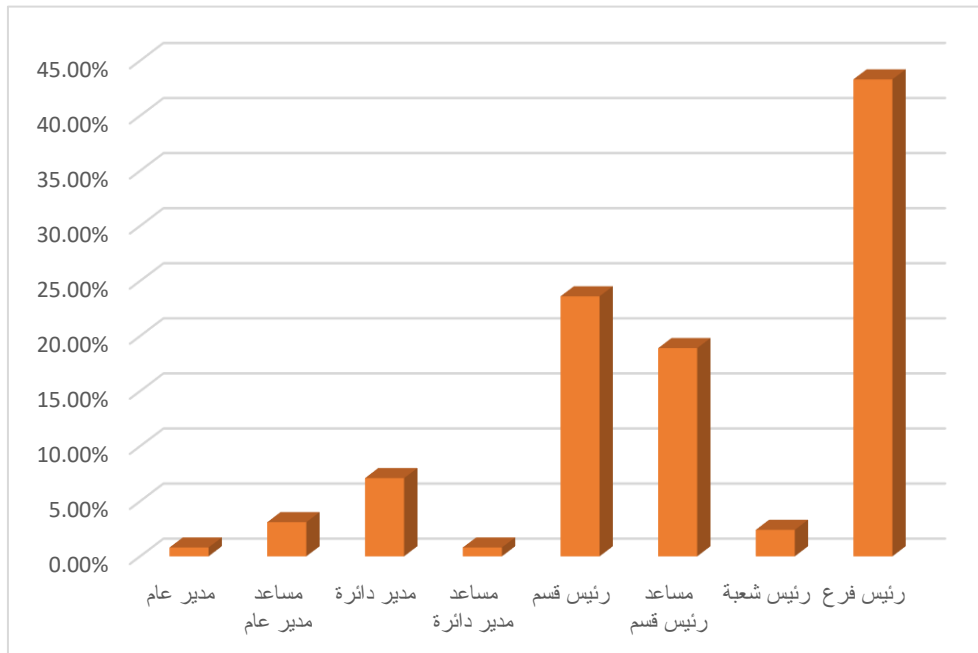
أخيرا (10 سنوات فأكثر) وبنسبة (12.6%) وهذا التوزيع الأفراد العينة هو توزيع منطقي ويتوافق مع طبيعة العمل في الشركة.

المسمى الوظيفي

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	2	0.8%
مساعد مدير عام	9	3.1%
مدير دائرة	19	7.1%
مساعد مدير دائرة	2	0.8%
رئيس قسم	65	23.6%
مساعد رئيس قسم	52	18.9%
رئيس شعبة	7	2.4%
رئيس فرع	119	43.3%
المجموع	275	100%

شكل (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



يظهر من الجدول (9) أن فئة (رئيس فرع) قد شكلت الفئة الأكبر ونسبة (43.3%)، تتبعها فئة (رئيس قسم) بنسبة (23.6%) في حين جاءت المسميات الوظيفية الأخرى بنسب اقل 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.

3.4 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 مشروع نيوم ؟

البعد الأول: المثل الأعلى

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المثل الأعلى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.	3.66	0.728	1	متوسط
2	يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والناطقة من الثقافة التنظيمية.	3.24	0.814	4	متوسط
3	يفي مدراء المشاريع بالوعود والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم.	3.64	0.850	2	متوسط
4	يحرص مدراء المشاريع على معرفة آثار سلوكياتهم على أداء فريق المشروع.	3.43	0.896	3	متوسط
5	يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع.	2.58	0.963	6	متوسط

6	يتصف مدراء المشاريع بالوضوح حول منهجيتهم في القيادة.	3.20	0.894	5	متوسط
	المقياس العام	3.294	0.608		متوسط

يظهر من الجدول (10) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد المثل الأعلى جاء متوسط المستوى، حيث كان المتوسط العام (3.294) بانحراف معياري (0.608). ويلاحظ أن جميع الفقرات لهذا البعد جاءت بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) 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 (5) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.58)، 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 (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إشاعة رؤية

مشتركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
7	يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وآثارها على طريقة القيام بالعمل.	3.92	0.498	1	مرتفع

