

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على

المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض"

إعداد الطالب/

سلطان رحيل الشمري

233000972

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ
مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

إهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛

فهو من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها،

فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي

وأحزاني.

إلى زوجتي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى أولادي..... فلذات الأكباد.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي هذا..

شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث

العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد ،

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في

إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير

الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم

راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات

أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (280) فردًا، حيث قام الباحث بتوزيع (280) استبانة على هذه الشركات، وتم استرداد (250) استبانة أي ما نسبته (89%) من أصل الموزع. وقد تم استبعاد (38) استبانة لعدم استيفائها الشروط ومنها عدم تعبئة الاستبانة بالشكل الصحيح، أو نقص في عدد أوراق الاستبانة، وعليه فإن عدد الاستبانات المستردة والذي خضع للتحليل بلغ (212) استبانة وبلغت نسبتها (77%) من الاستبانات الموزعة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية (التحويلي والتبادلي) على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، وأن أكثر أنماط القيادة الإدارية تأثيرًا هو نمط القيادة التحويلية تلاه نمط القيادة التبادلية في حين لم يظهر أي أثر لنمط القيادة الحرة.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على التواصل الإيجابي بين القائد والمرؤوس وتلبية احتياجاتهم المنطقية وودية قائمة على المحبة والانتماء للمصالح المشتركة والتبادلية فقط، وتنمية مهارات الأفراد المرؤوسين سواء القيادية وغيرها في تبادل الأفكار وتبني الاقتراحات والمشاركة في النقاش المنطقي .

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة الإدارية - أداء المشاريع - المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة:
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
4.....	2.1 الأهمية العلمية:
4.....	2.1 الأهمية العملية:
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 نموذج الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
7.....	أولاً: الدراسات العربية:

15.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية:
17.....	8.1 أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية.....
17.....	9.1 أوجه الاختلاف.....
18.....	10.1 الفجوة البحثية.....
19.....	11.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
20.....	12.1 المنهجية وطرق البحث.....
20.....	13.1 مصادر البيانات :.....
21.....	14.1 أدوات الدراسة:.....
21.....	15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
22.....	16.1 حدود الدراسة :.....
23.....	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
23.....	المبحث الأول : أنماط القيادة الإدارية.....
23.....	تمهيد :.....
24.....	1.1.2 تعريف القيادة:.....
26.....	2.1.2 عناصر القيادة:.....
28.....	3.1.2 أهمية القيادة الادارية:.....
29.....	4.1.2 نظريات القيادة.....
33.....	5.1.2 القيادة التبادلية أو الإجرائية (Transactional Leadership).....
33.....	6.1.2 القيادة التحويلية (Transformational Leadership).....
34.....	7.1.2 القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership).....

34.....	8.1.2 القيادة الإدارية.....
36.....	9.1.2 أهمية القيادة:.....
37.....	10.1.2 المهارات الأساسية للقائد.....
37.....	11.1.2 تطور مفهوم القيادة.....
45.....	المبحث الثاني : أداء المشاريع.....
45.....	تمهيد.....
45.....	1.2.2 تعريف الأداء:.....
45.....	2.2.2 دورة حياة المشروع.....
46.....	3.2.2 واجبات مدير المشروع.....
47.....	4.2.2 معايير قياس أداء المشروع:.....
49.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
49.....	1.3 منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....
49.....	2.3 منهج الدراسة :.....
49.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
50.....	4.3 قياس متغيرات الدراسة:.....
51.....	5.3 أداة الدراسة:.....
51.....	6.3 ثبات أداة الدراسة:.....
52.....	7.3 اختبار التوزيع الطبيعي:.....
52.....	8.3 اساليب تحليل البيانات Analysis Statistical Approach:.....
54.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....

54.....	1.4 وصف متغيرات الدراسة.....
54.....	1.1.4 أولاً: وصف خصائص العينة.....
57.....	2.4 وصف متغيرات الدراسة الأساسية:.....
57.....	3.4 وصف لأنماط القيادة الإدارية:.....
61.....	4.4 وصف نمط القيادة التبادلي :.....
64.....	5.4 وصف متغير الدراسة التابع (أداء المشروع):.....
66.....	6.4 عدم تداخل المتغيرات المستقلة:.....
67.....	7.4 اختبار فرضيات الدراسة:.....
67.....	1.7.4 اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:.....
74.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....
74.....	تمهيد.....
74.....	1.5 الاستنتاجات المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:.....
75.....	2.5 الاستنتاجات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:.....
76.....	3.5 التوصيات:.....
78.....	Abstract.....
79.....	المراجع.....
79.....	أولاً: المراجع العربية.....
81.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
86.....	الملاحق.....
87.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول رقم (1) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس خصائص وسمات النمط القيادي	50
(2)	الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس أداء المشروع	50
(3)	الجدول (3) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	51
(4)	الجدول رقم (4) معاملات الثبات وفق معادلة معامل كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة وأبعادها	51
(5)	جدول (5) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	54
(6)	جدول (6) توزيع العينة حسب الفئة العمرية	54
(7)	جدول (7) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	55
(8)	جدول (8) توزيع العينة حسب الخبرة العملية	56
(9)	جدول (9) توزيع العينة حسب مجال العمل	56
(10)	الجدول (10) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة الحر	58
(11)	الجدول (11) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة التحويلي	60

62	الجدول (12) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة التبادلي	(12)
64	الجدول (13) مستوى الأهمية للمتغير المستقل (أنماط القيادة الادارية بالاضافة لمستوى أهمية المتغيرات الفرعية (الحر، التحويلي والتبادلي)	(13)
64	الجدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء المشروع	(14)
66	جدول (15) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء	(15)
68	جدول (16) نتائج اختبار أثر أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض	(16)
69	جدول (17) نتائج اختبار الأثر للنمط القيادي الحر على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.	(17)
70	جدول (18) نتائج اختبار الأثر للنمط القيادي التحويلي على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.	(18)
72	جدول (19) نتائج اختبار الأثر للنمط القيادي التبادلي على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.	(19)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	الشكل (1): المتغيرات	7

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يحظى موضوع القيادة الإدارية بأهمية بالغة في الفكر الإداري، وتزداد أهميته عند ممارسة القيادة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة النشاط، كما تشكل القيادة مصدر تأثير رئيس في المؤسسة والعاملين لديها، وتمثل محور ارتكاز العملية الإدارية ولها الدور الفعال والمحرك الرئيس للمرؤوسين وتوجيههم نحو الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة. (نذير، 2023)

بحيث أصبح جلياً في عالمنا المعاصر أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها في مجال الأعمال مرهوناً بفعالية وقدرات قيادتها في التأثير الإيجابي على المرؤوسين وحتم وتوجيههم نحو الأداء المتميز، وذلك بتمكين العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية وفتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم وأفكارهم بكل حرية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، فيولد التمكين لدى العاملين الشعور بالأهمية التي يبديها رؤسائهم نحوهم بحفزهم ويشجعهم على تفجير الطاقات الكامنة بداخلهم واستخدام كل قدراتهم ومهاراتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكل فعالية وكفاءة، غير أنه يستوجب على القادة التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية القائمة على أسلوب الأمر والنهي والفردية في اتخاذ القرارات، وتبني الأنماط القيادية الحديثة الممارسة العملية التيسيرية للمؤسسة بكل العالمة. (الزهراني، 2020)

كما إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري والتنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة، نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أنه ليس هناك خلاف على أهمية القائد الإداري سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية في تحقيق الأهداف، ولكن ما تم الاختلاف حوله هو المتغيرات التي تحمل القائد فعالاً بالقيادة الإدارية في جوهر العملية الإدارية وقلها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككا ماجرا من تحقيق الأهداف التي وحد التنظيم من أجلها، وتسود بالتالي روح الكل والإهمال وعدم الاهتمام بين العاملين. إن مسؤولية القيادة كلور في قدرتها على

التعاون وتوحيد جهود المرؤوسين واستغلال الطاقات الإنسانية من أجل انجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمطبة والتحقيق الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة، مما يخفف من الآثار التي تنتج من دورات العمل وكثرة العباب ولا شك أنه يوفر على المنظمة تكاليف إضافية للاختبار وتدريب عاملين حدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية، فضلاً على جعل العمال يميلون النقل المزيد من الجهد الأجل مؤسستهم وتأييد فينها ودعمها والتفاؤل فيها المارة أطول ونشر السمعة الحسنة لهما، وهو ما يصطلح عليه بالالتزام التنظيمي، ويزداد هذا الأمر أهمية عندما يتعلق بقطاع حساس بعد بمثابة شريان الحياة الاجتماعية والفكرية والثقافية ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. (العطاس، 2019)

تعددت الدراسات التي قامت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيرها على مختلف النواحي الاقتصادية و اتفقت فيما بينها على أمر واحد و هو أن القيادة لها أثر كبير على الفرد والمؤسسة و على المجتمع ككل ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، وإدارة المشاريع الانشائية شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظراً للدور المهم الذي تقوم به من أجل تقديم أفضل خدمة للمواطنين. (الدغل، 2023)

ونظراً للدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في نجاح وتطوير أداء المشاريع جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.

1.1 مشكلة الدراسة:

شهدت بيئة الأعمال تغييرات شديدة التعقيد وتحديات متتالية ، تمثلت في زيادة الصراع والمنافسة وزيادة حركة العولمة الإدارية، وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتحول من الفكر الاقتصادي

التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى العلم والمعرفة ، واحتل العنصر البشري أهمية بالغة في المنظمات وإدارة الأعمال كونه عنصراً مؤثراً في جميع عملياتها، والمحدد الأول لنجاحها، لأنه يمثل المقوم الأساسي والكفاءة التي من شأنها أن تحدد فعالية المنظمة، إضافة إلى تطورها على جميع الأصعدة والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة وقد استلزمت هذه التحولات السريعة ضرورة البحث عن أنماط قيادة يساعد في التأثير على العاملين، والتحول من أساليب القيادة التقليدية إلى أساليب القيادة المستندة على المعرفة، من خلال ما يضحخه التعلم التنظيمي من أفكار جديدة تزيد من قدرة القادة على اكتشاف فرص جديدة والهامهم وتحفيز عقولهم لتطوير مهارات جديدة، وتقوية إبداعهم، وتوثيق خبراتهم ونجاحاتهم وأخطائهم في سجلات ووسائط معلوماتية لإمكانية الرجوع إليها في حل العديد من المشكلات الإدارية ومكافأتهم على أفكار الإنتاجية توليد جديدة وتحسين وكما كانت القيادة حكيمة انعكاس ذلك بشكل إيجابي على تحقيق أداء فعال للمشاريع ، وبلوغ الأهداف المنشودة وإطالة عمر المنظمة ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين بمفهوم أنماط القيادة كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الراهن، وكأداة استراتيجية تعزز الأهداف التنظيمية. (نذير، 2023)

ونظراً لما سبق قد قام الباحث بإجراء مقابلة مع مجموعة من العاملين في المشاريع الانشائية وقد تم استطلاع الرأي من خلال استبانة على عدد(100) عامل ومن ثم تم التوصل في نهاية المقابلة إلى وجود قصور في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل ما هو أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض؟

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً

للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها لأنماط القيادة الادارية، أداء المشاريع.

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم أنماط القيادة الإدارية، أداء المشاريع بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.

• الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض، مما يساعد صناع القرار في المشاريع الانشائية في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد المشاريع الانشائية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بأنماط القيادة الادارية، أداء المشاريع، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي) على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على مدى تأثير النمط الحر كأحد أبعاد أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.
- معرفة مدى تأثير النمط التحويلي كأحد أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط التبادلي للقيادة الإدارية على أداء المشاريع الانشائية بالرياض.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حول الدراسة والتي يمكن الاستفادة منها.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي) على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير النمط الحر كأحد أبعاد أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى يؤثر النمط التحويلي كأحد أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط التبادلي للقيادة الإدارية على أداء المشاريع الانشائية بالرياض؟

5.1 فروض الدراسة:

يهدف الاجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الخاص بها يمكننا فرض مجموعة من

الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي) على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة الفرضية الفرعية:

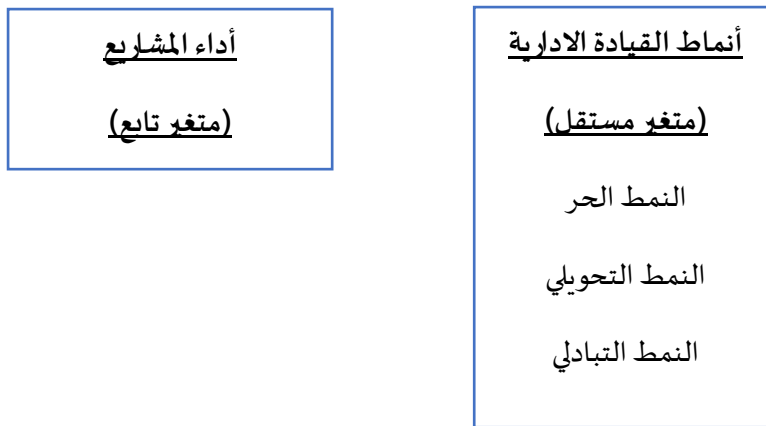
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الحر على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التحويلي على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للنمط التبادلي على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.

6.1 نموذج الدراسة:

يهدف نموذج الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي) على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.

- المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي)
- المتغير التابع: أداء المشاريع.

الشكل (1): المتغيرات



من إعداد الباحث.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. هدفت دراسة (محمد، 2016)، إلى التعرف على أثر القيادة على أداء العاملين، بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني وتمثلت مشكلة الدراسة في الفهم الخاطئ لفلسفة أداء العاملين في منظمات الأعمال، وغياب المعرفة الحقيقية لدى المكلفين بإدارة أداء العاملين للمهام والوظائف المناط بها.

وتمثلت أهمية البحث في تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين؛ اختبرت الدراسة عدة فروض أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين، وكذلك امتلاك القائد الإداري لمهارات التأثير في الآخرين وإلمامه بأنظمة وقوانين ولوائح العمل يؤدي إلى زيادة إنتاجية أداء العاملين.

من أهم توصيات الدراسة نشر الثقافة التنظيمية لكافة دوائر المنظمة، تبينت أهمية تنمية وتطوير أداء العاملين وتحسينه، والأدوار التي يمكن أن يلعبها الإنسان من خلال حركة ديناميكية علمية في تفعيل وتداخل عوامل الإنتاج.

2. وقد اهتمت دراسة (المغربي، 2021)، بالتعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية.

لتحقيق هذه الدراسة، تم تطبيقها على 98 منظمة تصنيع كيميائي، وكان مجتمع هذه الدراسة هم المديرين المتخصصين في إدارة المشاريع. بلغ حجم عينة هذه الدراسة (85) مدير مشروع. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحية وموثوقية الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي، والتحقق من الارتباط بين المتغيرات أخيراً، تم اختبار التأثير من خلال الانحدارات المتعددة.

توضح النتيجة أن منظمات التصنيع الكيميائي تنفذ المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع، كما يوضح أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع. أخيراً، يظهر أن ممارسات القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع، وكان التأثير الأكبر هو الدعم والتدريب. من الضروري تنفيذ ممارسات القيادة الموقفية في منظمات التصنيع الكيميائي. لذلك، فإن إدخال القيادة الموقفية مع الرؤية؛ المهمة والأهداف ستؤدي إلى تحسين الأداء الدراسة الحالية أجريت في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية. لذلك، توصي هذه الدراسة الباحثين المستقبليين بجمع المزيد من البيانات على مدى فترة أطول للتحقق من صلاحية النموذج الحالي وأداة القياس.

كما نوصي بإجراء دراسات مماثلة على صناعات أخرى في الأردن وخارجه للتأكد من أن النتائج يمكن أن تكون عامة. هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة التي حققت في تأثير أنماط القيادة الموقفية على أداء المشروع، تم تطوير نموذج الدراسة من مصادر مختلفة لصياغة فكرة جديدة عن القيادة الموقفية وأداء المشروع.

3. هدفت دراسة (عبد الباقي، 2017)، إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت على مستوى تمكين العاملين.

واستخدم الباحث استبانة شملت (26) عبارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث وزعت على (54) موظف من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، تم اختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدروس، وبعد المعالجة الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS).

بينت النتائج أن مستوى التمكين كان عالياً والنمط السائد هو النمط الموقفي، ووجود أثر إيجابي لأنماط القيادة على التمكين.

وتوصي الدراسة بتعزيز اتباع الأنماط القيادية الحديثة.

