

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع بالتطبيق على مشاريع البنية

التحتية بمدينة الرياض

إعداد

عبدالله يحيى السرحاني الشهراني

خالد عوض حميدي

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

٢٠٢٤/هـ١٤٤٥ م



الإهداء..

لا يسعنا ونحن نضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن نتقدم بالشكر إلى

كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة، ونخص بالشكر الدكتور وليد

عبدالجواد سليمان صديق على هذه الرسالة والذي كان له الفضل بعد الله عز

وجل في إنارة طريق البحث لنا من

خلال توجيهاته وإرشاداته، جعلها الله في ميزان أعماله

.....

الشكر والتقدير..

الحمد لله حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدنا بالصبر
الجميل لإتمام هذه الدراسة.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور وليد عبدالجواد
سليمان صديق لتفضله بقبول الإشراف على مشروعنا وما بذل من جهود وعلى
ما قدم لنا من نصائح وتوجيهات مكنتنا من تخطي المصاعب التي واجهتنا في
هذا المشروع، وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة الجامعة لما قدموا
لنا طيلة فترة الدراسة

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها
الموقرين المحترمين لقبولهم مناقشة هذه الرسالة وعلى ما سيبدونه من
ملاحظات.

الخلاصة

هدفت الدراسة إلى قياس دراسة على أثر ممارسات القيادة بأبعادها (المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) مفردة، وتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات.

. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض .

وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمسؤولين والقادة في المشاريع البنية التحتية لتعزيز مهاراتهم القيادية وتطوير ممارساتهم، و توفير موارد مالية وبشرية كافية لدعم استراتيجيات القيادة وتطبيقها في المشاريع، و تحفيز المشاركة الفعالة وتقدير الجهود المبذولة من قبل الفرق العاملة..

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية - نجاح المشاريع -مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
د.....	الخلاصة.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ز.....	قائمة الجداول.....
ط.....	قائمة الاشكال.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١.....	1.1 مقدمة:.....
٢.....	2.1 مشكلة الدراسة:.....
٢.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
٣.....	4.1 أهداف الدراسة:.....
٤.....	5.1 تساؤلات الدراسة:.....
٥.....	6.1 فرضيات الدراسة:.....
٦.....	7.1 نموذج الدراسة:.....
٧.....	8.1 دوافع اختيار الموضوع:.....
٨.....	9.1 المنهجية:.....
٨.....	مصادر البيانات :.....
٨.....	أدوات الدراسة:.....
٩.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
١٠.....	10.1 حدود الدراسة.....
١٠.....	11.1 الدراسات السابقة.....
٢١.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٢١.....	المبحث الأول: الممارسات القيادية.....
٢١.....	1.1.2 مفهوم القيادة ونظرياتها.....
٢٣.....	2.1.2 أهمية القيادة الإدارية:.....
٢٤.....	3.1.2 السمات القيادية لمدير المشروع :.....
٢٩.....	4.1.2 إدارة العلاقات و التواصل:.....
٣٠.....	5.1.2 الممارسات القيادية الجديدة المدراء المشاريع.....
٣٥.....	6.1.2 إدارة فعالة للمخاطر والتحديات.....
٣٧.....	7.1.2 تحفيز وتشجيع فريق العمل.....

المبحث الثاني: نجاح المشاريع	٣٨
1.2.2 تعريف نجاح المشروع:	٣٨
2.2.2 عوامل نجاح المشروع:	٣٩
3.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:	٤٢
4.2.2 طرق نجاح المشاريع:	٤٣
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	٤٦
1.3 مقدمه	٤٦
2.3 المنهج المستخدم:	٤٦
3.3 مجتمع وعينة الدراسة:	٤٦
4.3 مصادر البيانات :	٤٧
5.3 أداة الدراسة:	٤٨
6.3 صدق أداة الدراسة Validity	٤٩
7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	٥١
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٥٢
1.4 مقدمه	٥٢
2.4 وصف خصائص عينة الدراسة	٥٢
3.4 وصف متغيرات الدراسة:	٥٨
4.4 اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار	٧٢
5.4 اختبار فرضيات الدراسة:	٧٤
الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	٨٢
1.5 تمهيد	٨٢
2.5 نتائج الدراسة:	٨٢
3.5 الاستنتاجات:	٨٤
4.5 التوصيات:	٨٥
Abstract	٨٧
المراجع	٨٨
اولاً: المراجع باللغة العربية	٨٨
ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:	٨٩
الملاحق	٩٦
استمارة استبيان	٩٧

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	الجدول (١): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمصالحة للتحليل	(1)
46	جدول (٢): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية بأبعاده	(2)
47	جدول (٣): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح المشاريع بأبعادها	(3)
51	جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	(4)
52	جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(5)
54	جدول (٦): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(6)
55	جدول (٧): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	(7)
56	جدول (٨): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(8)
57	جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المثل الأعلى	(9)
60	جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إشاعة رؤية مشتركة	(10)
62	جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات استغلال الفرص	(11)
65	جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	(12)
68	جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز	(13)

70	جدول (١٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد الممارسات القيادية	(14)
72	جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع	(15)
74	جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على العميل	(16)
77	جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات نجاح العمل	(17)
79	جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد للمستقبل	(18)
81	جدول (١٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع	(19)
84	جدول (٢٠): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي	(20)
86	جدول (٢١): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به	(21)
88	جدول (٢٢): نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع	(22)
89	جدول (٢٣): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع	(23)
90	جدول (٢٤): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض	(24)
91	جدول (٢٥): نتائج اختبار أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع	(25)
92	جدول (٢٦): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع	(26)
94	جدول (٢٧): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة على نجاح المشاريع	(27)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
52	شكل (١): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	(1)
53	شكل (٢): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(2)
54	شكل (٣): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(3)
55	شكل (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	(4)
56	شكل (٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

1.1 مقدمة:

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

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

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

ويلعب القائد أيضاً دوراً حاسماً في تحفيز أعضاء الفريق وإشراكهم بفعالية في المشروع، و القائد قدوة للآخرين حيث أنه يساعدهم على تطوير مهاراتهم والعمل بانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة تلعب قدرة القائد على بناء فريق قوي وتعزيز التعاون والثقة بين أعضاء الفريق دوراً كبيراً في نجاح المشروع.

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

2.1 مشكلة الدراسة:

تعاني مشاريع البنية التحتية بالرياض من العديد من المشاكل التي تهدد تنفيذها، ويعود فشل هذه المشاريع إلى عدة أسباب، منها: غياب التخطيط، عدم وضوح الرؤية، عدم الدراسة، عدم مراعاة الإمكانيات الفنية والزمنية، إضافة إلى إسناد مشاريع أخرى في بعض الأحيان إلى مقاولين متعثرين.

تعتبر القيادة في مشاريع البنية التحتية هي الأكثر قدرة على خلق وإحداث تطوير حقيقي وفعال في أداء العاملين ومن ثم نجاح المشاريع، وذلك نظراً لطبيعة القطاع الذي تنتهي إليه وما تتسم به من مرونة وتنافس، الأمر الذي يتطلب العمل المستمر واليقظة المستمرة المتمثلة في النشاط والذكاء والمهارات العالية في تصميم المواقف وإدارة الرعاية والاهتمام الذي تطلبه.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع تطبيقاً على مشاريع البنية التحتية بالرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر الممارسات القيادية في نجاح مشاريع البنية التحتية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ 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 للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل القيادة داخل مشاريع البنية التحتية بالرياض.

• 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 الممارسات القيادية ونجاح المشاريع ومشاريع البنية التحتية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل الممارسات القيادية في نجاح مشاريع البنية التحتية بالرياض.

- يمكن للنتائج المستمدة من الدراسة أن تقدم توجيهات عملية لمديري المشاريع وقادة الفرق حول كيفية تحسين الممارسات القيادية لتحقيق نجاح أفضل لمشاريع البنية التحتية.
- يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين استدامة مشاريع البنية التحتية من خلال فهم الأفضل للعناصر القيادية التي تؤثر على الكفاءة والنجاح العام للمشاريع.
- يمكن للدراسة أن تكون ذات أهمية كبيرة في توجيه سياسات الحكومة أو الشركات الخاصة المعنية بتنفيذ مشاريع البنية التحتية، من خلال تقديم أدلة حول كيفية تحسين القيادة لتحقيق أهداف النجاح والاستدامة.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

١. التعرف على أثر المثل الأعلى للقادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

٢. التعرف على اشاعة الرؤية المشتركة للقادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على

الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

٣. معرفة مدى تأثير استغلال الفرص على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون-

نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

٤. التعرف على مدى تأثير تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة

المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة

الرياض.

٥. التعرف على علاقة الدعم والتحفيز بنجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون-

نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

5.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات القيادية بأبعاده (المثل الأعلى –

اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على

نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع

البنية التحتية بمدينة الرياض؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

• السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير المثل الأعلى للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة

المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة

الرياض؟

• السؤال الفرعي الثاني: ما مدى اشاعة رؤية مشتركة للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟

• السؤال الفرعي الثالث: ما مدى لاستغلال الفرص للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟

• السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير الدعم والتحفيز للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟

• السؤال الفرعي الخامس: هل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟

6.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

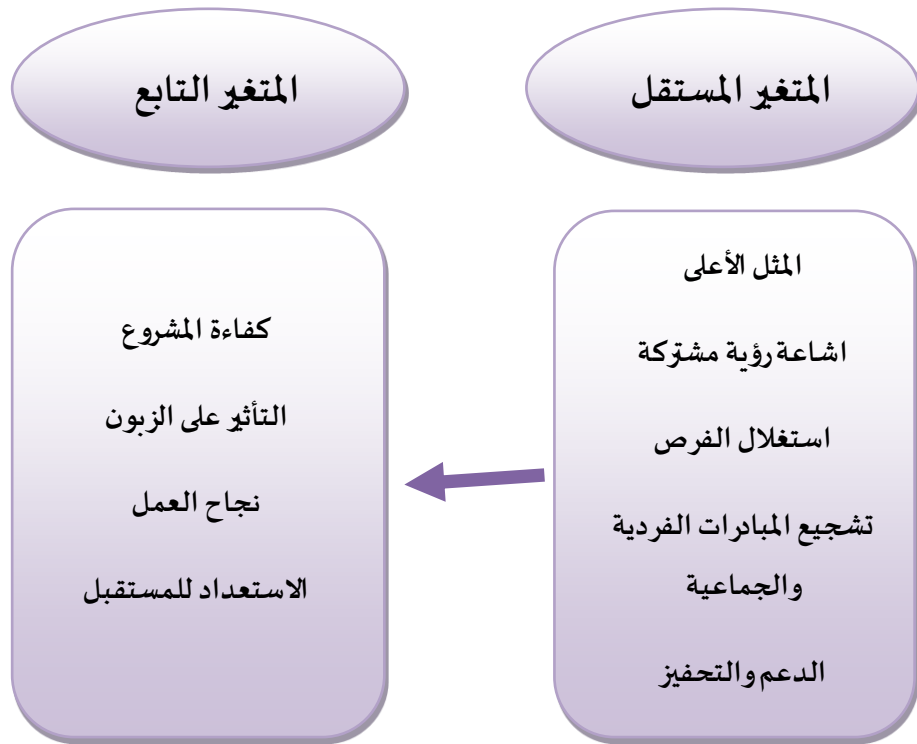
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمثل الأعلى على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند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

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى – إشاعة رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

المتغير المستقل: الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية - الدعم والتحفيز)

المتغير التابع: بأبعاده (كفاءة المشروع - التأثير على الزبون - نجاح العمل - الاستعداد للمستقبل)



8.1 دوافع اختيار الموضوع:

- أسباب اختيار موضوع البحث " أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع بالتطبيق على مشاريع البنية التحتية بالرياض.
- تعد مشاريع البنية التحتية من أهم المشاريع بالمملكة العربية السعودية التي تؤثر على الاقتصاد.
- التعرف على مدى تأثير الممارسات القيادية بكافة أبعادها على نجاح المشاريع وخصوصا مشاريع البنية التحتية.