8	يبين مدراء المشاريع الآثار الإيجابية لهذه الاتجاهات على العاملين والمشروع.	3.46	0.880	4	متوسط
9	يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية.	2.61	0.856	6	متوسط
10	يبين مدراء المشاريع للعاملين بأن التوجهات المستقبلية ستراعي تطلعاتهم ورغباتهم.	2.70	0.954	5	متوسط
11	يحدد مدراء المشاريع الهدف من وراء التوجهات المستقبلية.	3.61	0.691	3	متوسط
12	يعبر مدراء المشاريع عن قناعتهم الشخصية بالتوجهات المستقبلية ونتائجها.	3.83	0.601	2	مرتفع
	المقياس العام	3.356	0.509		متوسط

يظهر من الجدول (11) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد إشاعة رؤية مشتركة جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.356) وبانحراف معياري (0.509). وقد جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وآثارها على طريقة القيام بالعمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وبتقدير 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 (9) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.61)، وبتقدير 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 (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات استغلال

الفرص

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
13	يبحث مدراء المشاريع عن فرص جديدة لإنجاز العمل بشكل أفضل.	3.98	0.734	2	مرتفع
14	يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العاملين لتجربة طرق جديدة للقيام بعملهم.	3.42	0.955	4	متوسط
15	يبحث مدراء المشاريع خارج المشروع عن طرق جديدة ومبتكرة لتطوير أداء العاملين.	3.12	0.956	5	متوسط
16	يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة.	4.07	0.657	1	مرتفع
17	يحدد مدراء المشاريع الأهداف ويضعون الخطط اللازمة لتحقيقها.	3.83	0.710	3	مرتفع
18	يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة.	2.54	0.958	6	متوسط
	المقياس العام	3.493	0.505		متوسط

يظهر من الجدول (12) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد استغلال الفرص جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.493) وبانحراف معياري (0.505). وقد جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) 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 (18) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.54) 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 (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تشجيع

المبادرات الفردية والجماعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
19	يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع.	4.02	0.636	1	مرتفع
20	يستمتع مدراء المشاريع لوجهات النظر المختلفة حيال الموضوعات قيد البحث.	2.84	1.116	5	متوسط
21	يحرص مدراء المشاريع على إشاعة جو من التقدير والاحترام للعاملين.	4.01	0.519	2	مرتفع

22	يدعم مدراء المشاريع مبادرات العمل الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء فريق المشروع.	3.24	0.849	4	متوسط
23	يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم.	2.71	0.918	6	متوسط
24	يعمل مدراء المشاريع على تنمية فريق المشروع وظيفيا.	3.32	0.881	3	متوسط
	المقياس العام	3.358	0.510		متوسط

يظهر من الجدول (13) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد تشجيع المبادرات الفردية والجماعية جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.358) وبانحراف معياري (0.510). وقد جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على: "يقوم مدير المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وبتقدير مرتفع، وهذا ينسجم مع منطقيه جهود مدراء المشاريع في تحقيق اطار للعمل الجماعي وليس الفردي وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

في حين حلت الفقرة رقم (23) والتي تنص على: "يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.71)، 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 (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
25	يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين.	3.98	0.729	1	مرتفع
26	يظهر مدراء المشاريع ثقتهم بقدرات أعضاء فريق العمل.	3.43	0.822	5	متوسط
27	يقوم مدراء المشاريع بمكافأة العاملين ممن يساهمون في نجاح المشاريع.	3.82	0.791	2	مرتفع
28	يشكر مدراء المشاريع وبشكل علني أعضاء فريق العمل الملتزمين بالقيم والمبادئ التنظيمية.	3.51	0.700	4	متوسط
29	ينتهز مدراء المشاريع الفرص للإعلان عن الإنجازات.	3.63	0.699	3	متوسط
30	يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعمًا شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل.	3.42	0.771	6	متوسط
	المقياس العام	3.631	0.466		متوسط

يظهر من الجدول (14) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد الدعم والتحفيز جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.631) وانحراف معياري (0.466). وقد جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين ومتفاعله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وبتقدير مرتفع، وهذا يعكس اهتماما مرتفعا لدى مدراء المشاريع وحسب رأي العينة المبحوث

بتقديم الدعم والتقدير للمتميزين من العاملين الأمر الذي ينعكس إيجاباً 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 (30) والتي تنص على "يظهر مدراء المشاريع اهتماماً ودعماً شخصياً للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.42)، وبتقدير متوسط، الأمر الذي يقتضي مزيداً 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 (15) التالي:

جدول (14): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد الممارسات

القيادية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	المثل الأعلى	3.294	0.608	5	متوسط
2	إشاعة رؤية مشتركة	3.356	0.509	4	متوسط
3	استغلال الفرص	3.493	0.505	2	متوسط
4	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	3.358	0.510	3	متوسط
5	الدعم والتحفيز	3.631	0.466	1	متوسط
	مقياس الممارسات القيادية	3.427	0.397		متوسط

تظهر نتائج الجدول (15) إلى أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.427) بانحراف معياري (0.397) وكذلك أظهر الجدول أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.631) وانحراف معياري (0.466)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.493) ، وانحراف معياري (0.505) ، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثا بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (3.358) وبانحراف معياري (0.51)، وحل رابعا بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (3.356) وبانحراف معياري (0.509)، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.294)، وانحراف معياري (0.608)، 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 العميل نجاح العمل الاستعداد للمستقبل وكذلك ما هي الأهمية النسبية لهذه العناصر من وجهة العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مشروع نيوم ؟

البعد الأول: كفاءة المشروع:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
31	تم إنجاز المشروع ضمن المدة المحددة.	23.5	0.872	2	متوسط

32	المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة.	3.15	0.960	3	متوسط
33	تعرضت المشاريع لتغييرات طفيفة.	3.69	0.718	1	مرتفع
	المقياس العام	3.457	0.700		متوسط

يظهر من الجدول (16) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد كفاءة المشروع جاءت متوسطة المستوى، حيث كان المتوسط العام (3.457) بانحراف معياري (0.700). وقد جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "تعرضت المشاريع لتغييرات طفيفة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وبتقدير مرتفع وهذا طبيعي لأن تنفيذ المشاريع وبانحرافات طفيفة في الميزانية والجدول الزمني يعتبر مقبولا في المشاريع.

في حين حلت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.15) 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 العميل

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على

العميل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
34	لبيت المشاريع المنفذة حاجات العميل	4.08	0.674	2	مرتفع
35	العميل كإن راضيا عن المشاريع المنفذة.	3.70	0.727	3	مرتفع

36	عملت المشاريع المنفذة على حل مشاكل العميل .	3.55	0.742	4	متوسط
37	يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه.....)	4.41	0.622	1	مرتفع
38	لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل .	3.35	0.706	6	متوسط
39	ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة ولاء العميل للمؤسسة.	3.46	0.898	5	متوسط
	المقياس العام	3.757	0.500		مرتفع

يظهر من الجدول (17) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد التأثير على العميل جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.757) وبانحراف معياري (0.500). وقد جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على "يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه....)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) وبتقدير مرتفع، وهذا يشير إلى أن المشاريع المختلفة الخاصة بالمؤسسة وباختلاف أنواعها قد حققت الفائدة للعميل .

في حين حلت الفقرة رقم (38) والتي تنص على "لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.35) 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 (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات نجاح العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
40	أعطت المشاريع المنفذة قيمة مضافة للمؤسسة.	3.98	0.672	3	مرتفع
41	أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح الشركة.	4.17	0.531	1	مرتفع
42	ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة الحصه السوقية للشركة.	3.39	0.864	5	متوسط
43	نتج عن المشاريع المنفذة تحسن في أداء الشركة.	4.06	0.780	2	مرتفع
44	تحقق عائد على الاستثمار نتيجة للمشاريع المنفذة.	3.43	0.685	4	متوسط
45	ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.	3.33	0.691	6	متوسط
	المقياس العام	3.724	0.474		مرتفع

يظهر من الجدول (18) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد نجاح العمل جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.724) وبانحراف معياري (0.474). وقد جاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص على "أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وبتقدير مرتفع،

في حين حلت الفقرة رقم (45) والتي تنص على "ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.33)، وبتقدير متوسط، وهذه النتيجة منطقيه نظرا لتنوع أصحاب المصالح وتعدددهم والتي تجعل من الصعوبة بمكان تحقيق قيمة مرتفعة لهم جميعا.

