

استكشاف دور الأنماط القيادية في إدارة المشاريع في المملكة  
العربية السعودية دراسة حالة على الشركات في مدينة الرياض

## Exploring the Role of Leadership Styles in Project Management in the Kingdom of Saudi Arabia in Riyadh city (Case Study)

اسم الطالب

حسين علي حسين ضبنان

2021202079

مشروع تخرج – 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

## جدول المحتويات:

|       |                                          |
|-------|------------------------------------------|
| 1.    | المستخلص.....5                           |
| 2.    | الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.....6 |
| 2.1.  | المقدمة:.....7                           |
| 2.2.  | مشكلة البحث:.....8                       |
| 2.3.  | الفجوات النظرية:.....8                   |
| 2.4.  | الفجوات التطبيقية:.....9                 |
| 2.5.  | أسئلة البحث:.....9                       |
| 2.6.  | أهمية البحث:.....10                      |
| 2.7.  | الأهمية النظرية:.....10                  |
| 2.8.  | الأهمية العلمية:.....10                  |
| 2.9.  | الأسئلة الفرعية للبحث:.....11            |
| 2.10. | أهداف البحث:.....12                      |
| 2.11. | فرضيات البحث:.....13                     |
| 2.12. | نموذج البحث:.....15                      |
| 2.13. | منهجية البحث:.....16                     |
| 2.14. | الدراسة الميدانية:.....16                |
| 2.15. | هيكل المشروع المقترح (مكتوب).....18      |
| 3.    | الفصل الثاني: (الاطار النظري).....21     |

|    |                                                                        |          |
|----|------------------------------------------------------------------------|----------|
| 22 | المقدمة:                                                               | 3.1      |
| 23 | المتغير الأول: أنماط القيادة الاستباقية                                | 3.2      |
| 25 | المتغير الثاني: نجاح تحقيق أهداف المشاريع                              | 3.3      |
| 27 | المتغير الثالث: العوامل البيئية والثقافية في السعودية:                 | 3.4      |
| 30 | المتغير الرابع: التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة. | 3.5      |
| 32 | العلاقة بين المتغيرات:                                                 | 3.6      |
| 38 | الخاتمة:                                                               | 3.7      |
| 40 | <b>الفصل الثالث: منهجية البحث</b>                                      | <b>3</b> |
| 41 | المقدمة                                                                | 3.1      |
| 41 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                                     | 3.2      |
| 43 | تصميم البحث (بصلة البحثي)                                              | 3.3      |
| 46 | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                                   | 3.4      |
| 47 | طريقة جمع البيانات                                                     | 3.5      |
| 50 | أنواع البيانات                                                         | 3.6      |
| 51 | إجراءات التحليل الإحصائي                                               | 3.7      |
| 53 | الخاتمة                                                                | 3.8      |
| 54 | <b>الفصل الرابع: التحليلات الاحصائية</b>                               | <b>4</b> |
| 55 | المقدمة                                                                | 4.1      |
| 55 | خصائص عينة الدراسة                                                     | 4.2      |
| 60 | قياس الصدق و الثبات لأدات الدراسة                                      | 4.3      |
| 66 | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة                                        | 4.4      |
| 67 | معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة                             | 4.5      |

|                                                       |           |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....                      | 68        | 4.6.      |
| <b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات.....</b> | <b>72</b> | <b>5.</b> |
| المقدمة.....                                          | 73        | 5.1.      |
| المساهمة النظرية.....                                 | 73        | 5.2.      |
| المساهمة العملية.....                                 | 73        | 5.3.      |
| التوصيات.....                                         | 73        | 5.4.      |
| حدود الدراسة.....                                     | 74        | 5.5.      |
| الدراسات المستقبلية.....                              | 75        | 5.6.      |
| <b>قائمة المراجع:.....</b>                            | <b>77</b> | <b>6.</b> |
| قائمة الملاحق:.....                                   | 81        | 6.1.      |

## 1. المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أساليب القيادة على إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض. لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 50 موظفاً وإدارياً في مدينة الرياض. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً لأساليب القيادة على نجاح إدارة المشاريع، حيث كانت مستويات التأثير على الأبعاد المختلفة تتراوح بين المرتفع والمتوسط. تسهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة المشاريع في سياق المملكة العربية السعودية. كما تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة حول أهمية تطبيق أساليب القيادة الفعالة وعلاقتها بنجاح المشاريع مما يرفع من مستوى الأداء في المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** أساليب القيادة، إدارة المشاريع، التأثير القيادي.

## 2. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

## 2.1. المقدمة:

تتبع دراسات إدارة المشاريع طرقاً متعددة لفهم العوامل المؤثرة على أدائها ونتائجها، ومن بين هذه العوامل يأتي دور القيادة الفعّالة كأحد المتغيرات الأساسية. ففي سياق إدارة المشاريع، يعد التركيز على أنماط القيادة وتأثيرها على مسار المشاريع ونتائجها أمراً حيوياً، حيث يشكل الأنماط القيادية الفعّالة جزءاً أساسياً من إطار تحقيق الأهداف ونجاح المشاريع (Ng & Walker, 2008).

سبق أن أجريت العديد من الدراسات حول دور القيادة في إدارة المشاريع، وقد قام الباحثون بتحليل هذا الموضوع من زوايا مختلفة. توصلت بعض الدراسات إلى أن القيادة الفعّالة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المشاريع ونجاحها، حيث يؤكد الباحثون على أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية ملهمة ومحفزة يمكن أن يحققوا أداءً متميزاً في تنفيذ المشاريع. (Wang, Chou, & Jiang, 2005)، ومع ذلك، تشير دراسات أخرى إلى وجود تباين في الآراء بشأن الأنماط القيادية المثلى وتأثيرها على نتائج المشاريع، حيث يقترح بعض الباحثين أن بعض الأنماط القيادية قد تكون أكثر فعالية في بعض السياقات مقارنة بالآخرى، وهذا يعتمد على طبيعة المشروع ومتطلباته المحددة.

مع وجود العديد من الدراسات التي تناولت دور القيادة في إدارة المشاريع، إلا أن هناك فجوات بارزة في المعرفة، وذلك نتيجة لقلّة الدراسات التي استكشفت هذا الموضوع بالتفصيل، خاصة في الوطن العربي و المملكة بشكل خاص. حيث لم تقم الدراسات السابقة بتحليل الأنماط القيادية المحددة التي يتبناها القادة في شركات ومؤسسات ، وكيفية تأثيرها على أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة. كما أنه لم يتم بعد استكشاف التحديات الخاصة التي قد تواجه تبني الأنماط القيادية الفعّالة في هذا السياق (Rezig & Mohamed, 2018). وبالتالي هناك حاجة ملحة إلى المزيد من البحوث والتحليلات التي تسلط الضوء على هذه الجوانب المهمة لفهم دور القيادة في إدارة المشاريع في مدينة الرياض.

من بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع هي التحلل بشكل شامل ومفصل دور الأنماط القيادية في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، خاصة في مدينة الرياض. يعود هذا التحدي إلى عدة عوامل، منها قلة الاهتمام بالبحوث في هذا المجال نظراً لتركيز الاهتمام عمومًا على الجوانب التقنية

والتنظيمية لإدارة المشاريع. كما تعتبر صعوبة الوصول إلى بيانات ومعلومات دقيقة حول أنماط القيادة وأثرها على أداء المشاريع من التحديات الرئيسية أيضاً، مما يجعل من الصعب تطبيق النتائج والتوصيات على الواقع العملي بشكل فعال. لذا، فإن هذه المشكلة تعتبر عائقاً رئيسياً أمام تقدم البحث والفهم الشامل لدور القيادة بها. (Al-Sabaawi et al., 2018)

من هنا، يُظهر أهمية البحث الأوسع في هذا المجال؛ حيث يمكن للدراسات الأكثر تعمقاً وتفصيلاً أن تسهم في إثراء المعرفة حول كيفية تأثير الأنماط القيادية على أداء المشاريع، وبالتالي، توفير الإرشادات اللازمة لتحسين هذا الأداء وتعزيز فعالية إدارة المشاريع تعكس أهمية هذا البحث في تحليل أنماط القيادة في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وخاصة في مدينة الرياض، أهمية فهم العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بنجاح. إذ يمكن لتوجيه الاهتمام والجهود نحو تطوير أساليب قيادية فعالة أن يسهم في تحسين الأداء وزيادة فرص النجاح للمشاريع المستقبلية، مما يعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة. وبالتالي، فإن البحث في هذا المجال يعتبر مهماً لتحسين الإدارة وتعزيز النتائج الإيجابية للمشاريع، وتعزيز مكانة المملكة كمحور اقتصادي وتنموي رئيسي في المنطقة.

## 2.2. مشكلة البحث:

مع تزايد أهمية إدارة المشاريع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يُعتبر فهم دور القيادة الفعالة في هذا السياق أمراً حيوياً. ومع ذلك، تواجه هناك تحديات جوهرية في استكشاف دور الأنماط القيادية مما يعيق فهم العلاقة بين القيادة وأداء المشاريع في هذا السياق الخاص. هذه الفجوة في تشكل تحدياً أساسياً أمام تطوير استراتيجيات قيادية فعالة وتحسين الأداء في إدارة المشاريع بشكل عام في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في مدينة الرياض.

## 2.3. الفجوات النظرية:

أثير أنماط القيادة الخاصة بالثقافة السعودية على أداء المشاريع: تلعب الثقافة دوراً حاسماً في تشكيل أساليب القيادة وتفاعلاتها. ينبغي إجراء دراسات تحليلية لفهم كيفية تأثير القيم والمعتقدات والتقاليد

الثقافية في المملكة العربية السعودية على تبني أنماط القيادة وكيفية تأثيرها على أداء المشاريع في مدينة الرياض بشكل خاص.

تفاعلات محددة تمثل التأثير المباشر وغير المباشر لأنماط القيادة على أداء المشاريع: الحاجة إلى دراسات تفصيلية لفهم كيفية تفاعل أنماط القيادة مع البيئة العملية وعوامل النجاح والتحديات المحلية. على سبيل المثال، دراسة كيفية تأثير أساليب القيادة على تحفيز وتوجيه فرق العمل في مشاريع و درجات الانتماء. (Khan et al., 2014).

مدى الآثار الفرعية لكل نوع من أنماط القيادة على عناصر محددة من أداء المشاريع، مثل الإنتاجية، جودة التسليم، والرضا عن العمل: كيفية تأثير كل نوع من أنماط القيادة على جوانب معينة مثل الإنتاجية والجودة ورضا العملاء، مما يساعد في تحديد الأساليب الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المشاريع بنجاح. (Khan et al., 2014).

#### 2.4. الفجوات التطبيقية:

قلة التوجيهات والإرشادات العملية: تواجه الشركات صعوبة في العثور على توجيهات وإرشادات عملية تساعدهم في تطبيق أنماط القيادة الفعالة في إدارة مشاريعهم. قد تكون الدراسات الأكاديمية غالباً ما تقدم توصيات عامة، لكن قد ينقصها التفصيل والتوجيهات العملية التي يمكن للمديرين والقادة تطبيقها بشكل فعال في بيئة العمل الحقيقية (Turner & Müller, 2005).

عدم وجود آليات فعالة لقياس وتقييم أداء القيادة: يواجه القادة والمديرون صعوبة في تقييم أداء أنماط القيادة وتأثيرها على أداء المشاريع بشكل فعال (Turner & Müller, 2005). فقد تكون الأدوات المتاحة لقياس القيادة غير كافية أو غير ملائمة للسياق السعودي، مما يجعل من الصعب تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

#### 2.5. أسئلة البحث:

1. ما هي الأنماط القيادية الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المشاريع في السعودية؟

2. كيف يمكن للعوامل البيئية والثقافية السعودية أن تؤثر على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة المشاريع؟

3. ما هي التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

## 2.6. أهمية البحث:

يهدف البحث إلى تحليل وفهم دور الأنماط القيادية في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل التي تؤثر في تطبيقها وتأثيرها على أداء المشاريع. من خلال تعزيز فهمنا لهذه العلاقة، يمكننا تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين إدارة المشاريع وتعزيز فرص نجاحها وبالتالي المساهمة في التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي في البلاد.

## 2.7. الأهمية النظرية:

من الناحية النظرية، يساهم هذا البحث في إغناء الفهم حول كيفية تأثير القيادة على أداء المشاريع، وبالتالي يعزز المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع وعلوم القيادة. يمكن لهذا البحث أن يساعد في تطوير النظريات القائمة حول القيادة وتطبيقاتها في سياق إدارة المشاريع، وتحديد العوامل التي تؤثر في فعالية القيادة وتطورها على مر الزمن (Yang et al., 2012).

بالإضافة إلى ذلك، يوفر البحث إطاراً نظرياً قائماً على الأدلة للباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع لفهم أفضل للعلاقة بين القيادة وأداء المشاريع، وبالتالي توجيه جهودهم نحو تطوير أنماط قيادية فعالة وتحقيق نتائج مشاريع أفضل (Thamhain & Wilemon, 1977).

## 2.8. الأهمية العلمية:

تحسين أداء المشاريع: يمكن لفهم دور الأنماط القيادية في إدارة المشاريع أن يساهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها، حيث يمكن لتبني الأنماط القيادية الفعالة توجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر. (Thamhain & Wilemon, 1977).

تطوير الممارسات القيادية :يمكن لهذا البحث أن يساهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات والشركات، حيث يمكن للقادة والمديرين أن يستفيدوا من النتائج والتوصيات لتطوير مهاراتهم القيادية وتحسين أداءهم في إدارة المشاريع (Yang et al., 2012).

تحسين عمليات اتخاذ القرار :يمكن لفهم دور القيادة في إدارة المشاريع أن يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات، حيث يمكن للقادة الفعالين أن يوجهوا القرارات بشكل أفضل ويضمنوا تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح. (Thamhain & Wilemon, 1977).

## 2.9. الأسئلة الفرعية للبحث:

يهدف هذا الجزء من البحث إلى تحديد وصياغة الأسئلة الفرعية التي ستوجه التحقيق في دور أنماط القيادة في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في مدينة الرياض. يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الجزء في توجيه البحث نحو مسار منهجي مناسب يسمح بفهم عميق وتحليل شامل للظواهر المرتبطة بدور القيادة في إدارة المشاريع.

من خلال تحديد هذه الأسئلة الفرعية، سيتم توجيه التحقيق نحو مناقشة العلاقات والتفاعلات بين مختلف أنماط القيادة وأداء مشاريع إدارة المشاريع، وذلك من خلال تحليل البيانات المتاحة واستنتاجات الدراسات السابقة في هذا المجال.

### 1. ما هي الأنماط القيادية الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المشاريع في السعودية؟

- هل تحدث الدراسات السابقة عن الأنماط القيادية الفعالة في سياق إدارة المشاريع؟
  - كيف يمكن تقييم فعالية الأنماط القيادية في تحقيق أهداف المشاريع؟
  - ما هي العوامل التي تؤثر في اختيار الأنماط القيادية في سياق إدارة المشاريع بالسعودية؟
- ### 2. كيف يمكن للعوامل البيئية والثقافية السعودية أن تؤثر على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة المشاريع؟

- ما هو تأثير الثقافة السعودية على اختيار أنماط القيادة في المشاريع؟
- هل توجد عوامل بيئية محددة في السعودية تؤثر في تطبيق أنماط القيادة في المشاريع؟

● كيف يمكن تكييف أنماط القيادة مع البيئة الثقافية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟  
3. ما هي التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعّالة في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

● ما هي التحديات الرئيسية التي يواجهها قادة المشاريع في اعتماد أنماط قيادية فعّالة؟  
● كيف يمكن التغلب على التحديات الثقافية والتنظيمية في تطبيق أنماط القيادة في المشاريع بالسعودية؟

● هل هناك عوامل سياسية أو اقتصادية تؤثر على تنفيذ أنماط القيادة في المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟

## 2.10. أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الأنماط القيادية الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المشاريع في السعودية، وتحليل تأثير العوامل البيئية والثقافية السعودية على اختيار وتطبيق هذه الأنماط. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد التحديات التي قد تواجه عملية تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعّالة في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

تأتي أهمية هذا البحث من ضرورة فهم كيفية تأثير أنماط القيادة على أداء المشاريع في السعودية، وكيفية تكييف هذه الأنماط مع الظروف الثقافية والبيئية المحلية. سيساهم هذا البحث في تعزيز الفهم لدور القيادة في إدارة المشاريع في السعودية وتوفير التوجيهات اللازمة لتحسين أداء المشاريع وتحقيق النجاح المستدام، ويمكن تلخيص الاهداف في التالي:

1. استكشاف الأنماط القيادية التي تعتبر الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المشاريع في السعودية.  
2. تحليل تأثير العوامل البيئية والثقافية السعودية على عملية اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة المشاريع.