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع وخصوصا مشاريع البنية التحتية 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.

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 الممارسات القيادية في نجاح المشاريع وخصوصا مشاريع البنية التحتية بالرياض

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 مديري ومسؤولي مشاريع البنية التحتية بالرياض والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

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 للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

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

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ 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.

10.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر الممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل)
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مدراء مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
١. الدراسة	العقلا، (٢٠١٩)
أهداف الدراسة	هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادات الإدارية العاملة في سدافكو السعودية في نجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، والتعرف على مدى علاقة وقدرة القيادات الإدارية على كافة المستويات القيادية داخل سدافكو السعودية على فعالية عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في الشركة المذكورة.
المتغير المستقل	القيادة بأبعادها (القيادات الادارية الديمقراطية- القيادات الادارية البيروقراطية).
المتغير التابع	تطوير المنظمات.

ولأغراض هذا البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لما توفره من إمكانيات للحصول على أكبر قدر من المعلومات والمساعدة في الوصول إلى أصول المشكلة وأسبابها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها ، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة لمجموعة شركات سدافكو السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية (SPSS) والمتمثلة في استخدام البرامج الإحصائية واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ومؤشرات قيمة تدعم موضوع البحث.	منهجية البحث
قد توصلت النتائج إلى مجموعة من النتائج تتمثل في: الأنماط القيادية السائدة: إن أسلوب القيادة السائد في شركة سدافكو للأغذية والألبان هو الأسلوب الديمقراطي (٧٤,٢٥٪) ويستخدم بدرجة مقبولة، يليه أسلوب القيادة البيروقراطية (٥٧,٧٨٪) ويستخدم بدرجة متوسطة، يليه أسلوب القيادة الليبرالية (٥٠,٨٣٪) ويستخدم بدرجة أقل من البيروقراطي. دور الأنماط القيادية في إحداث عملية التطوير والتغيير: أظهرت النتائج أن هناك دور كبير للقيادة الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، حيث بلغت نسبة التغيير والتطوير على المستوى الفردي (٧٩,٢٩٪)، وعلى مستوى المجموعة (٧٧,٣٦٪)، وعلى المستوى التنظيمي (٧٥,٨٨٪)، مما يدل على أن هناك دوراً كبيراً للقيادة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.	أهم النتائج والتوصيات

٢. دراسة	موسى، (٢٠٢٣)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى قياس تأثير ممارسة القيادة الحقيقية، بما في ذلك أبعادها الوعي الذاتي ، وشفافية العالقة ، والمنظور الداخلي ، والمعالجة المتوازنة ، في تعزيز المسؤولية المجتمعية وأبعادها الاقتصادية والقانونية والخيرية والأخلاقية من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان.
المتغير المستقل	ممارسات القيادة الحقيقية بأبعادها (القيادة الموثوقة – القيادة الحقيقية- القيادة الأصلية)
المتغير التابع	تعزيز المسؤولية المجتمعية بأبعادها (البعد الاقتصادي- البعد القانوني- البعد الأخلاقي)
منهجية الدراسة	وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي للدراسة الميداني.
النتائج والتوصيات	أوضحت نتائج الدراسة وجود عالقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحقيقية ومسؤولية الجامعة المجتمعية بمعامل ارتباط بيرسون (٠,٧٧٢)، والذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة مكونة من (٢١١) مفردة، وكذلك يوجد تأثير معنوي لإبعاد القيادة الحقيقية على المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة بنسبة مفسره قدرها (٥٩,٥ %) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥). وفي ضوء نتائج البحث أوصي الباحث بضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية بجامعة أسوان تتماشى مع متطلبات القيادة الحقيقة و توفير المزيد من الدعم لبرامج المسؤولية المجتمعية ،والسعي نحو توفير بيئة عمل داعمة معززة للمبادرات الموجهة نحو المسؤولية المجتمعية، والشفافية والتواصل بين الشركات والمجتمعات المحلية والترويج لمفهوم المسؤولية المجتمعية.

٣. الدراسة	فوزي، (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	تمحورت الدراسة حول تحليل أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي، واختبار مدى توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين لهذه العلاقة.
المتغير المستقل	القيادة الأصيلة
المتغير التابع	مستوى أداء الفرد
منهجية الدراسة	وتم تطبيق الدراسة على شركات مصرية تعمل في مجالات مختلفة، بما في ذلك الصناعات الغذائية والصناعات الإلكترونية والتكنولوجية والخدمات، وبلغ حجم وتم استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وتم تنفيذها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن سلوكيات القيادة الأصيلة لها تأثير مباشر على إبداع العاملين، وأنها تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي كأحد مكونات الاتجاهات الإيجابية للعاملين.
٤. الدراسة	اشتيوي، (٢٠٢٣)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، حيث طبقت مفرداتها على مركز شؤون المرأة بغزة، وقد تمثل مجتمع الدراسة الحقيقي في جميع العاملات في المركز وعددهن «٧٠»
المتغير المستقل	المهارات القيادية بأبعادها (مهارات شخصية؛ مهارات إدارية؛ مهارات تقنية؛ مهارات إبداعية).

المتغير التابع	التحول الرقمي
منهجية الدراسة	حيث تم اختيار جميع مفردات مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل، ووزعت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات عليه ولكن ما تم استرداده فقط «٥٦»، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وقد أثبتت النتائج بأن مستوى ممارسة المهارات القيادية، ومستوى التحول الرقمي بالمركز جاء مرتفعاً وجود أثر بنسبة (٤٠,٣٪) للمهارات القيادية في التحول الرقمي، حيث يتمثل هذا التأثير في بعد «المهارات التقنية» ولم يثبت التأثير لأبعاد المهارات القيادية الأخرى، كما أثبتت الدراسة بأنه ال توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) (تجاه كل من) المهارات القيادية، والتحول الرقمي (وقد أوصت الدراسة بتوجيه العوامل وتعزيز ثقافة التحول الرقمي والإدراك الحقيقي بضرورة ممارسة عمليات التحول الرقمي في المركز.
٥. الدراسة	المدني، (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	شهد النصف الثاني من القرن العشرين، تطوراً غير مسبوق في المجال التكنولوجي والتقني وخاصة في مجال الاتصال. مما انعكس هذا التطور على مجال الإعلام، فظهرت مواقع التواصل الاجتماعي، التي أصبحت من المواقع المهمة والفعالة، وزادت شعبيتها وانتشرت خدماتها بشكل سريع على الأفراد والمنظمات، وتعد العلاقات العامة إحدى الوظائف الإدارية التي تأثرت بها، وأصبحت عنصراً فعالاً من العناصر المهمة وتستخدمها العلاقات العامة في إدارة أنشطتها الاتصالية وبناء سمعتها وتدعيم الصورة الإيجابية وتشكيل الاتجاهات الإيجابية نحو الأداء المؤسسي للشركة في ظل بيئة تنافسية

شديدة تسعى الشركات من خلالها إلى كسب ثقة الجمهور لإحداث رأي عام إيجابي تجاه الشركة. ولأجل الوصول إلى شريحة واسعة من الجمهور عملت الشركات ومنها شركات الاتصالات في السعودية (STC) ، وموبايلي، وزين) إلى توظيف وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال وفوري ولتوصيل سياستها، وبرامجها، وخدماتها للجمهور بكل سهولة، وبأقل تكلفة، والتواصل معهم بمختلف سماتهم الديموغرافية واهتماماتهم الشخصية. وللتعرف على دور العلاقات العامة في استخدام وسائل الاتصال بشكل فاعل وإيجابي تمت صياغة مشكل البحث على شكل تساؤل رئيسي يتمثل بـ (ما أثر استخدام العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات	
التواصل الاجتماعي	المتغير المستقل
نجاح المشاريع	المتغير التابع
اعتمد الباحث المنهج المسحي لغرض تحقيق أهداف البحث، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات.	منهجية الدراسة
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إدارة العلاقات العامة في الشركة توظف وسائل التواصل الاجتماعي بدرجة كبيرة في إدارة سمعتها. تساعد وسائل التواصل الاجتماعي دوائر العلاقات العامة على إبراز دور الشركة في خدمة المجتمع ومسؤولياتها الاجتماعية. تمكن مواقع التواصل الاجتماعي دوائر العلاقات العامة من تفادي أزمات محتملة من خلال مراقبة تفاعل ردود أفعال الجمهور.	النتائج والتوصيات

تطبيق (توتير) أكثر وسيلة تستخدمها العلاقات العامة في إدارة سمعة الشركة.	
تحسن وسائل التواصل الاجتماعي من مستوى تقديم الخدمة للجمهور مما يتسبب في بناء سمعة جيدة عن الشركة وخدماتها	
راغب وآخرون، (٢٠٢٢)	٦. الدراسة
هدفت إلى التعرف على علاقة مهارات القيادة (ومهنيا واجتماعيا- الإبداعية بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا في وزارة التربية بالكويت من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة.	أهداف الدراسة
مهارات القيادة بأبعادها (المهني – الاجتماعي- الإبداعي)	المتغير المستقل
تمكين المرأة العاملة	المتغير التابع
تم اتباع المنهج التحليلي الوصفي من خلال اعداد استبانة على مجموعة من المرأة العاملة.	منهجية الدراسة
وأثبتت النتائج وجود علاقة بين مهارات القيادة الإبداعية ، كما أثبتت وجود فروق في استجابات ومهنيا واجتماعيا للمرأة الكويتية العاملة وتمكينها اقتصاديا أفراد العينة في مهارات القيادة الإبداعية لدى المرأة لصالح السن الأكبر، والمستوى التعليمي الأعلى، وعدد سنوات الخبرة الأطول، كما تبينت فروق في استجابات أفراد العينة في أبعاد التمكين لدى المرأة كانت لصالح السن الأكبر، والمستوى التعليمي الأعلى، وعدد سنوات الخبرة الأطول، والمسعى الوظيفي «مدير عام»، ولراتب المرأة الأكبر	أهم النتائج والتوصيات
صيتي ولعمور، ٢٠١٩	٧. الدراسة