البعد الرابع " الاستعداد للمستقبل

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد للمستقبل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
46	ستسهم نتائج المشاريع المنفذة في نجاح المشاريع المستقبلية.	4.02	0.854	2	مرتفع
47	أدت المشاريع المنفذة إلى طرح منتجات جديدة.	3.66	0.919	5	متوسط
48	نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة.	2.57	0.859	6	متوسط
49	ساهمت المشاريع المنفذة في توفير الفرصة للتدرب على تقنيات جديدة.	3.76	0.947	4	مرتفع
50	أدت المشاريع المنفذة إلى القيام بأنشطة تجارية جديدة.	3.89	0.838	3	مرتفع
51	سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية.	4.44	0.752	1	مرتفع
	المقياس العام	3.724	0.562		مرتفع

يظهر من الجدول (19) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد الاستعداد للمستقبل جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.724) وبانحراف معياري (0.562). وقد جاءت الفقرة رقم (51) والتي تنص على "سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(4.44) 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 (48) والتي تنص على "نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.57) 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 (20) التالي:

جدول (19): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	كفاءة المشروع	3.457	0.700	3	متوسط
2	التأثير على العميل	3.757	0.500	1	مرتفع
3	مجاح العمل	3.724	0.474	2	مرتفع
4	الاستعداد للمستقبل	3.724	0.562	2	مرتفع
	مقياس نجاح المشاريع	3.668	0.401		مرتفع

تظهر نتائج الجدول (20) أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير قد جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.668) بانحراف معياري (0.401)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (التأثير على العميل)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.757)، وانحراف معياري (0.500)، وبتقدير مرتفع المستوى، وحل بعدا (نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع المستوى، وجاء بعد (كفاءة المشروع) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.457)، وانحراف معياري (0.700)، وبتقدير متوسط المستوى، وهذا يظهر درجه من الموافقة والإدراك الجيد من قبل عينة الدراسة بنجاح المشاريع وأبعادها.

4.4 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 طبيعياً باستخدام اختبار معامل الالتواء، واختبار كولمو جروف - سميرونوف للتوزيع الطبيعي، وأيضاً 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 1 ، وتكون معنوية اختبار كولمو جروف سميرونوف أكبر من 5%، كذلك لا توجد مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة حين تكون قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من 10 وقيم التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.000)، 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 1.

وللتأكد من خلو العينة من القيم المتطرفة، وأنها تتوزع طبيعياً، يجرى أيضاً نوعان الاختبارات هما Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk حيث أن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 50% ، وبعمل هذه الاختبارات كانت النتائج كما يلي:

جدول (20): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov – Smirnov (a)			معامل الالتواء	المتغير
Sig.	Df	Statistics		
0.300	127	0.973	0.137	المثل الأعلى

0.089	127	1.211	0.220	إشاعة رؤية مشتركة
0.109	127	1.123	0.120	استغلال الفرص
0.076	127	1.278	0.245	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية
0.103	127	1.128	0.084	الدعم والتحفيز
0.346	127	0.935	0.027	الممارسات القيادية

يظهر من الجدول (21) أن بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً، حيث أن قيم معامل الالتواء جاءت جميعها أقل من 1 ، وبالتالي فإن النتيجة تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار. كما يظهر أيضاً أن جميع القيم في اختبار كولموجروف سميرونوف كانت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) 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 10 وأكبر من 1 ، وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05)، ويعمل هذا الاختبار كانت النتائج كما يلي:

جدول (21): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به
المثل الأعلى	1.586	0.631
إشاعة رؤية مشتركة	1.619	0.618

0.723	1.383	استغلال الفرص
0.472	2.118	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية
0.581	1.720	الممارسات القيادية

يظهر من الجدول (22) أن جميع قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل (الممارسات القيادية) جاءت أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10 ، حيث وقعت بين (2.118 - 1.383) كما جاءت جميع قيم التباين المسموح به أكبر من (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود مشكله الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار الخطي واختبار فرضيات الدراسة

5.4 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 مشروع نيوم .

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

H₀₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل المثل الأعلى

على نجاح المشاريع في مشروع نيوم

جدول (22): نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	المثل الأعلى	0.437	5.433	0.000
r = 0.437 r ² = 0.191 F = 29.521 Sig. = 0.000				

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 (29.521) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05) 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 19.1% 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 (0.437) في حين كانت قيمة t عندها (5.433) وبمستوى دلالة 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 مشروع نيوم

H₀1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل إشاعة رؤية

مشتركة في نجاح المشاريع في مشروع نيوم .

جدول (23): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	إشاعة رؤية مشتركة	0.382	4.628	0.000
r = 0.382 r ² = 0.146 F = Sig. = 0.000				

يتبين من نتائج الجدول (23) أن أثر المتغير المستقل (إشاعة رؤية مشتركة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.415) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05) 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 (0.382) في حين كانت قيمة t عندها (5.433) 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 مشروع نيوم .