3. تحديد التحديات التي تواجه عملية تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعّالة في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## 2.11. فرضيات البحث:

يشمل هذا القسم التمهيدي تصورًا عامًا حول فرضيات البحث التي سيتم الكشف عنها اثناء الدراسة، بما يتناسب مع المعايير المذكورة لكتابة الفرضيات البحثية. يهدف هذا الجزء إلى توضيح الافتراضات التي تقوم عليها الدراسة والتي ستوجه التحليل و الاستنتاج النهائي.

**فرضية البحث الأولى:** هناك علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الاستباقية والنجاح في تحقيق أهداف المشاريع في السعودية. تستند هذه الفرضية إلى افتراض أن القيادة الاستباقية، التي تتميز بالتفكير المستقبلي والابتكار وتحفيز الفرق، ستكون مرتبطة بأداء أفضل في إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف بنجاح.

**فرضية البحث الثانية:** العوامل البيئية والثقافية في السعودية تؤثر على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة المشاريع. تُفترض هذه الفرضية أن العوامل الثقافية والبيئية، مثل القيم والتقاليد والظروف الاقتصادية، ستكون لها دور في تشكيل اختيار وتطبيق أنماط القيادة في المشاريع.

**فرضية البحث الثالثة:** التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. تستند هذه الفرضية إلى افتراض وجود عوامل تحدي وعقبات تعيق تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة في المشاريع في السعودية، وهو ما يتطلب دراسة مستفيضة لفهم تلك التحديات وتجاوزها.

من خلال دراسة هذه الفرضيات واختبارها، نسعى إلى فهم عميق لدور القيادة في إدارة المشاريع في السعودية وتحديد العوامل التي تؤثر عليها وتحديد السبل التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء وتحقيق النجاح في المشاريع.

### 1. هناك علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الاستباقية والنجاح في تحقيق أهداف المشاريع في

#### السعودية:

- يفترض هذا الفرضية وجود تأثير إيجابي لأنماط القيادة الاستباقية على نجاح

المشاريع في المملكة العربية السعودية.

- من الممكن أن تكون هذه الأنماط تشمل القدرة على التخطيط المستقبلي، واتخاذ القرارات السريعة والفعّالة، وتحفيز الفرق لتحقيق الأهداف بشكل مبتكر.
- يُمكن اختبار هذه الفرضية عن طريق دراسة العلاقة بين أساليب القيادة الاستباقية التي تستخدمها الفرق الإدارية في المشاريع وبين نتائج هذه المشاريع، مثل الجدول الزمني للمشاريع، ومدى تحقيق الأهداف، وجودة المنتجات أو الخدمات.

#### المتغيرات:

- المتغير الوسيط: أنماط القيادة الاستباقية.
  - المتغير المعتمد: نجاح تحقيق أهداف المشاريع.
2. العوامل البيئية والثقافية في السعودية تؤثر على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة

#### المشاريع:

- تفترض هذه الفرضية أن العوامل الثقافية والبيئية في المملكة العربية السعودية، مثل القيم الثقافية، والتقاليد، والظروف الاقتصادية، تؤثر على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في المشاريع.
- يُمكن أن تشمل هذه العوامل عوامل مثل الاحترام للسلطة، والتفضيل للقيم الاجتماعية التقليدية، وتفضيل التوجيه المباشر والتحكم.
- يُمكن اختبار هذه الفرضية من خلال دراسة تأثير العوامل الثقافية والبيئية على اختيار وتطبيق أنماط القيادة، وذلك من خلال استطلاعات مع القادة والمديرين في المشاريع.

#### المتغيرات:

- المتغير المستقل: العوامل البيئية والثقافية في السعودية.
- المتغير الوسيط: أنماط القيادة الاستباقية.

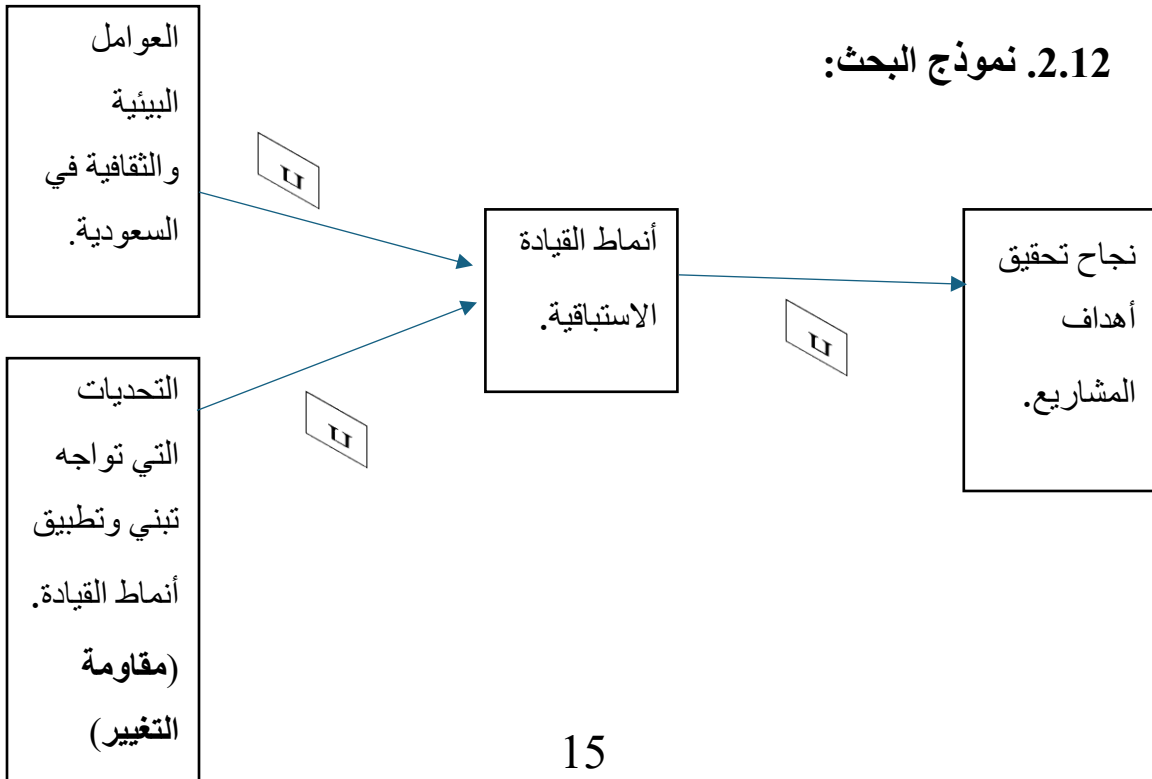
### 3. التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية:

- تفترض هذه الفرضية وجود تحديات تعيق تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة في المشاريع في السعودية.
- يُمكن أن تشمل هذه التحديات القيود الثقافية، ونقص التوجيهات العملية، وعدم توافر آليات فعالة لقياس وتقييم أداء القيادة.
- يُمكن اختبار هذه الفرضية من خلال دراسة تحديات وعقبات تبني وتطبيق أنماط القيادة في المشاريع، وتحليل كيفية تأثير هذه التحديات على أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة.

#### المتغيرات:

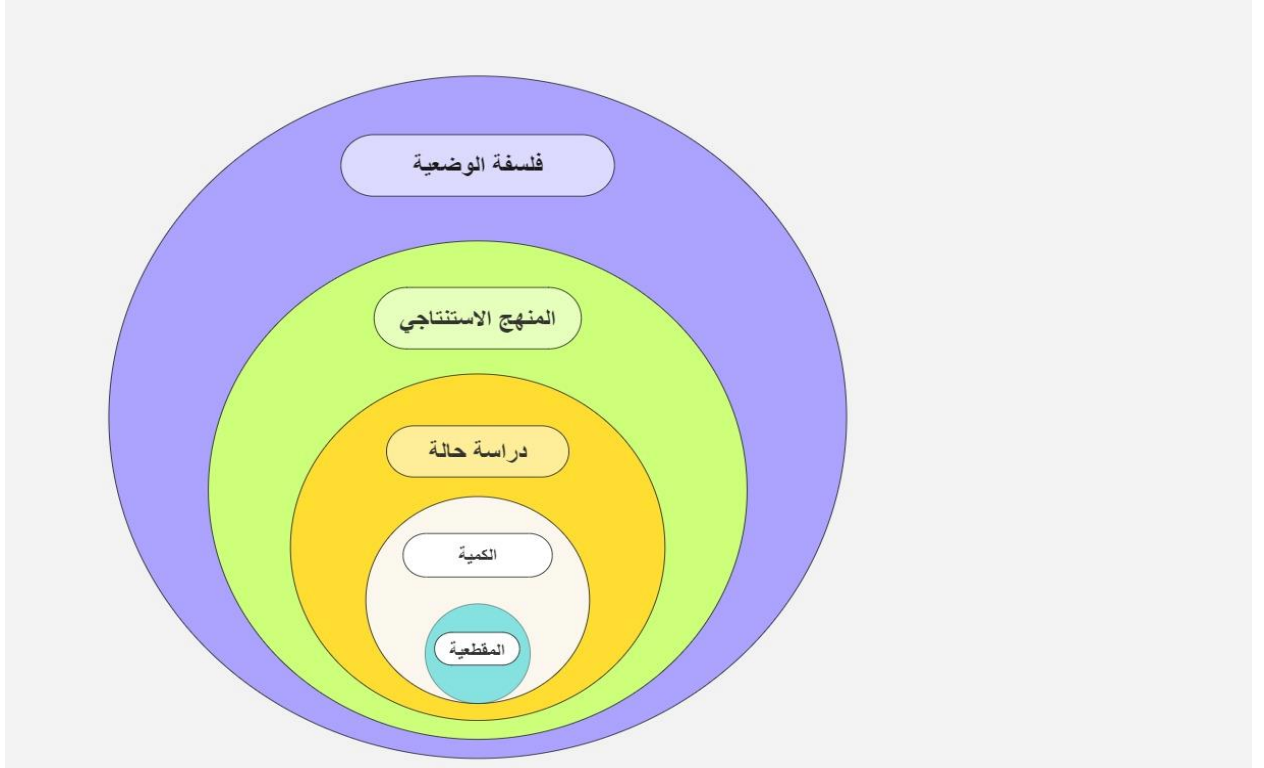
- المتغير المستقل: التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة (مقاومة التغيير)
- المتغير الوسيط: أنماط القيادة الاستباقية.

#### 2.12. نموذج البحث:



## 2.13. منهجية البحث:

### 1. بصلة البحث:



## 2.14. الدراسة الميدانية:

مشروع البحث يستهدف استكشاف أثر أنماط القيادة في إدارة المشاريع على نجاح الشركات المتمركزة في الرياض، المملكة العربية السعودية. تم اختيار الرياض كسياق للبحث بسبب وجود عدد كبير من الشركات المتخصصة في مجالات متنوعة مثل البناء والتكنولوجيا والصناعة، والتي تتمتع بتاريخ غني في إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الرياض قلب الأعمال في المملكة العربية السعودية، مما يجعلها بيئة مناسبة للدراسة وجمع البيانات ذات الصلة.

من أجل ضمان صلة وموضوعية النتائج، تم تصميم البحث بعناية مع مطابقة السياق المختار مع أهداف البحث. تم اختيار مجموعة متنوعة من الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة لتمثيل مختلف

القطاعات الاقتصادية وتنوع أنماط القيادة. وتم استخدام أساليب متعددة لجمع البيانات، منها استطلاعات الرأي لفرق العمل، بالإضافة إلى مراجعة الوثائق ذات الصلة بالمشاريع.

من خلال هذه الجهود، نأمل في تحقيق فهم عميق لكيفية تأثير أنماط القيادة على إدارة المشاريع، وتقديم توصيات قيمة لتحسين أداء الشركات في هذا الصدد. تُعتبر هذه الدراسة خطوة هامة نحو تعزيز فهمنا لكيفية تحسين عمليات الإدارة وتحقيق أهداف المشاريع في البيئة الأعمال في الرياض، وبالتالي، تقديم مساهمة فعّالة لتطوير المجال في المملكة العربية السعودية.

بناءً على متطلبات الدراسة الميدانية التي نقوم بها، التالي بعض الشركات في مدينة الرياض التي يمكن أن تكون مناسبة للبحث:

1. **شركة الاتصالات السعودية: (STC)** تعتبر STC واحدة من أكبر شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتوفر مجموعة متنوعة من الخدمات في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.

2. **شركة أرامكو السعودية:** تعتبر أرامكو من أكبر الشركات النفطية والغازية في العالم، ولها وجود كبير في مدينة الرياض، مما يمكن أن يوفر منصة لدراسة تأثير أنماط القيادة في قطاع الطاقة.

3. **شركة السعودية للكهرباء: (SEC)** تعتبر SEC هي المزود الرئيسي للكهرباء في المملكة العربية السعودية، ولها دور كبير في توفير البنية التحتية للكهرباء في البلاد.

4. **شركة سابك:** تعتبر سابك واحدة من أكبر شركات البتروكيماويات في العالم، وتمتلك مجموعة متنوعة من العمليات في مجالات مثل البلاستيك والكيماويات والأسمدة.

5. **شركة موبايلي:** تعتبر موبايلي شركة اتصالات متنقلة ناشئة في المملكة العربية السعودية، ولها حصة سوقية معتبرة في القطاع، مما يمكن أن يوفر منصة لدراسة أنماط القيادة في الشركات الناشئة.

بحيث يكون حجم عينة يتراوح بين 50 إلى 100 مشارك، اعتمادًا على حجم السوق وتوزيع الشركات في مختلف القطاعات الصناعية. بحيث تقوم العينة لتمثيل مجموعة واسعة من الصناعات والأحجام، ويجب أن يكون العينة كافية لتحقيق درجة عالية من التنوع والتمثيلية.

بعد جمع البيانات من هذه العينة، يمكن تحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث، مما يمكن أن يساعد في استخلاص النتائج والتوصيات ذات الصلة للدراسة.

تم التركيز بشكل كبير على الاعتبارات الأخلاقية خلال عملية تنفيذ الدراسة الميدانية في حالة الشركات في مدينة الرياض. تم الحصول على موافقة مسبقة من قبل جميع الشركات المشاركة بعد شرح مفصل لأهداف البحث والمعلومات المطلوبة، وتم التأكيد على حق المشاركين في السرية والخصوصية. وتم احترام خصوصية المشاركين وعدم استخدام معلوماتهم الشخصية بطرق غير مشروعة.

تم التأكد أيضًا من عدم وجود أي تحيز في جمع البيانات أو تحليلها أو تفسير النتائج، وتم العمل بحرص شديد على الموضوعية والحيادية. وتم ضمان سلامة وصحة المشاركين، وتجنب أي مخاطر محتملة قد تنجم عن مشاركتهم في البحث.

كما تم معالجة جميع المشاركين بشكل عادل ومتساوٍ، وتجنب أي تمييز أو انحياز بناءً على أي معايير. وتم التأكد من عدم وجود أي ضغط على الشركات المشاركة للمشاركة في الدراسة، وضمان أن المشاركة كانت طوعية تمامًا ومبنية على الموافقة الصريحة.

## 2.15. هيكل المشروع المقترح (مكتوب)

### الفصل الأول: المقدمة

في ظل السياق الحالي لإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، تعتبر أنماط القيادة عاملاً محوريًا في تحقيق النجاح في المشاريع. يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والنجاح في تحقيق أهداف المشاريع في السعودية. تبرز أهمية فهم كيفية تأثير العوامل البيئية والثقافية في السعودية

على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة المشاريع. ونظرًا لوجود تحديات تعيق تطبيق أنماط القيادة الفعالة، يهدف هذا البحث إلى تحديد وفهم هذه التحديات وتقديم حلول عملية لها.