أهداف الدراسة	دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية: الفنية، والفكرية، والبشرية، والذاتية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي بجامعة غرداية بالجزائر
المتغير المستقل	اتجاهات العاملين بأبعادها (المهارات القيادية: الفنية، والفكرية، والبشرية، والذاتية)
المتغير التابع	إدارة التغيير التنظيمي
منهجية الدراسة	وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت (١٢٦) من الموظفين
أهم النتائج والتوصيات	وقد أشارت النتائج إلى وجود تباين في تأثير المهارات القيادية على تطبيق التغيير التنظيمي. كما، وأنه توجد فروق بين متوسط آراء عينة تبين أن اتجاهات العاملين تجاه المهارات القيادية مرتفعاً الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة، كما تبين أنه ال فروق تعزى لاختلاف متغيرات العمر والمؤهل العلمي والوظيفة
٨. الدراسة	هلال، (٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات، معرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة
المتغير المستقل	الابتكار التنظيمي

المتغير التابع	السيولة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي لعرض تسلسل المشكلة وتم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار عينة مكونه من (٧٠ مفردة) من مجتمع الدراسة،
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة في مواجهة الأزمات، لدى الأزمات عدد من الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب شخصية، أسباب أخرى لا يمكن للمنظمة التحكم فيها، أسباب متعلقة بالتنظيم مما يجعل إيجاد حلول للأزمات أمر معقد لتداخل أسبابها وضرورة وجود أساليب متنوعة لحلها. أوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بالموظفين المبتكرين وإتاحة المجال لهم للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، يجب على القادة والمديرين تهيئة مناخ ملائم للابتكار التنظيمي وفتح المجال للعاملين لإبداء آراءهم ومقترحاتهم، اتخاذ التدابير لدى تمنع حدوث الأزمات ومحاولة التنبؤ بها والتعرف على مؤشرات حدوثها.

الدراسات الأجنبية	
Nafukho And Kurian,2022	١. الدراسة
هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أسلوب القيادة الإيجابية، وخاصة القيادة الأصيلة، وتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية من خلال تطبيقها على قطاع الفنادق.	أهداف الدراسة
القيادة الايجابية بأبعادها (القيادة الأصيلة)	المتغير المستقل
العدالة التنظيمية	المتغير التابع
استخدامه القائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي غير تجريبي، بحجم عينة (١٧٢ مفردة) من موظفين يعملون في صناعة الفنادق في الولايات المتحدة باستخدام العينات العنقودية.	منهجية البحث
وكانت أبرز نتائج الدراسة: إن القيادة الحقيقية تنبأت بتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، وعندما يدرك العاملون أن قادتهم يتبعون نموذج القيادة الأصيلة، فإنهم يدركون أيضا مستويات عالية من العدالة التنظيمية، وإن القيادة الحقيقية تتمتع بعلاقات أقوى مع أبعاد العدالة مما يعني أن القادة الحقيقيين هم استراتيجيون في تفاعلهم مع موظفيهم.	أهم النتائج والتوصيات

Chaudhar,2021	٢. الدراسة
تهدف إلى تحديد ما إذا كانت القيادة الحقيقية تساعد في تشكيل تجارب عمل محسنة وذات طابع معنوي، باستخدام نظرية القيادة الأصيلة ودورها في دعم المسؤولية الاجتماعية للشركات	أهداف الدراسة
القيادة الحقيقية	المتغير المستقل
المسؤولية الاجتماعية.	المتغير التابع
وقد استخدمت الدراسة قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات وتم تنفيذها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من ٣٦٨ موظفا صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن القيادة الحقيقية لها تأثير إيجابي على توقعات المسؤولية الاجتماعية للشركات.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الممارسات القيادية

1.1.2 مفهوم القيادة ونظرياتها

رغم الكثير من التراكمات العلمية التي جاءت بصدد مفهوم القيادة إلى أن ظاهرة القيادة في الأدب الإداري لازالت تعاني الكثير من الغموض مما يجعلها بحاجة إلى المزيد من التفسيرات لظواهرها المختلفة ، بحيث تعرف القيادة على أنها قوة التأثير في الآخرين من خلال جعلهم يؤمنون بأهداف المنظمة و الطريق المؤدي لتحقيقها (Yukl (2012) . كما تعرف القيادة كذلك على أنها عملية إيجابية هادفة يقوم بها شخص أثناء إشرافه على الآخرين بهدف تحقيق هدف معين ، وهذا بالاعتماد على سلوكياته الشخصية أو سلطته الإدارية (Rahimi و بهذا يتضح لنا أن للقائد قدرة خاصة تميزه عن غيره تتمثل في قدرته على إقناع الآخرين بالأهداف المسطرة و بالكيفية التي سوف يتبعونها لتحقيق هذه الأهداف بحيث كشفت الدراسات عن العديد من النظريات التي جاءت تبين ظاهرة القيادة والتي تجد من بينها

- نظرية الرجل العظيم : تؤمن هذه النظرية بفكرة أن القادة يولدون ولا يصنعون ، والتي مفادها أن القائد رجل عظيم يولد بالفطرة بصفات ومميزات قيادية خلقية وجسمية. جاءت بعد هذه النظرية نظرية أخرى مكملتها لها تدعى بنظرية السمات بحيث تعتبر أن القادة العظماء يتميزون بسمات خاصة تميزهم عن غيرهم من التابعين ، وبهذا حاولت هذه النظرية أن تدرب الأفراد على تنمية هذه السمات الشخصية منذ الصغر .
- النظرية السلوكية : و التي تعتبر من بين أكثر النظريات القيادية شيوعا وهذا لارتكازها على التجارب العلمية و التي قامت بها كل من جامعة أوهايو وجامعة ميشيغان ، بحيث تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن القائد يستطيع قيادة أتباعه نحو تحقيق الأهداف من خلال مجموعة من السلوكيات و التي ميزتها هذه النظرية في سلوكين ، يتمثل السلوك الأول في سلوك القائد الذي يركز على الإنتاج والعمل ، وأما الثاني فيظهر في سلوك القائد الذي يركز على الاهتمام بالأفراد.

- النظرية الموقفية : تضيف هذه النظرية على النظرية السلوكية فكرة أن المواقف هي من تصنع

القائد، إذ تعتبر أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف ، بحيث تعتبر دراسة فيدلر

من بين أشهر الدراسات الموقفية التي جاءت بها هذه النظرية.

- نظرية المسار والهدف : أما بخصوص هذه النظرية فقد قامت على الجمع بين النظرية السلوكية

والموقفية معا ، إذ تقوم هذه النظرية بإعطاء مجموعة من السلوكيات التي يجب أن يتمتع بها

القائد أثناء تعامله مع تابعيه، بحيث يلائم القائد سلوكه على حسب تطور مستوى تابعيين

وتمكنهم من أداء المهام

لقد كان لكل نظرية من النظريات التي ذكرناها مساهمة هامة في توضيح ظاهرة القيادة، بحيث

سنركز في دراستنا هذه على النظرية السلوكية و الموقفية في دراستنا للعلاقة بين القيادة و عمليات إدارة

المعرفة، بحيث سنبنى دراستنا على سلوكيات التي قدمها (Yukl , ٢٠١٢) وكيفية ملائمتها مع كل عملية من

عمليات إدارة المعرفة.

نموذج سلوكيات القيادة الفعالة ل Gray Yukl في محاولة للبحث عن السلوكيات القيادية التي

تستطيع تحقيق أثر في تحسين أداء المنظمة ، يقدم نموذج تصنيف سلوكيات القيادة ل (Gray , ٢٠١٢)

(Yukl) وصف للسلوكيات القيادية الفعالة التي تستطيع التأثير على العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بكل

كفاءة وفعالية ، بحيث يقوم هذا التصنيف السلوكي على مراجعة شاملة للأدبيات الإدارية ، وكذا القيام

بمسح ميداني للمعامل و المؤسسات بناء على البيانات التي تم جمعها من نماذج للقيادة المميزين ، أين يدمج

هذا النموذج جميع المفاهيم السلوكية لنظريات القيادة السابقة ويقدمها في نموذج بسيط مكون من أربعة

سلوكيات قيادية ، و المتمثلة فيما يلي:(Yukl, 2012)

- سلوك القيادة الموجه نحو المهام يدمج السلوك الهيكل الأولي).

- سلوك القيادة الموجه للعلاقات يدمج التمكين والعديد من السلوكيات التحويلية).

- سلوك القيادة الموجه نحو التغيير يدمج السلوكيات التحويلية المتبقية).

- سلوكيات القيادة الخارجية يدمج السلوكيات الممتدة للحدود).

بحيث يوضح Gray Yukl أن لكل سلوك من السلوكيات القيادية الأربعة هدف معين، بحيث يهدف السلوك الموجه نحو العلاقات لتطوير وتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة ، بينما يهدف السلوك المتجه نحو التغيير الحث أفراد المنظمة على إخراج قدراتهم الإبداعية وتطويرها ، أما السلوك المتجه نحو الخارج فهو يهدف لتنمية قدرات الموظفين حسب المنافسة الموجود في سوق وهذا باكتساب معلومات جديدة حول المحيط الخارجي للمؤسسة، و في الأخير يهدف السلوك المهتم بالعمل لتطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم في إنجاز المهام .

تعرف القيادة الإدارية حسب Koont & Odonnell بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني داخل المنظمة.

وفي تعريف آخر لـ (Conger): هي تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة." كما تعبر عن : قدرة المدير في التأثير على العاملين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقير أهداف (الدوسري، ٢٠٢١)

2.1.2 أهمية القيادة الإدارية:

ترجع أهمية القيادة الإدارية داخل أي مؤسسة إلى تأثيرها الكبير في توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، وقدرتهم على التغيير الاستراتيجي، والتكيف مع كافة متغيرات بيئة العمل. (دعاس، ٢٠٢٠).

كما تلعب الدور الأساسي في حياة الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها وأدائها ولن يكون هذا إلا من خلال العمل المستمر والمجهود المبذول من طرف مجموع الأفراد المسؤولين والقادة الذي تقع على عاتقهم مسؤولية تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال الدائم والمستمر والهدف من ذلك تلطيف الجو الاجتماعي داخل المؤسسة (سليمان، ٢٠٢٠).