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

الفرص في نجاح المشاريع في مشروع نيوم

جدول (24): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في مشروع نيوم

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	استغلال الفرص	0.286	3.338	0.001
$r = 0.286$ $r^2 = 0.082$ $F = 11.144$ $Sig. = 0.001$				

يتبين من نتائج الجدول (24) أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.144) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.001)، وهي أقل من (0.05) 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 (0.286) في حين كانت قيمة t عندها (3.338) 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 مشروع نيوم .

H₀1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل تشجيع

المبادرات الفردية والجماعية في نجاح المشاريع في مشروع نيوم .

جدول (25): 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	0.420	5.169	0.000
r = 0.420 r ² = 0.176 F = 26.718 Sig. = 0.000				

يتبين من نتائج الجدول (25) أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (26.718) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05) 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 (0.420) في حين كانت قيمة t عندها (5.169) 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 مشروع نيوم

5-1: H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل الدعم

والتحفيز في نجاح المشاريع في مشروع نيوم

جدول (26): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	الدعم والتحفيز	0.559	7.532	0.000
r = 0.559 r ² = 0.312 F = 56.736 Sig. = 0.000				

يتبين من نتائج الجدول (27) أن أثر المتغير المستقل (الدعم والتحفيز) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (56.736) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05) 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 (0.559) في حين كانت قيمة t عندها (7.532) 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 مشروع نيوم.

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

جدول (27): 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	0.178	1.935	0.055
	إشاعة رؤية مشتركة	0.085	0.910	0.365
	استغلال الفرص	0.011	0.123	0.902
	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	0.023	0.213	0.832
	الدعم والتحفيز	0.415	4.329	0.000
R = 0.595 R ² = 0.354 F = 13.283 Sig. = 0.000				

تظهر نتائج الجدول (27) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (13.283)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05) 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 35.4% 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 (0.178) في حين كانت قيمة t عندها (1.935) 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) (0.085) وكانت قيمة t عندها (0.910) وبمستوى دلالة (Sig = 0.365) وهذا يؤكد عدم معنوية (أثر إشاعة رؤية مشتركة) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعة. كما

بلغت قيمة β عند متغير (استغلال الفرص) (0.011) وكانت قيمة t عندها (0.123) 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) (0.023) وكانت قيمة t عندها (0.213) 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) (0.415) وكانت قيمة t عندها (4.329) 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 مشروع نيوم.

الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 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.

2.5 نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر القيادة ع 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:

1- تبين النتائج أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.427) بانحراف معياري (0.397)، حيث أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.631)، وانحراف معياري (0.466)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.493) وانحراف معياري (0.505)، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثا بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (3.358) وبانحراف معياري (0.51)، وحل رابعا بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (3.356) وبانحراف معياري (0.509)، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.294)، وانحراف معياري (0.608)، وبتقدير متوسط المستوى.

2- تبين النتائج أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير جاء مرتفعا، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.668) بانحراف معياري (0.401)، حيث احتل بعد (التأثير على العميل) المرتبة الأولى بمتوسط (3.757)، وانحراف معياري (0.500) وبتقدير مرتفع المستوى، وحل ثانيا كلا من بعدي

(نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) وبتقدير مرتفع المستوى وحل بعد (كفاءة المشروع) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.457)، وانحراف معياري (0.700)، وبتقدير متوسط المستوى .

3- بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (13.283)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من (0.05) 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 35.4% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة مجتمعه .

4- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.521)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05) 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 19.1% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال (التباين في المثل الأعلى).

5- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل إشاعة رؤية مشتركة على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.415)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من (0.05) 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).

6- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.144)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.001$ ، وهي أقل من (0.05) 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).

7- 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 (26.718) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي أقل من (0.05) 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 17.6% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية).

8- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل الدعم والتحفيز على المتغير التابع نجاح المشاريع هو أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (56.736) ، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05) 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).