4. تطلعت دراسة (مقدم، 2018)، إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي عند الطاقم الطبي لمستشفى تراي بوجمعة 240 سرير ببشار وقد تحدد مجتمع الدراسة من الطاقم الطبي والإداري للمؤسسة الاستشفائية.

وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (30) موظف، ولإتمام هذه الدراسة أعدت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: خصص الجزء الأول منها للمعلومات الشخصية، والجزء الثاني منها يتعلق بطبيعة الأنماط القيادية يتكون من (12) سؤال، والجزء الثالث يتعلق بالأداء الوظيفي يتكون من (07) أسئلة، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي spss19.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الموقفي والذي له تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (النمط الموقفي، النمط التعسفي، النمط الديمقراطي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

5. وتهدف دراسة (الدغل، 2023)، إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة على أنماط القيادة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة قوامها (201) مفردة من موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، وتم اختيار العينة من مجتمع بلغ (420) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة: اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية على أنماط القيادة (قيادة تحويلية، قيادة تبادلية) كمتغير تابع في القطاع محل الدراسة.

وقد أوصت نتائج الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وأنماط القيادة (قيادة تحويلية، قيادة تبادلية)، حيث يعتبر التعلم التنظيمي ضمن قائمة العوامل المحورية المؤثرة على فشل أو نجاح المنظمة، وتبرز الأهمية الاستراتيجية له من خلال تحسين وتطوير أداء القادة، بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية والربحية، وذلك من خلال التأثير على تغيير سلوكيات العاملين، وزيادة مهاراتهم المختلفة وحثهم على التفكير الإيجابي، وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل.

6. وقد اهتمت دراسة (الزهراني، 2020)، بالتعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في نمط القيادة (الأوتوقراطية، والديموقراطية، والحرية) على تعزيز الأمن الفكري لدى الموظفين والموظفات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على (48) فقرة. ويتكون مجتمع الدراسة من (4183) موظفاً وموظفة بجامعة الملك عبد العزيز، حيث طبقت الباحثتان الدراسة على عينة تبلغ (359) موظفاً وموظفة إدارية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج، من أهمها: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة (الديموقراطية، والحرية) على تعزيز الأمن الفكري من وجهة نظر الموظفين والموظفات الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على تعزيز الأمن الفكري لدى الموظفين والموظفات الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، وأن أول أنماط القيادة وأكثرها ممارسة من قبل مديري الجامعة من وجهة نظر الموظفين والموظفات هو نمط القيادة الديموقراطية، ثم يليه نمط القيادة الحرية ثم يليه نمط القيادة الأوتوقراطية بالإضافة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء الموظفين والموظفات الإداريين حول ممارسة مديري الجامعة لنمطي القيادة (الأوتوقراطية، والديموقراطية) وفق متغير الجنس بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات وجهات نظر

الموظفين والموظفات حول ممارسة مديري الجامعة لكل من القيادة (الأوتوقراطية، والديموقراطية، والحرية) وفق متغير (العمر، والدرجة العلمية، والمرتبة والوظيفية، وسنوات الخدمة).

وقدمت الدراسة عدة توصيات، من أهمها: تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدى المديرين في جامعة الملك عبد العزيز من قبل الإدارة العليا. واتخاذ الإجراءات التصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة من خلال إقامة الدورات التدريبية. والاهتمام بترسيخ مفهوم الأمن الفكري لدى الموظفين والموظفات في مختلف المستويات الإدارية، عن طريق عقد الدورات والندوات.

7. هدفت دراسة (العطاس، 2019)، إلى التعرف على العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين أنماط إدارة الجودة الشاملة والقيادة الادارية بمصنع الغويزي لتعليب الأسماك في محافظة حضرموت باليمن.

واشتملت على عدة أهداف فرعية، هي التعرف على العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين أنماط القيادة (النمط الأوتوقراطي والنمط الديموقراطي والنمط الحر والنمط التحويلي) لإدارة الجودة الشاملة بمصنع الغويزي.

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بمصنع الغويزي والذي يبلغ عددهم (500) موظف، وتم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من مجموع الموظفين فبلغت (140) موظف، ما بين مديرين، ورؤساء أقسام وموظفين، وأخرى)، ومن أهم الفروض أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة بمصنع الغويزي لتعليب الأسماك في محافظة حضرموت باليمن.

وأما منهجية الدراسة فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالأساليب الإحصائية حيث استخدم فيها برنامج الـ (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة .

ومن أهم النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الجودة الشاملة بمصنع الغويزي - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0% بين أنماط القيادة الأخرى النمط الديموقراطي، والنمط الحر، والنمط التحويلي) وإدارة الجودة الشاملة بمصنع الغويزي لتعليب الأسماك في محافظة حضرموت باليمن.

ومن أهم التوصيات يوصي الباحث القيادة بمصنع الغويزي لتعليب الأسماك بضرورة التقليل من نمط القيادة الأوتوقراطي كي لا يؤثر على إدارة الجودة الشاملة بالمصنع . كذلك ضرورة تشجيع القائد

للموظفين بتعويض الأعمال ومنح مزيد من الصلاحيات للعاملين ويجب تبني الاقتراحات الهادفة من الموظفين ومشاركة الآراء معهم . كذلك عدم التردد في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى ضرورة التدخل لحل النزاعات بين الموظفين وذلك لزيادة ثقة الموظفين.

8. اهتمت دراسة (أبوحامدة، 2021)، بتحديد ومعرفة أثر الأنماط القيادية الإدارية على الأداء المالي في شركة البوتاس العربية، حيث تمثلت أبعاد أنماط القيادة الإدارية في (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط الفوضوي، النمط الدبلوماسي)، وتمثلت مقاييس الأداء المالي في (معدل العائد على حقوق الملكية)، تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان للمتغيرات المستقلة الذي تم توزيعه على الموظفين .

حيث تم استخدام العينة الملائمة وكانت نسبة الاستجابة (82.7)، إما بيانات المتغير التابع جمعت بالاعتماد على القوائم المالية السنوية خلال فترة (2011-2020)، ولتحقيق فرضيات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: وجود أثر معنوي لأنماط القيادة الإدارية على الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، حيث كان أثر معنوي إيجابي عند كل من (النمط الديمقراطي، النمط الدبلوماسي)، في حين كان كل من (النمط الدكتاتوري، النمط الفوضوي) ذات أثر معنوي سلبى. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى شركة البوتاس العربية الأنماط القيادية (الديموقراطي والدبلوماسي) لما لها من تأثير إيجابي على الأداء المالي في الشركة، والحد من (النمط الفوضوي النمط الدكتاتوري) لما لها من أثار سلبية على الأداء المالي للشركة.

9. تطلعت دراسة (الشيخ، 2018)، إلى تسليط الضوء على بيان مدى أثر زيادة الوقت والتكلفة في تنفيذ المشاريع الإنشائية في ولاية الخرطوم في الفترة ما بين (2016-2018).

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة، وقد تم الحصول على نتائج دقيقة بحيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS كما تمت الاستعانة بالبرنامج EXCEL لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

أكدت الدراسة بأن هنالك سوء تنفيذ في الخطة حسب البرنامج الزمني، وأن هنالك عدم تنسيق بين مهندسي التخطيط وإداري الشركة والموردين والمقاولين الفرعيين وعدم الأخذ في الاعتبار تضخم الأسعار المفاجئة.

أوضحت الدراسة أن أهمية تنفيذ المشاريع الإنشائية في زمنها المحدد لها العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جميع أطراف المشروع سواء من المالك أو المقاول أو الاستشاري وذلك بتحقيق أهداف كل طرف في المشروع المحدد، من منافع مالية أو عوائد اقتصادية أو تحقيق سمعة طيبة من البقاء في سوق العمل والمنافسة فيه.

أوصت الدراسة بضرورة قيام قسم داخل شركات المقاولات يختص بدراسة المخططات والمواصفات والعقود والجدول الزمنية.

10. اهتمت دراسة (نذير، 2023)، التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.

ولتحقيق هذه الدراسة، تم تطبيقها على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، وكان مجتمع هذه الدراسة هم الإدارات العليا والإدارات التشغيلية، وبلغ حجم عينة هذه الدراسة (300) مدير مشروع وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحيته وموثوقية الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي، والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. أخيراً، تم اختبار التأثير من خلال الانحدارات المتعددة.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال

الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة، والعمل على الحفاظ على جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الإنشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك.

11. هدفت دراسة (الزغبى، 2023)، هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام (2017) واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة التي بلغت (346) مستثمرا وزعت عليهم استبانات الدراسة، استرد منها (285) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت 82% من مجموع العينة، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الأساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

بينت الدراسة أن أثر (المتغير المستقل) ممارسات إدارة العمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم المشروع، موقع المشروع، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، إدارة الجودة، إدارة الصيانة) على (المتغير التابع) أداء المشاريع الإنشائية بأبعاده (الكلفة، الجودة، الوقت) هو أثر ذو دلالة إحصائية وأن هذا الأثر على الأداء جاء مرتبا تنازليا على النحو التالي: الجودة، الوقت، الكلفة.

كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن (المتغير المستقل) ممارسات إدارة العمليات بأبعادها (تصميم المشروع، موقع المشروع، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، إدارة الجودة، إدارة الصيانة) لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) وأن هذا الأثر على الأداء جاء مرتبا تنازليا من على النحو التالي: (إدارة الجودة، إدارة سلسلة التوريد، إدارة الصيانة، إدارة المخزون، تصميم المشروع، موقع المشروع).

أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان الأثر الإيجابي لممارسات إدارة العمليات على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما أوصتها بالعمل على رفع مستوى التطبيق لممارسات إدارة العمليات من قبل أعضاء الجمعية في تنفيذهم مشاريعهم لرفع مستوى كفاءتها والإفادة من آثارها الإيجابية على عناصر الوقت والتكلفة والجودة، كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان آثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. (Nduyu & Magutu, 2018) هدف في دراسته إلى دراسة أثر ممارسات إدارة العمليات المتمثلة بالأبعاد التالية (تصميم المنتج السلعة أو الخدمة)، إدارة سلسلة التوريد، التخطيط والتحكم، إدارة الجودة، صيانة الآلات والمعدات على الأداء التشغيلي من حيث القدرة التنافسية لوسطاء التأمين في مدينة نيروبي كينيا.

وذلك من خلال استبيان أعد لهذه الغاية والذي تم توزيعه على (53) مدير عمليات يعملون في شركات وساطة تأمين في مدينة نيروبي.

قد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

حيث تبين من خلال الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة سلسلة التوريد صيانة المعدات والآلات، إدارة الجودة وبين الأداء التشغيلي لهذه الشركات في حين تبين وجود علاقة سلبية بين أبعاد تصميم المنتج التخطيط والتحكم والأداء التشغيلي.

ووصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالجودة في تصميم المنتج والمنتجات حتى يتمكن من تحقيق فاعلية في الأداء التشغيلي يسهم في نجاح أداء المشاريع.

2. (Gor & Pitroda, 2018)، هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنشائية في منطقة جوجرات الهندية.

حيث تم توزيع (120) استبانة على شركات بناء مهندسين مدنيين، موردين، مقاولين في عدة مقاطعات في منطقة جوجرات الهنديه ، استرد منها (92) استبانة.

قد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن استخدام إدارة سلسلة التوريد يفيد في تحقيق تخفيض التكاليف، تحسين جودة وكمية المعلومات المتاحة، وتحسين التنسيق مع الموردين.

3. أما دراسة (Wafiula & Monthe, 2019) سعت القياس تأثير الإدارة الاستراتيجية من حيث المسح البيني وصباغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على أداء الحكومات المفوضة مع التركيز بشكل خاص على منطقة توركانا في كينيا.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته موضوع الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعادها تؤثر بشكل إيجابي على أداء حكومة منطقة توركانا، وجاء بعدي الإدارة الاستراتيجية التنفيذ الاستراتيجية. وصباغة الاستراتيجية الأعلى تأثيراً لدى طواقم الإدارات الفنية في الحكومات المفوضة .

4. في حين أن دراسة (Raja & Mubeena, 2017)، هدفت إلى تقييم آثار استخدام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنشاءات في الهند.

من خلال تحليل عدد من الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع وخلصت الدراسة إلا أنه للقيام بالعمل بشكل صحيح وتجنب الخسارة الناجمة عن إعادته وللحد من الفاقد في الموارد فلا بد من التركيز على إدارة العمليات لجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي يواجهها قطاع الإنشاءات الحكومي والمتمثلة بنقص الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وعدم شمول الموردين بخطط التطوير والتحسين وعدم رضا العاملين والتعبير عن ذلك بتأخير القيام ببعض الأعمال المطلوبة.

5. أما الدراسة التي قام بها كل من Ibrahim & Musa (2020) والتي هدفت إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث التحليل البيني، وصباغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية على تطوير المنظمات الدولية من حيث جودة الخدمة والمساءلة، والشفافية).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على المتغير الوصفي في وصف متغيرات الدراسة في حين اتباع المنهج التحليلي لتحقيق هدف الدراسة واستخلاص مجموعة النتائج،

وقد توصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على المساءلة، وكذلك على الشفافية، كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود اثر ايجابي للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات الدولية العاملة في الدول الأعضاء في المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا (ECOWAS)

8.1 أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية

جميع الدراسات المذكورة، بما في ذلك الدراسة المقترحة عن تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية في الرياض، تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. هذا المنهج يساعد في تقديم فهم عميق للعلاقات بين المتغيرات المختلفة ويسمح بتقديم توصيات تستند إلى البيانات المجمعة.

تركز العديد من الدراسات، مثل دراسة (المغربي، 2021) ودراسة (الزغبي، 2023)، على قياس الأداء التنظيمي للمشاريع من خلال مؤشرات مثل الكلفة، الجودة، والوقت. الدراسة المقترحة تتناول نفس المؤشرات في سياق المشاريع الإنشائية بالرياض.

تعتمد معظم الدراسات، بما في ذلك الدراسة المقترحة، على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين. تعتبر الاستبيانات وسيلة فعالة لجمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً للحصول على نتائج دقيقة.

تركز العديد من الدراسات على تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، دراسة (عبد الباقي، 2017) ودراسة (الزهراني، 2020) تناولتا أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على تمكين العاملين وتعزيز الأمن الفكري. الدراسة المقترحة تسير في نفس الاتجاه من خلال فحص تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع.

9.1 أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات في السياقات الجغرافية والثقافية التي تركز عليها. على سبيل المثال، دراسة (المغربي، 2021) تناولت مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية، بينما تركز الدراسة المقترحة على المشاريع

الإنشائية في الرياض. هذا الاختلاف في السياق يمكن أن يؤثر على النتائج والتوصيات بسبب الفروق الثقافية والاجتماعية بين المناطق المختلفة.

تركز الدراسة المقترحة على المشاريع الإنشائية، تناولت دراسات أخرى قطاعات مختلفة مثل الصناعة (عبد الباقي، 2017) والرعاية الصحية (مقدم، 2018). هذا التنوع في أنواع المشاريع يمكن أن يؤثر على نوعية البيانات والنتائج المستخلصة.

تناولت الدراسات السابقة أنماط القيادة الإدارية بشكل عام، تركز الدراسة المقترحة على ثلاثة أنماط محددة: النمط الحر، النمط التحويلي، والنمط التبادلي. هذا التركيز على أنماط محددة يمكن أن يوفر رؤية أكثر تفصيلية حول تأثير كل نمط على الأداء التنظيمي.

بعض الدراسات، مثل دراسة (الزغبى، 2023)، تضيف أبعادًا أخرى للأداء التنظيمي مثل إدارة الجودة وإدارة سلسلة التوريد. الدراسة المقترحة تركز بشكل رئيسي على الكلفة، الجودة، والوقت، مما قد يقلل من شمولية التحليل.

10.1 الفجوة البحثية

بالرغم من الدراسات العديدة التي تناولت تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء التنظيمي، إلا أن هناك فجوة واضحة فيما يتعلق بدراسة هذا التأثير في سياق المشاريع الإنشائية في الرياض. الفجوة البحثية تكمن في عدة جوانب:

1. معظم الدراسات ركزت على سياقات جغرافية وثقافية مختلفة. الدراسة المقترحة تهدف إلى فهم تأثير أنماط القيادة الإدارية في السياق المحلي للمشاريع الإنشائية بالرياض، مما يمكن أن يوفر توصيات أكثر دقة ومناسبة لهذا السياق.