3.1.2 السمات القيادية لمدير المشروع :

استعرضت دراسة (Swanson et al. ٢٠٢٠) المساهمات العلمية التي درست السمات القائد المشروع والمتطلبات الأساسية التي تظهر كفاءته والدراسات المتعلقة بالقدرات والكفاءات لمديري المشاريع لكل من تشير إلى عدة سمات المدير المشاريع الفعالين وتتضمن جوانب سلوكية وتحفيزية ، مثل السمات القائمة على مهارات التواصل بحيث يتطلب تنظيم العمل والتواصل الفعال مع جميع المستويات الإدارية وذلك في جميع مراحل المشروع، واستعرضت أيضاً لدراسة (Smith) التي أكنت على أن السمات تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع ، حيث تتطلب قيادة المشروع مهارات اتصال فعالة هدفها متابعة تنفيذ الأهداف وتقييم الأداء وتحقيق التوقعات و رصت ربود الفعل الناتجة عن العاملين في المشروع، ويعتبر مدير المشروع قناة اتصال فعالة بين فريق العمل و مختلف المنظمات لذا عليه أن يمتلك مهارات التفاوض الناجحة ويمتلك القدرة على الاقناع الضمان نجاح أعمال فريقه و تحقيق أهداف المشروع.

لمسات قائد المشروع من منظور (Swanson, et al 2020) وتضمنت دراسة يوضح كلا منهما بأن سمات قائد المشروع الفعال ترتبط بالمصداقية، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة و تتميز بأسلوب الإدارة المون، والتواصل الفعال.

وتؤكد دراسة (Gamayanto, et al ,٢٠١٩) أن مديري المشاريع الفعالين عادة ما يكونون فوق المستوى المتوسط من الذكاء ولديهم مهارة ابداعية وابتكارية و منهجية علمية في حل المشكلات و التي تبرز في إدراك المدير للمشكلة و تشخيصها بتتبع أسبابها و ظروف حدوثها و معدل تكررها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهورها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها ووضع حلول و بدائل للمشكلة و أخيراً تقييم البدائل و اختيار الحل الأنسب . تشبه هذه الصفات الكفاءات الفكرية التي أشار إليها (Dolish and Higgs) كجزء من الكفاءات القيادية و التي تتضمن مجموعة السلوكيات الاجتماعية والمهارات النفسية، والحية، والحركية تسمح للقائد بممارسة دور بشكل فعال يهدف الوصول إلى الأداء الأمثل (Gamayanto, I.,et al, 2019)

عرف (Crawford) كفاءة مدير المشروع على أنها مزيج من المعرفة العلمية المتخصصة التي تؤهله ليكون مديراً ومجموعة من المهارات الإدارية والفنية التي تساعد على القيام بالمهمة ، و الخصائص الشخصية كالخصائص السلوكية والحسية والحركية والوجدانية و الدوافع تميز المفاهيم الذاتية التي تدفعه إلى إقامة علاقات اجتماعية وتواصل فعال و مستمر مع فريق العمل. وأشار إلى أن نجاح المشروع و كفاءة مدير المشروع مترابطان بشكل وثيق، وتعد كفاءة مدير المشروع هي في حد ذاتها عاملاً مهماً لنجاح المشروع.

في حين تؤكد دراسة كلا من (Ratti Boyatris Billings) أنواعاً مختلفة من الكفاءات ذات الصلة بالقيادة، حيث أن هناك ثلاث كفاءات مطلوبة من القادة الناجحين كفاءات الذكاء المعرفي والعاطفي والاجتماعي.

حيث تتضمن كفاءة الذكاء المعرفي قدرة القائد على إدراك وتقييم المواقف التي تواجهه أثناء دورة حياة المشروع وتتوافق مع مبادئ القيادة التحويلية التي تتطلب من القائد التكيف مع المواقف ومهارة في فهم و تحليل الأسباب والنتائج و الربط بينهما في حل المشكلات والقدرة على التعرف على الأنماط في الأحداث. العشوائية والتي تساعد في حل الخلافات وإدارة الأزمات والمخاطر الغير متوقعة و التي قد تحدث أثناء دورة حياة المشروع وتشير كفاءة الذكاء العاطفي إلى قدرة الفاقد على فهم مشاعره الخاصة والتحكم بردود أفعاله في المكان والزمان المناسبين والتنبيؤ بتأثيرها على فريق العمل و أصحاب المصلحة و كل من يتعامل معهم، مما يتطلب منه ذكاء في إدارة العاطفة (Nguyenat, ٢٠١٩)

كما تهتم كفاءة الذكاء الاجتماعي بقدرة القائد على التواصل مع الآخرين بمرونة و نكاه من خلال المحادثات و التفاعلات والحوار بين العاملين والتي تتطلب منه فهم الديناميات الاجتماعية التي تؤثر على الموقف وقدرته على بناء الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والتحلي برؤية ثانية طويلة الأمد للعلاقات التي تعتبر ضرورية لضمان مواصلة العمل في المشروع بنجاح، وغالبا ما تعرف بمهارة الأشخاص أو المهارات العلائقية في البحث في الادارة بوجود ثلاثة أبعاد للكفاءة و يقترح كلا من يجب مراعاتها لتحديد مدى فعالية سمات القائد و التي تتضمن الشخص ، الوظيفة، والدور، تشير الكفاءة التي تركز على الشخص إلى قيمة القائد ، والتحفيز ، والموقف، والسمات الشخصية الأخرى.(Reyes, 2019)

وبناء على ما سبق، اتضح أن أهم وأبرز السمات الشخصية لمدير المشروع :

• الذكاء العاطفي :

هو القدرة على متابعة إحساس الفرد والآخرين من فريق العمل بالمشروع وعاطفتهم ليميز بينها ويفهم حاجاتهم و قدراتهم وتوجهاتهم ويستخدم هذه المعلومات الترشده إلى طرق تفكير وردود أفعال فريق العمل ، كما قام بالربط بين الأداء في المشروعات والذكاء العاطفي ، وكذلك تم ربط الذكاء العاطفي بمستوى أداء الفاتك ، فقيادة المشاريع الناجحون عليهم أن يكونوا واعيين بمشاعرهم وانفعالاتهم وقادرين على تقييم ذاتهم بدقة والسيطرة على انفعالاتهم السلبية وحالات الغضب لديهم خاصة أن إدارة الضغوط أمر مهم في عمليات إدارة المشروع حيث أن واحدة من سمات المشروع أن بيئته ضاغطة و فيها مستوى عالي من التوتر، وبذلك فالذكاء العاطفي يمكن تحسينه وتطويره كل وفق خصائصه الشخصية و بيئته ، وذلك على عكس الذكاء العقلاني الذي لا يتغير ويرافق الشخص طوال فترة حياته ، كما أن وجود القدرات الإنسانية الفكرية والعاطفية مهمة لتحقيق النجاح في العمل بالمشروع وبناء علاقات ناجحة حيث مثلت قدرات الذكاء العاطفي أكثر من ٨٥٪ من الخصائص التي تميز المديرين، كما أن المهارات الفنية المطلوب توافرها في المديرين لا تكفي لنجاحهم دون توافر المهارات العاطفية التي استعرضت في دراسة (الدوسري، ٢٠٢١) ويمكن اختصارها كالتالي:

• القدرة على تحديد الشعور الشخصي وشعور الآخرين تجاه عمليات إدارة المشروع واتخاذ الإجراء اللازم تجاه.

• القدرة على تحديد الحالة النفسية لفريق عمل المشروع وكيفية تحويل الحالة السيئة إلى جيدة حيث تشكل حافزاً للإنجاز.

• ان امتلاك الفرد للوعي العاطفي والحساسية والمهارات التي تساعد على أن يبقى إيجابياً و تزيد من حالة السعادة إلى أقصى حد ممكن مما تشكل حافزاً خاصة في بيئة العمل المعقدة والمتوترة و تشمل سمة الذكاء و الكفاءة في العمل والتنظيم.

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

الرؤية والتفكير الاستراتيجي : وتتضمن قدرة قائد المشروع على الفهم والتصرف في أوضاع معقدة تفرضها عليه بيئة عمل المشروع وضرورة بناء استراتيجية توائم مع هذا التعقيد، وتوافر الذكاء الفكري لدى قائد المشروع، والتفكير بأهداف المشروع و استراتيجيته على المدى القصير والطويل ، و معرفة الجوانب المترابطة بالتفكير الاستراتيجي، ويشمل أيضا تطوير رؤية واضحة تتوائم مع المنظمة الأم وتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمشروع.

قيادة التغيير : يشير التغيير الرئيسي إلى كفاءة و قدرة المدير على قيادة فريق العمل و توجيه قدراته نحو تحقيق النتائج المرجوة و المستمدة من تطبيق جميع الكفاءات الخمس وإدارة التغيير و التطوير وتخصيص حاجاته وتحليلها على مستوى المنظمة والمجموعة و الفرد و تقليل مستويات مقاومة التغيير لحددها الأدنى.

ذكاء الأعمال : يشمل ذكاء الأعمال نوعين من المعرفة - المعرفة العامة بأعمال المشروع و الدراية الفنية - بالإضافة إلى موقف دمج روح المبادرة بين فريق العمل وتحفيز الإبداع في المنظمة و استخدام نماذج اتخاذ القرار الذكية.

الذكاء التنظيمي : يتضمن الذكاء التنظيمي القدرة على تصميم الهياكل والعمليات التنظيمية الخاصة بالمشروع، بالإضافة إلى العمل بفعالية داخل المنظمة وتحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة و خصوصاً استراتيجياتها و هيكلها وأفرادها العاملين ضمن اطارها التنظيمي والقدرة على التكيف بكفاءة و استمرار مع عوامل البيئة الخارجية. (الدوسري، ٢٠٢١)

إدارة العلاقات المجتمعية تركز إدارة المجتمعات على قدرة قادة المشاريع على النجاح داخل شبكة واسعة من العلاقات التي تم تطويرها من خلال تفاعلات القوى العاملة داخل المشروع، وتشمل مهارات تجاوز الحدود والتأثير على أصحاب المصلحة بما يضمن تحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية.

و لذلك بعد الذكاء العاطفي هو المحرك الأساسي لأداء القائد الفعال في جميع المستويات الإدارية فضلاً عن دوره المهم في شغل المناصب القيادية العليا، وبالتالي لا بد من دعمه و الارتقاء به.

فهم الذات : و تتضمن فهم قائد المشروع لذاته وقدراته و توافر الثقة بالنفس و الاستفادة من نقاط القوة المميزة في شخصيته التي تعزز قدرته على القيام بالمهام الصعبة، وتشمل أيضاً ضبطه لنفسه أثناء المواقف التي تحتاج إلى إدارة للتحديات والثبات وعدم الانهيار امام الصعوبات والتعقيدات والشفافية والصدق في التعامل مع المعنيين والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة التي تواجهه و توفر روح المبادرة في العمل و التركيز نمو انجاز أعمال المشروع والتفاؤل والهام فريق العمل والنظر للعاملين بإيجابية مما يعزز إمكانية تحقيق الأهداف وتنفيذ أعمال المشروع بالمشاركة مع فريق العمل للوصول لمستقبل الفضل.