## **الفصل الثاني: الإطار النظري**

### **فلسفة البحث**

تم اختيار منهج استنتاجي حيث سيتم توزيع استبيان على مجموعة متنوعة من شركات مدينة الرياض لجمع البيانات وتحليلها.

### **التحديات في اختيار أنماط القيادة**

توضح الأدبيات السابقة أن العوامل الثقافية والبيئية تلعب دورًا مهمًا في اختيار وتطبيق أنماط القيادة في المشاريع. وتوضح دراسات سابقة أن القيادة الاستباقية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نجاح أكبر في إدارة المشاريع.

## **الفصل الثالث: منهجية البحث**

### **فلسفة البحث**

تم اختيار منهج استنتاجي حيث سيتم توزيع استبيان على عينة من شركات مدينة الرياض لجمع البيانات.

### **العينة**

تم اقتراح عينة تتألف من 50 إلى 100 شركة من مختلف القطاعات في مدينة الرياض.

### **الاعتبارات الأخلاقية**

تم التأكيد على أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية في جميع مراحل البحث، وضمان حفظ خصوصية المشاركين وعدم التأثير على سير عملهم.

## **الفصل الرابع: التحليل الإحصائي**

تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على الشركات المختارة في مدينة الرياض، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات وتقديمها بشكل رسمي لتسهيل فهمها.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

### النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الاستباقية والنجاح في تحقيق أهداف المشاريع في السعودية. كما أظهرت النتائج تأثير العوامل البيئية والثقافية في السعودية على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة المشاريع. وتم تحديد التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعّالة في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية وتقديم حلول لتلك التحديات.

### الخاتمة

بناءً على النتائج والمناقشة، يتضح أن أنماط القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق نجاح المشاريع في السعودية. ويوصى بتوجيه الاهتمام نحو تطوير القيادة الاستباقية وتحديث البيئة الثقافية والعمل على تذليل العقبات التي تعيق تبني هذه الأنماط من قبل الشركات.

### 3. الفصل الثاني: (الاطار النظري)

### 3.1. المقدمة:

في عالم البحث العلمي، يُعتبر الإطار النظري من العناصر الأساسية التي تساعد في تحديد وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتقديم التفسيرات اللازمة للظواهر المدروسة. تهدف فلسفة هذا البحث إلى استخدام منهج استنتاجي لفحص العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة من خلال جمع البيانات من عينة من شركات مدينة الرياض باستخدام استبيان مُصمم خصيصًا لهذا الغرض.

تُظهر الدراسات السابقة أن القيادة الاستباقية تسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح في إدارة المشاريع. تتميز هذه الأساليب بالتفكير المستقبلي، الابتكار، وتحفيز الفرق، مما يؤدي إلى أداء أفضل وتحقيق الأهداف بنجاح. تشير الأدبيات إلى أن العوامل الثقافية والبيئية في السعودية، مثل القيم والتقاليد والظروف الاقتصادية، لها دور كبير في تشكيل اختيار وتطبيق أنماط القيادة في المشاريع.

وفي هذا السياق، يتم التركيز على التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة في المشاريع في المملكة العربية السعودية. يُركز البحث على فهم هذه التحديات وتقديم حلول عملية لتلك التحديات.

في ظل الدراسة الحالية التي تهدف إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة والنجاح في تحقيق أهداف المشاريع في المملكة العربية السعودية، تأتي أهمية إجراء الدراسات السابقة في إطار نظري يساعد على فهم أعمق للموضوع وتحديد الثغرات التي يمكن ملؤها.

الدراسات السابقة في مجال القيادة وإدارة المشاريع توفر إطارًا نظريًا غنيًا يمكن من خلاله فهم أنماط القيادة المختلفة وكيفية تأثيرها على أداء المشاريع. يمكن أن توجه الدراسات السابقة الباحثين نحو فهم أفضل للأبعاد المختلفة للقيادة، مثل القيادة الاستباقية، والتي تتميز بالتفكير المستقبلي والابتكار وتحفيز الفرق. كما تساعد الدراسات السابقة في فحص العوامل البيئية والثقافية التي تؤثر على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة المشاريع. توفر هذه الدراسات فهمًا عميقًا للقيم والتقاليد والظروف الاقتصادية في المملكة العربية السعودية وكيفية تأثيرها على تبني أنماط القيادة.

بشكل ملحوظ، يمكن أن تُلقى الدراسات السابقة الضوء على التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة في سياق إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. هذه التحديات تشمل العوامل التي قد تعوق تبني أنماط القيادة الحديثة والمواكبة للتطورات العالمية. بالتالي، يتضح أن الإطار النظري لهذه الدراسة يعتمد بشكل كبير على الدراسات السابقة في مجال القيادة وإدارة المشاريع لتوفير فهم شامل ومتكامل للموضوع وتحديد الأبعاد التي سيتم التركيز عليها في البحث الحالي.

يتم التركيز على أربعة متغيرات رئيسية تتناول جوانب مختلفة من إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. المتغير الأول يتعلق بأنماط القيادة الاستباقية، ويُركز على الأساليب والممارسات القيادية التي تتميز بالتفكير المستقبلي، الابتكار، وتحفيز الفرق. المتغير الثاني يتناول العوامل البيئية والثقافية في السعودية، وكيف تؤثر في اختيار وتطبيق أنماط القيادة في المشاريع. المتغير الثالث يتعلق بالتحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة، ويُظهر العقبات والتحديات التي قد تعيق تطبيق هذه الأنماط وتحقيق أهداف المشاريع. أما المتغير الرابع والأخير، فهو يتعلق بالهدف الرئيسي للبحث وهو نجاح تحقيق أهداف المشاريع. يُرتبط هذا المتغير بشكل مباشر مع المتغير الأول، حيث يُفترض أن أنماط القيادة الاستباقية ستكون لها دور كبير في تحقيق نجاح المشاريع. وبالتالي، يمكن اعتبار العلاقة بين هذه المتغيرات على النحو التالي: القيادة الاستباقية تؤثر بشكل مباشر على نجاح تحقيق أهداف المشاريع، والعوامل البيئية والثقافية في السعودية تؤثر في اختيار وتطبيق أنماط القيادة الاستباقية، والتحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة قد تعيق نجاح تحقيق أهداف المشاريع.

### 3.2. المتغير الأول: أنماط القيادة الاستباقية

القيادة الاستباقية تُعتبر نمطاً متطوراً من أنماط القيادة، تُميزه القدرة على التفكير المستقبلي والابتكار. يُمكن وصفها بأنها نوع من القيادة التي تُركز على التوجيه نحو الأهداف المستقبلية واكتشاف فرص

جديدة وتحفيز الفرق لتحقيق التميز. تعتبر القيادة الاستباقية ضرورية في البيئات التنافسية والمتغيرة بسرعة حيث يكون التغيير هو السمة المميزة.

شهدت دراسات القيادة تطورًا كبيرًا خلال العقود الأخيرة. في السابق، كان التركيز أكثر على القيادة التقليدية التي تعتمد على الهيكل والسلطة. ولكن مع تطور البيئة التنافسية وسرعة التغيير، أصبحت القيادة الاستباقية أكثر أهمية واهتمامًا في الأبحاث القيادية. يُعزى هذا التحول إلى الحاجة المتزايدة لقادة يستطيعون التكيف مع التحديات وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف في بيئة متغيرة وغير مستقرة.

التفكير المستقبلي يُعتبر الجوهر الأساسي للقيادة الاستباقية، حيث يُمكن تعريفه بأنه القدرة على التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والداخلية والتخطيط لها. يتضمن ذلك الابتكار والتطوير المستمر كأساس للنمو والتطور. يُعزز هذا الأمر من قدرة القائد على البحث عن فرص جديدة والتفكير خارج الصندوق وتطبيق الأفكار المبتكرة في العمل اليومي. بالإضافة إلى التحفيز والتفاعل مع الفرق العمل لتحقيق الأهداف، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة وإدارة المواقف بمرونة، مع الحفاظ على استقرار الفريق وتوجيهه نحو النجاح.

نظرية القيادة الاستباقية لروبرتو كارتر (1996) تُركز بشكل أساسي على الابتكار والتغيير كأساس للقيادة الاستباقية. كارتر يعتبر الابتكار والتطوير المستمر جزءًا لا يتجزأ من القيادة الاستباقية. يؤكد على أن القادة الاستباقيين يجب أن يكونوا ملتزمين بتطوير أنفسهم وفرقهم للحفاظ على التميز والابتكار. في هذا السياق، يجب على القادة أن يكونوا مفتوحين للتغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة، وأن يعملوا على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر لضمان التفوق والابتكار في أداء أعمالهم.

من ناحية أخرى، يُركز نموذج القيادة التحويلية لبرنارد بارش وجيمس ماكجريجور (1978) على القدرة على تحفيز الفرق وتحقيق التغيير كنقطة محورية في القيادة الاستباقية. يُظهر النموذج أهمية القدرة على تحويل وتحفيز الفرق من خلال القيادة الاستباقية، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة التحديات. بارش وماكجريجور يعتبران أن القادة الاستباقيين ليس فقط يديرون وينظمون، ولكنهم يُلهمون ويُحفزون فرق العمل لتحقيق أعلى مستوياتها. من خلال القيادة التحويلية، يتم تحفيز الأفراد لتطوير أنفسهم وزيادة تفوقهم من خلال التعلم والتطور المستمر.

أما نظرية القيادة الاستباقية لبوسويل وسوندر (2002)، فتركز على التفكير المستقبلي والابتكار كمحور أساسي للقيادة الاستباقية. تُعزز النظرية من أهمية التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة وضرورة تطوير استراتيجيات جديدة للنجاح. ويُفسر هذا بأن القادة الاستباقيين يجب أن يكونوا قادرين على التعرف على فرص جديدة وتحليل التحديات والتغييرات في البيئة المحيطة، وتطوير استراتيجيات جديدة لضمان استدامة الأداء والنجاح.

هذه الدراسات تشير جميعًا إلى أهمية القيادة الاستباقية في تحقيق التميز والابتكار في المنظمات، وتقدم إطارًا علميًا قويًا لفهم كيفية تطبيق القيادة الاستباقية والتأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه في الأداء التنظيمي والابتكار والتغييرات في البيئة المحيطة، وتطوير استراتيجيات جديدة لضمان استدامة الأداء والنجاح.

### 3.3. المتغير الثاني: نجاح تحقيق أهداف المشاريع

نجاح تحقيق أهداف المشاريع يُعتبر مؤشرًا على قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة له بكفاءة وفعالية. يشمل ذلك الجودة، الزمن، الميزانية، والتكامل بين الفرق العاملة، والتكيف مع التغييرات الخارجية في السنوات الأولى من إدارة المشاريع، كان الفحص يتركز بشكل أساسي على الجدول الزمني والميزانية. ومع ظهور القيادة الاستباقية، تغير المفهوم ليشمل عناصر جودة المشروع، رضا العملاء، والتكيف مع التغييرات السريعة في البيئة.

الجودة تُعبر عن قدرة المشروع على تحقيق الأهداف بجودة عالية وفقًا للمعايير المحددة، وتشمل جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والالتزام بالمعايير الصناعية والمتطلبات الفنية. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن ذلك القدرة على الانتهاء من المهام وفقًا للجدول الزمني المحددة مسبقًا، والتزامه بالمواعيد المحددة للتسليم، وكذلك قدرة المشروع على الإدارة المالية للموارد والتكاليف، والحفاظ على التكلفة ضمن الميزانية المحددة دون تجاوز. كما تتضمن الأبعاد قدرة أعضاء الفريق على التواصل والتعاون بشكل فعال، والتكامل بين مختلف القطاعات والأقسام داخل المشروع. وأيضًا، يُعبر المشروع عن

مدى قدرته على التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية، والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والفعالة لمواجهة أي تحديات قد تظهر خلال تنفيذ المشروع. وأخيرًا، تُعبر هذه الأبعاد عن قدرة المشروع على استخدام الموارد (البشرية، المالية، المادية) بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة.

### نظرية إدارة المشاريع:

نظرية إدارة المشاريع تُركز على استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع لتحقيق الأهداف المحددة. هذه النظرية تقدم إطارًا منهجيًا لإدارة المشاريع يشمل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، والمراقبة. في هذا السياق، تُعتبر إدارة المشاريع فعالة في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال، وضمان التواصل الجيد بين جميع أعضاء الفريق، وتقييم الأداء بانتظام لضمان الالتزام بالمعايير المحددة والجودة المطلوبة.

قد وفر معهد إدارة المشاريع (PMI) يُعتبر مرجعًا أساسيًا في مجال إدارة المشاريع، حيث يقدم إطارًا منهجيًا يشمل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، والمراقبة، ويُركز على أدوات وتقنيات مختلفة لضمان إكمال المشروع بنجاح (Project Management Institute, 2017). بينما ولد كيرزner يُقدم نظرية متكاملة لإدارة المشاريع تشمل التخطيط، جدولة المشروع، والتحكم فيه، مما يجعله مرجعًا مهمًا لفهم النظاميات في إدارة المشاريع وتطبيقها بشكل فعال. (Kerzner, 2017).

هذا أيضا وقد وضحت دراسة تم تحريرها من قبل تيرنر ومولر، يُقدم نظرة شاملة على إدارة المشاريع والبرامج والPortfolios، مع التركيز على التفاعل بين هذه الجوانب الثلاثة وكيفية تنسيقها لتحقيق أقصى فائدة للمنظمة. (Turner & Müller, 2014).

### نظرية القيادة الاستباقية:

نظرية القيادة الاستباقية تُركز على أهمية الابتكار والتكيف مع التغييرات السريعة لضمان نجاح المشروع. القادة الاستباقيين يجب أن يكونوا قادرين على التنبؤ بالتغييرات، وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهتها. في هذا السياق، يتعين على القادة الاستباقيين البحث المستمر عن فرص الابتكار والتحسين

المستمر، وتحفيز أعضاء الفريق على المشاركة في هذه العمليات لضمان تحقيق الأداء المتميز والنجاح في المشروع.

تركز الأبحاث على مفهوم النجاح في المشاريع وطرق قياسه، حيث يُقدم بينتو وسليفين (2017) إطارًا لفهم ما يجعل المشروع ناجحًا وكيفية قياس هذا النجاح بطرق عملية وملموسة. وفي هذا السياق، يُركز البحث لجودج وبلوكر (2020) على العوامل التي تؤثر على القيادة الاستباقية ونتائجها، مُشدّدًا على أهمية القيادة الاستباقية في تحفيز وتحفيز الفرق لتحقيق التغييرات والتحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يُركز كتاب هيت، أيرلاند وسيرمون (2017) على استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية والتحديات التنافسية والعولمة، مُظهرًا نظرة شاملة على أهمية القيادة الاستباقية في تحقيق التنافسية والابتكار. كما يُركز البحث لزهو وجورج (2003) على دور الذكاء العاطفي للقائد في تحفيز إبداع الموظفين، مُظهرًا أهمية القيادة الاستباقية في تحفيز الإبداع والتطوير داخل المنظمة. وفي السياق نفسه، يُركز البحث لشين وزهو (2003) على القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الإبداع والابتكار في العمل، مُركزًا خصوصًا على السياق الكوري وعلاقتها بين القيادة التحويلية والحفاظ على الموارد والإبداع.

#### نظرية إدارة الجودة الشاملة:

نظرية إدارة الجودة الشاملة تُركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمة من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع جوانب المشروع. تشمل هذه النظرية استراتيجيات تحسين الجودة وضمان رضا العملاء. وفي هذا السياق، تعتبر الجودة المتميزة هي العامل الأساسي في تحقيق رضا العملاء وتحقيق النجاح في المشروع، وتتضمن استراتيجيات مثل مراقبة الجودة، وضمان الجودة، وتقييم رضا العملاء، وتحسين العمليات المستمر. (Judeh,2012)

### 3.4. المتغير الثالث: العوامل البيئية والثقافية في السعودية:

العوامل البيئية والثقافية تشمل مجموعة من العوامل المحيطة والثقافية التي تؤثر على اختيار وتطبيق أنماط القيادة في إدارة المشاريع. هذه العوامل تتضمن القيم، والتقاليد، والظروف الاقتصادية، والقوانين

واللوائح، والتكنولوجيا، والبنية التحتية، وغيرها من العوامل المحيطة التي تحدد سياق عمل المشاريع في السعودية.