3.5 الاستنتاجات:

من خلال تفسير النتائج ومناقشتها توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها:

- 1- يبرز أهمية توجيه الجهود نحو تعزيز ممارسات القيادة داخل المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بالدعم والتحفيز وإشاعة رؤية مشتركة، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، لتعزيز أداء المشاريع.
- 2- تشير العلاقة الإيجابية بين أبعاد القيادة ونجاح المشاريع إلى أن تطبيق مبادئ القيادة الفعالة يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تعزيز أداء المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- تبرز أهمية تحفيز الفرق العاملة وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل كعوامل مؤثرة في تحقيق نجاح المشاريع.
- 4- ينبغي على القادة داخل المؤسسات أن يولوا اهتماماً خاصاً لاستغلال الفرص المتاحة وتعزيز الابتكار والإبداع في سبيل تحقيق نجاح المشاريع.

5- تعزز الدراسة الحاجة إلى تطوير وتعزيز برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في مجال القيادة وإدارة المشاريع، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

4.5 التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية

لتعزيز نجاح المشاريع من خلال تحسين ممارسات القيادة في المؤسسات:

- 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 للمؤسسة 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.
- مكافأة المبادرات الفردية والجماعية الناجحة لتحفيز الموظفين على تقديم المزيد من الأفكار والمبادرات.
- تحديد واستغلال الفرص المتاحة لتعزيز الابتكار والإبداع في سبيل تحقيق نجاح المشاريع.
- تطوير استراتيجيات مرنة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات والفرص الجديدة في السوق.
- 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 للمؤسسة.

Abstract

This study aimed to measure 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 project success in its dimensions (project efficiency, customer impact, work success, and future readiness) in the NEOM project. The study adopted a descriptive-analytical approach and comprised a sample of 275 individuals. SPSS software was used for data analysis.

The study reached several key findings, most notably: there is a statistically significant 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 project success in its dimensions (project efficiency, customer impact, work success, and future readiness) in the NEOM project.

The study recommended the development of comprehensive incentive programs aimed at motivating employees and enhancing their performance, including financial and moral rewards and recognition of individual and group achievements. It also recommended organizing regular meetings to discuss progress towards achieving the shared vision and to exchange ideas and suggestions among all team members.

Keywords: leadership practices, project success, NEOM project.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أشيتوي، محمد، (2023)، أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، مركز شؤون المرأة-غزة (نموذجاً)، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، مج8، ع1.
- دعاس، وفاء، (2020)، الممارسات القيادية للمديرات الفلسطينيات كنموذج لإنشاء وتمكين القيادات الوسطى، مجلة جامعة، مج23، أكاديمية القاسي.
- دوسري، مبارك بن عبد الله، (2021)، متطلبات تطور الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع21، كلية الامارات للعلوم التربوية.
- راغب، رشا ، وأحمد، رغدة ، والضويحي، مطلق، (2022)، مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها مجلة البحوث في مجالات التربية ومهنيا واجتماعيا بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا النوعية.
- روقي، مطلق بن مقعد، (2019)، واقع الممارسات القيادية بالادارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج8، ع8، دار عمان للدراسات والأبحاث
- سليمان، عماد حمدي خميس محمد، (2020)، الممارسات القيادية لمديري المدارس التعليم الأساسي بمصر، مجلة كلية التربية، مج2، ع2، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.
- صيتي، عبد اللطيف، ولعمور، رميلة، (2019)، 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، (2021)، أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع12.
- القلا، محمد فراج على، (2019)، 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، (2023)، تأثير ممارسات القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لجامعة أسوان " دراسة تطبيقية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة جنوب الوادي، مصر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 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.

- 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
- 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 hierarchial 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.
- 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., Gonalo, 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-Marín, 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 anization 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).

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع

وأثرها على عوامل نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مشروع نيوم

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.

وأتقدم لحضراتكم 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.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ودكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3-أقل من 10 سنوات ☐ من 10 -أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- 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:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
المثل الأعلى					
يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.					
يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والناבעه من الثقافة التنظيمية.					
يفي مدراء المشاريع بالوعود 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 و آثارها 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.
					ينتبهز 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:

البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض
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 كأن راضيا عن المشاريع المنفذة.					
عملت المشاريع المنفذة على حل مشاكل العميل .					
يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه.....)					
لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل .					
ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة ولاء العميل للمؤسسة.					
نجاح العمل					
أعطت المشاريع المنفذة قيمة مضافة للمؤسسة.					

				أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح الشركة.
				ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة الحصة السوقية للشركة.
				نتج عن المشاريع المنفذة تحسن في أداء الشركة.
				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 mangement

**New Leadership Practices of Project Managers and Their
Impact on Project Success Factors: An Applied Study on the
NEOM Project**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024