2. بينما تناولت الدراسات السابقة أنماط القيادة بشكل عام، فإن الدراسة المقترحة تركز بشكل محدد على النمط الحر، النمط التحويلي، والنمط التبادلي. هذا التركيز يمكن أن يوفر فهماً أعمق حول تأثير كل نمط على الأداء التنظيمي في المشاريع الإنشائية.
3. تحتاج المشاريع الإنشائية إلى دراسات خاصة تأخذ بعين الاعتبار تعقيداتها وتحدياتها الفريدة. الدراسة المقترحة تهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل لتأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي في هذا القطاع.

11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل فيما يلي:

• أنماط القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية الناجحة تمثل سلعة نادرة في الوقت الحاضر ، وان استقطاب المنظمة للقيادات يساهم في تحقيق أهدافها والاستمرار في نموها وتقدمها ، من خلال استغلال موارد المنظمة بكفاءة وجعلها ذات قيمة أعلى ، فالنجاح الأكبر للقيادة الإدارية هو في الحصول على تعاون العاملين وجعلهم يعملون كفريق عمل واحد ومتماسك.(الدغل، 2023)

تُعرف أساليب القيادة بأنها التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة، كما تعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمد عليها القائد للتأثير على سلوك الآخرين، أي بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد اتباعه بالتوجيهات، كما يحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضاً تحفيز الآخرين، ويمكن تصنيف الأنماط القيادية على أساس النهج السلوكي والنهج الوضعي.(العطاس، 2019)

• أداء المشاريع:

يُقيّم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضًا قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

الأداء الوظيفي يعبر عن كيفية أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية. (الزهراني، 2020)

يُعتبر هذا الأداء عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام. نظراً لهذا التأثير، تحتاج المنظمات باستمرار إلى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل.

12.1 المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي) على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

13.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي) على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.

14.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

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

- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

16.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (النمط الحر- النمط التحويلي- النمط التبادلي) على أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الانشائية بالرياض.
- حدود مكانية: المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية..

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول : أنماط القيادة الإدارية

تمهيد :

تتطور أنماط القيادة الإدارية باستمرار لمواكبة التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال العالمية، تسعى الدراسات الأكاديمية والتطبيقية إلى فهم تأثير هذه الأنماط على أداء المنظمات ورفاهية الموظفين، تتنوع أساليب القيادة من النمط التقليدي التوجيهي إلى الأنماط الأكثر حداثة مثل القيادة التشاركية والتحويلية، يقوم القادة الناجحون بتكييف أساليبهم بناءً على متطلبات الموقف واحتياجات فرقهم، مما يعزز من فاعلية التنظيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن خلال استكشاف ودراسة هذه الأنماط، يمكن للقادة والإداريين تحسين ممارساتهم القيادية وتعزيز ثقافة الابتكار والتعاون داخل مؤسساتهم.

هناك عدد من النظريات التي تناولها الباحثون والكتّاب حول القيادة، وكثير منها يتناول موضوع القيادة باعتبارها القلب والعصب الرئيسي لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وتختلف هذه النظريات في نظرتها للقيادة من حيث الأدوار والوظائف واتخاذ القرارات والخصائص والمهام، ولكنها تتفق في المقابل على أهمية الدور الحاسم للقائد في التأثير على المرؤوسين وتوجيههم وضبط سلوكهم فالقيادة في مقدمة المسألة، فهي الواجهة الأمامية للمساءلة والمحاسبة عن الأداء وتحقيق الأهداف، ويتجاوز اهتمامها مجرد الإعلام والمتابعة وإصدار الأوامر، إلى تهيئة بيئة مريحة للموظفين، وإشراكهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وضمان انعكاس الأداء المتميز والملكية الوظيفية على صورة المؤسسة. قوتها تكمن في قيمة المعرفة والتفكير والمهارات القيادية لجعل المؤسسة مرآة تنعكس فيها سمعتها.

ومن ناحية أخرى، هناك اختلافات بين نوعين من القادة، أي أولئك الذين يشكلون جزءاً من فريق وأولئك الذين يشكلون جزءاً من مجموعة، من حيث مستوى المسؤولية والخبرة يختلف ذلك باختلاف مكان العمل ونطاق القائد.

وفي هذا السياق، تبرز نظرية جون أدار الوظيفية التي وضعها جون أدار، ويعتبر الباحث هذه النظرية مدخلاً أساسيًا للدراسة الحالية، وتركز هذه النظرية على دراسة المهام التي يجب أن تؤديها المجموعة لتحقيق أهدافها، ودور كل عضو في هذه المهام، ودور القائد من منظور تنظيمي في مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها.

تهتم النظرية بكيفية توزيع مسؤوليات القيادة ومهامها بين أعضاء المجموعة، وبهذا المعنى، فإن النظرية ترى القيادة كوظيفة تنظيمية فقط وتحصر جميع وظائف القيادة في شخص واحد هو القائد، الذي هو مصدر القيادة.

وقد تم انتقاد هذه النظرية من قبل بعض أصحاب المصلحة على أنها تجمع بين نظريتي السمات والمواقف، لأنها تركز على تفاعل الأفراد مع المواقف التي يواجهونها في المجموعة وترتبط بالإنجاز وتحقيق الأهداف من خلال تحديد سلوكيات الأفراد وأفكارهم ومشاعرهم.

1.1.2 تعريف القيادة:

يشمل مفهوم القيادة عدة جوانب رئيسية يجب أن يتحلى بها الفرد لكي يكون قادراً على تحمل المسؤوليات الثقيلة للمنصب القيادي في حياته المهنية، بدءاً من الحنكة الإدارية والخبرة العملية إلى العلاقات الإنسانية والاجتماعية والعاطفية مع المرؤوسين، يُنظر إلى القيادة على أنها بوصلة عمل المنظمة، فهي المسؤولة المباشرة عن عملية التخطيط والتوجيه ووضع السياسات وتقديم رؤية واضحة للمستقبل، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف وإعادة توجيه البوصلة بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

بالإضافة إلى الأدوار الأساسية المتمثلة في توضيح الأهداف وتبسيطها ومراقبتها وتقييمها، تعد القيادة اليوم من أهم المفاهيم الإدارية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل الباحثين وعلماء الاجتماع، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف هذا المصطلح المهم في جميع مجالات الحياة وفي جميع المنظمات بغض النظر عن مجال اختصاصها أو مهنتها (Bianchi, 2021)

فالقيادة هي أساس عملية الإدارة في أي مؤسسة، ولكنها إلى جانب ذلك أوسع وأشمل، فهي تشمل كل ما يتعلق بالتحفيز وبناء القدرات واستشراف المستقبل، وهي العامل الذي ينشط الإدارة ويجعلها وسيلة فعالة لاستثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

يظهر ذلك بوضوح من خلال جهود (القحطاني والمعمري، 2019) للتأثير على سلوك الموظفين، وتطوير كفاءات الموظفين، وتوجيه أنشطة الموظفين نحو المسار المستهدف.

إن القيادة ذات بعد إنساني واجتماعي، وتتطلب من القادة أن يتمتعوا بصفات ومهارات التأثير على الأفراد من حولهم وبذل جهود كبيرة لفهم متطلبات البيئة التي يعملون فيها ويؤدون أنشطتهم (البدوي، 2017).

القيادة هي التأثير على المرؤوسين وتطوير قدراتهم، وهي أيضاً عملية فنية تركز على قدرة المرؤوسين على زيادة جهودهم من خلال التحفيز والتمكين والتدريب والتشجيع لتحقيق أهداف محددة (الكايد، 2018).

تُعرّف القيادة بأنها "قدرة القائد على التصرف بطريقة فعالة لزيادة مشاركة المرؤوسين (Arjuna, 2021, Absah, & Fauziyah, 2021)، وهي الوسيلة التي يؤثر بها القادة على المرؤوسين ويحفزونهم على الاستعداد للعمل معاً بشكل منتج لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أن القيادة مفهوم جماعي وهادف ومحفز للتطوير والتحفيز، والتي تُعرّف بأنها "جهود الأفراد والمنظمات الجماعية لتحقيق الأهداف والمنافع المشتركة التي يؤثر من خلالها القادة على سلوك واتجاهات الموظفين تجاه عملهم، ويجعلهم راضين عن عملهم ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم أثناء العمل" (Bianchi, E, 2021, ص 145). وهي عملية توجيه ومهارة إدارية مهمة تنطوي على القدرة على تشجيع مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك (Akbarib & Mojri, 2019).

عرّف (Taylor, 2019) القيادة بأنها "عملية تتسم بالفعالية المستمرة، وهي العلاقة بين شخص وآخر، بين المشرف والمرؤوس، والتي من خلالها يستطيع المشرف التأثير المباشر على سلوك الفرد. ويمكنه أيضاً توفير المعلومات الضرورية.

ووفقاً لأبو عميرة، 2020 ، فإن القيادة هي نشاط إداري اجتماعي يهدف إلى تحقيق منافع الجماعة من خلال التأثير على سلوك الجماعة وتحقيق التعاون بين أفرادها وتوزيع المسؤوليات وفق قدرات الجماعة وتوجهاتها واستعداداتها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

القادة هم في المقام الأول من تظهر عليهم سمات وأنماط القيادة وتطبق عليهم النظرية القائد هو الشخص الذي لديه القدرة على إحداث التغيير من خلال تحفيز الأتباع والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بما في ذلك القدرة على توجيه الأنشطة التنظيمية من خلال تشجيع مشاركة المجموعة وتماسك الأعضاء من أجل التنفيذ الفعال والسلس، وهو "ذلك الشخص الذي يؤثر على أنشطة المنظمة (Pilot, 2018).

يتضح من هذه التعريفات وغيرها من التعريفات الأخرى لمصطلح "القيادة" أن المصطلح يشمل أولاً وقبل كل شيء التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف المرؤوسين، وذلك لأنه بمجرد تحقيق التأثير، يتحقق الرضا والقبول لدى المرؤوسين الذين يقومون بعد ذلك طواعية بتنفيذ مهامهم داخل المنظمة، ويضبطون أنفسهم بأنفسهم ويؤدون أداءً عالي المستوى.

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة هي مجموعة من المهارات الشخصية والمهنية والفنية والإدارية التي يمتلكها ويستخدمها القادة لتوجيه الأتباع والتأثير عليهم بطريقة إنسانية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية دون الإضرار بأهداف الموظفين.

2.1.2 عناصر القيادة:

القيادة هي عملية تفاعلية تعتمد على الأسلوب المتبع والتواصل واللغة المستخدمة، بالإضافة إلى ردود الفعل العاطفية واللاشعورية عند حدوث التفاعل. هذا التفاعل هو جوهر تأثير القائد على مرؤوسيه

ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على مجموعة العمل داخل المنظمة، مما ينتج عنه إما بيئة عمل ممتعة ومنظمة أو بيئة عمل مضطربة تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة. وبالتالي، فإن القيادة تتكون من مجموعة من العناصر تبدأ بالمجموعة (مجموعة من الأفراد المترابطين أو الذين تجمعهم أهداف أو مصالح مشتركة)، والقائد (فرد يتميز بمهارات محددة يستطيع التأثير على سلوك المجموعة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المجموعة). يتفاعل القائد والمجموعة ضمن مجموعة من المتغيرات والمواقف الموجودة في بيئة المنظمة بهدف تحقيق الأهداف (الملاحى، 2021).

تعدد Fischer, 2020. عناصر القيادة على النحو التالي:

1. المجموعة: لا يمكن إظهار القيادة إلا من خلال مجموعة من الأفراد التابعين أو الأتباع. يتميز أعضاء هذه المجموعة بسمات وقدرات مختلفة، ولكنهم مؤهلون لتحقيق الهدف. يساهم وجود أهداف ومصالح متكاملة ومشتركة بين أعضاء المجموعة في تعزيز تماسك المجموعة.
2. القائد: فرد يتميز بمهارات محددة يستطيع التأثير على سلوك المجموعة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المجموعة. يحتاج القائد إلى صياغة الأهداف بطريقة ترضي جميع أصحاب المصلحة وتلبي احتياجات أعضاء المجموعة، وذلك لضمان عدم إعاقة تحقيق أهداف المجموعة.
3. التأثير: تشكل عملية التأثير، المتمثلة في شخصية القائد نفسه، أهم ركائز القيادة وتهدف إلى توجيه الرؤوسين نحو تحقيق الأهداف. يمكن للقادة استخدام عدة أساليب للتأثير في رؤوسهم، منها استخدام المهارات الشخصية في الإقناع، أو توظيف الحوافز والمكافآت، أو استخدام القوانين واللوائح، أو توظيف التأثير المعرفي القائم على حجم وأهمية المعرفة والخبرة والتجربة التي يمتلكها القائد.
4. التنسيق: لكي تكون عملية القيادة ناجحة، لا يكفي أن يكون هناك مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون المصالح المشتركة مع القائد. يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل لجهود أعضاء المجموعة، ويجب أن يكون هناك انسجام وتوافق بين الأعضاء. ويتضح مما سبق أن القيادة لا تقتصر على عمليات التفاعل والتأثير، بل لا بد من الانسجام والتوافق حيث توجد طريقة تفكير مترابطة نحو هدف مشترك، مع تنسيق وتكامل الجهود لتحقيق الهدف المنشود.

العمل المشترك لا يمكن أن يحدث إلا من خلال التوافق ووجود مصالح مشتركة تنعكس إيجاباً على الطرفين، ولكن طبيعة هذه المصالح تختلف باختلاف طبيعة العمل والغرض منه ومن ناحية أخرى، ليس هذا هو الحال دائماً، فقد تنشأ أحياناً خلافات وتضارب في المصالح، وهنا يأتي دور مهارات وأسلوب القيادة في السيطرة على الموقف وضبط الأحداث لتقع ضمن الحدود المقبولة، والسيطرة على الموقف وضبط الأحداث بحيث لا يتم تجاوز حدود التأثير على مصالح العمل.

3.1.2 أهمية القيادة الادارية:

تكتسب القيادة أهمية متزايدة نظراً لتركيزها على العنصر البشري (الملاحي، 2021)؛ حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم أصول وموارد المنظمات (Mamaghani, Sadeghi, & Amani, 2019)، ويشكل عنصراً أساسياً لتحقيق الجودة والإنتاجية.

تبرز أهمية القيادة في توضيح الأهداف التنظيمية (Exposito-Cas, 2020)، وتوليد الأفكار الإبداعية، وتعزيز التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، كما تساعد في تقليل مستوى الصراع التنظيمي (Pilot, 2018).

ويذكر أبو عميرة (2020) أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الطاقة البشرية وتنظيمها لتحقيق الفوائد، مضيقاً أن القيادة هي منهج إداري وعلم يجمع بين علم الإدارة وعلوم أخرى مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاتصال والقانون.

إذا كانت القيادة مهمة في المؤسسات بصفة عامة، فإنها أكثر أهمية في إدارة المشاريع، حيث تلعب دوراً مهماً في تنشئة أشخاص يمكنهم لعب دور فعال في المجتمع وفي جميع جوانب الحياة، أصحاب المشاريع هم قادة في مختلف مؤسسات المجتمع والدولة، بما في ذلك المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية، لذا، تنبع أهمية القيادة من كون أسلوب القيادة الذي تتبناه المؤسسات ونظرية القيادة التي تتبناها الأنسب لوضعها والدولة، ومن المهم أن تكونا الأنسب لوضع المشروع وطبيعة عملها.

4.1.2 نظريات القيادة

منذ ظهور مفهوم القيادة، ظهرت العديد من النظريات لتفسير ظاهرة القيادة وتوضيح أبعادها وتحديد مهارات القادة وأنماط القيادة المناسبة للمواقف المختلفة. تركزت هذه النظريات على عدة جوانب، منها نظريات السمات، النظريات السلوكية، النظريات الظرفية، والنظريات المعاصرة.

سنستعرض بعض أهم النظريات وفق هذه التصنيفات:

❖ نظريات السمات

تُعتبر نظرية السمات تطويراً لنظرية "الرجل العظيم"، والتي اقترحت أن القادة هم أفراد مميزون يولدون بصفات ومهارات وسمات جسدية ونفسية قيادية تجعلهم قادة بالفطرة، يعتقد مؤيدو هذه النظرية أن تأثير القائد يستند إلى صفات خارقة للعادة لا تُرى في كثير من الناس. تقوم نظرية السمات على الفكرة العامة عن "الرجل العظيم" الذي يمتلك سمات وخصائص تميزه عن غيره وتجعله قادراً على القيادة.