مع التطور الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية، شهدت العوامل البيئية والثقافية تطوراً ملحوظاً. تغيرت القيم والتقاليد وظهرت قوانين جديدة ولوائح تؤثر في إدارة المشاريع وأنماط القيادة. كما تأثرت الثقافة التنظيمية للشركات بسبب التكنولوجيا والعولمة، مما يتطلب تكيفاً وتطوير استراتيجيات جديدة لإدارة المشاريع.

تُعد القيم والتقاليد الثقافية من أهم العوامل التي تُحدد نمط القيادة في المشاريع، حيث تُفضل القيادات الجماعية والتشاركية على القيادات الفردية. الظروف الاقتصادية تُعد عاملاً مؤثراً في اختيار أنماط القيادة وإدارة المشاريع، حيث قد تُركز الشركات في فترات الركود الاقتصادي على التقليل من التكاليف وزيادة الكفاءة. كما تُحدّد القوانين واللوائح الحكومية والدولية إطار العمل للشركات، ويُعد التزامها بها جزءاً أساسياً من نجاح أي مشروع في السوق السعودية. وأخيراً، تُعد التكنولوجيا والبنية التحتية من العوامل الرئيسية التي تُحدّد قدرة الشركات على إدارة وتنفيذ مشاريعها بنجاح، حيث يُمكن الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية للشركات من تحقيق أفضل النتائج والاستجابة بفعالية لتحديات السوق واحتياجات العملاء.

الدراسة الأولى التي تستحق الاهتمام هي "Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies"، وهي نتيجة

لمشروع GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). استمر هذا المشروع لمدة عشر سنوات واستقصى 62 مجتمعاً حول العالم. تُظهر النتائج أن الثقافة الوطنية تؤثر على الأساليب القيادية المتبعة في المنظمات. هذه النتائج تتوازى مع الأبعاد الثقافية الخمسة التي طرحها هوفستيد وتُظهر كيف يمكن للثقافة أن تؤثر على الأداء والتوجهات القيادية في المنظمات. (House et al., 2004)

في نفس السياق، يُعتبر كتاب "Cultures and organizations: Software of the mind" الهوفستيد توسعاً لأبحاثه في مجال الثقافة التنظيمية. يقدم هوفستيد نموذجاً للثقافة يعتمد على خمسة أبعاد رئيسية: الفخر/التحمل، القوة التي تحب الجدية، الانعزال/التفضيل، الثقافة التناسبية، وتفضيلات الأوقات غير المعينة. يمكن ربط هذا النموذج بنتائج الدراسة الأولى لتوفير فهم أعمق لتأثير الثقافة على القيادة والأداء التنظيمي. (Hofstede et al., 2010)

من ناحية أخرى، يُعد كتاب "The management of innovation" لبيرنز وستالكر مرجعاً هاماً في مجال إدارة الابتكار. يقدم الكتاب نظرية حول كيفية التعامل مع التغييرات الجذرية في التكنولوجيا والتنظيمات. يقسم الكتاب بين التنظيمات التقليدية والتنظيمات الديناميكية، مُظهرًا كيف يمكن للتنظيمات الديناميكية الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار لتحقيق التنمية والنجاح. يمكن ربط هذا الكتاب بالدراسة الأولى والثانية لفهم كيفية تأثير الثقافة والابتكار على القيادة والأداء التنظيمي (Burns & Stalker, 2017).

وتُقدم دراسة "Toward a model of organizations as interpretation systems" نظرية متطورة للمنظمات باعتبارها نظم تفسيرية. تركز الدراسة على فهم كيفية تحويل المعلومات الخارجية إلى معرفة داخلية يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات والتكيف مع التغييرات. هذا يمكن أن يكون مرتبطاً بالكتب الثلاثة السابقة لأنه يُظهر كيف يمكن للتنظيمات التفسيرية أن تستفيد من الثقافة والابتكار في تحقيق النجاح والتميز. (Daft & Weick, 1984)

ويُقدم ساين في "Organizational culture and leadership (Vol. 2)" نظرة عميقة على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على القيادة والأداء التنظيمي. يُقدم أطروحة مفادها أن الثقافة التنظيمية لها تأثير دائم وعميق على سلوكيات القيادة والأداء، مما يُعزز فهمنا لكيفية تأثير الثقافة على التفاعل بين القيادة والأداء في المنظمات. (Schein, 2010)

أخيرًا، يُقدم كامبيرون وكوين في "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework" نموذجًا لتشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية باستخدام إطار القيم المتنافسة. يُركز الكتاب على أربعة أنماط مختلفة للثقافة التنظيمية وكيفية تشخيصها وتغييرها لتحقيق التفوق التنظيمي. يمكن ربط هذا النموذج بجميع الدراسات السابقة لتقديم فهم شامل ومتكامل لتأثير الثقافة والقيادة والابتكار على الأداء التنظيمي. (Cameron & Quinn, 2011)

### 3.5. المتغير الرابع: التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة.

التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة يتمثل في العقبات والتحديات التي قد تواجه القادة أو المنظمات عند محاولة تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة في البيئة العملية. هذه التحديات قد تكون متعلقة بالثقافة التنظيمية، المقومات البشرية، الظروف الاقتصادية، التكنولوجيا، أو أي عوامل أخرى قد تؤثر على القدرة على تبني أنماط قيادة فعالة.

في السابق، كان التركيز على الجانب التقليدي للقيادة، مثل القيادة التقليدية والقيادة البيروقراطية، ولكن مع تطور البيئة الأعمال والثقافية، ظهرت التحديات الجديدة التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الاستباقية والفعالة. اليوم، تعتبر القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة وإدارة التحديات كفرص للتطور وليست عقبات.

التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة تشمل العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، العوامل الاقتصادية، والعوامل التكنولوجية. في السعودية، تُعد العوامل التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة، حيث تُحدّد الهياكل التنظيمية والسياسات الداخلية طريقة تنفيذ القيادة. من ناحية أخرى، العوامل البشرية مثل التدريب والتطوير والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق تُعد جوانبًا مهمة لضمان تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة.

- العوامل التنظيمية تُعد من العوامل الرئيسية التي تُؤثر في تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعّالة في السعودية. الهياكل التنظيمية والسياسات الداخلية والإجراءات التنظيمية تحدد طريقة تنفيذ القيادة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنظمة. مقاومة التغيير تظهر عندما تفضل المنظمات الهياكل التقليدية على التكيف مع هياكل جديدة تحتاج إلى تغيير جذري.

- العوامل البشرية تُعد جوانباً مهمة لضمان تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعّالة. هذه تشمل التدريب و التطوير، والتواصل الفعّال بين أعضاء الفريق، وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. مقاومة التغيير تظهر عندما يفتقر الموظفون إلى المهارات اللازمة أو يخشون التغيير، مما يعوق جهود التدريب و التطوير.

- العوامل الاقتصادية تُعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير. الاقتصاد القوي يمكّن الشركات من تخصيص الموارد والاستثمار في تطوير القيادات، بينما تواجه الشركات في الظروف الاقتصادية الصعبة تحديات تتعلق بالموارد والتكاليف. مقاومة التغيير تزداد في الأوقات الاقتصادية الصعبة عندما تخشى المنظمات من تكاليف التحول إلى أنماط القيادة الجديدة.

- الابتكارات التكنولوجية والتحديثات المستمرة في البنية التحتية تُعد جزءاً مهماً في تحقيق القيادة الفعّالة، حيث تمكن الشركات من تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في إدارة المشاريع. مقاومة التغيير تبرز عندما تكون الشركات مترددة في تبني تقنيات جديدة بسبب التخوف من التعقيدات والتكاليف المرتبطة بها.

القدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات لتحقيق النجاح والتميز تُعد جزءاً أساسياً من استراتيجيات القيادة الاستباقية. هذه النظرية تُساعد المنظمات على التكيف مع التحديات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية. القيادة في هذا السياق تلعب دوراً محورياً في توجيه المنظمة للتكيف مع التغييرات، من خلال تحديد الرؤية والأهداف، وتطوير استراتيجيات تنظيمية ملائمة (Daft, 2016).

(Lawrence & Lorsch, 1967).

القيادة التحويلية تركز على القدرة على تحفيز الفرق لتحقيق التغييرات والتحسين المستمر. القائد التحويلي قادر على تغيير وتحفيز الفريق من خلال إلهامهم وتطوير قدراتهم، وتعزيز روح الفريق

والولاء للمنظمة. التحول في هذا السياق يُعد جزءًا محوريًا في القيادة الاستباقية، حيث يمكن القائد المنظمة من التكيف مع التحديات وتحقيق التميز والابتكار (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978).

القدرة على التعلم والتطوير المستمر تُعد أداة أساسية لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح. القيادة في هذا السياق تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات والقدرات داخل المنظمة. التعلم التنظيمي يمكن المنظمات من التكيف مع التغييرات السريعة، وتطوير استراتيجيات جديدة، وزيادة الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف (Senge, 1990; Garvin, Edmondson & Gino, 2008).

### 3.6. العلاقة بين المتغيرات:

#### العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع:

تُظهر العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الاستباقية ونجاح المشاريع. القيادة الاستباقية، التي تُركز على الابتكار والتكيف مع التغييرات، تُمكن المنظمات من التكيف مع التحديات وتحقيق أهداف المشاريع بفعالية أكبر.

القيادة تعتبر عنصرًا محوريًا في نجاح أي مشروع، حيث تؤثر بشكل مباشر على توجيه الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف والتغييرات المطلوبة. في هذا السياق، يُسلط البحث الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع من خلال مجموعة من الدراسات والأبحاث:

#### 1. مفهوم النجاح وطرق قياسه: بحسب بينتو وسليفين (2017)، يُقدم البحث إطارًا لفهم مفهوم

النجاح في المشاريع وطرق قياسه، مما يُساهم في توجيه القيادة نحو التركيز على الجوانب الأساسية لتحقيق النجاح.

2. **القيادة الاستباقية:** القيادة الاستباقية تُعتبر من الأساليب القيادية الفعالة التي تُساعد في تحفيز الفريق وتحفيزه على التغيير والتحسين المستمر. بحسب جودج وبلوكر (2020)، تُظهر هذه القيادة أهميتها في تحقيق التغييرات الإيجابية والتحسين المستمر داخل المنظمة، وهو ما يُسهم بشكل كبير في نجاح المشاريع.

3. **القيادة التحويلية:** تُسلط الأبحاث الضوء على أهمية القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة، مع التركيز خصوصاً على السياق الكوري، كما في البحث لشين وزهو (2003). هذه القيادة تُسهم في إشراك الفريق وتحفيزه للبحث عن حلول إبداعية وابتكارية تُعزز من نجاح المشروع.

4. **الذكاء العاطفي للقائد:** يُظهر البحث لزهو وجورج (2003) دور الذكاء العاطفي للقائد في تحفيز إبداع الموظفين وتطوير قدراتهم، وهو ما يُعتبر عاملاً محورياً في تحقيق النجاح المستدام للمشروعات.

5. **الإدارة الاستراتيجية:** يُركز كتاب هيت، إيرلاند وسيرمون (2017) على استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية وأهمية القيادة الاستباقية في تحقيق التنافسية والابتكار، مما يُعزز من فعالية القيادة في تحقيق أهداف المشروع ونجاحه

### **العلاقة بين العوامل البيئية والثقافية في السعودية وأنماط القيادة الاستباقية :**

في السعودية، تُعد القيم والتقاليد الثقافية من أهم العوامل التي تُحدّد نمط القيادة في المشاريع، حيث تُفضّل القيادات الجماعية والتشاورية على القيادات الفردية. الظروف الاقتصادية تُعد عاملاً مؤثراً في اختيار أنماط القيادة وإدارة المشاريع، حيث قد تُركز الشركات في فترات الركود الاقتصادي على التقليل من التكاليف وزيادة الكفاءة. كما تُحدّد القوانين واللوائح الحكومية والدولية إطار العمل للشركات، ويُعد التزامها بها جزءاً أساسياً من نجاح أي مشروع في السوق السعودية.

1. **الثقافة السعودية وأنماط القيادة:** تُظهر الدراسات الثقافية أن القيم والمعتقدات في المجتمع السعودي قد تؤثر على أنماط القيادة. في المجتمعات ذات الثقافة التقليدية، قد تكون هناك ميول

نحو القيادات الاستباقية التي تركز على الحفاظ على الهوية والقيم التقليدية بينما تُشجع على التحديث والابتكار. (Shin & Zhou, 2003).

2. **التحديات البيئية والقيادة الاستباقية:** البيئة السعودية تتسم بالتغيرات السريعة في القطاعات المختلفة مثل الطاقة والتعليم والتكنولوجيا. تحتاج هذه التحديات إلى قيادة قادرة على التكيف والتحديث باستمرار، مما يجعل القيادة الاستباقية ذات أهمية كبيرة للتعامل مع هذه التحديات وتحويلها إلى فرص. (Judge & Blocker, 2020).

3. **التكنولوجيا والابتكار:** مع التطور التكنولوجي السريع في السعودية، يُعتبر الابتكار والإبداع جزءًا مهمًا في أنماط القيادة. القيادة الاستباقية تُعزز من تبني التكنولوجيا الحديثة واستخدامها بشكل فعال لتحقيق التنمية والنجاح في المشاريع. (Zhou & George, 2003).

4. **التحديات الاقتصادية والابتكار:** في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية الحالية، تُعتبر القيادة الاستباقية أداة فعالة لتحقيق التنافسية والابتكار. يُركز هيث وأيرلاند وسيرمون (2017) على استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية ودور القيادة الاستباقية في تحقيق التنافسية والابتكار، وهو ما يعكس أهمية القيادة الاستباقية في مواجهة التحديات الاقتصادية.

5. **التواصل والتفاعل الاجتماعي:** الثقافة السعودية تُعتبر من الثقافات التي تُقدر عاليًا على التواصل الاجتماعي والتفاعل بين أفراد المجتمع. القيادة الاستباقية تُعزز من هذا التفاعل وتُساهم في بناء علاقات قوية بين أعضاء الفريق، مما يُعزز من فعالية العمل ونجاح المشاريع.

**العلاقة بين التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة وأنماط القيادة الاستباقية:**

تُظهر الدراسات السابقة أن التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة قد تؤثر بشكل كبير على نجاح تحقيق أهداف المشاريع. الصعوبات في تبني أنماط القيادة الاستباقية والتكيف مع التغييرات يمكن أن تكون عائقًا أمام تحقيق الأهداف المشروعة. القيادة الاستباقية، التي تُركز على الابتكار والتكيف مع التغييرات، تُمكن المنظمات من التكيف مع التحديات وتحقيق أهداف المشاريع بفعالية أكبر.

التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة تُعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير على قدرة المنظمات على تطبيق القيادة الاستباقية. دعونا نناقش هذه العلاقة بتفصيل:

### 1. التغير السريع في البيئة العملية:

التحديات السريعة والمستمرة في البيئة العملية تتطلب من القادة أن يكونوا قادرين على التكيف والتغيير بسرعة. القيادة الفعالة تُساعد في تحقيق الاستقرار والتنظيم، في حين تُمكن القيادة الاستباقية من التحلي بالمرونة والتكيف مع التغييرات بشكل أكثر فعالية. (Judge & Blocker, 2020).

### 2. التحديات التنظيمية والهيكلية:

القيادة الفعالة قد تواجه صعوبة في تغيير الهيكل التنظيمي التقليدي والتبني لنهج جديد يُشجع على الابتكار والتغيير. القيادة الاستباقية تُعزز من تحفيز الفرق وتحفيزها لتجاوز هذه التحديات والسعي نحو التغيير والتحسين المستمر. (Burns & Stalker, 2017).

### 3. التحديات الثقافية والتقاليد:

في بعض الثقافات، قد يكون التغيير والابتكار محظورين أو يُعتبران خطوات معقدة. القيادة الفعالة قد تكون أكثر تحفظًا وتجنبًا للمخاطر، في حين يُعتبر القادة الاستباقيون مُبدعين ومُحفزين للتغيير والابتكار. (Schein, 2010).