(Podgórska & Pichla, 2019)

المرونة: يتميز قائد المشروع الفعال بالمرونة والتفاؤل التي تساعده على التخلص من الصلابة والجمود في التعامل مع المواقف والحد من الإجهاد والسيطرة على الضعف ويتحلى القائد المرن بأبعاد سلوكية متنوعة ومهارات تجعله قادراً على التكيف مع تغيرات المواقف والأحداث بالمشروع والتوازن بين تنفيذ أعمال المشروع و العلاقة بينه و بين المعنيين وتشير المرونة أيضاً إلى المرونة الفكرية (التسامح و الغموض والمرونة السلوكية الرغبة في التكيف مع السلوكيات للتناسب متطلبات الموقف).

الشخصية: و تحتوي كفاءة قائد المشروع الشخصية على أكبر قدر من السمات و المهارات التي يمتلكها وتتضمن السمات مثل الصدق والنضج والاجتهاد والالتزام والشجاعة و المثابرة و القدرة على الابتكار والتجديد في المهام الموكلة اليه.

الشغف والفضول تمتاز العقلية المبدعة بالفضول بحيث يشير الفضول إلى رغبة قائد المشروع في الانفتاح على الأفكار الجديدة والمتطورة و رغبته في جذب الخبرات القيمة و جمع قدر كبير من المعرفة و المهارات الفنية والمهنية بالإضافة إلى ذلك، يمكن إضافة التواضع هنا ، لأنه يشير إلى سمة عدم ترك الكبرياء أو الوعي الذاتي تتداخل مع عملية التعلم من فريق العمل بتبادل الخبرات و المعرفة. (الروقي، ٢٠١٩)

العقلية المتنامية والعالمية: تمتع القائد الفعال بالعقلية العالمية و هي العقلية التي تساعد القائد على ادارة التغييرات والتحديات الصعبة و هي الكفاءة المعرفية التي تعكس الاختلاط المعقد لوجهات نظر فريق العمل والمواقف والثقافة واللغة والمعرفة الجديدة ضمن سياق عالمي ويشمل التعقيد المعرفي والعالمية . بما في ذلك الاهتمام ومعرفة العالم الأكبر للحفاظ على المرونة والانفتاح على التغيير و القدرة على ايجاد حلول ابداعية للتحديات التي يواجهها.

4.1.2 إدارة العلاقات والتواصل:

في العملية التي يتفاعل مدير المشروع بها مع العاملين وفريق العمل لتبادل الأفكار و المعلومات و المعرفة و تشمل إدارة العلاقات بناء على دراسة (Arendt, ٢٠١٩) على مجموعة من الأبعاد:

- تقييم فريق العمل : إن تقييم قائد المشروع الفريق العمل وتحديد الفروقات بينهم هو الكفاءة التأسيسية التي تمكن المدير من تقييم العلاقات مع فريق العمل بالرغم من اختلافاتهم وتنوع ثقافتهم ، و بذلك يعبر القائد عن فهمه العميق للمشاعر العاملين ودوافعهم وحاجاتهم، مما يخلق الثقة المتبادلة و يسهم في الحفاظ على العلاقات.
- القدرة على التواصل مع مختلف الثقافات : أن مهارة قائد المشروع في التواصل مع فريق العمل بمختلف الثقافات هو كفاءة ذات أبعاد متعددة تشمل الوعي الثقافي العام و المهارات المعرفية والسلوكية المحددة في القدرة على التعامل مع تنوع الثقافات، بما في ذلك اللغة ، ومهارات التفاوض معهم والتواصل الفعال.
- مهارات التعامل مع عواطف العاملين: تتكون مهارة فان المشروع في التعامل مع العاملين من الذكاء العاطفي الحساسية والمشاركة والوعي الذاتي والمهارة في إدارة العلاقات والتأثير ، الاستماع ، تحديد الأهداف).

- مهارات العمل الجماعي تشير مهارات قائد المشروع في العمل الجماعي إلى العمل بفعالية و القدرة على التعامل مع فرق العمل متعددة الثقافات وخاصة في المشروعات العالمية ، بالإضافة إلى القدرة على أحد الأدوار الفرعية في فرق العمل العالمية وتوليها.
- تمكين فريق العمل : يساعد قائد المشروع الفعال تمكين فريق العمل من ابراز مواهبهم و تبنيها و الحفاظ عليها وتعزيزها و الكشف عن قدراتهم وزيادة الكفاءة الذاتية لديهم في إطار تعزيز اصالهم و انجازاتهم من خلال اصدار التقارير المباشرة ومكافاتهم وشكرهم على جهودهم أمام الزملاء و الرؤساء . وكذلك تعزيز المهارات المتعلقة بأعمال المشروع بإخضاع العاملين المميزين للتدريب اللازم ، و التطوير الشخصي والمهني، من خلال ترقيتهم في رتب العمل.

5.1.2 الممارسات القيادية الجديدة المدراء المشاريع

يعتمد نجاح المشروعات التنظيمية على القادة القادرين على تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤدي إلى تعزيز نجاح المشروع وتقلل من مستويات فشله و أيضا على قدرتهم على تطبيق ممارسات قيادية جديدة و تطبيق منهجيات إدارة المشاريع للحفاظ على بقاء المشروع على خارطة الطريق التي تحقق متطلبات نجاحه والتي تساعد القات على مواكبة التطور التكنولوجي مع تغير الزمن وتغيير وتحديث التقنيات المستخدمة في العمل بشكل مستمر و على تخطي ازدياد المشاكل التي تواجه المنظمات ، و القدرة على التعامل مع (Henkel et al, 2019) العاملين بالمشروع بالرغم من اختلاف ثقافتهم و معتقداتهم

يتحمل القائد المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية وفق معايير معتمدة معرفة مسبقاً لفريق العمل، وتحقيق الغاية من المشروع والتعامل مع أفراد المشروع بعدالة وشفافية و ايضا مسؤولية إرضاء العميل بالرغم من الصعوبات والتغيرات التي تواجه المنظمة أثناء العمل ، لذلك يدخل المدير في حالة تحدي لمواجهة كل هذه التغيرات حيث أن هذا التحدي هو الحل الوحيد لحل المشكلات الناتجة عن هذه التغيرات و قبول التحدي في القيادة يتطلب ممارسات قيادية فعالة وكفاءة في التفكير و تواضع و مرونة في تقبل تبادل المعرفة والخبرات مع فريق عمل المشروع والقدرة على مقاومة أوامر التغيير.

إن عمل القادة هو توجيه وإلهام فريق العمل لفعل الأشياء بطريقة مختلفة و مبتكرة، والكفاح ضد الصعاب وتحدي وإدارة المخاطر في بيئة عمل غير المؤكدة ، والمثابرة نحو بناء صورة المستقبل أفضل بدون القيادة الفعالة لمدير المشروع لن تكون هناك جهود استثنائية ضرورية قادرة على حل المشاكل القائمة واستغلال الفرص غير المتوقعة التي تساعد في تحقيق أهداف المشروع . (Loan et al , ٢٠١٧)

و يتمثل تحدي القيادة الفعالة للعاملين في المشروع في كيفية تحفيز وتشجيع القادة للعاملين في المشروع من أجل إحداث أشياء غير عادية في المؤسسات وزيادة الالتزام للتحقيق الأهداف ويتعلق الأمر بالممارسات التي يستخدمها القادة لتحويل القيم إلى أفعال تنعكس على قيم العمل والمنظمة بحيث ستتحول الخطط والوثائق المكتوبة إلى واقع تنفيذي وسلوك عمل ضمن الوقت والكلفة والجودة ، والرؤى المستقبلية إلى حقائق ، وتقليل العقبات وزيادة الابتكارات، وتعزيز التأزر بين فرق العمل، وإدارة المخاطر بكفاءة و تقليل اثرها على المشروع. ويتعلق الأمر بالقائد القادر على خلق مناخ عمل خاص للإبداع والابتكار . (Kouzes & Posner, 2019)

وبناء على نموذج الممارسات القيادية التي طورها تمت صياغة LPI من خلال تثلث طرق البحث النوعية والكمية استخدم كوزيز وبوستر المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة عن تجارب القيادة الشخصية الأفضل التي تولد منها الإطار المفاهيم للنموذج والذي قدم إضافة عالمية وهدفت هذه الدراسة لفهم هذا النموذج ودراسته و تطبيقه في البيئة العربية نظرياً وعملياً لكشف أفضل الممارسات القيادية لضمان نجاح المشروع حيث ينظم النموذج و نتائجها حول الممارسات الأفضل لقائد المشروع وفق خمس فئات ترتبط بسلوكيات القيادة والتي تتضمن ما يلي: (سليمان، ٢٠٢٠)

• القدرة على نمذجة طريق وخطة المشروع

يؤكد النموذج على أن حصول مدير المشروع على المسمى الوظيفي لا يجعل منه قائداً، حيث إن موقع المدير في رأس الهرم الوظيفي و حصوله على موقع وظيفي لا يعني أن تنطبق عليه سمات القائد. بل ان المنهجية والنموذج القيادي المتفرد والطريقة التي يتصرف بها المدير مع فرق العمل والعاملين بالمشروع هي التي تحدث فرقاً في شخصيته كقائد أو مدير و في تحسين وتطوير مستويات الانجاز - و تعكس انطباعاتاً

و صورة عن شخصيته و سمانه كقائد و يعتبر القائد المثالي والقذوة هو الأقدر على الالتزام بمعايير العمل ، و بما يمكن من اعتبار القائد نموذجاً ومثالاً للسلوك المهني و الشخصي الأمثل و الذي يتناسب مع توقعات أصحاب المصالح بحيث يعمل على تصميم خارطة طريق المشروع بفاعليه من خلال وجود مبادئ عمل و بروتوكولات تتماشى مع قيم عمل القائد المثالية ومبادئ وقيم المنظمة الأم. و ليتم تصميم الطريق بفعالية ، يجب أن يكون القائد واضحاً في مبادئه التوجيهية وقيمه من خلال شخصيته. (Latta, 2019).

القيادية المتوازنة: يتوجب على المدير أن يعرف شخصيته التي سيقود بها المشروع عن طريق :

- أن يعرف القائد نفسه للآخرين ويبرز شخصية القائد الفعال بداخله التي سيقود بها المشروع: يجب على القائد تحديد فلسفته القيادية وفهمها، وأن يكون مستعداً لمشاركة فريق العمل والعاملين بالمشروع بها حتى يصبح قائداً موثوق به، يجب أن يلتزم ويربط ما يقوله بما يفعله، يجب عليه أولاً أن يجد ذاته وشخصيته ويحدد مبادئه إن لم يتمكن من معرفة ذاته و قدراته و تحديد مبادئه، فسوف ينتهي به الأمر بمبادئ تخص شخصاً آخر يجب أن تكون له لغته الخاصة وكلماته وأن تمتاز لغته بمكونات خاصه واضحة ومشجعة بحيث يكون قادراً على المدى الطويل و منسقا في الأقوال والأفعال، و يكون لديه النزاهة والعدالة للقيادة، لذلك يجب عليه أن يجد ذاته بتحديد مكونات شخصيته و مفرداته و كلامه و أفعاله التي تناسب تنوع مستويات فريق العمل وثقافتهم ليكون القائد القذوة لفريق عمله .