تحدد نظرية السمات مجموعة من الخصائص اللازمة للقائد، منها:

1. الخصائص البدنية: مثل الطول، البنية، قوة الهيكل العظمي، النشاط، والحيوية.
2. الخصائص العقلية: مثل الذكاء، البصيرة، عمق التفكير، الثقافة، والإبداع.
3. الخصائص الاجتماعية: مثل المسؤولية، التعاون، الإحساس بالانتماء للمجتمع، والقدرة على التحفيز.
4. الخصائص العامة: مثل المظهر الحسن، السمعة الطيبة، الأخلاق العالية، النضج الفكري، والثقة بالنفس.

تم انتقاد هذه النظرية لتجاهلها الافتراضات حول ما إذا كانت سمات القيادة متأصلة أو مكتسبة، وما إذا كانت هناك سمات يمكن للقادة اكتسابها من خلال التدريب والتعلم والممارسة (Benmira & Agboola, 2021).

كما يشير آخرون إلى أن بعض الصفات التي يُفترض أن يتحلى بها القادة موجودة في الآخرين، وأن وجودها لا يجعلهم قادة بالضرورة .

❖ النظريات السلوكية:

تقوم النظريات السلوكية على فكرة دراسة سلوك القادة عند ممارستهم للقيادة في المنظمة، أي كيف يمارس القادة تأثيرهم على الآخرين وكيف يعملون على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة من ناحية، وعلى إشباع حاجات العاملين في المنظمة من ناحية أخرى. حاولت هذه النظريات التعامل مع بُعدين رئيسيين: بُعد الإنتاج وبُعد العاملين . القحطاني والمعمري (2019)

من أبرز النظريات السلوكية:

• نظرية الشبكة الإدارية

تعتبر من أشهر النظريات في مجال القيادة، وقد طورها R. Blake و T. Mouton. ووفقاً لهذا المفهوم الشبكي، فإن سلوك القادة يتم تصويره على أساس اهتمامهم ببُعدي الإنتاج والعامل. رسم الباحثون هذه الصورة على شكل شبكة ذات محورين (الإنتاج والعامل)، وتظهر عليها أنماط القيادة المختلفة (القحطاني والمعمري (2019).

• النظريات الظرفية

تركز النظريات الظرفية على فكرة أن القيادة الفعالة تعتمد على الظروف المحيطة بالموقف الذي يتطلب القيادة. تتطلب هذه النظريات من القادة أن يتكيفوا مع الظروف المتغيرة ويتخذوا قرارات بناءً على السياق الحالي.

• النظريات المعاصرة

تركز النظريات المعاصرة على الجوانب الحديثة للقيادة مثل القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة الأخلاقية. تهتم هذه النظريات بتطوير القائد للعلاقات الإنسانية وخلق رؤية مشتركة وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

• النظرية الخطية

تشير النظرية الخطية إلى أن هناك بعدين للقيادة: مقدار القوة والسلطة التي يتمتع بها القائد، ومقدار الحرية التي يمنحها لمرؤوسيه. يتم تحديد هذين البعدين على أساس خط مستقيم متصل، يمثل الطرف الأيمن منه سلوك القائد المستبد، والطرف المقابل سلوك القائد الديمقراطي، مع وجود أنماط مختلفة تقع بين طرفي الخط المستقيم المذكور. يعتمد هذا التصنيف على مقدار السلطة ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين، بالإضافة إلى الأسلوب الخاص بالقائد (الملاحى، 2021).

• النظرية ثنائية الأبعاد

تُعرف النظرية ثنائية الأبعاد أيضًا بدراسة القيادة في جامعة ولاية أوهايو، ولها بُعدان: بُعد بنية النظام (التركيز على البنية) وُبعد الاهتمام بالمشاعر الإنسانية (مراعاة المشاعر الإنسانية). تهتم هذه النظرية بسلوك القادة تجاه الإنتاج والعاملين. يتم تشكيل أربعة مربعات كل منها يصف نموذجًا مختلفًا للقيادة (الملاحى، 2021).

• نظرية ريكرت

تمكن ريكرت وزملاؤه من تحديد خصائص القيادة عبر مقارنة سلوك المشرفين في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية والمنخفضة. وجد ريكرت أن المشرفين المنتجين يتميزون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، والاهتمام بالأفراد، واستخدام الطرق غير الرسمية في التعامل معهم، والإشراف على

المؤوسين بشكل أقل مقارنة بالمشرفين في مجموعات العمل منخفضة الإنتاجية. صاغ ريكرت المصطلح لأول مرة بعد "الاهتمام بالأفراد" و "الاهتمام بالإنتاج". (Pilot, 2018)

• نظرية الموقف

تُعد نظرية الموقف واحدة من النظريات الظرفية التي تؤكد على أن القيادة تعتمد على الموقف الإداري ومتطلباته. أول من أكد على هذا المفهوم كان ماري فوليه (M. Folliet)، مشيرة إلى ضرورة ابتعاد المشرفين عن السيطرة وإصدار الأوامر، وأن سلوك القائد يجب أن يكون مستمدًا من الموقف نفسه، وأطلقت على ذلك اسم "قانون الموقف". (Mamaghani, Sadeghi, & Amani, 2019)

من أبرز النظريات الظرفية هي نظرية فيدلر، التي تفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد فعال في جميع الأوقات والأماكن، وأن الصفات القيادية تعتمد على السياق والموقف. تقوم نظرية فيدلر على قياس موقف القيادة عبر "العامل المشارك الأقل تفضيلاً (LPC)"، ويتم تقييم القيادة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية. (Exposito-Cas, 2020)

• نظرية القيادة الظرفية (هيري وبلانشارد)

تُعد نظرية القيادة الظرفية لـ (هيري وبلانشارد) من أفضل النظريات في مجال القيادة. وفقًا لهذه النظرية، يمكن للقادة تطبيق أساليب قيادية مختلفة اعتمادًا على مستوى نضج أفراد المجموعة.

(Benmira & Agboola, 2021). يعتمد أسلوب القيادة الأمثل على مجموعة من العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وقدرة القائد على التكيف مع التغيير الديناميكي. يرتبط أسلوب القيادة بالنضج الوظيفي (Maturity) للمؤوسين، الذي يعتمد على الكفاءة والاستعداد.

عندما يكون النضج الوظيفي منخفضًا، يميل أسلوب القيادة نحو الإشراف المباشر (الإخبار) ومع زيادة النضج، يرتفع مستوى الإقناع (الإقناع) والمشاركة (المشاركة)، وأخيرًا يصل إلى التفويض عندما يكون النضج الوظيفي للمؤوس عاليًا ولا يتطلب الإشراف المباشر (أبو عميرة، 2020).

5.1.2 القيادة التبادلية أو الإجرائية (Transactional Leadership)

تقوم فكرة القيادة التبادلية على سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة (الملاحي، 2021).

فهي نظرية قائمة على التبادلية بين القادة والمرؤوسين، حيث يبين القائد للمرؤوسين ما هو متوقع منهم والعواقب المترتبة على تلبية هذه التوقعات أو عدم تحقيقها من خلال نظام المكافآت والعقوبات. ويرى البعض أن القيادة التبادلية نمط قيادي قائم على أن علاقات القائد بالمرؤوسين مستندة إلى سلسلة تبادلات أو صفقات ضمنية. (Pilot, 2018)

6.1.2 القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يركز هذا النوع من القيادات على طبيعة العلاقة التي تتشكل بين القائد ومرؤوسيه. وفقًا لهذه النظرية، فإن القيادة عملية ينخرط من خلالها أفراد الجماعة مع بعضهم البعض، ويكونون قادرين على إنشاء قنوات اتصال تؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعطاء

تعتمد هذه النظرية على الالتزامات الأخلاقية بين القادة وأفراد الجماعة، حيث يعمل القادة على وضع مصالحهم الشخصية جانبًا مع التركيز على تحقيق المصلحة العامة، وتلبية احتياجات مرؤوسهم. (Taylor, R (2019)

يسعى القائد التحويلي إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة، متطلعًا إلى الإمكانيات الكامنة لهم، وبحث عن الطاقات الإضافية لديهم (الملاحي، 2021).

7.1.2 القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership)

تُعرف القيادة الريادية بأنها نمط قيادي يركز على مزيج من ريادة الأعمال والقيادة، مما يمكن

المؤسسة من استغلال الفرص لتحقيق اليد العليا (Koenig, Wlaid, 2020).

وتُعد القيادة الريادية أحد أكثر أشكال القيادة المرغوبة والفعالة التي يجب تنفيذها في البيئة

التعليمية الحديثة. (Kavitha & Zaidatol, 2017) يرتبط تعريف القيادة الريادية بمفاهيم الابتكار والإبداع والمخاطرة والاستقلالية والتنافسية.

يعرف Taylor, R. القيادة الريادية بأنها نمط قيادي منظم وواع وهادف، تتوافر فيه روح المبادرة

والجسارة على المؤلف، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم حلول مبتكرة لصعوبات متوقعة وغير متوقعة.

وفقاً لرؤية أنصار القيادة الريادية، يكون القادة الرياديون هم الأشخاص الذين يعملون بشكل

مستقل أو ضمن المنظمات، ويقومون بالبحث عن فرص جديدة، ويفضلون عمليات الإبداع التي تتضمن

المخاطرة، واستغلال تلك الفرص الساكنة ، أشار (Benmira & Agboola, Dess, Lumpkin & Taylor

2021) إلى أن أبعاد القيادة الريادية خمسة، وهي:

1. المخاطرة (Risk)

2. الاستباقية (Proactiveness)

3. الإبداع الريادي (Entrepreneurial Innovation)

4. الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision)

5. استثمار الفرص (Opportunity Recognition)

8.1.2 القيادة الإدارية

تعتبر العمليات الإدارية أساساً في توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق

أهداف محددة. ويعود أصل القيادة الإدارية إلى فترة بدء التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد

والجماعات في مختلف المنظمات والنظم الاجتماعية، حيث نالت القيادة الإدارية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمفكرين (Taylor, R. 2019).

سعى الباحثون إلى تحليل جوانب سلوك واتجاهات القادة الإداريين، مقدّمين نظريات علمية وبحوث ميدانية أثرت في توجيه وتعديل سلوك القادة، وحددت مفاهيم وافتراضات القادة بالنسبة لمروّسهم واستراتيجيات تعاملهم (Exposito-Cas, 2020)). فقد استحوذت القيادة الإدارية على اهتمام الباحثين لدورها في ديناميكيات المجموعة والأنشطة التنظيمية، وخلق التفاعل الإنساني لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعتبرها البعض عملية ضرورية لجميع المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص بسبب دورها في تحقيق التميز والنجاح (أبو عميرة، 2020).

تُعرّف القيادة الإدارية بأنها الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون في مجال اتخاذ القرارات، حيث تجمع بين ممارسة السلطة العامة والتأثير على سلوك الآخرين وإقناعهم بالتعاون لتحقيق أهداف محددة القادة الإداريون هم المسؤولون الذين يستطيعون التأثير على الآخرين ويملكون سلطة إدارية (أبو عميرة، 2020).

كما يُعرّف أسلوب القيادة بأنه نوع من السلوك الذي يمارسه المديرون تجاه مروّسهم لتحقيق الأهداف بفعالية، وقد أثبتت الأبحاث أن نجاح العديد من المدراء يأتي رغم اختلاف أساليبهم (Asmawi, 2017).

وفقاً ل Lee, C (2020)، القيادة هي "مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد لتحقيق الأهداف بأعلى فعالية، من خلال تفاعل سمات شخصية القائد والأتباع، وخصائص المهمة، والأنماط التنظيمية، والسياق الثقافي المحيط."

وصف Rossi, A (2023) القيادة بأنها "الإدارة والتوجيه الذي يقدمه الشخص لمروّسيه ضمن إطار رسمي للتأثير عليهم."

طبقاً لـ J. Smith. (2022)، تُعرّف القيادة بأنها دور اجتماعي مهم يقوم به الفرد (القائد) في التفاعل مع الأعضاء الآخرين، ويتميز هذا الدور بسلطة القائد على التأثير وتوجيه سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المجموعة.

وفقاً للزعي، لفهم القيادة بشكل صحيح، يجب دراسة العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة: القائد بخصائصه وإمكاناته، الموقف بما يتضمنه من وظائف وأهداف، وأفراد الجماعة بخصائصهم ودوافعهم وإمكاناتهم (Lee, C). (2020).

9.1.2 أهمية القيادة:

تتجلى أهمية القيادة في كونها المحرك الرئيسي الذي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف، حيث يستمد القائد الكفاءة ديناميكيته وفعاليته من قدرته على إشعال الدافعية لدى مرؤوسيه وتوجيههم نحو قيم العمل الصحيح وتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن القيادة ضرورية لتوحيد الآراء والاتجاهات حول قائد يوجه مسيرتها، وتعتبر أيضاً المصدر الرئيسي للتعليمات ورسم السياسات والموجه الرئيس لجوانب العمليات الإدارية، مما يتيح للمرؤوسين العمل في بيئة واضحة ومحددة الأهداف (Singh, 2022).

وفقاً للحري، تتجلى أهمية القيادة في مرحلتين رئيسيتين:

1. مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: (Strategy Building)

تتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية والتوجهات الإستراتيجية والرسالة والأهداف على المدى الطويل، وتشكيل الأسس التنظيمية والثقافية، وتحديد مستويات الأداء ومعايير الحكم عليها. في هذه المرحلة، تكون القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية (أبو عميرة، 2020).

2. مرحلة إدارة الأداء: (Performance Management)

في هذه المرحلة، يتجلى دور القيادة في التوجيه والإرشاد والمساندة وتقويم الأداء، حيث تشهد هذه المرحلة تجديد وتطوير رؤية المؤسسات ودعم العاملين، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتنمية الأفراد باعتبارهم رأس المال الفكري الأهم (Kim, S). ((2022).

10.1.2 المهارات الأساسية للقائد

لتفهم الظروف والتحديات وتحقيق أهداف العمل، يجب على القائد اكتساب مهارات أساسية وفقاً (Garcia, M). (2020)

1. المهارات الفكرية: الكفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، وتقديم الحلول والتوصل إلى آراء أكثر ابتكارية.
2. المهارات الفنية: القدرة على معالجة المواقف واستخدام المعلومات والوسائل المتاحة لإنجاز العمل.
3. المهارات التنظيمية: القدرة على فهم أهداف المنظمة وأنظمتها وخططها، وتوزيع المهام وتنسيق الجهود.
4. المهارات الإنسانية: القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، وفهم سلوكهم ودوافعهم، مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة

11.1.2 تطور مفهوم القيادة

في العقود الأخيرة، أصبح من الضروري في بيئات العمل المتغيرة بسرعة، أن يمتلك القائد القدرة على التكيف مع التغيير وإثارة الحماسة لدى الآخرين، وهو ما يتجاوز الأدوار التقليدية للإدارة التي تقتصر على العمل في المؤسسات المستقرة. هذا التغيير في بيئة العمل يتطلب وجود قيادة قادرة على إدارة التغيرات وتحفيز الأفراد للتكيف مع الظروف الجديدة.

النمط الأول - النمط الحر أو غير المتداخل (الفوضوي)

النمط الحر أو غير المتداخل، والذي يُعرف أيضاً بالنمط الفوضوي أو الغير موجّه، هو أسلوب قيادة يعتمد على إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين في التصرف دون تدخل مباشر من القائد. يتميز هذا النمط بعدم المبالاة لما يحدث في المنظمة، وقد يكون السبب في ذلك بعض الصفات الشخصية للقائد أو انشغاله بمصالح خاصة، مما يؤدي إلى عدم اهتمامه بمصالح المنظمة وترك المرؤوسين يعملون دون أي إشراف أو توجيه (Nkomo, 2021).

وفقاً ل (Rossi, 2023)، فإن النمط الحريّ يتسم بما يلي:

1. فقدان مقومات القيادة الفعالة:

يتخلى القائد عن مسؤولياته في اتخاذ القرارات، مما يؤثر على فعالية القيادة.

2. توصيل المعلومات فقط:

يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى أفراد المجموعة ويترك لهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات.

3. التحرر الكامل:

يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية للأعضاء في اتخاذ القرارات دون أن يساهم بشكل فعّال.

4. الاتصال المحدود:

ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في نطاق ضيق جداً.

5. ضعف الاحترام للقائد:

لا تحترم الجماعة قائدها بسبب ضعف شخصيته المتصور من قبل الأفراد.

يمكن أن يكون هذا النمط ناجحاً في بعض الحالات:

عند وجود مرؤوسين ذوي مستوى عالي من التعليم: إذا كان المرؤوسون متعلمين بشكل جيد،
قد يكون هذا النمط فعالاً.

عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم: إذا كان القائد قادراً على اختيار الأشخاص المناسبين
لتفويضهم المسؤوليات، فقد ينجح هذا النمط (Nakamura, 2020).

يوجد العديد من العيوب المرتبطة بهذا النمط:

- تفكك الجماعة: الروابط بين الأفراد قد تنعدم تماماً، مما يؤدي إلى تفكك الجماعة.
- افتقار إلى الضبط والتنظيم: يفتقر المرؤوسون إلى التنظيم والضبط، مما يؤثر على سير العمل.
- الهروب من المسؤولية: القائد قد يتجنب المسؤولية بتفويض السلطة للآخرين، مما يؤدي إلى غياب السيطرة (O'Reilly, 2019).
- عدم وجود حماسة حقيقية: قد يشعر المرؤوسون بالضيق، مما يؤدي إلى ضعف الحماسة والالتزام (Patel, 2023).
- ازدواجية الجهود: قد تُهدر الكثير من الوقت والجهد في التعامل مع المواقف التي تتطلب المعرفة والخبرة (O'Reilly, 2019).

بناءً على ذلك، يعتبر هذا النمط من الأنماط المرفوضة من وجهة النظر الإدارية المعاصرة، لأنه
يؤثر سلباً على الإنجاز والإنتاجية داخل المشروع نتيجة تساهل العاملين وعدم جدية مرؤوسي المشروع في
إنجاز المهام الموكلة إليهم (Nakamura, 2020).

النمط الثاني - القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تُعد من أبرز الأساليب القيادية في العصر الحديث، حيث تلعب دوراً مهماً في تحقيق التغيير والابتكار داخل المنظمات، خاصة في ظل التحديات والتغيرات السريعة التي يشهدها القرن الواحد والعشرين (Singh, 2022).

مفهوم القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية لأول مرة على يد Burns في عام 1978 في كتابه "القيادة". يميز هذا النمط بين القادة الذين يبنون علاقات تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسهم، وبين أولئك الذين يعتمدون على تبادل المصالح للحصول على نتائج. يعرف Burns القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". تسعى القيادة التحويلية إلى تعزيز شعور التابعين من خلال القيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام، ويستمد القائد التحويلي قوته من القيم والمعتقدات الشخصية وليس من تبادل المصالح (Chang, 2019).

استعرض العديد من الباحثين أبعاد القيادة التحويلية، والتي تشمل:

1. الجاذبية (التأثير المثالي):

يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. يتطلب ذلك مشاركة القائد في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية، كما يكون لدى القادة معايير أخلاقية عالية.

2. التحفيز الإلهامي:

يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتعزيز التزامهم بالأهداف التنظيمية. يحفز هذا البعد الروح الجماعية من خلال الحماسة والمثالية.

3. الاستثارة الفكرية:

يشجع القائد التحويلي على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع التابعين على حل المشكلات بطريقة إبداعية ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل.

4. الاعتبار الفردي:

يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وإنجازاتهم، عبر تبني استراتيجيات التقدير والإطراء (Chang, 2019).

تتميز القيادة التحويلية بالعديد من المزايا، منها:

5. النزاهة والذكاء العاطفي:

القادة التحويليون يتحلون بالنزاهة والذكاء العاطفي، ويحفزون فريقهم عبر إشراكهم في رؤيتهم المستقبلية والتواصل الفعال (العميان، 2020).

الرؤية المستقبلية والتفهم والتواضع:

يلهم القادة التحويليون أعضاء فريقهم بتوقع الأفضل منهم، ويحاسبون أنفسهم على أفعالهم، ويضعون أهدافاً واضحة، ولديهم مهارات عالية في حل النزاعات، مما يعزز الإنتاجية ويدفع الفريق نحو تحقيق الأهداف (Johnson, & Brown, 2021).

على الرغم من مزاياها، فإن القيادة التحويلية قد لا تناسب جميع الوضعيات:

■ تكيف الأساليب:

قد يتطلب الأمر من القائد التكيف بأساليب أخرى تتناسب مع الوضعيات المختلفة، حيث أن الاعتماد الكامل على القيادة التحويلية قد يكون غير مناسب في بعض الحالات (Murphy, 2023)

بصفة عامة، تعد القيادة التحويلية مدخلاً حديثاً للتغيير والتطوير، ويمكن أن تساعد المنظمات على الانتقال من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، مما يجعلها أداة فعالة في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة.

النمط الثالث - القيادة التبادلية

القيادة التبادلية، والمعروفة أيضاً بالقيادة الإجرائية، تعد من الأنماط الحديثة في القيادة التي تعتمد على بناء علاقات تبادل بين القائد والتابعين، حيث يشمل ذلك تبادل المكافآت أو العقوبات مقابل الأداء والامتثال. تركز القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف من خلال الحوافز والتأديب (Nakamura, 2020)

مفهوم القيادة التبادلية

تقوم القيادة التبادلية على مبدأ تبادل المصالح بين القائد والمرؤوسين. في هذا النمط، يحدد القائد أهدافاً واضحة ويضع آليات تنفيذ محددة، بينما يحصل المرؤوسون على مكافآت مقابل الأداء الجيد أو يتلقون تأديباً في حالة الإخفاق، هذه العلاقة تركز على تحقيق الأهداف من خلال الحوافز والعقوبات بدلاً من بناء علاقات إنسانية عميقة

تتضمن القيادة التبادلية العناصر التالية:

1. المكافأة المشروطة:

القائد يحدد مكافآت للمستوى الجيد من الأداء مثل زيادة الأجور أو الترقية. هذا النوع من المكافآت يشجع العاملين على الاستمرار في تحسين أدائهم. القيادة التبادلية تكون فعالة بشكل خاص في الحالات الطارئة، حيث يتم منح المكافآت بناءً على الأداء الجيد في الوقت المحدد (أحمد، 2020)

2. الإدارة بالاستثناء (النشطة):

هذا البعد يركز على متابعة الأداء بشكل مستمر والتدخل المبكر لتصحيح أي انحرافات. القائد يراقب الأنشطة وسلوك الأفراد، ويتوقع المشاكل، ويتخذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تؤثر سلباً على الأهداف (Bianchi, E). (2021).

3. الإدارة بالاستثناء (الساكنة):

في هذا النمط، يتدخل القائد فقط بعد ظهور نتائج غير مطابقة للمعايير والإجراءات المعتمدة. يتم اتخاذ إجراءات تأديبية مثل الإنذار أو النقل فقط بعد اكتشاف الفشل في الأداء. يتطلب هذا النمط من القادة أن يكون لديهم القدرة على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين (أحمد، 2020) وتمثل أهم مزايا هذا النمط فيما يلي:

- فعالية في تحقيق الأهداف: القيادة التبادلية يمكن أن تكون فعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد المكافآت والعقوبات بناءً على الأداء.
- تحفيز الأداء: المكافآت المشروطة تحفز الموظفين على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تنظيم الأداء: الإدارة بالاستثناء النشطة تساعد في معالجة المشكلات قبل تفاقمها، مما يساهم في الحفاظ على أداء مستقر.

العيوب:-

- علاقات هشة: تعتمد القيادة التبادلية على تبادل المصالح وليس على بناء علاقات إنسانية عميقة، مما يجعل العلاقة بين القائد والمرؤوسين هشة ومؤقتة (Chang, 2019).
- التركيز على المكافآت والعقوبات: قد يؤدي التركيز على المكافآت والعقوبات إلى تقييد الإبداع والمبادرة الفردية، حيث يقتصر الدافع على تحقيق المكافآت أو تجنب العقوبات بدلاً من السعي لتحقيق أهداف ذات معنى شخصي.

- التدخلات المتأخرة: الإدارة بالاستثناء الساكنة قد تؤدي إلى عدم القدرة على معالجة المشاكل في الوقت المناسب، مما يؤثر سلباً على الأداء الإجمالي (Ahmed, 2020).

تعد القيادة التبادلية نمطاً قيادياً يعتمد على التبادل المباشر بين القائد والمرؤوسين، وتستخدم بشكل فعال في بيئات تتطلب تنظيماً محكماً وتحفيزاً مباشراً لتحقيق الأهداف.

المبحث الثاني : أداء المشاريع

تمهيد

يعد أداء المشاريع أحد العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة، يعتمد نجاح أي مشروع على مجموعة من المتغيرات التي تشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وتنفيذ العمليات بكفاءة، تلعب تقنيات إدارة المشاريع دورًا جوهريًا في متابعة وتحسين الأداء من خلال استخدام أدوات تحليلية وتطبيق منهجيات مبتكرة، تسعى المنظمات إلى تحسين أداء مشاريعها لضمان تسليم النتائج في الوقت المحدد، وضمن الميزانية، وبالجودة المطلوبة، كما يُعنى تقييم أداء المشاريع بتحديد العوامل المؤثرة مثل المخاطر، والإنتاجية، والتعاون بين الفرق المختلفة إن فهم وتحليل هذه العوامل يمكن المنظمات من تطبيق أفضل الممارسات، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مستدام. (Davis, M). (2019).

1.2.2 تعريف الأداء:

مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تصف أداء الموظف في العمل، بما في ذلك جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، والتواصل والتفاعل مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، والامتثال والجهود المبذولة للالتزام بالقواعد الإدارية التي تنظم العمل (Gupta, 2023).

و يُعرّف الأداء بأنه مجموعة مخططة وهادفة من الأعمال أو الأنشطة ذات الجداول الزمنية والتكاليف والجودة المحددة، التي يقوم بها أفراد المؤسسة الهندسية من مديرين وعمال لتحقيق أهداف المشروع المرجوة.

2.2.2 دورة حياة المشروع

لكل مشروع دورة حياة خاصة به، تبدأ في مرحلة وتنتهي في مرحلة أخرى ويساعد ذلك على تنظيم التفكير في المشروع وكيفية إدارته، وتحليل أسباب النجاح المحتملة وتطوير آليات للاستدامة، حاول العديد

من الأشخاص التعامل مع المشاريع وتصنيف مراحلها، ولكن على الرغم من اختلاف المقاربات إلا أن جوهر دورة حياة المشروع واحد إلى حد كبير، ويتعامل أحد هذه التصنيفات مع المشروع على أنه مجموعة من الخطوات المتتالية والمتسلسلة التي تبدأ بوجود حاجة، وتنتهي بتقييم، وتتقدم عبر سلسلة من المراحل التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم لتحقيق أهداف المشروع.

3.2.2 واجبات مدير المشروع

يقع على عاتق مدير المشروع الإنشائي عدد من الواجبات والمهام، يمكن تلخيص أهمها على

النحو التالي:

1. الإشراف على إعداد خطة المشروع.
2. تحديد العلاقات بين الأطراف المشاركة في تنفيذ المشروع. تحديد العلاقات بين الأطراف المشاركة في تنفيذ المشروع.
3. اتخاذ الخطوات اللازمة لتعبئة الموارد اللازمة للمشروع.
4. تنظيم أعمال المرؤوسين في المشروع والإشراف عليها وتنسيقها.
5. متابعة تنفيذ أنشطة المشروع واتخاذ القرارات المناسبة لتحديد مسار التنفيذ.
6. مراقبة التكاليف واتخاذ القرارات لضمان الالتزام بخطة التكاليف.
7. اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان التدفقات النقدية المواتية للمشروع.
8. الحفاظ على حقوق الشركات التمثيلية التعاقدية والإشراف على إدارة العقود.
9. التأكد من استيفاء المقاولين من الباطن للمعايير ومراقبة أداء عملهم.
10. التأكد من إصدار المتطلبات لصالح المشروع في الوقت المناسب والتحقق من صحة المتطلبات الواردة من الطرف الآخر.
11. حضور الاجتماعات على المستوى الاستراتيجي العام للمشروع وأحياناً على مستوى الإدارة العليا.
12. وضع سياسات لتحفيز موظفي المشروع.

13. تطوير نظم إعداد التقارير التي تربط داخلياً بين الوظائف التنظيمية، وخارجياً مع أصحاب المشروع والمستثمرين والسلطات المحلية والمقاولين من الباطن والموردين، وبين المشروع والوظائف التنظيمية.
14. يجب أن يكون لمدير المشروع سلطة اختيار المساعدين والمرؤوسين واتخاذ جميع القرارات داخل المشروع وفقاً للسياسات العامة للشركة الأم واللوائح والقوانين، حيث أنه المسؤول الأول عن تحقيق خطة المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
15. إدارة موقع المشروع بشكل مناسب، بما في ذلك الإدارة والإقامة وإدارة حركة المرور وأمن الموقع والعمال ضد المخاطر. ولا ينطبق هذا الأمر إذا كان مدير المشروع متواجداً بشكل دائم في موقع المشروع، أما إذا كان مدير المشروع بعيداً عن الموقع، فينبغي تعيين مدير لموقع المشروع غير مدير المشروع.
16. التأكد من الالتزام بالمواصفات في المواد والمعدات والإنشاءات.

4.2.2 معايير قياس أداء المشروع:

- جودة المشروع:

هي مواصفات ونطاق المشروع الذي يجب أن يتم إنجازه كما هو متفق عليه في العقد، كما هو مذكور في المتطلبات الخاصة بعقد المشروع، لضمان تلبية المشروع لمتطلبات المستفيدين بجودة التنفيذ. ويمكن تعريف الجودة على أنها "التحقق من تنفيذ جميع أنشطة المشروع وفقاً لمعايير التصميم والخطة الفنية والمواصفات الفنية، في إطار المدة الزمنية المخططة والتكاليف المعتمدة، مقابل آليات برنامج إدارة جودة المشروع، وتحقيق نتائج المشروع بما يرضي المستفيدين". (Santos,2022).

- الوقت:

يشير الوقت إلى الفترة المحددة في وثائق العقد الأساسية لتنفيذ المشروع وأي فترة إضافية قد تنشأ نتيجة للتعديلات التي تطرأ على عقد المشروع. وتتطلب الإدارة الدقيقة للوقت، خاصة بالنسبة للمشاريع الكبيرة والمعقدة، استخدام برامج حاسوبية مثل بريمافيرا .

- التكاليف:

يشير ذلك إلى التكاليف المحددة في وثائق العقد الأصلي للمشروع وأي تكاليف إضافية قد يتم تكبدها بسبب التعديلات على عقد المشروع. تتطلب إدارة التكلفة تحديد تقديرات التكلفة المعقولة منذ البداية من أجل تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة. (Taylor, 2019).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

هدفت الدراسة الى التعرف على ثلاثة أنماط في القيادة الإدارية وهي النمط القيادي الحر والتحويلي والتبادلي ومستوى تأثير كل نمط من أنماط القيادة الادارية أداء المشروع، ويتناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي تم من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، والذي يتضمن وصفاً لمنهجية الدراسة، ثم تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها ، وكيفية إعداد وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) ، وبالإضافة الى أساليب التأكد من ثبات الأداة، والإجراءات التي أعدت بها الدراسة، وكما أنه يوضح طرق المعالجة الاحصائية للبيانات المستخدمة في استخلاص النتائج، وفي النهاية تم حدود ومحددات الدراسة الحالية.

2.3 منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي – وهو المنهج المناسب لتحقيق اهداف هذه الدراسة والتي تقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة وتحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي دقيق ومتناسق للمشكلة، ولا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة ونتائجها ومن ثم تقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض ، حيث قام الباحث بتوزيع (280) استبانة على هذه الشركات، وتم استرداد (250) استبانة أي ما نسبته (89%) من أصل الموزع وقد تم استبعاد (38) استبانة لعدم استيفائها للشروط ومنها عدم تعبئة الاستبانة بالشكل الصحيح، أو نقص في عدد أوراق

الاستبانة وهو ما نسبته (86.4%) من عدد الاستبانات المستردة، وعليه فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (212) استبانة وبلغت نسبتها (77%) من الاستبانات الموزعة

4.3 قياس متغيرات الدراسة:

لقد تكونت الاستبانة من جزئين:

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية النوع الاجتماعي، العمر المؤهل العلمي، الخبرة العملية، مجال العمل).
- الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية (الحر، التحويلي والتبادلي) وتألف من 30 سؤال، وكما هو مبين بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس خصائص وسمات النمط القيادي

الرقم	العنصر	العبارات
1	نمط القيادة الحر	10 – 1
2	نمط القيادة التحويلي	20 – 11
3	نمط القيادة التبادلي	30 - 21

- الجزء الثالث: الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع أداء المشروع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض وتتألف من 8 أسئلة ، كما في الجدول رقم (3) .

الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس أداء المشروع

الرقم	العنصر	العبارات
1	أداء المشروع	38 - 31

5.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس تأثير المتغير المستقل على التابع لما لها من أفضلية ومرونة في جمع البيانات الأولية وكانت تتكون من (43) سؤال. وتم الاستعانة باستبانات استخدمت وتستخدم في دراسات أخرى ، وقد تم قياس المتغيرين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (4):

الجدول (3) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

الاستجابة	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

6.3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى التوافق والانساق في نتائج الاستبيان ، والإستقرار في النتائج عبر الزمن، فالإختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى.

(النجار الزعبي (2013) . حيث تكون النتيجة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الثبات أقل من (0.60)، بينما القيمة في حدود 0.70 تعتبر مقبولة، أما إذا كانت القيمة أكثر من 0.80 فتعتبر جيدة، علماً بأن نهاية المقياس هي (1) ، وقد بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا) لأبعاد الأداة كما في الجدول رقم (5):

الجدول رقم (4) معاملات الثبات وفق معادلة معامل كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة وأبعادها

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات
أنماط القيادة الإدارية	نمط القيادة الحر	72.80
	نمط القيادة التحويلي	82.91
	نمط القيادة التبادلي	73.89
	الدرجة الكلية لأنماط القيادة الإدارية	80.62

أداء المشروع	82.60
--------------	-------

يتضح من الجدول (4) بأن قيمة معاملات الثبات تراوحت ما بين (72.80 – 82.91) وإن معاملات الثبات لأداء المشروع بلغت (82.60) لكل من أنماط القيادة الإدارية وأداء المشروع بالترتيب وهذه القيم تشير إلى معاملات ثبات مناسبة.

7.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

تفسر نظرية (Central Limit Theorem) والتي تبين أنه إذا اخترنا جميع العينات الممكنة من مجتمع ما، وحسبنا الوسط الحسابي لكل عينة، فإننا سنجد توزيع جميع الأوساط الحسابية لهذه العينات قريب من التوزيع الطبيعي حتى لو لم يكن التوزيع الأصلي للمجتمع قريباً من التوزيع الطبيعي ولكن بشرط أن يكون في كل عينة 30 فرداً على الأقل.

8.3 أساليب تحليل البيانات Statistical Approach:

تم إجراء المعالجات الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Packages for Social Sciences

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحليل إجابات عينة الدراسة وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression method) وذلك لاختبار الفرضيات ولأغراض الدراسة الحالية قام الباحثة باعتماد عتبة الصلة لمستوى تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء المشروع على النحو التالي:

الحد الأعلى لبدائل الإجابة عن الاستبانة (5) والحد الأدنى للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين على ثلاثة مستويات كما هو موضح بالمعادلة التالية:

$$3/4 \text{ مستويات (مرتفعة, متوسطة, منخفضة)} = 1.33$$

$$\text{وعليه يكون الحد الأدنى} = 1.33 + 1 = 2.33$$

$$\text{ب - الحد المتوسط} = 1.33 + 2.34 = 3.67$$

$$\text{ت الحد الأعلى} = 1.33 + 3.68 = 5.00$$

وهكذا تصبح أوزان الفقرات على النحو الآتي:

- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (2.33-1.00) تعني أن مستوى أنماط القيادة الإدارية أو أداء المشروع منخفضة
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (3.67-2.34) تعني أن مستوى أنماط القيادة الإدارية أو أداء المشروع متوسطة.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (5.00-3.68) تعني أن مستوى أنماط القيادة الإدارية أو أداء المشروع مرتفعة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 وصف متغيرات الدراسة

1.1.4 أولاً: وصف خصائص العينة

يعرض هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع وعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي الخبرة العملية، مجال العمل.

1. النوع الاجتماعي :

جدول (5) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة	الترتيب
ذكر	114	% 52.8	1
أنثى	102	% 47.2	2
المجموع	216	% 100	

يتضح من الجدول رقم (5) اعلاه والذي يشير الى توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي إن فئة الذكور كانت هي الاعلى وبنسبة 52.8% من العينة بينما بلغت نسبة الإناث 47.2% من العينة.

2. الفئة العمرية (العمر) :

جدول (6) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة	الترتيب
اقل من 30 سنة	189	% 87.5	1
30 – أقل من 39	21	% 9.7	2

3	% 2.8	6	أكثر من 39
	% 100	216	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) اعلاه والذي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة جاءت بالمرتبة الأولى وبنسبة 87.5%) وذلك يعود -حسب وجهة نظر الباحثة لجهود النقابة للعمل على تمكين المهندسين الشباب من الإنخراط في سوق العمل المحلي والعربي بقطاعيه الحكومي والخاص ، ولأسباب أخرى قد تعود لسياسة الشركات الاقتصادية ، تلتهما الفئة العمرية (30) اقل من (39) بنسبة (9.7%) في حين جاءت الفئة العمرية (أكثر من 39) بنسبة (2.8%) وتكون بالمرتبة الثالثة.

3. المؤهل العلمي :

جدول (7) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب
دبلوم	8	% 4	3
بكالوريوس	198	% 91.6	1
ماجستير	10	% 4.4	2
المجموع	216	% 100	

يتبين من الجدول رقم (7) اعلاه والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي ان الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون نسبة 91.6 %) ، تلاهم الحاصلين على الماجستير بنسبة (4.4%) تلاهم الحاصلين على درجة الدبلوم وبنسبة (4 %) ولم يكن هناك حصة من حملة الدكتوراة.

4. الخبرة العملية:

جدول (8) توزيع العينة حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة	الترتيب
أقل من سنتين	54	% 25	3
سنتين – 5 سنوات	90	% 41.7	1
أكثر من 5 سنوات	72	% 33.3	2
المجموع	216	% 100	

يتضح من الجدول رقم (8) اعلاه والذي يشير الى توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

العملية ان (%41.7) من المبحوثين جاء و بعدد سنوات خبرة من سنتين – 5 سنوات يلهم خبرة أكثر من 5 سنوات وبنسبة (% 33.3) ، واخيرا جاء من هم أقل من سنتين بواقع (%25)

5. مجال العمل :

جدول (9) توزيع العينة حسب مجال العمل

مجال العمل	التكرار	النسبة	الترتيب
تصميم	117	% 54.2	1
تنفيذ	12	% 5.6	4
إشراف	24	% 11	3
غير ذلك	63	% 29.2	2
المجموع	216	% 100	

يتبين من الجدول رقم (9) اعلاه والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لمجال العمل ويظهر أن

العاملين من المهندسين في التصميم يشكلون نسبة (%54.2) ، تلاهم العاملين في مجالات عمل أخرى غير الهندسة بنسبة (% 29.2) تلاهم المهندسين العاملين في مجال الإشراف وبنسبة (11 %) وكانت الحصة الأقل للعاملين في الأعمال التنفيذية وبنسبة (% 5.6).

2.4 وصف متغيرات الدراسة الأساسية:

تتلخص مهمة هذا المبحث بوصف أبعاد الدراسة الأساسية على وفق تقديرات عينة الدراسة وذلك من خلال إجاباتهم عن عناصر الاستبانة بمتغيراتها الفرعية.

وعليه فإن هذا الفصل سيحاول بلوغ مهمته تلك من خلال مبحثين هم:

المبحث الأول: وصف لأنماط القيادة الإدارية والذي يتفرع منه :

1. وصف لنمط القيادة الحر
2. وصف لنمط القيادة التحويلي
3. وصف لنمط القيادة التبادلي.

المبحث الثاني: وصف لأداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

وفي سبيل ذلك استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي: التحليل الأولي للأسئلة ذوات الإجابة الخماسية.
2. الانحراف المعياري: لتحديد مدى تباعد أو اقتراب إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

3.4 وصف لأنماط القيادة الإدارية:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة المستقل (أنماط القيادة الادارية) بالاضافة الي بيان أهميتها النسبية ومستوى أهمية كل مغير فرعي بالنسبة للمتغيرات الاساسية، وهو ما يمثل محاولة الاجابة على التساؤل رقم (1) في مشكلة الدراسة . وقد كانت نتائج وصف هذا المتغير كالآتي :

1. وصف نمط القيادة الحر:

يشير الجدول (10) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير

نمط القيادة الحر:

الجدول (10) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة الحر

الأهمية النسبية	المستوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات: نمط القيادة الحر
5	متوسط	1.19811	2.7083	يتردد المدير في إتخاذ أي قرارات تتعلق بسير مشروع
6	متوسط	1.09545	2.6667	يتساهل المدير مع المقصرين في أداء واجباتهم والتزامهم بالمواعيد.
6	متوسط	1.10811	2.6667	يتجرد المدير من معظم المسؤوليات الادارية بمنحها للمرؤوسين
3	متوسط	1.04325	3.5000	يفتح المدير المجال للأفراد بالتصرف والتعامل مع المواقف التي يتعرضون لها.
8	متوسط	1.05204	2.5972	يحجم المدير عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة عند الحاجة.
2	مرتفع	0.94500	3.8333	يعطي المدير مجال واسع للأفراد للحوار والمشاركة.
1	مرتفع	0.82781	3.8889	يتيح المدير الحرية للأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بدون قيود.

9	متوسط	1.05654	2.5000	يلبي المدير طلبات المرؤوسين دون التفكير بعواقب تنفيذها.
7	متوسط	1.22118	2.6250	يتهاون المدير بحل المشكلات الطارئة عند التعرض لها ويترك مسؤولية حلها للمرؤوسين.
4	متوسط	1.38199	2.9583	يركز المدير على العلاقات الاجتماعية أكثر من اهتمامه بالعمل.
	متوسط	0.94500	2.8333	المؤشر العام

يشير الجدول رقم (10) الى ان هذا المتغير (نمط القيادة الحر) قد حقق وسطا حسابياً منخفضاً مقداره (0.94500) اي بنسبة $(5 \div 0.94500) = (18\%)$ من مساحة المقياس الكلية والبالغ (5) وبانحراف معياري قدره (2.8333). وهذا يشير الى ان مستوى أهمية المتغير (نمط القيادة الحر) متوسط من وجهة نظر العينة.

وقد حققت الفقرة (7) والخاصة بـ (يتيح المدير الحرية للأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم مما يزيد من ثقتهم أعلى وسط حسابي وبلغ (3.8889) وبنسبة (77.8%) في حين حققت ادنى تشتت في اجابات افراد العينة وقد حققت فقره (8) والخاصة بـ (يلبي المدير طلبات المرؤوسين دون التفكير بعواقب تنفيذها ادنى وسط حسابي وبلغ (2.5000) بنسبة (50%) من مساحة القياس.

أما أعلى تشتت في الإجابات فكان في الفقرة الأولى يتردد المدير في إتخاذ أي قرارات تتعلق بسير مشروع بقيمة (1.19811) وأدنى قيمة للفقرة السابعة يتيح المدير الحرية للأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم مما يزيد من ثقتهم بنفسهم) بقيمة (0.82781).

2. وصف نمط القيادة التحويلي :

يشير الجدول (11) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة

حول متغير نمط القيادة التحويلي:

الجدول (11) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة التحويلي

الفقرات: نمط القيادة التحويلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي النسبية	الأهمية النسبية
يتمتع الاداري بمهارات الإشراف وفن التعامل ومناقشة خطوات تنفيذ العمل مع جميع الأفراد المشاركين بالمشروع.	3.9722	0.74657	مرتفع	2
يسمح المدير للمرؤوسين بإدارة مشكله بطرق مبتكرة لتحسين خبرتهم في حال وقوع مشكلات طارئة في مراحل المشروع.	3.8750	0.80207	مرتفع	5
يسمح المدير بمشاركة الأفراد التابعين له أن يكونوا جزءا من عملية إتخاذ القرار.	3.6667	0.85181	متوسط	9
يشجع المدير المرؤوسين على وضع مساهماتهم الفكرية والمهنية الخاصة.	3.9444	0.78157	مرتفع	3
يركز المدير على نقاط القوة لدى كل فرد ليساعد في تطويرها	3.8889	0.92342	مرتفع	4
يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي للوصول للهدف المراد من المشروع.	4.0000	0.80116	مرتفع	1
يحرص المدير بتزويد الأفراد بالتغذية الراجعة عن أدائهم.	3.6389	1.08656	متوسط	10

8	مرتفع	1.08549	3.7222	يعتبر المدير نموذجاً يحتذى به.
6	مرتفع	0.92500	3.8472	يتحدث المدير بشكل متفائل وبحماس عن مستقبل الشركة والمشاريع القائمة عليها وخطواتها المستقبلية.
7	مرتفع	0.88397	3.8333	يراعي ويتفهم المدير الفروقات الفردية بين الأفراد.
	مرتفع	0.61174	3.9028	المؤشر العام

يشير الجدول رقم (11) الى ان هذا المتغير (نمط القيادة التحويلي) قد حقق وسطاً حسابياً مرتفعاً مقداره (3.9028) اي بنسبة $(5 \div 3.9028) = (78.1\%)$ من مساحة المقياس الكلية والبالغ (5) وبانحراف معياري قدره (0.61174) . وهذا يشير الى ان مستوى أهمية المتغير (نمط القيادة التحويلي) مرتفعاً من وجهة نظر العينة.

وقد حققت الفقرة (6) والخاصة بـ (يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي للوصول للهدف المراد من المشروع) اعلى وسط حسابي وبلغ (4.000) وبنسبة (80%) في حين حققت ادنى تشنت في اجابات افراد العينة فقد حققت فقره (7) والخاصة بـ (يحرص المدير بتزويد الأفراد بالتغذية الراجعة عن أدائهم. ادنى وسط حسابي وبلغ (3.6389) بنسبة (72.8%) من مساحة القياس.

4.4 وصف نمط القيادة التبادلي :

يشير الجدول (12) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير نمط القيادة التبادلي :

الجدول (12) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة التبادلي

الاهمية النسبية	المستوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات: نمط القيادة التبادلي
1	مرتفع	0.68751	4.2083	يمتلك المدير مهارات الإشراف وفن التعامل ومناقشة خطوات تنفيذ العمل مع جميع الأفراد المشاركين بالمشروع.
3	مرتفع	0.91489	3.7361	يوضح المدير للأفراد الأهداف المراد تحقيقها من المشروع ويرسم للمرؤوسين المسار الواجب اتباعه للوصول للهدف.
9	متوسط	1.20818	2.8611	يتخذ المدير القرارات بشكل فردي
6	متوسط	1.14315	3.4306	يحاسب المدير الأفراد بالمكافئة أو بالعقاب على جهودهم بشكل فردي من أجل تحفيزهم.
5	متوسط	0.94459	3.4722	يفضل المدير مراقبة عمل كل فرد على حدا من أجل التأكد بأن الجميع ملتزم بالتعليمات والقواعد أثناء العمل وتصحيح الأخطاء اذا وقعت.
7	متوسط	1.03195	3.3472	يهتم المدير بحاجات المرؤوسين بهدف إرضائهم للوصول لأفضل أداء.
4	متوسط	1.04733	3.6389	يعطي المدير فرصة للمرؤوسين لحل المشكلات الطارئة عند حدوثها ويتدخل اذا أصبحت جدية.

4	متوسط	1.02034	3.6389	يبين المدير ما يتوقع الأفراد الحصول عليه إذا كان الأداء بالشكل المطلوب وحقق المشروع كما يجب.
2	مرتفع	0.86401	3.9167	يعبر المدير عن رضاه عندما تكون نتائج الأداء للفرد مطابقة لتوقعاته.
8	متوسط	0.96679	3.2361	يتخذ المدير العقاب في حال التقصير أو الإخلال بمستوى الأداء المطلوب من الرؤوس الوصول إليه.
	مرتفع	0.65177	3.7222	المؤشر العام

يشير الجدول رقم (12) الى ان هذا المتغير (نمط القيادة المتبادلي) قد حقق وسطا حسابيا مرتفعا أيضا ومقداره (3.7222) اي بنسبة $(5 \div 3.7222) = (74.4\%)$ من مساحة المقياس الكلية والبالغ (5) وبانحراف معياري قدره 0.65177 وهذا يشير الى ان مستوى أهمية المتغير (نمط القيادة التبادلي) مرتفعا من وجهة نظر العينة.

وقد حققت الفقرة (1) والخاصة بـ (بممتلك المدير مهارات الإشراف وفن التعامل ومناقشة خطوات تنفيذ العمل مع جميع الأفراد المشاركين بالمشروع) أعلى وسط حسابي وبلغ (4.2083) وبنسبة (84.2%) في حين حققت ادنى تشتت في اجابات افراد العينة فقد حققت الفقرة (3) والخاصة باتخاذ المدير القرارات بشكل فردي بدون مناقشتها مع باقي الأعضاء ادنى وسط حسابي وبلغ (2.8611) بنسبة (52.2%) من مساحة القياس.