### 4. التحديات المالية والميزانية:

تحقيق التغيير والابتكار قد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وتغييرات في الميزانيات. القيادة الاستباقية تُساعد في تحقيق التوازن بين التحقيق الفعال والابتكار المالي، بينما القيادة الفعالة قد تُحدّد الأولويات وتُقيّد الإنفاق. (Daft & Weick, 1984).

### 5. التحديات النفسية والمهارات الشخصية:

تطبيق القيادة الاستباقية قد يتطلب من القادة تطوير مهارات جديدة والتغلب على الخوف من المخاطر والفشل. القيادة الفعالة قد تُركّز على التقنيات الإدارية وتكون أقل تحفظاً في التطبيق .

(Cameron & Quinn, 2011).

#### الفجوات في الدراسات السابقة :

رغم العديد من الدراسات التي تُركز على القيادة الاستباقية وإدارة المشاريع، إلا أن هناك بعض الفجوات والنقاط التي لم تُدرس بشكل كافٍ. من هذه الفجوات هي كيفية تأثير العوامل الثقافية والبيئية في السعودية على تبني وتطبيق أنماط القيادة، والتحديات الخاصة التي قد تواجه المنظمات في هذا السياق.

مشكلات دراسات القيادة الاستباقية المذكورة تتضمن التجريبية الضعيفة، والسياق المحدود، والتعريف المحدد للقيادة الاستباقية. البحث الخاص بنا سيسعى لحل هذه المشكلات من خلال إجراء دراسة تطبيقية عملية وتوسيع السياق لضمان تعميم النتائج، بالإضافة إلى تقديم تعريف دقيق وشامل للقيادة الاستباقية وتحليل نظرياتها الحديثة لتوفير فهم أكثر عمقاً للمتغيرات المؤثرة على القيادة الاستباقية وأثرها على أداء المنظمات والفرق.

و يتضح ان بين المصادر المعتمدة في مجال الإدارة والقيادة، يمكن أن تظهر بعض المشكلات في هذه الدراسات. قد تكون بعض الدراسات محدودة النطاق أو عامة جداً، مما يقلل من دقة النتائج وقابليتها للتطبيق العملي. على سبيل المثال، بعض الدراسات قد تعتمد على نماذج ثقافية قاسية وعامة. بينما قد تكون الدراسات الأخرى مُحددة جداً في نطاق معين مثل الابتكار التكنولوجي. ويمكن للدراسات الأخرى أن تكون محدودة في نطاق فهم كيفية تحويل المعلومات إلى معرفة وتطبيقها على التغييرات الثقافية والقيادية.

الدراسات السابقة تتناول مواضيع متعلقة بالقيادة الاستباقية والتكيف التنظيمي، لكنها تواجه بعض المشكلات المتعلقة بنقص التطبيق العملي والتركيز العام على النواحي النظرية دون التطبيق العملي

لهذه النظريات في سياقات متنوعة. كما قد تكون الدراسات قد تجاهلت الثقافات المختلفة والتحديات الفريدة التي تواجه المنظمات في مختلف البيئات والثقافات.

لتحقيق تقدم في هذا المجال، يسعى البحث إلى حل هذه المشكلات من خلال تطوير نموذج ثقافي دقيق ومرن يمكن أن يعكس التنوع الثقافي داخل المنظمات ويكون قادرًا على التنبؤ بالسلوك القيادي بشكل أكثر دقة. نتطلع أيضًا إلى تطوير إطار عمل يربط بين الأنظمة التفسيرية للمنظمات والقيادة الثقافية لفهم أفضل لكيفية تحويل المعلومات إلى إجراءات قيادية فعّالة. كما يسعى البحث إلى تطوير نموذج شامل لإدارة الابتكار يشمل جوانب متعددة من الابتكار بما في ذلك الابتكار التنظيمي والابتكار في الخدمات والابتكار الاجتماعي.

يسعى الطرح لتقديم حلول لهذه المشكلات من خلال تقديم إطار عملي يُمكن من تطبيق النظريات بشكل فعال في المنظمات الحقيقية، مع التركيز على تحديات التكيف التنظيمي في سياقات متعددة. نؤكد أيضًا على أهمية فهم الثقافات المختلفة وكيفية تأثيرها على القيادة والتكيف التنظيمي، مع التركيز على تطبيقات عالمية وليس محدودة لثقافة أو بيئة واحدة. ونقدم إطارًا متكاملًا يجمع بين القيادة الاستباقية والتكيف التنظيمي والتعلم التنظيمي، مما يُمكن المنظمات من تطوير استراتيجيات متعددة للتكيف مع التغييرات السريعة وتحقيق النجاح في مختلف البيئات والثقافات.

### **العلاقة بين متغير التحديات وهدف البحث :**

تُظهر الدراسات السابقة أن التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة قد تؤثر بشكل كبير على نجاح تحقيق أهداف المشاريع. الصعوبات في تبني أنماط القيادة الاستباقية والتكيف مع التغييرات يمكن أن تكون عائقًا أمام تحقيق الأهداف المشروعة.

العلاقة بين متغير التحديات وهدف البحث تُعد محورية في تحديد السياق الذي يُنشأ فيه البحث والفهم الذي يُسعى لتحقيقه. في الكثير من الأبحاث العلمية، يُركز المتغير التحديات على العوائق والمعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف المُحددة، سواء كانت هذه التحديات تقنية، أو تنظيمية، أو ثقافية.

عند النظر في هذا السياق بالنسبة لأنماط القيادة، يُمكن أن تكون التحديات متعلقة بعدة جوانب، مثل تكيف أساليب القيادة مع ثقافة المنظمة، أو التحديات التنافسية في السوق، أو التغييرات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على تبني أنماط القيادة الجديدة.

لهذا السبب، يكون هدف البحث هو فهم وتحليل كيفية تأثير هذه التحديات على تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة والاستباقية. يُمكن أن يكون الهدف تحديد العوامل التي تُحد من فعالية القيادة وتعرقل تحقيق النجاح في المشاريع، ومن ثم تقديم إطار نظري أو استراتيجيات لتجاوز هذه التحديات.

مثلاً، قد تظهر التحديات في سياق المشاريع المحلية بالسعودية كثرة، مثل الفجوة بين أنماط القيادة التقليدية والقيادة الاستباقية، وكذلك التحديات الثقافية والبيئية المحلية التي قد تكون عائقاً أمام تطبيق أنماط القيادة الاستباقية.

بالتالي، يكون الهدف من البحث هو تحديد هذه التحديات بشكل دقيق وفهم كيف يُمكن التغلب عليها لتطبيق أنماط القيادة الاستباقية بنجاح. هذا يُعتبر أساساً لتطوير استراتيجيات وأدوات تدعم القادة في مواجهة وتجاوز هذه التحديات، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الفعالية والنجاح في المشاريع والمنظمات.

### 3.7. الخاتمة:

في الختام، يُظهر التحليل السابق أن هناك علاقة مترابطة بين التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة الفعالة وأنماط القيادة الاستباقية. القيادة الاستباقية تُعزز من التكيف مع التغييرات السريعة وتشجع على الابتكار والتغيير المستمر، بينما القيادة الفعالة تُركّز على التنظيم والاستقرار وتقديم الأداء الأمثل في إطار محدد.

التحديات المُتعددة التي تواجه تطبيق القيادة الاستباقية تتطلب من القادة تطوير مهارات جديدة والتغلب على الخوف من المخاطر والفشل، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين التحقيق الفعال والابتكار المالي.

هذه التحديات تُعزز من الحاجة إلى القيادة الاستباقية في مواجهة التحديات السريعة والمستمرة في البيئة العملية وتحقيق النجاح في المشاريع والمنظمات.

لذلك، يُصبح من الضروري للقيادة التحلي بروح الابتكار والمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات، بجانب القدرة على تطوير وتحفيز الفرق لتحقيق التغييرات والتحسين المستمر. من هنا، يُمكن للقيادة الاستباقية أن تُساعد في تحقيق نجاح المشاريع وتعزيز التنافسية والابتكار في المنظمات.

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. المقدمة

يعد تصميم منهجية البحث خطوة حاسمة في أي دراسة أكاديمية، حيث تلعب دوراً أساسياً في تحديد كيفية جمع البيانات وتحليلها لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة. يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات والخطوات المتبعة في هذه الدراسة لاستكشاف دور الأنماط القيادية في إدارة المشاريع في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. من خلال تقديم شرح مفصل لكل من التعريفات الإجرائية للمتغيرات وتصميم البحث وأساليب جمع البيانات وتحليلها، يهدف هذا الفصل إلى توفير رؤية شاملة ومتكاملة للمنهجية المستخدمة في هذا البحث.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في هذا القسم، سيتم تعريف المتغيرات الرئيسية المستخدمة في البحث بطريقة إجرائية تضمن فهمًا دقيقاً لكيفية قياس كل منها. يساعد هذا القسم في تقديم وضوح حول المصطلحات المستخدمة ويضمن أن تكون الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات متسقة وموثوقة.

#### 3.2.1. أنماط القيادة الاستباقية

**التعريف الإجرائي:** تشير أنماط القيادة الاستباقية إلى السلوكيات والإجراءات التي يتبناها القادة بهدف تحقيق فعالية أعلى في فرق العمل والوصول إلى الأهداف المحددة للمشاريع. تتضمن هذه الأنماط:

- **التخطيط الاستراتيجي:** وضع خطط طويلة الأمد لتحقيق الأهداف.
- **التحفيز والإلهام:** تشجيع أعضاء الفريق وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل.
- **التواصل الفعال:** ضمان التواصل الواضح والشفاف بين جميع أعضاء الفريق.
- **المرونة في التعامل مع التغيرات:** القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والسعي لحل المشكلات بفعالية.

**كيفية القياس:** سيتم قياس أنماط القيادة الاستباقية من خلال استبيانات تحتوي على أسئلة موجهة للقادة لتقييم مدى تبنيهم لهذه السلوكيات باستخدام مقياس ليكرت.

### 3.2.2. نجاح تحقيق أهداف المشاريع

**التعريف الإجرائي:** يُقاس نجاح تحقيق أهداف المشاريع من خلال مدى تحقيق المشروع للأهداف المحددة له في البداية، والتي تشمل:

- الزمن: الانتهاء من المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد.
  - الميزانية: تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المخصصة له.
  - الجودة: تلبية معايير الجودة المحددة في المشروع.
  - رضا العملاء: مدى رضا العملاء أو المستفيدين عن نتائج المشروع.
- كيفية القياس:** سيتم جمع البيانات حول نجاح المشاريع من خلال استبيانات موجهة للقادة وأعضاء الفريق، حيث سيقومون بتقييم الأداء في هذه المجالات.

### 3.2.3. العوامل البيئية والثقافية

**التعريف الإجرائي:** تشير العوامل البيئية والثقافية إلى المؤثرات الخارجية التي تؤثر على اختيار وتطبيق الأنماط القيادية في السياق السعودي. تشمل هذه العوامل:

- الثقافة التنظيمية: القيم والممارسات التي تسود في المؤسسة.
- العادات والتقاليد المحلية: التقاليد والممارسات الاجتماعية التي تؤثر على كيفية تفاعل القادة مع فرقهم.

- **البيئة الاقتصادية والسياسية:** الظروف الاقتصادية والسياسية التي قد تؤثر على قرارات القيادة.

**كيفية القياس:** سيتم جمع المعلومات حول هذه العوامل من خلال الاستبيانات والمقابلات التي تستهدف القادة والمديرين لتقييم تأثير هذه العوامل على أنماط القيادة المتبعة.

#### 3.2.4. التحديات القيادية

**التعريف الإجرائي:** تشير التحديات القيادية إلى الصعوبات والعوائق التي يواجهها القادة في تبني وتطبيق الأنماط القيادية الفعالة في إدارة المشاريع. تشمل هذه التحديات:

- **المقاومة للتغيير:** مقاومة أعضاء الفريق أو المؤسسة للتغيرات في أساليب القيادة.
- **نقص الموارد:** عدم توفر الموارد الكافية لدعم تنفيذ الأنماط القيادية الفعالة.
- **التعارضات الثقافية:** الاختلافات الثقافية التي قد تعيق التواصل الفعال بين القادة وأعضاء الفريق.

**كيفية القياس:** سيتم قياس هذه التحديات من خلال استبيانات تحتوي على أسئلة موجهة للقادة لتحديد مدى تأثير هذه العوائق على أدائهم القيادي.

#### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

في هذا القسم، سيتم توضيح تصميم البحث الذي يحدد النهج والأساليب المتبعة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بدراسة تأثير الأنماط القيادية على إدارة المشاريع في الشركات السعودية في مدينة الرياض. يهدف هذا التصميم إلى ضمان دقة وموثوقية النتائج من خلال استخدام أدوات وتقنيات بحثية مناسبة، وعينة ممثلة، وإجراءات منهجية لجمع وتحليل البيانات.

### 3.3.1. النهج البحثي

**التعريف الإجرائي:** يشير النهج البحثي إلى الطريقة العامة التي سيتبعها الباحث لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة. في هذا البحث، سيتم استخدام النهج الكمي لأنه يمكننا من قياس العلاقة بين المتغيرات بطريقة موضوعية ودقيقة.

#### التطبيق:

- **المنهج الكمي:** يتميز النهج الكمي بجمع البيانات العددية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. سيساعد هذا النهج في تحديد العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع بوضوح.
- **المسوحات والاستبيانات:** سيتم استخدام استبيانات موجهة لجمع البيانات من عينة كبيرة من القادة والمديرين في الشركات المستهدفة.

### 3.3.2. الأداة البحثية

**التعريف الإجرائي:** تشير الأداة البحثية إلى الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للبحث.

#### التطبيق:

- **الاستبيانات:** سيتم تصميم استبيانات تحتوي على أسئلة موجهة للقادة والمديرين لتقييم أنماط القيادة، نجاح المشاريع، العوامل البيئية والثقافية، والتحديات القيادية. سيتم استخدام مقياس ليكرت لتحديد مدى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المطروحة.

### 3.3.3. عينة الدراسة

**التعريف الإجرائي:** تشير عينة الدراسة إلى المجموعة المحددة من الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم. يجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة لضمان صحة النتائج.

### التطبيق:

- **مجتمع الدراسة:** يتكون من القادة والمديرين في الشركات العاملة في مدينة الرياض.
- **حجم العينة:** سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم مجتمع الدراسة باستخدام الصيغ الإحصائية المناسبة لضمان دقة التمثيل.
- **تقنيات أخذ العينات:** سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل متساوٍ لمختلف القطاعات والشركات.

### 3.3.4. الإجراءات

**التعريف الإجرائي:** تشير الإجراءات إلى الخطوات العملية التي سيتم اتخاذها لجمع وتحليل البيانات.

### التطبيق:

- **جمع البيانات:** سيتم توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة من القادة والمديرين في الشركات بالرياض. سيتم جمع الردود ومراجعتها للتأكد من اكتمالها وصحتها.
- **تحليل البيانات:** بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها في برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليلها واستخلاص النتائج. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة مثل التحليل الوصفي، تحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الانحدار لفحص العلاقات بين المتغيرات.
- **اختبارات الفرضيات:** سيتم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات الموضوعية في البحث والتأكد من صحتها.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

في هذا القسم، سيتم توضيح مجتمع البحث المستهدف والأساليب المختلفة لأخذ العينات لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة. سيساعد تحديد مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات في ضمان تمثيل دقيق وشامل للموضوع المدروس، مما يعزز من دقة وموثوقية النتائج المستخلصة من البحث.

#### 3.4.1. مجتمع البحث

**التعريف الإجرائي:** يشير مجتمع البحث إلى المجموعة الكاملة من الأفراد أو الكيانات التي يرغب الباحث في دراسة خصائصها. في هذا البحث، يشمل مجتمع البحث القادة والمديرين العاملين في الشركات المختلفة في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### التطبيق:

- **تحديد المجتمع:** يتم تحديد مجتمع البحث بناءً على الشركات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية في مدينة الرياض. يشمل ذلك الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، بما في ذلك الشركات الخاصة والعامة.

- **الوصف السكاني:** القادة والمديرون في هذه الشركات يمثلون مستويات إدارية مختلفة ويشرفون على مشاريع متنوعة من حيث الحجم والنطاق.