كي يكون القائد الأكثر فعالية ، يجب أن تعكس لغته ثقافته وأن تمتاز بسمه خاصة تتوافق مع فريق عمله و تعكس هذه اللغة قيمه وتوجهاته ومستواه العلمي والثقافي ويبرز من خلالها بصمة خاصة به تميزه كقائد وليس كمدير ومن جهة أخرى أن يعكس هذا الخطاب ثباتاً في المبادئ والتوجهات و القيم المهنية ذات اتجاه ثابت غير متذبذب تمكنه من بناء قيم تمكن من اتخاذ قرارات صعبة تعزز من قدراته على تحمل المسؤولية (Kerzner, 2019) واتخاذ القرارات الصعبة خلال دورة حياة المشروع

تأكيد المبادئ التوجيهية والقيم المشتركة أشار (Miton Rokeach) أحد العلماء البارزين في مجال القيم الإنسانية، إلى أن القيم مرتبة في مجموعتين: الوسائل والغايات وفي سياق هذه الدراسة حول قائد

المشروع وسماته ، تستخدم مصطلح القيم للإشارة إلى المعتقدات والتوجهات حول كيفية إنجاز أعمال المشروع والوصول إلى الأهداف. (الدوسري، ٢٠٢١)

عندما نتحدث عن الرؤية تشير إلى القيم بعيدة المدى التي يطمح القادة إلى تحقيقها، إن القيادة تتطلب كليهما وخاصة خلال دورة حياة المشروع التي تمتاز بالتغيير و عدم التأكد وخاصة خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والتي يحتاج فريق العمل إلى رؤية وقيم عمل تمتاز بالثبات بالرغم من حالة عدم اليقين وضرورة إيصال هذه القيم إلى فريق العمل باستمرار وضرورة كشف هذه القيم والمعتقدات والتي ستعزز من فرص النجاح و القائد يضع قواعد حوكمة وقواعد للعمل وقيم أخلاقية للأداء تزيد مستويات التزام فريق العمل و العاملين وتضمن تحقيق الأهداف (Madsen, 2019)

و على الرغم من أن توضيح ونشر القائد القيمة الشخصية وهو أمر أساسي ومحوري ، إلا أنه غير كاف وحده، وذلك لأن القائد الفعال لا يتحدث فقط عن نفسه بل ويتحدث عن تابعيه يعتبر نفسه يمثلهم ويدافع عن حقوقهم كذلك. لذا يجب أن يكون هناك اتفاق على القيم المشتركة التي يلتزم الجميع بالتمسك بها. هذا يعطي لفريق العمل أسباباً لفهم ما يقومون به، وهذا بدوره يحدث فرقاً كبيراً وإيجابياً في التعاطي وعمليات اتخاذ القرار في مواقف العمل وأدائه إن الفهم المشترك للقيم المشتركة ينشأ من العمل عليها و ليس من خلال اعلانها و مشاركتها بل من خلال الالتزام بها وتنفيذها ويتم التوافق على هذه القيم من خلال الحوار والنقاش المتبادل بين القائد وفريق العمل و بما يولد الشعور بينهم بأنهم وحدة واحدة و تزداد الثقة المتبادلة بينهم و من ثم يليها التفاهم والالتزام بما تم الاتفاق عليه وينعكس على تحقيق أهداف المشروع.

ان جميع قرارات القائد تضبطها قيم العمل، ومعظمها يظهر من خلاله أولويات العمل ومصالحه التي يعمل على أساسها سواء للمنظمة الأم أو الزبائن وماهي سياسات القائد في القرارات التنفيذية للعمل والتشجيع على الحلول الابتكارية و الإبداعية ووسائل المكافأة واضحة لفريق العمل وأن يكون فريق العمل قادر على التنبؤ بالقرارات في الحالات و المسارات الحرجة من خلال ضبط جميع القرارات بمنظومة قيم العمل التي سنها مدير المشروع وقائده والتي تشجع على التفكير الإبداعي للفريق (Tams & Gentile , ٢٠٢٠)

القدرة على إلهام ومشاركة رؤية المشروع الرؤية هي منظور مستقبلي لشكل المشروع وهي القوة الدافعة التي تخلق وتعزز المستقبل لشكل المشروع . و القائد دائما يتطلع إلى مستقبل المشروع الناجح، بحيث يكون لدى القائد رؤية واضحة وثاقبة لما يجب أن تبدو عليه النتائج قبل البدء في أي مشروع على الرغم من أن المستقبل يحمل القليل من اليقين وحالة التأكد. و ليس هنالك أي ضمانات أو مسارات سهلة لأي خطة ، و من الممكن أن يتعرض المشروع لتغيير في بيئة أعماله وظروفه في أي لحظة خلال دورة حياته، لذا يعتمد القائد الريادي على الحس القيادي الموجود بداخله بحيث يكون موجها داخليا وذاتيا وهذه سمة خاصة بالقائد، فهو يحمل أفكارا و رؤى حول ما يجب أن يكون عليه العمل لتحقيق أهداف المشروع وتحقيق متطلبات وفرص النجاح المتوقع، حيث يشعر القائد بما يمكن تحقيقه من خلال تنفيذ العمل بشكل فريد خاصة إذا كان فريق العمل يعمل بصورة تآزرية من أجل تحقيق الغرض المشترك وهو الوصول بالمشروع لأعلى نقطة نجاح متوقعة ضمن الكلفة والجودة والوقت. والقائد يجب أن يكون إيجابي ومتقاتل بشأن المستقبل ليشكل دافعا لفريقه و يؤمن بقدرات فريق العمل بالمشروع ومهاراتهم التي ستحقق تميزا في الانجاز، لذلك يطمح دائما لبناء الثقة المتبادلة بينه و بين فريق العمل و لكن الرؤى التي يراها القائد لا تكفي وحدها لتوليد أثر إيجابي و لكن يجب عليه كفاءات حث العاملين وفريق العمل على توقع الفرضيات المستقبلية الغير متوقعة وعليه ابراز الثقة بقدراتهم التي من الممكن أن تغير شيء لم يحدثه شخص آخر من قبل لذا عليه أن ينقل الأمل والأحلام حتى يفهمها فريق عمله ويشاركهم اياها بوضوح و يوضح لهم كيف ستخدم قيمهم ومصالحهم من خلال الرؤية الطويلة الأجل (Müller,et al, 2019)

و بذلك يجب على القائد أن يكون لديه رؤية مميزة للمستقبل : أهم دور للقائد أن يمتلك رؤية مميزة للمستقبل في المراحل التخطيطية للمشروع، يشمل تركيز الفات على ادارة قدرات الموارد البشرية بكفاءة لتمكين فريق العمل بالمنظمة من المشاركة وتصميم رؤية مستقبل المشروع بشكل جماعي، و يجب أن يمتلك القائد القدرة على ادخال رؤيته

الخاصة للمستقبل وتبدأ عملية التمييز من خلال مقارنة المشروع بمشروعات عالمية ريادية سجلت نجاحات موثقة و عكسها على المشروع وإضافة بصمة خاصة تميز المشروع وإن الشراك العاملين في بناء رؤية مشتركة للمشروع من قبل قائد المشروع ومديرة ستمكن من تعزيز قوة الالتزام بالمشروع خلال دورة

حياة المشروع وتخلق حالة من التآزر وتعزز من تركيز الفريق على تحقيق الأهداف، ويجب مراجعة هذه الرؤية بصورة مستمرة وأن تكون هذه الرؤية ذات قيمة وذات معنى وفيها تحدي وتحاكي المستقبل والرؤية تنعكس على المهمة و الأهداف وهي تشكل عملية توجيهية للعاملين وفريق العمل (Taylor et, ٢٠١٩ , al)

مشاركة فريق العمل في الرؤية المشتركة على القائد أن يصبغ رؤية مشتركة مليئة بالمثل العليا ذات القيمة والمحتوى الرفيع أخلاقياً ومهنياً مليئة بالتميز والاحترافية وتحدي المنافسين تدفع العاميين وفريق العمل نحو الانجاز لتحقيقها، ويلعب القائد دوراً مثالياً بحيث يخلق احساساً بالاعتزاز و الفخر وأنهم غير عاديين ويعملون على مشروع متميز غير اعتيادي ولا تقليدي، وأن هذه الرؤية جاءت من رؤية جماعية لفريق العمل من خلال استخدام ادوات مشاركة حقيقية في رسم صورة المستقبل، وأن يكون للقائد دور محوري و مؤثر ومقنع وأن تكون هذه الرؤية قابلة للتطبيق ويعبر عنها وبروح القائد لهذه الرؤية من خلال الرموز و الصور مما يمكن من تعزيز الدافعية والحماس والالتزام بتنفيذها (Jensen, ٢٠١٨)

6.1.2 إدارة فعالة للمخاطر والتحديات

في إدارة المخاطر وتحدياتها إن على القائد انتهاز الفرص للحصول على التغيير الأفضل في أعمال المشروع مما يتطلب منه بذل قصارى جهده في تغيير الإجراءات والخطط المسبقة المقاومة للتغييرات و المخاطر الغير متوقعة فعلى القائد أن يتعامل مع هذه التغييرات والمخاطر بجاهزية و وعي وحزم و تصميم وعليه أن يختبر ويتحمل المتاعب والمخاطر بأفكار علمية وعقلانية بنيت من الخبرة والعلم و المعرفة وعليه أن يسعى لتحدي الفرص الصعبة لاختبار قدراته وتحفيز فريق عمل المشروع على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية والفنية الاستغلال الفرص وتجنب المخاطر و ابراز قدراتهم الادارية و الابتكارية في انتهاز الفرص وتطوير العمل في المشروع، وهذا يدل على شخصية القائد المرنة بتحفيز الأفكار فريق العمل الابداعية والابتكارية لمواجهة المخاطر والتحديات تقبله لأرائهم وتبادل الخبرات و المعرفة فيما بينهم مما يعزز التواصل الفعال بين القائد و فريق عمل المشروع خلال مراحل عمل المشروع، وتعامل القائد مع المهمات الصعبة التي

تواجه المشروع خلال فترة حياته بأنها مغامرة تضيف للقائد سمة التحدي التي تحفزها و تجعله قادراً على اجتياز الصعوبات و انتهاز الفرص - (Tsalet, ٢٠١٩)

و حتى يمتلك القائد روح التحدي يجب عليه البحث عن الفرص يتوجب على القائد الريادي أن يكون منفتح وبارع في تلقي الأفكار الجديدة و الابتكارية وأن يكون مطلع على التطورات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والديموغرافية والفنية و الدينية وغيرها التي تساعد في بناء و خلق افكار جديدة تساعد في اقتناص الفرص السوقية، وأن يكون مستعداً للبحث والتطوير عن فرص المعالجة التحولات والتغيرات والمخاطر الغير متوقعة التي تحدث باستمرار خلال فترة حياة المشروع فالقائد يجب أن يكون سباق يصنع الابتكارات والمبادرات والبحث عن طرق مبتكرة وغير اعتيادية للتحسين والتغيير في أساليب العمل ومستويات الانجاز ليتشاركها مع فريق عمل المشروع .