وفي الجدول (13) يبين الجدول التالي مستوى الأهمية للمتغير المستقل (أنماط القيادة الادارية) بالاضافة لمستوى أهمية المتغيرات الفرعية (الحر، التحويلي والتبادلي):

الجدول (13) مستوى الأهمية للمتغير المستقل (أنماط القيادة الادارية بالاضافة لمستوى أهمية

المتغيرات الفرعية (الحر، التحويلي والتبادلي)

أنماط القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي	الأهمية النسبية
نمط القيادة الحر	2.8333	0.94500	متوسط	3
نمط القيادة التحويلي	3.9028	0.61174	مرتفع	1
نمط القيادة التبادلي	3.7222	0.65177	مرتفع	2
أنماط القيادة الادارية	3.2778	0.58997	متوسط	

5.4 وصف متغير الدراسة التابع (أداء المشروع):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة

التابع (أداء المشروع) في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض بالاضافة الي بيان أهميتها النسبية ، وهو ما يمثل

محاولة الاجابة على التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة . وقد كانت نتائج وصف هذا المتغير كالآتي :

الجدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء المشروع

الأهمية النسبية	المستوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات: أداء المشروع
7	مرتفع	1.11613	3.6944	1. يُنجز المشروع بالوقت المحدد حسب الجداول الزمنية الموضوعة لإنجازه.
6	مرتفع	0.85079	3.8750	2. إذا طرأ على سير العمل بالمشروع ما يجعل الالتزام بالجدول الزمني الأصلي مستحيلاً يتم تعديل الجدول وتحديثه بما يتناسب مع الواقع .

5	مرتفع	0.77909	3.9167	3. يتم الالتزام بالميزانية المحددة بالعقد والأوراق القانونية المتفق عليها بين الجهات المعنية بالمشروع.
4	مرتفع	0.71731	3.9583	4. يتم إنجاز المشروع بالجودة المطلوبه وحسب المعايير والمواصفات المحدده الوارده في العطاء
6	مرتفع	0.64565	3.8750	5. يتم الالتزام باستعمال النوعيات المتفق عليها لمختلف المواد والبنود والمعدات الخاصة بالمشروع وكتالوجاتها، وكذلك البدائل المختلفة إذا دعت الحاجة لذلك.
2	مرتفع	0.79228	4.0139	6. يتم التأكد عند استلام أو تسليم المشروع بأن جميع الأعمال قد تم تنفيذها بالكامل طبقاً للمخططات والمواصفات والشروط والأصول الفنية وجداول الكميات ومعايير ضبط الجودة.
1	مرتفع	0.78639	4.0972	7. يتم الالتزام بالكود دستور البناء الوطني الأردني أثناء إنجاز مراحل المشروع كاملة من تصميم وتنفيذ وإشراف وصيانة وتشغيل.
3	مرتفع	0.78306	3.9722	8. يتم التأكد من تطبيق قواعد السلامة في جميع المجالات وعلى كل المستويات وفي جميع مراحل المشروع وحسب ما ورد في كود السلامة العامة.
	مرتفع	0.78355	3.8333	المؤشر العام

يشير الجدول رقم (14) الى ان هذا المتغير (أداء المشروع قد حقق وسطا حسابياً مرتفعاً أيضاً ومقداره (3.8333) اي بنسبة $(5 \div 3.8333) = 76.7\%$) من مساحة المقياس الكلية والبالغ (5) وبانحراف معياري قدره (0.78355). وهذا يشير الى ان مستوى الأداء للمشاريع الهندسية مرتفعاً من وجهة نظر العينه.

وقد حققت الفقرة (7) والخاصة بـ (يتم الالتزام بالكود دستور البناء الوطني الأردني أثناء إنجاز مراحل المشروع كاملة من تصميم وتنفيذ واشراف وصيانة وتشغيل اعلى وسط حسابي وبلغ (4.0972) وبنسبة (81.9%) في حين حققت ادنى تشتت في اجابات افراد العينه فقد حققت فقره (1) والخاصة بـ (يُنجز المشروع بالوقت المحدد حسب الجداول الزمنية الموضوعه لإنجازه) ادنى وسط حسابي وبلغ (3.6944) بنسبة (73.9%) من مساحة القياس.

6.4 عدم تداخل المتغيرات المستقلة:

وقبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة ، بالإضافة إلى استيفاء البيانات الشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول رقم (20) فليضمن ملائمة بيانات الدراسة لافتراضات تحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار التداخل الخطي وذلك باحتساب معامل التباين المسموح Tolerance ومعامل تضخم التباين (VIF لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل، مع الأخذ بالاعتبار أن تزيد قيمة التباين المسموح عن (0.05) وعدم تخطي معامل تضخم التباين القيمة (10).

جدول (15) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء

متغيرات الدراسة	VIF	معامل التباين	معامل الإلتواء
نمط القيادة الحر	1.021	0.945	0.257
نمط القيادة التحويلي	1.084	0.923	0.289
نمط القيادة التبادلي	1.074	0.931	0.275

7.4 اختبار فرضيات الدراسة:

تتناول الباحثة في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة ، والتي تمت صياغتها بناءا على مشكلة الدراسة وأنموذج الدراسة ، من خلال استخدام الأسلوب الاحصائي المناسب ، من أجل الخروج بنتائج وتوصيات مفيدة وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

1.7.4 اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $0.05 \geq$ لأنماط القيادة الادارية (الحر التحويلية والتبادلية) في أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض ، وفرضياتها الفرعية ، إذ تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر المتغيرات المستقلة نمط القيادة الحر ، نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي (في المتغير التابع أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض . والذي يمثل محاولة الاجابة على التساؤل رقم (3) في اسئلة الدراسة وكانت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية H01 :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $0.05 \geq$ لأنماط القيادة الادارية (الحر التحويلية والتبادلية) في أداء المشاريع الإنشائية .

جدول (16) نتائج اختبار أثر أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة

الرياض

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				جدول المعاملات				
	Model summery		ANOVA				Coefficient				
	R	R ²	Adjust R ²	F	درجة الحرية	Sig. F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
أداء المشروع	معامل التحديد	R ²			Df	مستوى الدلالة					
	معامل	R ²									
	معامل	R ²									
	0.515	0.265	0.255	38.409	1	0.000	أنماط القيادة الإدارية	0.361	0.073	4.958	0.000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq$

يوضح الجدول رقم (16) أثر أنماط القيادة الادارية على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض ، إذ بلغ معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.265$) وهي تشير إلى أن أنماط القيادة الإدارية يفسر مانسبته (26.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وباقي النسبة للتباين تحددها متغيرات اخرى لم تدخل في الأنموذج الخاص بهذه الفرضية كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (38.409) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي قيمة معنوية وهذا يشير الى ان نموذج الانحدار معنوي عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.361$)، وأن قيمة ($\text{sig T} = 4.958$) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذه تؤكد وجود أثر للأنماط القيادية على أداء المشاريع.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لأنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

■ الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq$ للنمط القيادي الحر على أداء المشاريع الإنشائية.

يشير الجدول (17) إلى أن النمط القيادي الحر لا يمارس تأثيراً معنوياً على أداء المشروع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض وذلك يظهر من خلال الجدول.

جدول (17) نتائج اختبار الأثر للنمط القيادي الحر على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات						
	Model summary		ANOVA		Coefficient						
	R	R ²	Adjust R ²	F	درجة الحرية	Sig. F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
		معامل التحديد			Df	الدلالة					الدلالة
أداء المشروع	0.005	0.000025	0.000024	0.005	1	0.945	النمط القيادي الحر	0.004	0.057	0.069	0.945

ويتضح من الجدول (17) بأن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (نمط القيادة الحر) والمتغير التابع (أداء المشروع) بلغت (0.005) وهي قيمة تدل على عدم وجود علاقة بين نمط القيادة الحر وأداء المشروع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الي (-0.000025) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نمط القيادة الحر) لا يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المشروع). وأن هناك علاقة ارتباط سلبية تظهر من قيمة R

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.004$) وبخطأ معياري (0.057) وأن قيمة ($=0.069$) عند مستوى دلالة ($Sig= 0.945$) وهذا يعني عدم وجود اسهام وأثر لنمط القيادة الحر على أداء المشروع.

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى وترفض الفرضية البديله حيث ثبت عدم وجود أثر لنمط القيادة التبادلي على أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

■ الفرضية الفرعية الثانية:

2 - H01 - : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (≥ 0.05) للنمط القيادي

التحويلي على اداء المشاريع الإنشائية

جدول (18) نتائج اختبار الأثر للنمط القيادي التحويلي على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات						
	Model summary		ANOVA		Coefficient						
	R	R ²	Adjust R ²	F	درجة الحرية	Sig. F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
	معامل التحديد	معامل			Df	الدلالة					مستوى الدلالة
أداء المشروع	0.425	0.180	0.178	47.04	1	0.000	النمط القيادي التحويلي	0.544	0.079	6.859	0.000

يشير الجدول (18) إلى أن النمط القيادي التحويلي يمارس تأثيراً معنوياً على أداء المشروع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (47.04) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \geq$ وهي تشير أيضاً إلى معنوية النموذج الخاص بهذه الفرضية.

ويتضح من الجدول (18) بأن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (نمط القيادة التحويلي) والمتغير التابع (أداء المشروع) بلغت (0.425) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلي وأداء المشروع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

وتشير قيمة معامل التحديد R² الي (0.18) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نمط القيادة التحويلي) يفسر ما نسبته 18% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المشروع) وأن ما نسبته 83% يعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج الخاص بهذه الفرضية.

يشير الجدول (19) إلى أن النمط القيادي التبادلي يمارس تأثيراً معنوياً على أداء المشروع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض وذلك يظهر من خلال قيمة (F المحسوبة والبالغة (37.712) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $0.05 \geq$ وهي تشير أيضاً إلى معنوية النموذج الخاص بهذه الفرضية.

ويتضح من الجدول (19) بأن قيمة معامل الارتباط (R بين المتغير المستقل (نمط القيادة التبادلي (المتغير التابع (أداء المشروع بلغت (0.387) وهي قيمة تدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين نمط القيادة التبادلي وأداء المشروع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى (0.15) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نمط القيادة التبادلي) يفسر ما نسبته 15% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المشروع) وأن ما نسبته 85% يعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج الخاص بهذه الفرضية.

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.465$) وبخطأ معياري (0.076) وأن قيمة $t=6.141$ عند مستوى دلالة ($Sig=0.00$) وهذا يعني وجود إسهام وأثر لنمط القيادة التبادلي على أداء المشروع.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة حيث ثبت وجود أثر لنمط القيادة التبادلي على أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الاجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها ، ويتضمن كذلك التوصيات التي تقدمها الدراسة في ضوء نتائجها.

1.5 الاستنتاجات المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:

أظهرت الدراسة أن نمط القيادة الحر حقق مستوى متوسط كنمط من انماط القيادة الادارية، حيث تمكن خصائص المدير الحر باعطاء الحرية للأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويتيح للمرؤوسين المجال بالتعاون وتشجيع روح العمل الجماعي بين بعضهم ، ولكن من المهم الاهتمام بطلبات الأفراد لرفع مستوى الأهمية بشكل أكبر.

دلت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلي حقق مستوى مرتفع كنمط من أنماط القيادة الادارية حيث يبرز نمط القائد التحويلي من عدة جوانب تميزه فصفاة القائد التحويلي وسماته كالنزاهة و الذكاء العاطفي، فهم يحفزون فريقهم بإشراكه في نظرتهم للمستقبل و يتواصلون جيدا والتأثير المثالي والجازبية فالقيادة التحويلية لها جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعاً عن التغير بالنسبة للآخرين، ولذلك تميز النمط التحويلي على العديد من الأنماط الاخرى ورفعت مستوى أهميته بين الأنماط وبالتأثير على أداء الشركة للمشروع بالوقت والميزانية المحددة وبأفضل جودة.

دلت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التبادلي حقق مستوى مرتفع كنمط كم انماط القيادة الادارية ؛ فلنمط القيادة التبادلية خصائص وسماته تعطيه القدرة على التعامل بفن مع المرؤوسين ومراعاة الفروق الفردية بينهم ووضوح مساره للوصول للهدف وتوجيهه المقصرين بالعقاب وتحفيزهم بالمكافئة ، وبالرجوع لهذه الخصائص فقد ارتفع مستوى أهميته بين أنماط القيادة وبالتأثير على أداء الشركة للمشروع بالوقت والميزانية المحددة وبأفضل جودة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء المشاريع مرتفع بشكل ملائم ، من خلال التركيز على تحقيق أهداف المشروع والتقيد بالجدول الزمنية ومواصفات الكود والسلامة العامة جميعها والميزانية المتفق عليها في الأوراق الرسمية والعقود.

2.5 الاستنتاجات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر أنماط القيادة الادارية (الحر، التحويلي والتبادلي) على أداء المشروع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض ، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج :

1. أظهر اختبار الفرضية الأولى الرئيسية بأن هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية بشكل عام على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض ، حيث تنعكس الملامح والسلوكيات المناسبة للقائد على أداء المشروع وبالتالي زيادة القدرة على اتمام المشروع ضمن معطيات ثابتة وبأفضل المعايير وحسب الجداول الزمنية الموضوعة ودون تجاوز الميزانية الموضوعة.
2. أظهرت الدراسة من اختبارها للفرضية الفرعية الأولى أنه لا يوجد أثر لنمط القيادة الحر على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض وقد تعود الأسباب لعدم ملائمة سلوكيات هذا النمط مع السلوكيات التي يجب اتباعها لاتمام المشروع بالشكل المراد ، وذلك لما يوصف بالنمط المتسيب ، قليل السيطرة وكثير التركيز على العلاقات الاجتماعية أكثر من الاهتمام بأداء المشروع وتلك السمات التي تميز النمط المتسيب قد لا تكون مرضية نتائجها في المشاريع الإنشائية لما فيها دقة وحزم في التخطيط والتنفيذ لاعطاء أفضل أداء بأفضل مواصفات وضمن الجدول الزمني المثبت وبتكاليف متفق عليها مسبقا دون تقصير أو تسبب وبذلك يجب التركيز على الجوانب التي يظهر بها مستوى أهمية مرتفع والتي تعود الى تشجيع الأفراد على الحوار والمشاركة وتحفيز العمل الجماعي واعطاء المرؤسين مساحة كافية من الحرية لتنفيذ المهام الموكلة اليهم ، ولكن ذلك لا يعني أن نضع النمط الحر في خانة الاهمال ، فهذا النمط هو ايجابي في ظروف تلائمه كأن يكون المرؤسين على درجة علمية عاليه ، وتكون بيئة العمل مريحة غير مقيدة بجدول وميزانيات ثابتة.

3. أكدت الدراسة عن طريق اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى على أن لنمط القيادة التحويلي أثر ايجابي على أداء المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض فتركيز القائد على تشجيع العمل الجماعي للوصول الأهداف المرجوه وامتلاكه مهارات وفن في التعامل مع المرؤسين إنعكاس على أداء المشروع بأفضل وجه.

4. أظهرت الدراسة عن طريق اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على أن هناك أثر لنمط القيادة التبادلي على أداء المشاريع في شركات الهندسة الكائنه ، فأن يقوم القائد بايضاح المسار للمرؤوسين للوصول للهدف وامداد المرؤوسين بالتغذية الراجعة بشكل دوري والثناء على منفذين الأعمال بالشكل المطلوب أثر ايجابي ينعكس على تنفيذ المشروع فيشجع المرؤوسين على انجاز المشروع بالوقت المطلوب مع مراعاة مواصفات المواد وضمن المعايير ، واهتمام المدير بالمتطلبات الشخصية لكل فرد تساعد على بناء علاقات جيدة في اطار العمل مما يضيف جو ملائم ومريح للمرؤوسين وبالتالي ينعكس على الأداء بصورة ايجابية.

3.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكون الدراسة أظهرت وجود أثر ايجابي لنمطي القيادة التحويلي والتبادلي على أداء المشروع، توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة زيادة الوعي لدى الأفراد العاملين في قطاع المشاريع بمفاهيم القيادة وأنماطها ومدلولاتها وتبني السمات المستمدة من الأنماط المناسبة للوصول لأفضل اداء.
- تدعو الباحثة لتعزيز نمط القيادة التحويلي لما له تأثير ايجابي على الاداء يظهر من خلال الممارسات القيادية للقائد التحويلي في تشجيع المرؤوسين على العمل الجماعي ومشاركة الآراء والاقتراحات ووضع مساهماتهم الفكرية من أجل زيادة مهاراتهم وتطويرها ، كما تدعو الباحثة المدير للاهتمام بجانب التغذية الراجعة للأفراد لرفع كفاءة الأداء والقدرة على تصحيح الأخطاء لحظة حدوثها أو ملاحظتها واكتشافها.