#### 3.4.2. حجم العينة

**التعريف الإجرائي:** يشير حجم العينة إلى عدد الأفراد أو الكيانات التي سيتم اختيارها من مجتمع البحث لجمع البيانات. يجب أن يكون حجم العينة كبيراً بما يكفي لتمثيل المجتمع بأكمله وضمان دقة النتائج.

#### التطبيق:

- **حساب حجم العينة:** سيتم استخدام الصيغ الإحصائية المناسبة لتحديد حجم العينة المطلوبة بناءً على حجم مجتمع البحث ومستوى الثقة المطلوب.
- **التمثيل:** التأكد من أن العينة المختارة تمثل جميع القطاعات والشركات المختلفة في الرياض لضمان تنوع البيانات وشموليتها.

### 3.4.3. تقنيات أخذ العينات

**التعريف الإجرائي:** تشير تقنيات أخذ العينات إلى الطرق المختلفة المستخدمة لاختيار الأفراد أو الكيانات من مجتمع البحث. هناك عدة طرق لأخذ العينات، ولكل منها مزاياها وعيوبها.

#### التطبيق:

- **العينة العشوائية البسيطة:** يتم اختيار الأفراد أو الكيانات بشكل عشوائي من مجتمع البحث: (شركة الاتصالات السعودية، شركة أرامكو السعودية، شركة السعودية للكهرباء، شركة سابك، شركة موبايلى) لضمان تمثيل متساوٍ لجميع الأفراد في المجتمع. هذه الطريقة تقلل من التحيز وتزيد من موثوقية النتائج.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

في هذا القسم، سيتم توضيح الطرق المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة. سيتم التركيز على الأدوات والإجراءات المحددة لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة. تساعد هذه الطريقة في تقديم صورة واضحة حول كيفية تأثير الأنماط القيادية على نجاح المشاريع في الشركات السعودية في مدينة الرياض.

#### 3.5.1. الأداة المستخدمة

**التعريف الإجرائي:** تشير الأداة المستخدمة إلى الوسائل والتقنيات التي سيتم استخدامها لجمع البيانات من مجتمع البحث. في هذا البحث، سيتم استخدام استبيانات مصممة خصيصاً لهذا الغرض.

## التطبيق:

• **تصميم الاستبيان:** تم تصميم استبيان يحتوي على أسئلة موجهة لتقييم أنماط القيادة، نجاح المشاريع، العوامل البيئية والثقافية، والتحديات القيادية. سيتم استخدام مقياس ليكرت لتحديد مدى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المطروحة.

• **مكونات الاستبيان:** يشمل الاستبيان عدة أقسام، كل قسم مخصص لتقييم جانب معين من

## البحث:

○ **البيانات الديموغرافية:** جمع معلومات أساسية عن المشاركين مثل العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

○ **أنماط القيادة:** أسئلة تقيس السلوكيات القيادية المختلفة باستخدام مقياس ليكرت.

○ **نجاح المشاريع:** أسئلة تقيم مدى تحقيق المشاريع للأهداف المحددة لها من حيث الزمن والميزانية والجودة ورضا العملاء.

○ **العوامل البيئية والثقافية:** أسئلة تتعلق بالثقافة التنظيمية والعوامل الخارجية المؤثرة.

○ **التحديات القيادية:** أسئلة تتناول الصعوبات والعوائق التي يواجهها القادة.

## 3.5.2. الإجراءات

**التعريف الإجرائي:** تشير الإجراءات إلى الخطوات العملية التي سيتم اتباعها لتوزيع الاستبيانات وجمع البيانات من المشاركين.

## التطبيق:

- **توزيع الاستبيان:** سيتم توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة من القادة والمديرين في الشركات بالرياض. يمكن توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني، أو تسليمها شخصياً في أماكن العمل، أو من خلال منصات إلكترونية مخصصة.
- **جمع الردود:** سيتم جمع الردود بعد فترة زمنية محددة، ومراجعتها للتأكد من اكتمالها وصحتها. يمكن متابعة المشاركين عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف لضمان استجابة أكبر عدد ممكن من المشاركين.
- **إدخال البيانات:** سيتم إدخال البيانات المستلمة في برنامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS) لتحليلها لاحقاً. سيتم التأكد من دقة البيانات المدخلة ومراجعتها لتجنب الأخطاء.

### 3.5.3. ضمان موثوقية وصحة البيانات

**التعريف الإجرائي:** تشير موثوقية وصحة البيانات إلى الإجراءات المتبعة لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

#### التطبيق:

- **اختبار الأداة:** قبل توزيع الاستبيان بشكل واسع، سيتم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة البحثية.
- **مراجعة البيانات:** سيتم مراجعة البيانات التي تم جمعها للتأكد من عدم وجود أخطاء أو بيانات مفقودة. سيتم استخدام تقنيات الكشف عن البيانات المتطرفة ومعالجتها لضمان صحة التحليل الإحصائي.

### 3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم، سيتم توضيح أنواع البيانات التي سيتم جمعها في هذا البحث وكيفية استخدامها لتحليل تأثير الأنماط القيادية على نجاح المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض. سيتم جمع كل من البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول الموضوع المدروس. يساعد هذا النهج في ضمان فهم دقيق ومفصل للعوامل المؤثرة على القيادة ونجاح المشاريع.

#### 3.6.1. البيانات الكمية

**التعريف الإجرائي:** تشير البيانات الكمية إلى البيانات التي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام. تُستخدم البيانات الكمية لإجراء تحليلات إحصائية وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

#### التطبيق:

• **جمع البيانات الكمية:** سيتم جمع البيانات الكمية من خلال استبيانات تحتوي على أسئلة موجهة للقادة والمديرين، تستخدم مقياس ليكرت لتقييم المتغيرات المختلفة مثل أنماط القيادة ونجاح المشاريع.

#### • أمثلة على البيانات الكمية:

- **تقييم أنماط القيادة:** مثل تقييم القادة لاستراتيجياتهم في التحفيز، التواصل، والتخطيط الاستراتيجي باستخدام مقياس من 1 إلى 5.
- **قياس نجاح المشاريع:** مثل تقدير مدى تحقيق المشروع للأهداف المحددة في الوقت والميزانية والجودة باستخدام درجات رقمية.
- **تحليل التحديات:** مثل تقدير مدى تأثير التحديات القيادية المختلفة باستخدام مقياس من 1 إلى 5.

## كيفية الاستخدام:

• تحليل البيانات الكمية: سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل

البيانات الكمية. تشمل التحليلات:

○ التحليل الوصفي: لتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات المختلفة.

○ تحليل التباين: (ANOVA) لفحص الفروقات بين المجموعات المختلفة.

○ تحليل الانحدار: لتحديد العلاقات بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

في هذا القسم، سيتم توضيح الإجراءات الإحصائية التي سيتم اتباعها لتحليل البيانات التي تم جمعها خلال البحث. يشمل ذلك الأساليب الإحصائية المختلفة المستخدمة لتفسير النتائج واختبار الفرضيات وتقديم استنتاجات دقيقة وموثوقة. يهدف هذا التحليل إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول تأثير الأنماط القيادية على نجاح المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

#### 3.7.1 التحليل الوصفي

**التعريف الإجرائي:** التحليل الوصفي هو مجموعة من الإجراءات الإحصائية التي تُستخدم لوصف وتلخيص البيانات بطريقة تفصيلية، مثل حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.

#### التطبيق:

• المتوسطات: حساب المتوسطات لمختلف المتغيرات مثل أنماط القيادة ونجاح المشاريع

لتقديم صورة عامة عن النتائج.

• الانحرافات المعيارية :حساب الانحرافات المعيارية لفهم توزيع البيانات ومدى تشتتها حول المتوسط.

• النسب المئوية :حساب النسب المئوية لتوزيع الردود على الأسئلة المختلفة في الاستبيان، مثل نسبة القادة الذين يستخدمون نمط قيادة معين.

### 3.7.2. التحليل الاستنتاجي

**التعريف الإجرائي :** التحليل الاستنتاجي يشمل الإجراءات الإحصائية التي تُستخدم لاختبار الفرضيات واستنتاج النتائج من عينة البحث إلى مجتمع البحث بالكامل.

**التطبيق:**

• اختبار الفرضيات :استخدام اختبارات إحصائية مثل اختبار "t" واختبار "Z" لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بتأثير الأنماط القيادية على نجاح المشاريع.

• تحليل التباين: (ANOVA) استخدام تحليل التباين لفحص الفروقات بين المجموعات المختلفة في العينة، مثل فروق الأداء بين القادة الذين يتبعون أنماط قيادة مختلفة.

• تحليل الانحدار :استخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقات بين المتغيرات، مثل العلاقة بين نوع القيادة ونجاح المشاريع. سيساعد هذا التحليل في تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

### 3.7.3. التحقق من صحة الأداة

**التعريف الإجرائي :** التحقق من صحة الأداة يشمل الإجراءات المتبعة للتأكد من أن الأداة البحثية (مثل الاستبيان) تقيس ما يُفترض أن تقيسه بدقة.

## التطبيق:

- **الصدق**: التحقق من صدق الأداة من خلال أساليب مثل الصدق الظاهري (Face Validity) والصدق البنوي (Construct Validity).
- **الثبات**: التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق الاستجابات عبر الأسئلة المختلفة.

## 3.8. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تقديم منهجية البحث المستخدمة لاستكشاف تأثير الأنماط القيادية على نجاح المشاريع في الشركات السعودية بمدينة الرياض. تم توضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات وتصميم البحث وأساليب جمع البيانات وتحليلها بشكل مفصل. من خلال استخدام منهجية متكاملة تشمل البيانات الكمية والنوعية، يهدف هذا البحث إلى تقديم فهم شامل وعميق للموضوع المدروس. ستساعد هذه المنهجية في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في تطوير استراتيجيات القيادة وتحسين إدارة المشاريع في البيئة السعودية.

#### 4. الفصل الرابع: التحليلات الاحصائية

#### 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28

#### 4.2. خصائص عينة الدراسة

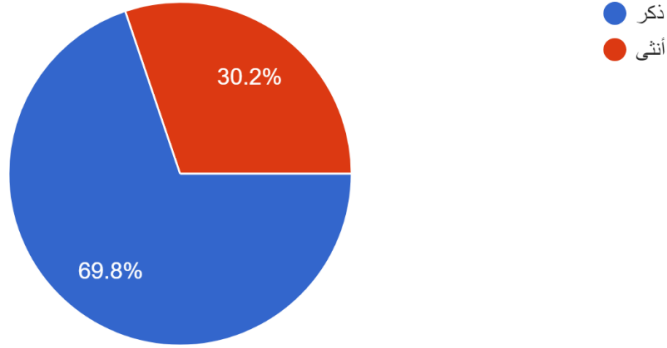
تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - الوظيفة  
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس يشمل (ذكر / أنثى).
- الفئة العمرية تشمل (أقل من 25 عام / 25-34 عام / 35-44 عام / 45-54 عام / 55 فما فوق).
- عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / 11-15 سنة / 16-20 سنة / أكثر من 20 سنة).
- الوظيفة تشمل (إداري / مهندس / تقني / مدير مشروع / أخرى)

| المتغير  | فئات المتغير | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|----------|--------------|-------|-------------------------|
| النوع    | ذكر          | 16    | 30.2%                   |
|          | انثى         | 37    | 69.8%                   |
| الإجمالي |              | 53    | 100%                    |

|       |    |                |                  |
|-------|----|----------------|------------------|
| %11.3 | 6  | اقل من 25 عام  | العمر            |
| %26.4 | 14 | 25-34 سنة      |                  |
| %52.8 | 28 | 35-44 سنة      |                  |
| %9.4  | 5  | 45-54 سنة      |                  |
| %0    | 0  | 55 سنة فما فوق |                  |
| %100  | 53 | الاجمالي       |                  |
| %28.8 | 15 | إداري          | الوظيفة          |
| %17.3 | 9  | مهندس          |                  |
| %25   | 13 | تقني           |                  |
| %15.4 | 8  | مدير مشروع     |                  |
| %13.5 | 7  | أخرى           |                  |
| %100  | 52 | الاجمالي       |                  |
| %22.6 | 12 | أقل من 5 سنوات | عدد سنوات الخبرة |
| %20.8 | 11 | 5-10 سنوات     |                  |
| %15.1 | 8  | 11-15 سنة      |                  |
| %26.4 | 14 | 16-20 سنة      |                  |
| %15.1 | 8  | اكثر من 20 سنة |                  |
| %100  | 53 | الاجمالي       |                  |

من بيانات الجدول تم استخلاص الآتي:

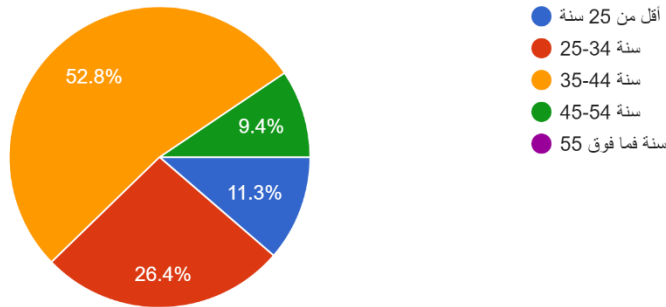


#### 4.2.1. النوع:

- ذكر: (16) 30.2%
- أنثى: (37) 69.8%
- الإجمالي: (53) 100%

**التحليل:** تبين أن الغالبية العظمى من المشاركين في الاستبيان هم من الإناث بنسبة 69.8%، بينما الذكور يمثلون 30.2% فقط.

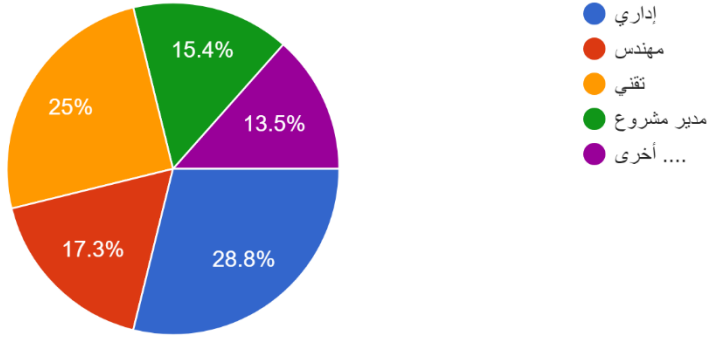
#### 4.2.2. العمر:



- أقل من 25 عام: (6) 11.3%
- سنة 25-34: (14) 26.4%
- سنة 35-44: (28) 52.8%
- سنة 45-54: (5) 9.4%
- سنة 55 فما فوق: (0) 0%
- الإجمالي: (53) 100%

**التحليل:** النسبة الأكبر من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 35 و 44 سنة بنسبة 52.8%. بينما الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي 54-45 سنة بنسبة 9.4%، ولا يوجد مشاركون فوق 55 سنة.

#### 4.2.3. الوظيفة:

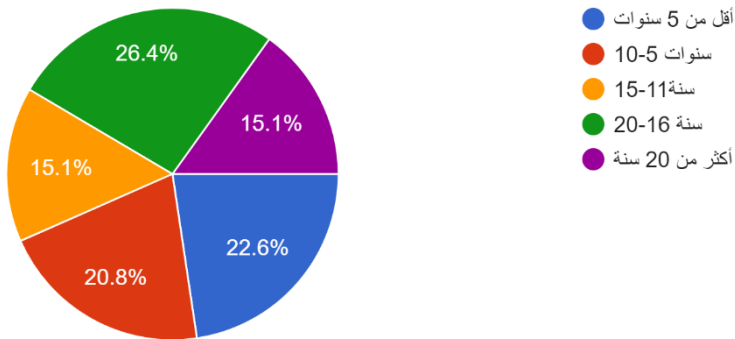


- إداري: (15) 28.8%
- مهندس: (9) 17.3%
- تقني: (13) 25%
- مدير مشروع: (8) 15.4%
- أخرى: (7) 13.5%
- الإجمالي: (52) 100%

**التحليل:** النسبة الأكبر من المشاركين يعملون في وظائف إدارية بنسبة 28.8%، تليها الفئات التقنية

بنسبة 25%. بينما الفئة الأقل تمثيلاً هي "أخرى" بنسبة 13.5%.