(Dickson, , Thoil, 2020)

القيام بالتجربة وتحمل المخاطر يبحث القائد دائماً عن الطرق والادوات التي تسهم في التحسين المستمر الأداء المشروع وتساعد في تحقيق وانجاز الرؤية التي يتصورها القائد المستقبل المشروع بما يتوافق مع بيئة عمل المشروع، فهو يسعى دائماً للتغيير والتطوير واستخدام التجربة العلمية حتى يحصل على الأفضل، ويقوم بإعداد التجارب المخبرية والبحوث و اختبار المشاريع التجريبية مما يحث فريق العمل على البدء بالمبادرات والتجربة وتحمل المخاطر لتحقيق النجاحات، في حين أنه من الممكن أن يتم ارتكاب أخطاء تؤدي إلى الفشل، بالتالي يخلق مناخ مناسب للتعلم، فلن يعاقبهم على الفشل بل يتم التعامل معه على أنه تجربة تعليمية و هذا يتطلب من القائد خلق مناخاً يتم فيه تشجيع فريق عمله على مشاركة النجاحات و الاخفاقات، يشعر فيه فريق العمل بالقوة و الثقة والالتزام مما يحفزهم على الازدهار و التطور حتى في أسوأ الظروف مما يعزز الابتكار والابداع (Ariratana, et al,2019)

7.1.2 تحفيز وتشجيع فريق العمل

يجب على القائد تشجيع فريق عمل المشروع على مواصلة السعي وراء أعمالهم وإلهامهم بشجاعة و ذلك من خلال التعرف بشكل واضح على مساهمات أفراد فريق العمل في الرؤية المشتركة و دعمهم عن طريق الملاحظة والتقدير لإنجازاتهم والثناء العام عليهم فبذلك يتيح القائد للعاملين معرفة كم يعنون للمنظمة. ومن خلال تعبير القائد عن فخره واعتزازه بإنجازات فريقه من خلال الاعلان لبقية أفراد المنظمة عما حققه الفريق و من خلال الاحتفال بالإنجازات ، مما يشعر فريق العمل بالثقة بقدراتهم و هذا يخلق الشعور بالمحبة بين القائد وأفراد فريق العمل (Villaluz, 2019)

و لتحفيز وتشجيع فريق العمل يتطلب من القائد :

التعرف على مساهمات الأفراد العاملين إن أهداف ومعايير القائد الفعال تساعد العاملين على التركيز على ما يجب القيام به من خلال الحفاظ على نظرة إيجابية وتقديم تعليقات محفزة ، حيث يقوم بتحفيز فريق العمل وبث روح النشاط واستثمار طاقاتهم ودفعهم نحو الانجاز الأفضل.

و يتطلب من القائد إدراك انجازات العاملين بالمشروع وابتكاراتهم و أن يكافئ ما يقدمه الأفراد للمساهمة في الرؤية والقيم وتقديرهم بما يتجاوز حدود الأنظمة الرسمية للمنظمة. وعليه أن يتواصل مع كل شخص من قبل فريق العمل قام ببذل جهد لشكره و تعبيره عن امتنانه له لما قدمه من انجاز في العمل، فالتحفيز و التشجيع يتم بالاعتراف من قبل القائد بالمساهمات من خلال إظهار التقدير للتميز الفردي أو الجماعي. (Kosfeld, 2019)

الاحتفال بالقيم والانتصارات من خلال الاحتفال بإنجازات فريق عمل المشروع بشكل واضح وعلني ينشئ القائد مجتمعا ويحافظ على روح الفريق، حيث أن الاحتفال الجماعي يعزز حقيقة أن الأداء الاستثنائي هو نتيجة لجهود العديد من الأشخاص في العمل الجماعي التعاوني .

يزيد التفاعل الاجتماعي من التزامات العاملين بمعايير المجموعة وله تأثير إيجابي عميق على شخصية و نفسية العاملين في المشروع و يقدم القائد نموذجاً مثالياً من خلال الانخراط شخصياً في الاحتفال والاعتراف بقدرات العاملين في المشروع موضح أن التشجيع هو شيء يجب على الجميع القيام به، وتصبح هذه الانجازات نماذج يحتذى بها يقوم القائد بعرضها لفرق العمل المحاكاة سلوكياتهم المستقبلية. (Lyons, 2019)

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

1.2.2 تعريف نجاح المشروع:

تزايد الاهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (Joslin & Miller, ٢٠١٥) فنجاح المشاريع يلعب دوراً رئيساً في تحقيق نمو وتطور المنظمة (Kamau, ٢٠١٥ & Mohamed)

وتتفاوت التعريفات التي قدمها الباحثون لنجاح المشروع بتفاوت المعايير المستخدمة لقياسه. منذ تلك الفترة والعديد من التطورات طرأت على مفهوم نجاح المشروع، فبعد أن كان قياس نجاح المشروع يقوم على ابعاد الوقت والتكلفة والأداء في السبعينات من القرن الماضي اتسع أكثر ليتم التركيز بشكل أكبر على الجودة في الثمانينات والتسعينات ، وبقيت مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت تعتبر كمؤشرات قياس أداء المشروع الأساسية (KPIs) لفترة طويلة (Güngör & Gözli, 2016) لينتقل بعد ذلك مفهوم نجاح المشروع إلى نطاق أوسع ويتجاوز تلك القيود الثلاث فقد تم تضمين توقعات أصحاب المصلحة ضمن تعريف نجاح المشروع، يفيد بأن نجاح المشروع يعني تلبية توقعات معينة للمشاركين في المشروع سواء كان المالك المخطط المهندس المقاول أو المشغل غيرهم مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلاف بين توقعات هذه الأطراف المشاركة.

أما الدراسات الحديثة فتقوم على اعتبار نجاح المشروع كبنية متعددة الأبعاد تتضمن كلا من نجاح إدارة المشروع على الأجل القصير (الكفاءة)، وتحقيق النتائج (Joslin & Müller, 2015) المرغوبة للمشروع على الأجل الطويل الفعالية والأثر وأصبح العديد من الباحثين يضمون كلا من نجاح إدارة المشروع ونجاح منتج المشروع في قياس نجاح المشروع (Almajed & Mayhew, ٢٠١٥) وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءاً هاماً من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (٢٠١٤ Serrador & Turner) وأصبح نجاح المشروع اليوم يأخذ بالاعتبار كلا من رضا أصحاب المصلحة، ونجاح المنتج والمنافع للمنظمة والأعمال، وتنمية الفريق والالتزام بالحد الأدنى من التغييرات في النطاق والصحة والسلامة باعتبارها مقاييس نجاح المشاريع.

2.2.2 عوامل نجاح المشروع:

هناك العديد من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في نجاح أي مشروع، بما في ذلك: (Handzic , 2016)

١. خبرة مديري وقادة المشاريع

تعتبر الخبرة التي يمتلكها مدير المشروع وقائده من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروع مهما كان مجاله. كلما زادت خبرة مدير أو قائد المشروع، زادت قدرته على مواجهة التحديات المرتبطة بالمشروع والتغلب عليها.

لذلك، عند اختيار مدير المشروع؛ يجب أن يتم اختياره بناءً على مهاراته القيادية وخبرته الفنية. ويجب أن يمتلك المهارات اللازمة، مثل الاتصال والتخطيط والتفويض، وكذلك تحديد النطاق والمخاطر مبكرًا، ومراقبة التغييرات فور حدوثها.

إن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على خبرة قائده؛ بل من الضروري أن يمتلك أعضاء الفريق المهارات المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج، وهو ما يتطلب من قائد الفريق اختيار الأعضاء المتحمسين والعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

٢. منهجية إدارة المشاريع

من أجل ضمان وضوح وفعالية عمليات المشروع؛ من الضروري اختيار منهجيات إدارة المشروع التي تناسب المشروع المراد تنفيذه، وتتضمن اتباع تقنيات واتجاهات مجال المشروع.

يجب على أصحاب المصلحة تحديد هدف واضح للمشروع، من خلال الاتفاق فيما بينهم على استثمار الوقت فيه.

٣. التخطيط الصحيح

لن ينجح أي مشروع دون أن يكون لدى مديره الوقت الكافي للتخطيط له بشكل سليم، وهي المرحلة التي تسبق بداية المشروع.

لذلك، يجب على مدير المشروع تنظيم جدول زمني دقيق، يتضمن استثمار الوقت والموارد اللازمة، من أجل إنجاز المشروع في المواعيد المحددة وحسب الحاجة.

يُظهر تطوير خطة المشروع أيضاً للفريق وأصحاب المصلحة في المشروع منذ البداية الاتجاه الذي يتجه إليه المشروع، بالإضافة إلى توفير وقت دقيق لإعداد تقديرات التكلفة والمساعدة في توثيق المعالم والتسليمات بوضوح.

٤. الالتزام بأفضل الممارسات

ويتضمن هذا العامل استخدام التجارب والنجاحات السابقة لبناء استراتيجيات لأفضل الممارسات التي يمكن اتباعها أثناء تنفيذ عمليات المشروع.

وتكمن أهمية هذه الخطوة في أنها تتيح تركيز جميع الموارد على أفضل عناصر المشروع، مما يساهم في إحداث فرق واضح فيه.

٥. الرصد والمراقبة

يجب على مدير المشروع تقييم ما إذا كان المشروع المنفذ يسير على المسار الصحيح، من خلال التحقق من التقدم وتقييم النتائج على أساس منتظم.

يستخدم مدير المشروع التقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي يكون قادرًا على اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل تصاعد أخطاء المشروع والأضرار. (Araujo & Pedron, 2015)

٦. استخدام البرامج الاحترافية

من العوامل التي تساهم في نجاح المشروع هو اختيار الأدوات الجيدة في المشروع والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة إدارته، وذلك لتقليل مخاطر سوء التقدير والأخطاء المرتكبة في المشروع. من الضروري استخدام البرامج الاحترافية، لأنه من خلالها يمكن الحصول على صورة كاملة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، بالإضافة إلى دورها في عرض أهم البيانات على جميع الأجهزة.

كما تفيد البرامج الاحترافية جميع أعضاء الفريق، حيث تتيح لهم الوصول إلى كافة المعلومات التي يحتاجونها، مما يعزز تعاون الفريق ويؤمن العمل.