- حث المدير على السماح للأفراد المرؤوسين بأن يشاركوا في عملية اتخاذ القرار عن طريق بناء مناخ مشجع على العطاء والابداع وتشجيع الشعور الجماعي لرفع مستوى الاداء الى جانب حثهم على تطوير مهاراتهم في الإشراف والتنفيذ والتخطيط وفن التعامل للوصول للأداء الأفضل .
- دعوة المدير للاهتمام بجميع الأفراد العاملين على جميع المستويات ومع مراعاة الفروق الفردية لكل فرد.
- التركيز على التواصل الايجابي بين القائد والمرؤوس وتلبية حاجاتهم المنطقية لبناء علاقة ودية قائمة على المحبة والانتماء للمنظمة وليست على المصالح المشتركة والتبادلية فقط.
- تنمية مهارات الأفراد المرؤوسين سواءاً القيادية وغيرها في تبادل الأفكار وتبني الاقتراحات والمشاركة في النقاش المنطقي على أسس موضوعية بعيدا عن الأسس الشخصية.
- العمل على ايجاد الآليات مناسبة تسهم بالربط بين النمط الحر واداء المشاريع، والتعرف على الادوات والوسائل لتحقيق ذلك، من خلال تفعيل دور القائد الاداري في حل المشكلات وتلبية طلبات المرؤوسين واعطاء المرؤوسين الفرصة في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم بحرية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of leadership styles on project performance in construction projects in Riyadh. A simple random sample of 280 individuals was selected from the study population, with the researcher distributing 280 questionnaires to these companies. A total of 250 questionnaires were retrieved, representing 89% of the distributed questionnaires. Of these, 38 questionnaires were excluded due to not meeting the criteria, such as incomplete responses or missing pages. Consequently, 212 valid questionnaires were analyzed, representing 77% of the distributed questionnaires. The study adopted a descriptive-analytical method.

The results of the study indicated a positive impact of leadership styles (transformational and transactional) on project performance in construction projects in Riyadh. The most influential leadership style was transformational leadership, followed by transactional leadership, while no significant impact was found for laissez-faire leadership.

The study recommended focusing on positive communication between leaders and subordinates, meeting their logical needs with friendliness and a sense of belonging to shared and reciprocal interests. It also emphasized the importance of developing subordinates' skills, including leadership and other skills, in exchanging ideas, adopting suggestions, and participating in logical discussions.

Keywords: Leadership Styles, Project Performance, Construction Projects in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو حامده، أفنان بسام أيوب، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2021). أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207326>
2. أبو عميرة، 2020 :أبو عميرة، ع. (2020). أثر القيادة الإدارية على أداء المشاريع. *مجلة الدراسات الإدارية*، 30(2)، 45-60. رابط: [تحتاج للوصول عبر المكتبة الجامعية أو قاعدة بيانات .
3. أحمد، دليلة، كاري، نادية. (2020) القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، *مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية*، المجلد 1، العدد 2، الصفحات 191-204.
4. الدغل، غادة محمد فهمي محمد، و عمران، كامل علي متولي. (2023). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع1 ، 78 - 121. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410287>
5. الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج38، ع4 ، 163 - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410351>
6. الزهراني، منى بنت علي بن عبدالله، و القرشي، سوزان بنت محمد. (2020). أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الأمن الفكري لدى الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج4، ع14 ، 64 - 84. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103354>

7. السادة، (2023) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة تطبيقية على شركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة). المجلة الدولية للبحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 39

8. الشيخ، هنادي الفاتح قرشي، و بشارة، معاذ عثمان. (2018). أثر زيادة الوقت على أداء المشاريع الانشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/998860>

9. عبدالباقي، حياة، و عبدالعزيز، عبدوس. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على التمكين لدى العاملين: دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، مج3، ع6 ، 21 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/988113>

10. العطاس، عبدالرحمن زين أحمد، و أبو حجل، محمد مصطفى محمد. (2019). أثر أنماط القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع الغويزي لتعليب الأسماك في محافظة حضر موت - باليمن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344619>

11. عيد، (2020). دور القيادة في تحسين نتائج المشاريع. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 18(3)، 56-72.

12. محمد، آدم محمد عبدالله، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي - فرع نيالا الفترة من 2010 - 2016 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/844893>

13. المغربي، عماد سليمان، و الشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209814>

14. مقدم، عبدالجليل، و شناق، سميحة. (2018). تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

دراسة حالة مستشفى تراي بوجمعة - ولاية بشار. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، مج2، ع1،

37 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/983506>

15. الملاحي، محمد. (2021). استراتيجيات القيادة الفعالة في إدارة المشاريع. مجلة الإدارة والقيادة،

15(1)، 78-92.

16. نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع:

دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات

والاجتماع، ع95، 159 - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407298>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Ahmed, F. (2020). *Leadership in Project Management: A Middle Eastern Perspective*.

Cairo: Arab Project Management Foundation.

2. Akbarib & Mojri, 2019: Akbarib, M., & Mojri, M. (2019). The Impact of Leadership on

Project Management. *Journal of Project Management Research*, 17(1), 27-39. DOI:

10.1111/jpmr.12346.

3. Al-Mansouri, H. (2019). *Leadership Styles in the Middle East: Impact on Project*

Performance. Dubai: Gulf Management Press.

4. Arjuna, Absah, & Fauziyah, 2021: Arjuna, A., Absah, A., & Fauziyah, F. (2021). Leadership

and Project Effectiveness. *Asian Journal of Business Research*, 11(2), 89-104. DOI:

10.14707/ajbr.210014.

5. Asmawi, 2017: Asmawi, A. (2017). Leadership and Project Success. *International Journal*

of Leadership Studies, 12(1), 101-115. DOI: 10.1080/15378475.2017.1204367.

6. Benmira & Agboola, 2021: Benmira, S., & Agboola, A. (2021). Leadership and Project Success: A Comprehensive Review. *International Journal of Project Management*, 39(7), 1046-1060. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.05.002.
7. Bianchi, E. (2021). *Leadership Styles and Conflict Resolution in Projects*. Milan: European Leadership Review.
8. Chang, L. (2019). *Leadership Agility in Fast-Paced Projects*. Singapore: Asia Business Press.
9. Davis, M. (2019). *Leadership in Project Management: A Comprehensive Review*. Vol. 2. Boston: PM Scholar Press.
10. Dess, Lumpkin & Taylor, 2021: Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (2021). Strategic Management and Leadership. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1342-1365. DOI: 10.1002/smj.3312.
11. Dubois, C. (2019). *The Influence of Leadership on Project Risk Management*. Paris: Risk and Leadership Studies.
12. Fischer, G. (2022). *Leadership and Culture in Project Management*. Munich: Global Leadership Press.
13. Garcia, M. (2020). *Leadership and Decision-Making in Projects*. Madrid: European Management Press.
14. Goldberg, S. (2022). *Leadership and Collaboration in Multinational Projects*. New York: Global PM Press.
15. Gor, D. & Pitroda, J, K. (2018). The Impact of Supply chain practice on construction Project Performance in the Central Gujarat, *International Journal of Technical Innovation in Modern Engineering & Sciences (IJTIMES)*, 4(5), 269-175.
16. Gupta, N. (2023). *The Role of Leadership in Software Development Projects*. Bangalore: Tech India Publications.

17. Ibrahim, U., & Musa, A. (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 8(2): 32-42, <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0002004>
18. Ivanov, D. (2023). *Leadership and Innovation in Project Management*. Moscow: Russian Business Academy.
19. Johnson, L. & Brown, K. (2021). *The Impact of Leadership on Team Dynamics*. Vol. 3. London: Leadership Publishing.
20. Kavitha & Zaidatol, 2017: Kavitha, S., & Zaidatol, A. (2017). The Role of Leadership in Project Management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 178-193. DOI: 10.1177/1548051817692753.
21. Kim, S. (2022). *Agile Leadership and Project Outcomes*. Seoul: Agile Press.
22. Koenig, W. (2020). *Leadership Strategies for Successful Projects*. Amsterdam: Dutch Project Academy.
23. Lee, C. (2020). *Confucian Leadership and Modern Projects*. Shanghai: East-West Business Press.
24. Murphy, C. (2023). *Emotional Intelligence and Leadership in Projects*. Dublin: Irish Academic Press.
25. Nakamura, Y. (2020). *The Japanese Approach to Leadership in Projects*. Tokyo: Nippon Project Press.
26. Nduyu, D. & Magutu, P. (2018). Operation management practices and operational performance of insurance brokers in Nairobi City, Kenya, *Noble International Journal of Buisness and Management*, 2(9), 70-83..

27. Nkomo, S. (2021). *Leadership in African Project Management*. Johannesburg: African Leadership Series.
28. O'Connor, E. (2018). *Leadership Styles in Technology Projects*. Dublin: Tech Leaders Press.
29. O'Reilly, P. (2019). *Leadership Styles in Irish Construction Projects*. Cork: Construction Management Press.
30. Patel, R. (2023). *Innovative Leadership for Project Managers*. Mumbai: Indian Project Management Institute.
31. Pilot, 2018: Pilot, A. (2018). Leadership Practices and Project Performance. *Project Management Journal*, 49(4), 53-67. DOI: 10.1177/875697281804900406.
32. Raja. K, S. & Mubeena, M. (2017). Assessment of Total Quality Management in Construction Industry. Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR). 3(2), 1850-1856. <http://www.onlinejournal.in>.
33. Rodriguez, J. (2021). *Latino Leadership in International Projects*. Mexico City: Latin American Project Institute.
34. Rossi, A. (2023). *Leadership Patterns and Project Success in Italy*. Rome: Italian Academic Press.
35. Santos, L. (2022). *Participative Leadership in Community Projects*. São Paulo: Brazilian Project Society.
36. Singh, P. (2022). *Transformational Leadership in Projects*. New Delhi: Global Project Management Forum.
37. Smith, J. (2022). *Leadership Styles and Project Performance*. New York: Academic Press.
38. Styles on Project Performance. *Journal of Management Studies*, 57(3), 412-432. DOI: 10.1111/joms.12345.

39. Taylor, R. (2019). *The Role of Leadership in Agile Project Management*. London: Agile Leadership Institute.
40. Thompson, H. (2021). *Strategic Leadership for Project Excellence*. Vol. 5. Sydney: Project Mastery Series.
41. Wafula, J.A. & Muathe, S.M. (2019). The Role of Strategic Management in the Performance of Turkana County Government, Kenya. *Eastern Africa Journal of Contemporary Research*, 1(2): 120-125,
42. Wang, Y. (2020). *Project Success: The Role of Effective Leadership*. Beijing: China Business Press.
43. Zimmerman, F. (2021). *Leadership Communication in Project Teams*. Berlin: German Project Institute.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع "دراسة

تطبيقه على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض"

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

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

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان

علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير

أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

2- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 39 سنة

☐ أكثر من 39 سنة

3- المستوى التعليمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

4- الخبرة العملية ☐ أقل من سنتين ☐ سنتين – 5 سنوات

☐ أكثر من 5 سنوات

5- مجال العمل ☐ تصميم ☐ تنفيذ

☐ إشراف ☐ غير ذلك

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية، ضع إشارة [✓] في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أو وافق بشدة	أو وافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
نمط القيادة الحر									
يتردد المدير في إتخاذ أي قرارات تتعلق بسير مشروع									
يتساهل المدير مع المقصرين في أداء واجباتهم والتزامهم بالمواعيد.									
يتجرد المدير من معظم المسؤوليات الادارية بمنحها للمرؤوسين									
يفتح المدير المجال للأفراد بالتصرف والتعامل مع المواقف التي يتعرضون لها.									
يحجم المدير عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة عند الحاجة.									
يعطي المدير مجال واسع للأفراد للحوار والمشاركة.									
يتيح المدير الحرية للأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بدون قيود.									

					يلبي المدير طلبات المرؤوسين دون التفكير بعواقب تنفيذها.
					يتهاون المدير بحل المشكلات الطارئة عند التعرض لها ويترك مسؤولية حلها للمرؤوسين.
					يركز المدير على العلاقات الاجتماعية أكثر من اهتمامه بالعمل.
نمط القيادة التحويلي					
					يتمتع الاداري بمهارات الإشراف وفن التعامل ومناقشة خطوات تنفيذ العمل مع جميع الأفراد المشاركين بالمشروع.
					يسمح المدير للمرؤوسين بإدارة المشكله بطرق مبتكرة لتحسين خبرتهم في حال وقوع مشكلات طارئة في مراحل المشروع.
					يسمح المدير بمشاركة الأفراد التابعين له أن يكونوا جزءا من عملية إتخاذ القرار.
					يشجع المدير المرؤوسين على وضع مساهماتهم الفكرية والمهنية الخاصة.
					يركز المدير على نقاط القوة لدى كل فرد ليساعد في تطويرها
					يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي للوصول للهدف المراد من المشروع.

					يحرص المدير بتزويد الأفراد بالتغذية الراجعة عن أدائهم.
					يعتبر المدير نموذجاً يحتذى به.
					يتحدث المدير بشكل متفائل وبحماس عن مستقبل الشركة والمشاريع القائمة عليها وخطواتها المستقبلية.
					يراعي ويتفهم المدير الفروقات الفردية بين الأفراد.
نمط القيادة التبادلي					
					يمتلك المدير مهارات الإشراف وفن التعامل ومناقشة خطوات تنفيذ العمل مع جميع الأفراد المشاركين بالمشروع.
					يوضح المدير للأفراد الأهداف المراد تحقيقها من المشروع ويرسم للمرؤوسين المسار الواجب اتباعه للوصول للهدف.
					يتخذ المدير القرارات بشكل فردي
					يحاسب المدير الأفراد بالمكافئة أو بالعقاب على جهودهم بشكل فردي من أجل تحفيزهم.
					يفضل المدير مراقبة عمل كل فرد على حدا من أجل التأكد بأن الجميع ملتزم بالتعليمات

					والقواعد أثناء العمل وتصحيح الأخطاء اذا وقعت.
					يهتم المدير بحاجات المرؤوسين بهدف إرضائهم للوصول لأفضل أداء.
					يعطي المدير فرصة للمرؤوسين لحل المشكلات الطارئة عند حدوثها ويتدخل اذا أصبحت جدية.
					يبين المدير ما يتوقع الأفراد الحصول عليه إذا كان الأداء بالشكل المطلوب وحقق المشروع كما يجب.
					يعبر المدير عن رضاه عندما تكون نتائج الأداء للفرد مطابقة لتوقعاته.
					يتخذ المدير العقاب في حال التقصير أو الإخلال بمستوى الأداء المطلوب من المرؤوس الوصول إليه.

➤ **المحور الثاني: أداء المشاريع الإنشائية، ضع إشارة [✓] في المربع المناسب لاختيارك:**

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	البعد
					1. يُنجز المشروع بالوقت المحدد حسب الجداول الزمنية الموضوعة لإنجازه.
					2. إذا طرأ على سير العمل بالمشروع ما يجعل الالتزام بالجدول الزمني الأصلي مستحيلاً يتم تعديل الجدول وتحديثه بما يتناسب مع الواقع .
					3. يتم الالتزام بالميزانية المحددة بالعقد والأوراق القانونية المتفق عليها بين الجهات المعنية بالمشروع.
					4. يتم إنجاز المشروع بالجودة المطلوبة وحسب المعايير والمواصفات المحددة الواردة في العطاء
					5. يتم الالتزام باستعمال النوعيات المتفق عليها لمختلف المواد والبنود والمعدات الخاصة بالمشروع وكتالوجاتها، وكذلك البدائل المختلفة إذا دعت الحاجة لذلك.

					6. يتم التأكد عند استلام أو تسليم المشروع بأن جميع الأعمال قد تم تنفيذها بالكامل طبقاً للمخططات والمواصفات والشروط والأصول الفنية وجداول الكميات ومعايير ضبط الجودة.
					7. يتم الالتزام بالكود دستور البناء الوطني الأردني أثناء إنجاز مراحل المشروع كاملة من تصميم وتنفيذ وإشراف وصيانة وتشغيل.
					8. يتم التأكد من تطبيق قواعد السلامة في جميع المجالات وعلى كل المستويات وفي جميع مراحل المشروع وحسب ما ورد في كود السلامة العامة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project mangement

The Impact of Administrative Leadership Styles on Project

Performance: An Applied Study on Construction Projects in

Riyadh

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024