#### 4.2.4. عدد سنوات الخبرة:



- أقل من 5 سنوات: (12) 22.6%
- 11-15 سنة: (8) 15.1%
- 16-20 سنة: (14) 26.4%
- أكثر من 20 سنة: (8) 15.1%
- الإجمالي: (53) 100%

**التحليل:** النسبة الأكبر من المشاركين لديهم

خبرة تتراوح بين 16-20 سنة بنسبة 26.4%. في حين أن الفئة الأقل تمثيلاً هي الخبرة بين 11-15

سنة وأكثر من 20 سنة بنسبة 15.1% لكل منهما.



### 4.3. قياس الصدق و الثبات لآدات الدراسة

#### 4.3.1. المتغير الأول (العوامل البيئية والثقافية في السعودية).

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .600                   | .621                                         | 4          |

| Item Statistics |      |                |    |
|-----------------|------|----------------|----|
|                 | Mean | Std. Deviation | N  |
| 1 <sup>ا</sup>  | 4.28 | .690           | 53 |
| 2 <sup>ا</sup>  | 4.02 | .909           | 53 |
| 3 <sup>ا</sup>  | 3.87 | .856           | 53 |
| 4 <sup>ا</sup>  | 4.04 | .759           | 53 |

| Inter-Item Correlation Matrix |                |                |                |                |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                               | 1 <sup>ا</sup> | 2 <sup>ا</sup> | 3 <sup>ا</sup> | 4 <sup>ا</sup> |
| 1 <sup>ا</sup>                | 1.000          | .359           | .130           | .567           |
| 2 <sup>ا</sup>                | .359           | 1.000          | .077           | .278           |
| 3 <sup>ا</sup>                | .130           | .077           | 1.000          | .334           |
| 4 <sup>ا</sup>                | .567           | .278           | .334           | 1.000          |

| Summary Item Statistics |       |         |         |       |                   |          |            |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
| Item Means              | 4.052 | 3.868   | 4.283   | .415  | 1.107             | .030     | 4          |

| Item-Total Statistics |                            |                                |                                  |                              |                                  |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|                       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| 1 <sup>ا</sup>        | 11.92                      | 3.071                          | .495                             | .369                         | .458                             |
| 2 <sup>ا</sup>        | 12.19                      | 2.964                          | .305                             | .137                         | .597                             |
| 3 <sup>ا</sup>        | 12.34                      | 3.306                          | .227                             | .117                         | .648                             |
| 4 <sup>ا</sup>        | 12.17                      | 2.759                          | .560                             | .395                         | .394                             |

| Scale Statistics |          |                |            |
|------------------|----------|----------------|------------|
| Mean             | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 16.21            | 4.745    | 2.178          | 4          |

### Item Statistics:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية للعناصر الأربعة تشير إلى أن معظم المشاركين كانوا موافقين على العبارات المتعلقة بالعوامل البيئية والثقافية.
- Cronbach's Alpha: بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.600، مما يشير إلى ثبات مقبول للأداة ولكن يحتاج إلى تحسين.

### Inter-Item Correlation Matrix:

- تم حساب معاملات الارتباط بين العناصر المختلفة. كانت بعض العناصر مترابطة بشكل معتدل مثل (أ1 و أ4) التي كانت معامل الارتباط بينهما 0.567.

### Item-Total Statistics:

- تشير هذه الإحصاءات إلى مدى تأثير حذف كل عنصر على متوسط المقياس وتباينه، وكذلك تأثيره على قيمة ألفا كرونباخ. نجد أن حذف العنصر (أ4) يؤدي إلى زيادة قيمة ألفا كرونباخ إلى 0.394، مما يشير إلى أنه العنصر الأكثر إسهاماً في ثبات المقياس.

### 4.3.2. المتغير الثاني (التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة. (مقاومة التغيير))

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .502                   | .506                                         | 4          |

| Item Statistics |      |                |    |
|-----------------|------|----------------|----|
|                 | Mean | Std. Deviation | N  |
| ب1              | 4.32 | .891           | 50 |
| ب2              | 4.34 | .872           | 50 |
| ب3              | 4.10 | 1.074          | 50 |
| ب4              | 4.30 | .814           | 50 |

| Inter-Item Correlation Matrix |       |       |       |       |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                               | ب1    | ب2    | ب3    | ب4    |
| ب1                            | 1.000 | .462  | .030  | .062  |
| ب2                            | .462  | 1.000 | .225  | .083  |
| ب3                            | .030  | .225  | 1.000 | .362  |
| ب4                            | .062  | .083  | .362  | 1.000 |

| Summary Item Statistics |       |         |         |       |                   |          |            |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
| Item Means              | 4.265 | 4.100   | 4.340   | .240  | 1.059             | .012     | 4          |

| Item-Total Statistics |                            |                                |                                  |                              |                                  |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|                       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| ب1                    | 12.74                      | 3.747                          | .250                             | .222                         | .469                             |
| ب2                    | 12.72                      | 3.389                          | .391                             | .258                         | .345                             |
| ب3                    | 12.96                      | 3.141                          | .292                             | .177                         | .442                             |
| ب4                    | 12.76                      | 3.900                          | .261                             | .134                         | .459                             |

| Scale Statistics |          |                |            |
|------------------|----------|----------------|------------|
| Mean             | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 17.06            | 5.404    | 2.325          | 4          |

#### Item Statistics:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية للعناصر الأربعة تشير إلى أن معظم المشاركين كانوا موافقين على العبارات المتعلقة بالتحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة.
- Cronbach's Alpha: بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.502، مما يشير إلى ثبات ضعيف للأداة ويحتاج إلى تحسين كبير.

#### Inter-Item Correlation Matrix:

- تم حساب معاملات الارتباط بين العناصر المختلفة وكانت معظم الارتباطات ضعيفة إلى معتدلة.

#### Item-Total Statistics:

- تشير الإحصاءات إلى مدى تأثير حذف كل عنصر على متوسط المقياس وتباينه، وكذلك تأثيره على قيمة ألفا كرونباخ. نجد أن حذف العنصر (ب2) يؤدي إلى زيادة قيمة ألفا كرونباخ إلى 0.345.

### 4.3.3. المتغير الثالث (أنماط القيادة الاستباقية)

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .761                   | .760                                         | 4          |

| Item Statistics |      |                |    |
|-----------------|------|----------------|----|
|                 | Mean | Std. Deviation | N  |
| 1ج              | 4.29 | .750           | 52 |
| 2ج              | 4.31 | .701           | 52 |
| 3ج              | 4.19 | .971           | 52 |
| 4ج              | 4.21 | .825           | 52 |

| Inter-Item Correlation Matrix |       |       |       |       |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                               | 1ج    | 2ج    | 3ج    | 4ج    |
| 1ج                            | 1.000 | .425  | .542  | .217  |
| 2ج                            | .425  | 1.000 | .487  | .394  |
| 3ج                            | .542  | .487  | 1.000 | .585  |
| 4ج                            | .217  | .394  | .585  | 1.000 |

| Summary Item Statistics |       |         |         |       |                   |          |            |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
| Item Means              | 4.250 | 4.192   | 4.308   | .115  | 1.028             | .003     | 4          |

| Item-Total Statistics |                            |                                |                                  |                              |                                  |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|                       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| 1ج                    | 12.71                      | 4.170                          | .491                             | .351                         | .739                             |
| 2ج                    | 12.69                      | 4.178                          | .546                             | .301                         | .716                             |
| 3ج                    | 12.81                      | 2.903                          | .722                             | .539                         | .604                             |
| 4ج                    | 12.79                      | 3.896                          | .510                             | .380                         | .731                             |

| Scale Statistics |
|------------------|
|------------------|

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 17.00 | 6.235    | 2.497          | 4          |

#### Item Statistics:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية للعناصر الأربعة تشير إلى أن معظم المشاركين كانوا موافقين على العبارات المتعلقة بأنماط القيادة الاستباقية.
- Cronbach's Alpha: بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.761، مما يشير إلى ثبات جيد للأداة.

#### Inter-Item Correlation Matrix:

- تم حساب معاملات الارتباط بين العناصر المختلفة وكانت معظم الارتباطات معتدلة إلى قوية.

#### Item-Total Statistics:

- تشير الإحصاءات إلى مدى تأثير حذف كل عنصر على متوسط المقياس وتباينه، وكذلك تأثيره على قيمة ألفا كرونباخ. نجد أن حذف العنصر (ج3) يؤدي إلى زيادة قيمة ألفا كرونباخ إلى 0.604.

### 4.3.4. المتغير الرابع (نجاح تحقيق أهداف المشاريع).

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |

|      |      |   |
|------|------|---|
| .619 | .623 | 4 |
|------|------|---|

| Item Statistics |  |      |  |
|-----------------|--|------|--|
|                 |  | Std. |  |

| Inter-Item Correlation Matrix |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|
|-------------------------------|--|--|--|

| Summary Item Statistics |       |         |         |       |           |          |            | ٤     |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-----------|----------|------------|-------|
|                         |       |         |         |       |           |          |            | .167  |
|                         |       |         |         |       | Maximum / |          |            | .623  |
|                         | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Minimum   | Variance | N of Items | .246  |
| Item Means              | 4.178 | 4.019   | 4.308   | .288  | 1.072     | .018     | 4          | 1.000 |

| Item-Total Statistics |                            |                                |                                  |                              |                                  |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|                       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| ١                     | 12.60                      | 3.383                          | .203                             | .065                         | .680                             |
| ٢                     | 12.44                      | 2.369                          | .527                             | .457                         | .440                             |
| ٣                     | 12.69                      | 2.727                          | .406                             | .194                         | .544                             |
| ٤                     | 12.40                      | 2.991                          | .503                             | .400                         | .492                             |

| Scale Statistics |          |                |            |
|------------------|----------|----------------|------------|
| Mean             | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 16.71            | 4.523    | 2.127          | 4          |

#### Item Statistics:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية للعناصر الأربعة تشير إلى أن معظم المشاركين كانوا موافقين على العبارات المتعلقة بنجاح تحقيق أهداف المشاريع.
- Cronbach's Alpha: بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.619، مما يشير إلى ثبات مقبول للأداة ولكنه يحتاج إلى تحسين.

#### Inter-Item Correlation Matrix:

- تم حساب معاملات الارتباط بين العناصر المختلفة وكانت معظم الارتباطات ضعيفة إلى معتدلة.

#### Item-Total Statistics:

- تشير الإحصاءات إلى مدى تأثير حذف كل عنصر على متوسط المقياس وتباينه، وكذلك تأثيره على قيمة ألفا كرونباخ. نجد أن حذف العنصر (2) يؤدي إلى زيادة قيمة ألفا كرونباخ إلى 0.440.

#### 4.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي الحسابي في  $[ 100 \div 5 ]$  (المقياس الخماسي)  $= 20\%$  ]

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

| قيمة المتوسط الحسابي  | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوي الممارسة/ الأهمية |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| من 1 الى اقل من 1.8   | غير موافق بشدة          | من 20 الى اقل من 36% | منخفض جدا               |
| من 1.8 الى اقل من 2.6 | غير موافق               | من 36 الى اقل من 52% | منخفض                   |
| من 2.6 الى اقل من 3.4 | محايد                   | من 52 الى اقل من 68% | متوسط                   |
| من 3.4 الى اقل من 4.2 | موافق                   | من 68 الى اقل من 84% | مرتفع                   |
| من 4.2 الى اقل من 5   | موافق بشدة              | من 84 الى 100%       | مرتفع جدا               |

#### 4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

| Correlations                                                    |                     |                                        |                                                                 |                           |                            |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
|                                                                 |                     | العوامل البيئية والثقافية في السعودية. | التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة. (مقاومة التغيير) | أنماط القيادة الاستباقية. | نجاح تحقيق أهداف المشاريع. |
| العوامل البيئية والثقافية في السعودية.                          | Pearson Correlation | 1                                      | .145                                                            | .187                      | .457**                     |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)     |                                        | .299                                                            | .181                      | .001                       |
|                                                                 | N                   | 53                                     | 53                                                              | 53                        | 53                         |
| التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة. (مقاومة التغيير) | Pearson Correlation | .145                                   | 1                                                               | .573**                    | .419**                     |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)     | .299                                   |                                                                 | .000                      | .002                       |
|                                                                 | N                   | 53                                     | 53                                                              | 53                        | 53                         |
| أنماط القيادة الاستباقية.                                       | Pearson Correlation | .187                                   | .573**                                                          | 1                         | .640**                     |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)     | .181                                   | .000                                                            |                           | .000                       |
|                                                                 | N                   | 53                                     | 53                                                              | 53                        | 53                         |
| نجاح تحقيق أهداف المشاريع.                                      | Pearson Correlation | .457**                                 | .419**                                                          | .640**                    | 1                          |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)     | .001                                   | .002                                                            | .000                      |                            |
|                                                                 | N                   | 53                                     | 53                                                              | 53                        | 53                         |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).    |                     |                                        |                                                                 |                           |                            |

تم حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المختلفة وكانت النتائج كالتالي:

- هناك ارتباط إيجابي متوسط بين العوامل البيئية والثقافية في السعودية ونجاح تحقيق أهداف المشاريع (0.457, p=0.001).
- هناك ارتباط إيجابي قوي بين التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة وأنماط القيادة الاستباقية (0.573, p<0.001).
- هناك ارتباط إيجابي قوي بين أنماط القيادة الاستباقية ونجاح تحقيق أهداف المشاريع (0.640, p<0.001).

## 4.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### 4.6.1. الفرضية الأولى

| Model Summary                                        |                   |          |                   |                            |                   |          |     |     |               |
|------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model                                                | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|                                                      |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1                                                    | .640 <sup>a</sup> | .410     | .398              | .41766                     | .410              | 35.449   | 1   | 51  | .000          |
| a. Predictors: (Constant), أنماط القيادة الاستباقية. |                   |          |                   |                            |                   |          |     |     |               |

| ANOVA <sup>a</sup>                                   |            |                |    |             |        |                   |
|------------------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
|                                                      | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                                                    | Regression | 6.184          | 1  | 6.184       | 35.449 | .000 <sup>b</sup> |
|                                                      | Residual   | 8.896          | 51 | .174        |        |                   |
|                                                      | Total      | 15.080         | 52 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: نجاح تحقيق أهداف المشاريع.    |            |                |    |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), أنماط القيادة الاستباقية. |            |                |    |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                           |                             |            |                           |       |      |                                 |             |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
| Model                     |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                           |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1                         | (Constant)                | 1.822                       | .402       |                           | 4.529 | .000 | 1.015                           | 2.630       |
|                           | أنماط القيادة الاستباقية. | .558                        | .094       | .640                      | 5.954 | .000 | .370                            | .746        |

a. Dependent Variable: نجاح تحقيق أهداف المشاريع.

- تم اختبار تأثير أنماط القيادة الاستباقية على نجاح تحقيق أهداف المشاريع.
- نتائج التحليل الانحداري أشارت إلى أن أنماط القيادة الاستباقية تفسر نسبة كبيرة من التباين في نجاح تحقيق أهداف المشاريع. ( $R^2=0.410$ ,  $p<0.001$ )

#### 4.6.2. الفرضية الثانية

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .187 <sup>a</sup> | .035     | .016              | .61341                     | .035              | 1.839    | 1   | 51  | .181          |

a. Predictors: (Constant), العوامل البيئية والثقافية في السعودية.

### ANOVA<sup>a</sup>

|   | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|---|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | .692           | 1  | .692        | 1.839 | .181 <sup>b</sup> |
|   | Residual   | 19.190         | 51 | .376        |       |                   |
|   | Total      | 19.882         | 52 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: أنماط القيادة الاستباقية.

b. Predictors: (Constant), العوامل البيئية والثقافية في السعودية.

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|----------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
|       |                                        |                             |            |                           |       |      |                                 |             |
| 1     | (Constant)                             | 3.393                       | .639       |                           | 5.314 | .000 | 2.111                           | 4.675       |
|       | العوامل البيئية والثقافية في السعودية. | .212                        | .156       | .187                      | 1.356 | .181 | -.102                           | .525        |

a. Dependent Variable: أنماط القيادة الاستباقية.

- تم اختبار تأثير العوامل البيئية والثقافية في السعودية على أنماط القيادة الاستباقية.
- نتائج التحليل الانحداري أشارت إلى أن العوامل البيئية والثقافية في السعودية لا تفسر نسبة كبيرة من التباين في أنماط القيادة الاستباقية. ( $R^2=0.035$ ,  $p=0.181$ )

### 4.6.3. الفرضية الثالثة

| Model Summary                                                                                    |                   |          |                   |                            |                   |          |     |     |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model                                                                                            | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|                                                                                                  |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1                                                                                                | .573 <sup>a</sup> | .328     | .315              | .51168                     | .328              | 24.938   | 1   | 51  | .000          |
| a. Predictors: (Constant), (مقاومة التغيير), أنماط القيادة التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة. |                   |          |                   |                            |                   |          |     |     |               |

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                               |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
|                                                                                                  | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                                                                                                | Regression | 6.529          | 1  | 6.529       | 24.938 | .000 <sup>b</sup> |
|                                                                                                  | Residual   | 13.353         | 51 | .262        |        |                   |
|                                                                                                  | Total      | 19.882         | 52 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: أنماط القيادة الاستباقية.                                                 |            |                |    |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), (مقاومة التغيير), أنماط القيادة التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة. |            |                |    |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>                        |                                                                |                             |            |                           |       |      |                                 |             |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
| Model                                            |                                                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                                                  |                                                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1                                                | (Constant)                                                     | 1.583                       | .539       |                           | 2.937 | .005 | .501                            | 2.665       |
|                                                  | التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة (مقاومة التغيير) | .626                        | .125       | .573                      | 4.994 | .000 | .374                            | .877        |
| a. Dependent Variable: أنماط القيادة الاستباقية. |                                                                |                             |            |                           |       |      |                                 |             |

- تم اختبار تأثير التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة على أنماط القيادة الاستباقية.
- نتائج التحليل الانحداري أشارت إلى أن التحديات تفسر نسبة كبيرة من التباين في أنماط القيادة الاستباقية ( $R^2=0.328$ ,  $p<0.001$ ).

## 5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## 5.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مناقشة معمقة لنتائج الدراسة والاستنتاجات المستخلصة منها. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة ونجاح إدارة المشاريع في سياق المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في مدينة الرياض. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استعراض المساهمات النظرية والعملية التي تقدمها هذه الدراسة، إلى جانب تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها لتحسين إدارة المشاريع. كما سيتناول الفصل حدود الدراسة ويوجه نحو الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على هذه النتائج.

## 5.2. المساهمة النظرية

قدمت هذه الدراسة إسهامًا نظريًا هامًا في مجال إدارة المشاريع من خلال استكشاف تأثير أساليب القيادة المختلفة على نجاح المشاريع. النتائج التي توصلت إليها الدراسة تدعم النظريات السابقة التي تؤكد على أهمية القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المشاريع. ومع ذلك، أضافت الدراسة منظورًا جديدًا من خلال التركيز على السياق الثقافي والبيئي في المملكة العربية السعودية، مما يوفر فهمًا أكثر شمولية لكيفية تأثير هذه العوامل على تطبيق أساليب القيادة.

## 5.3. المساهمة العملية

تتمثل المساهمة العملية للدراسة في تقديم رؤى وتوصيات تساعد المديرين والقادة في المملكة العربية السعودية على تحسين أساليب القيادة المعتمدة في إدارة المشاريع. يمكن لهذه التوصيات أن تساعد في تحسين الأداء العام للمشاريع، وزيادة كفاءة وفعالية القيادة في تحقيق الأهداف. على سبيل المثال، تشجع الدراسة على تبني أساليب القيادة التحويلية التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا قويًا على نجاح المشاريع.

## 5.4. التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

**5.4.1. تعزيز التدريب القيادي:** ينصح بتقديم برامج تدريبية متخصصة للمديرين والقادة تهدف

إلى تحسين مهارات القيادة الاستباقية والتحويلية.

**5.4.2. مواءمة أساليب القيادة مع طبيعة المشروع:** يجب على القادة اختيار وتطبيق أساليب

القيادة التي تتماشى مع متطلبات المشروع وأهدافه.

**5.4.3. تطبيق القيادة التحويلية:** نظراً للتأثير الإيجابي القوي للقيادة التحويلية على نجاح

المشاريع، ينصح بتبني هذه الأساليب على نطاق واسع داخل المؤسسات.

## **5.5. حدود الدراسة**

### **5.5.1. الحدود الموضوعية**

تركزت الدراسة على تحليل أثر أساليب القيادة على إدارة المشاريع فقط، مما يعني أن النتائج قد تكون محدودة في نطاقها وغير قابلة للتعميم على مجالات أخرى دون إجراء تعديلات.

### **5.5.2. الحدود البشرية**

تم اختيار عينة الدراسة من 50 موظفاً وإدارياً، مما يعني أن النتائج قد تتأثر بحجم العينة وقد لا تعكس بالضرورة جميع وجهات النظر داخل المؤسسة.

### **5.5.3. الحدود المكانية**

اقتصرت الدراسة على مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تختلف النتائج إذا تم تطبيق الدراسة في مدن أو مناطق أخرى داخل المملكة أو خارجها.

### **5.5.4. الحدود الزمنية**

أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة و هي شهرين، مما قد يعني أن التغيرات التي تحدث بعد هذه الفترة قد تؤثر على صحة النتائج واستدامتها.

## 5.6. الدراسات المستقبلية

تشير هذه الدراسة إلى العديد من المجالات التي يمكن استكشافها في الأبحاث المستقبلية، ومنها:

### 5.6.1. توسيع النطاق الجغرافي: دراسة تأثير أساليب القيادة على إدارة المشاريع في مناطق

جغرافية مختلفة داخل المملكة وخارجها.

### 5.6.2. تحليل التأثيرات الثقافية: فحص كيفية تأثير العوامل الثقافية المختلفة على العلاقة بين

القيادة وإدارة المشاريع.

### 5.6.3. دراسة مقارنة: إجراء دراسات مقارنة بين أساليب القيادة في القطاعات العامة

والخاصة وتأثيرها على نجاح المشاريع.

## 5.7. الخاتمة:

تشكل هذه الدراسة محاولة لفهم تأثير أساليب القيادة على إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وبالأخص في مدينة الرياض. من خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي تم اعتماده، تم تحليل بيانات جمعت من عينة مكونة من 50 موظفًا وإداريًا، مما أتاح الفرصة لاستخلاص نتائج مهمة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على نجاح المشاريع.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين أساليب القيادة ونجاح المشاريع، حيث تبين أن القيادة التحويلية، على وجه الخصوص، تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الأداء العام وتحقيق أهداف المشاريع. هذه النتائج تدعم الدراسات السابقة، لكنها تضيف بُعدًا جديدًا من خلال التركيز على السياق السعودي، مما يبرز أهمية تكيف الأساليب القيادية مع البيئة الثقافية والتنظيمية المحلية.

تساهم هذه الدراسة نظريًا من خلال توفير رؤية أعمق للعوامل التي تؤثر على إدارة المشاريع، وتدعو عمليًا إلى تبني أساليب قيادة فعالة كوسيلة لتحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية. علاوة على ذلك، قدمت الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساعد في تحسين أساليب القيادة المعتمدة داخل المؤسسات، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

رغم أن الدراسة كانت محصورة على مدينة الرياض، فإن نتائجها توفر أساساً قوياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تستهدف مناطق جغرافية أخرى أو تحلل تأثيرات عوامل ثقافية متنوعة. كما تشير حدود الدراسة إلى ضرورة توسيع نطاق البحث وزيادة حجم العينات للحصول على نتائج أكثر شمولية ودقة.

في الختام، تعد هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق للعلاقة بين القيادة وإدارة المشاريع، مع التركيز على السياق السعودي. يمكن أن تساعد النتائج والتوصيات المقدمة في توجيه القادة والمديرين نحو تحسين أساليبهم القيادية، مما ينعكس إيجابياً على نجاح المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسات.

## 6. قائمة المراجع:

- Carter, R. (1996). Leadership and the Art of Change. Leadership & Organization Development Journal, 17(1), 3-10.
- بارش، جيمس إم، وبرنارد إم. (1978). Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). The Relationship between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon-Hangover Effect. Journal of Applied Psychology, 87(2), 227-239.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Daft, R. L. (2016). Organization Theory and Design (12th ed.). Cengage Learning.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, 86(3), 109-116.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Harvard University Press.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Currency Doubleday.

Al-Sabaawi, A., خزعل, ب., & سلطان, ح. (2018). أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك [Administrative Leadership Patterns and Their Impact on the Quality of Work Life: A Survey Study of the Views of a Sample of Teaching Staff at the University of Kirkuk]. 2, 159-182.

Judeh, Mahfuz. (2012). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.

Khan, M., Khan, I., Akhtar, B., Abbasi, Z., Khan, F., Jan, F., & Ahmad, R. (2014). Styles of Leadership and Its Impact upon the Projects Success. Public Policy and Administration Research, 4, 48-52.

Ng, C., & Walker, D. (2008). A study of project management leadership styles across life cycle stages of an IT project in Hong Kong. International Journal of Managing Projects in Business, 1, 404-427.  
<https://doi.org/10.1108/17538370810883846>.

Rezig, H., & Mohamed, Y. (2018). الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي [Leadership Patterns and Their Role in Reducing Organizational Conflict]. رزيق حنان, 264-248.

Thamhain, H., & Wilemon, D. (1977). Leadership effectiveness in program management. IEEE Transactions on Engineering Management, EM-24, 102-108. <https://doi.org/10.1109/TEM.1977.6447248>.

Turner, J., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. Project Management Journal, 36, 49-61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>.

Wang, E., Chou, H., & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP

implementation. *International Journal of Project Management*, 23, 173-180.  
<https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2004.09.003>.

Yang, L., Wu, K., Wang, F., & Chin, P. (2012). Relationships among project manager's leadership style, team interaction and project performance in the Taiwanese server industry. *Quality & Quantity*, 46, 207-219.  
<https://doi.org/10.1007/S11135-010-9354-4>

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill

Burns, T., & Stalker, G. M. (2017). *The management of innovation*. Routledge.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Project Management Institute (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.

- Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.
- Turner, J. R., & Müller, R. (Eds.). (2014). The Wiley guide to project, program, and portfolio management. John Wiley & Sons.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2017). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 18(1), 67-72.
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2020). Antecedents and outcomes of proactive leadership: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 390-408.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2017). Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.

## 6.1. قائمة الملاحق:

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر على دور القيادة في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وكذلك التحديات التي قد تواجه تطبيق أنماط القيادة الفعالة في هذا السياق. يعتبر فهم هذه العوامل والتحديات أمرًا بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات قيادية فعالة وتحسين أداء المشاريع في المملكة.

سيساعد تعبئة هذا الاستبيان في جمع البيانات والآراء التي ستسهم في توجيه الأبحاث المستقبلية وتحسين الممارسات في مجال إدارة المشاريع. نأمل أن تتفضلوا بمشاركتنا آرائكم وتجاربكم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

شكرًا مقدمًا لوقتكم وتعاونكم.

### الجدول الديموغرافي:

| السؤال  | الخيارات                                                           |
|---------|--------------------------------------------------------------------|
| الجنس   | ذكر / أنثى                                                         |
| العمر   | أقل من 25 سنة / 25-34 سنة / 35-44 سنة / 45-54 سنة / 55 سنة فما فوق |
| الوظيفة | إداري / مهندس / تقني / مدير مشروع / أخرى                           |

|                          |                                                                      |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| عدد سنوات الخبرة المهنية | أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / 11-15 سنة / 16-20 سنة / أكثر من 20 سنة |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|

### جدول الأسئلة الرئيسية للاستبيان

| السؤال                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| العوامل البيئية والثقافية في السعودية                          |            |       |       |           |                |
| البيئة الثقافية تدعم تبني أنماط القيادة الحديثة.               |            |       |       |           |                |
| التنوع الثقافي يمثل تحدياً عند تطبيق أنماط القيادة الفعالة.    |            |       |       |           |                |
| العوامل الاجتماعية تعيق التغيير في أساليب القيادة.             |            |       |       |           |                |
| المنظمات تستجيب بفعالية للتغيرات البيئية والثقافية.            |            |       |       |           |                |
| التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة (مقاومة التغيير) |            |       |       |           |                |
| مقاومة التغيير من قبل الموظفين تعتبر تحدياً رئيسياً.           |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                               |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | الافتقار إلى المهارات اللازمة يعوق تحقيق الأهداف.             |
|  |  |  |  |  | التخوف من الفشل يعزز مقاومة التغيير.                          |
|  |  |  |  |  | التواصل غير الفعال يؤدي إلى فشل تطبيق أنماط القيادة.          |
|  |  |  |  |  | <b>أنماط القيادة الاستباقية</b>                               |
|  |  |  |  |  | القيادة الاستباقية تساعد في تحقيق التغيير بفعالية.            |
|  |  |  |  |  | القادة الاستباقيين يمتلكون رؤية واضحة لتحقيق أهداف المنظمة.   |
|  |  |  |  |  | التحفيز المستمر من القيادة الاستباقية يقلل من مقاومة التغيير. |
|  |  |  |  |  | تطبيق أنماط القيادة الاستباقية يساهم في تحسين أداء الموظفين.  |
|  |  |  |  |  | <b>نجاح تحقيق أهداف المشاريع</b>                              |
|  |  |  |  |  | تحقيق أهداف المشروع يعتمد بشكل كبير على نمط القيادة المتبع.   |
|  |  |  |  |  | القيادة الفعالة تساهم بشكل مباشر في نجاح المشاريع.            |
|  |  |  |  |  | تقييم أداء المشاريع يظهر ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة المتبع. |

|  |  |  |  |  |                                                                    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | التغلب على تحديات القيادة يزيد من فرصة تحقيق أهداف المشاريع بنجاح. |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------|

#### جدول أدوات البحث:

| المتغير                               | الأبعاد                                                                                                                                                                                                                  | عدد العناصر | المراجع                                                          |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------|
| العوامل البيئية والثقافية في السعودية | <ul style="list-style-type: none"> <li>● الدعم الثقافي لأنماط القيادة الحديثة</li> <li>● تحديات تنوع الثقافات في تطبيق أنماط القيادة الفعالة</li> <li>● تأثير العوامل الاجتماعية على قدرة تغيير أنماط القيادة</li> </ul> | 4           | (Carter,1996).<br>(Burns,1987).<br>Boswell & )<br>(Boudreau,2002 |

|                                                                               |   |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                                                               |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● استجابة المنظمات للتغيرات البيئية والثقافية</li> </ul>                                                                                                                                                              |                                                                |
| (Turner & Müller, 2014).<br>(Kerzner, 2017).                                  | 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● مقاومة موظفين للتغيير كتحدي رئيسي</li> <li>● تأثير نقص المهارات اللازمة على تحقيق الأهداف</li> <li>● تأثير الخوف من الفشل على مقاومة التغيير</li> <li>● الاتصال غير الفعال كسبب لفشل تطبيق أنماط القيادة</li> </ul> | التحديات التي تواجه تبني وتطبيق أنماط القيادة (مقاومة التغيير) |
| (House et al., 2004).<br>(Hofstede et al., 2010).<br>(Burns & Stalker, 2017). | 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● أثر القيادة الاستباقية في تحقيق التغيير بفعالية</li> <li>● وضوح رؤية القادة الاستباقيين في تحقيق أهداف المنظمة</li> <li>● تأثير التحفيز المستمر من القيادة الاستباقية</li> </ul>                                    | أنماط القيادة الاستباقية                                       |

|                                                                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Daft & Weick, )<br>(1984.<br>Cameron & )<br>(Quinn, 2011<br>(Schein, 2010)                                                                               |   | <p>على تقليل مقاومة التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تأثير تطبيق أنماط القيادة الاستباقية على أداء الموظفين</li> </ul>                                                                                                                                                                  |                           |
| Daft, 2016; )<br>Lawrence & )<br>(Lorsch, 1967<br>Bass & )<br>Riggio, 2006;<br>(Burns, 1978<br>Senge, 1990; )<br>Garvin,<br>Edmondson & )<br>(Gino, 2008 | 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● اعتماد النجاح في تحقيق أهداف المشاريع على أنماط القيادة المتبعة</li> <li>● أثر القيادة الفعالة مباشرة على نجاح المشاريع</li> <li>● العلاقة بين أداء المشروع والأنماط المعتمدة للقيادة</li> <li>● تأثير تجاوز التحديات القيادية على تحقيق أهداف المشاريع</li> </ul> | نجاح تحقيق أهداف المشاريع |