٧. التواصل الفعال

تعد قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة أمراً أساسياً لنجاح المشروع، لأنها تتيح لجميع أعضاء الفريق أن يكونوا على اطلاع جيد بكل جانب من جوانب المشروع، وتمكن مدير المشروع من أن يكون واضحاً بشأن ما يمكن تسليمه ومتى يمكن تسليمه.

يضمن التواصل الفعال بين مدير المشروع وأعضاء فريق المشروع، وبين الأعضاء وبعضهم البعض، اكتشاف التطورات غير المرغوب فيها في المشروع مبكراً، أو منعها في المقام الأول.

يمكن تحقيق التواصل الفعال بين فريق المشروع من خلال عمليات الاتصال الرسمية مثل الاجتماعات، بالإضافة إلى العمليات غير الرسمية مثل اجتماع الموظفين خارج نطاق الاجتماعات الرسمية.

٨. اختيار الموظفين الملتزمين

من أكثر ما يساهم في نجاح المشروع هو اختيار الفريق المناسب له، والذي يتكون من أعضاء مناسبين لكل جانب من جوانب المشروع وملتزمين بتنفيذ جميع عملياته على أفضل وجه، والتأكد من أنهم يعملون بشكل جيد معاً، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون أعضاء الفريق على دراية بأهداف المشروع للتأكد من أنهم يعملون على تحقيقها.

٩. الإدارة السليمة للمخاطر

من المعروف أن هناك العديد من المخاطر التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع، ولا يمكن إكمال المشروع بنجاح دون إدارة سليمة للمخاطر. لذلك، أثناء عملية تخطيط المشروع، يجب على مدير المشروع إنشاء سجل مخاطر المشروع مع خطة عمل له، ومشاركته مع جميع أصحاب المصلحة، حيث أن الرجوع إلى هذا السجل عند مواجهة مخاطر المشروع تمكن من حلها بسرعة، وبالتالي الفريق اكتساب الأعضاء الثقة التي تمكنهم من إكمال المشروع.

3.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:

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

١. كفاءة المشروع:

إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، الكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي كلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة..

٢. التأثير على الزبون.

٣. نجاح العمل.

٤. الاستعداد للمستقبل.

4.2.2 طرق نجاح المشاريع:

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

١- التخطيط يوحى وببني الثقة: التخطيط الجيد للمشروع لا يبطل فقط المشاعر السلبية اثناء عمل المشروع، إنه يوفر تعزيزاً إيجابياً للثقة لجميع المشاركين والعاملين في المشروع، لذلك لا داعي للتساؤل عما إذا كان التقدم يواكب الموعد النهائي او لا، ولا يتعين على فريقك تخمين ما يجب أن يتعامل معه بعد ذلك، ولا يتعين على القادة والعاملين القلق بشأن ما إذا كان لديك استراتيجية لتقديم ما يحتاجون إليه في الوقت المحدد والميزانية المطلوبة.

٢- التخطيط الجيد للمشروع يقلل من التوتر

فكر في خطة المشروع على أنها دليل للتعليمات الذي تُوجه للجميع بسلسلة خلال خطوات النجاح دون الحاجة إلى تخمينات غامضة، هذا النوع من الوضوح والتخطيط الجيد يرسل حشواً مشوشاً ويفسح المجال لاستقرار و سلام المشروع.

٣- التخطيط يقود الى التواصل الجيد والفعال:

يعلم الجميع أن التواصل مهم جداً في إدارة ونجاح المشروع، وتعد الخطة المدروسة بشكل صحيح واحدة من أكثر أدوات الاتصال فعالية التي يمكنك استخدامها لاطلاع الجميع على مشروعك، هذا لأنه يوثق ويربط كل التفاصيل المهمة حول مشروعك ، حتى عندما تتغير الأشياء وتبدل!

لذلك مع استخدام العديد من البرامج والتطبيقات التي تساعد في التخطيط الجيد والتواصل مع العاملين في المشروع لست مضطراً لأن تكون الوسيط الوحيد لدفع المشاريع إلى الأمام، كل شخص لديه حق الوصول إلى الخطة ويمكنه التحقق من التقدم والتعاون في العمل في الوقت الفعلي.

يؤدي تبسيط جميع طرق التواصل في مشروعك حول خطة مركزية مدروسة إلى كفاءة أفضل وأخطاء أقل.

٤- التخطيط الجيد يمكن ان يوحد الفريق:

تميل تدفقات العمل السلسلة إلى تخطي الخطة لصالح الوصول إلى المهام المطروحة، لكن ليس من الضروري أن تقف الخطة في طريق عمل المشروع، في الواقع، تعمل الخطة على حشد وتكوين فريقك حول رؤية مشروع واحد حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام بشكل أسرع، حيث تكون الأولويات واضحة، والتوقعات متوافقة، والجميع يعرف بالضبط ما يجب أن يحدث لعبور خط النهاية للمشروع في الوقت المحدد.

من خلال الخطة، يمكن لفريقك بسهولة رؤية كيف يؤثر عملهم على الآخرين ويؤثر على الموعد النهائي، ويوفر هذا أيضاً دفعة إضافية من الدافع والتحفيز للبقاء على المسار الصحيح ويمنع الارتباك من تعثر مشروعك.

٥- التخطيط يحافظ على الوصول على المواعيد النهائية في وقتها: (Jassmy & Bhaya, 2016)

إذا كنت ترغب في كسب النوايا الحسنة والثقة، فأنت بحاجة إلى تسليم المشاريع في الوقت المحدد، تحديدك للأوقات النهائية هو المكان الذي يأتي فيه التخطيط الجيد! تقسم الخطة الجدول الزمني للمشروع إلى خطوات قابلة للقياس حتى تتمكن من تتبع التقدم في الموعد النهائي، حتى إذا بدأت الأمور في الركض للخلف أو التراجع، يمكنك التدخل مبكراً وتحديد ما يجب تغييره حتى تعود الأمور إلى المسار الصحيح.

٦- التخطيط والربح:

يمكن للعديد من العوامل أن تستنزف أرباح المشاريع، لذلك بتحديد واستخدام خطة جيدة، من المرجح أن تحقق أهداف مشروعك في الوقت المحدد و بالميزانية المطلوبة، حيث يؤدي تقليل الوقت والمال المهدر إلى توفير مساحة أكبر لنمو عملك فعلياً.

٧- التخطيط وتقليل المخاطر:

تمامًا مثل التغيير! تعد المخاطر جزءًا لا يتجزأ من عمل أي مشروع، بينما لا يمكنك التحكم في كل المخاطر المحتملة التي قد تحدث، يمكنك إدارتها من خلال عمل خطة صحيحة للمشروع.

يجب أن تفكر في خطتك باعتبارها مستندًا حيًا يتيح لك الحفاظ على هدفك في مشروعك أثناء تقدمه، حيث يمكنك التطلع إلى الأمام في مشروعك ومعالجة المشكلات قبل أن تصبح مشكلة كبيرة.

٨- التخطيط يقلل من جهد وعمل الفريق:

يمكنك تخطيط مشروعك من ناحية وضع جدول زمني حيث يُأخذ في الاعتبار عبء وجهد العمل الكامل لأعضاء فريقك، فهذه الطريقة لا تحمّل أي شخص الكثير من المهام أو تحدد مواعيد نهائية لا يمكنه تحديدها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 مقدمه

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 المنهج المستخدم:

ترتكز الدراسة الحالية في مراحلها ومجمل جوانبها العلمية المختلفة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج العلمية الشهيرة التي يهتم فيها الباحث بجمع المعلومات والبيانات المختلفة التي يعمل فيها على تفسير وتحليل تلك البيانات والذي يفيد في الوصول إلى نتائج يمكنها أن تفضي إلى تحسين توصيات هامة تفيد المجتمع من خلال ما توصلت له الدراسة بصورتها النهائية. مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٠٠) فردا من الإدارة العليا والوسطى وهم الذين أجابوا على استئلة استمارة الاستبيان.

والجدول (١) يبين أجمالي عدد الاستبانات الموزعة، والاستبانات المستردة والاستبانات الصالحة للتحليل:

الجدول (١): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	المستوى الإداري
٣٣	٣٥	٣٩	الإدارة العليا
٢٤٢	٢٤٥	٢٧٦	الإدارة الوسطى
٢٧٥	٢٨٠	٣١٥	المجموع

قام الباحث بتوزيع (٣١٥) استبانة ويهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أكثر شمولية من ناحية أخرى، حيث تم استرجاع (٢٨٠) استبانة من أصل هذا العدد، وتم استبعاد (٥) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لنقص البيانات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٧٥) استبانة والتي تعتبر عينة مناسبة للتحليل الإحصائي ونسبة تعادل ٨٧,٥٪ من أجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

4.3 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 الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: بالتطبيق على مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

5.3 أداة الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت ثلاثة أقسام من الأسئلة وعلى النحو التالي:

- الجزء الأول: ويتضمن الخصائص الديموغرافية المعبرة عن عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.
- الجزء الثاني: ويتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل الممارسات القيادية والذي اشتمل على (٣٠) فقرة موزعه على خمسة أبعاد تم قياسها ضمن مقياس ليكون (Likert) للخيارات المتعددة.
- حيث توزعت أبعاد الممارسات القيادية على النحو التالي:
- البعد الأول المثل الأعلى .
- البعد الثاني: إشاعة رؤية مشتركة .
- البعد الثالث: استغلال الفرص .
- البعد الرابع: تشجيع المبادرات الفردية والجماعية .
- البعد الخامس: الدعم والتحفيز .
- القسم الثالث: يتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع (نجاح المشروع) ويشتمل هذا القسم على (٢١) فقرة موزعه على أربعة أبعاد وعلى النحو التالي:
- البعد الأول: كفاءة المشروع .
- البعد الثاني: التأثير على العميل .
- البعد الثالث نجاح العمل.
- البعد الرابع الاستعداد للمستقبل .

6.3 صدق أداة الدراسة Validity

تم التحقق من صدق إدارة الدراسة الاستبانة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه من خلال التحقق مما يلي:

الثبات:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's، لكل من المتغير المستقل بأبعاده الفرعية والمتغير التابع بأبعاده الفرعية، حيث تظهر قيمة معامل الثبات مقدار التوافق والاتساق والاستقرار والثبات في نتائج الاستبانة إذا جرى تطبيقها أكثر من مره ضمن نفس الظروف، وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (٢): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية بأبعاده

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	المثل الأعلى	٠,٧٩٩
٢	إشاعة رؤية مشتركة	٠,٧٥٠
٣	استغلال الفرص	٠,٧٤٩
٤	تسجيع المبادرات الفردية والجماعية	٠,٧٥٤
٥	الدعم والتحفيز	٠,٧٧٦
	الممارسات القيادية	٠,٨٩٠

يظهر من الجدول (٢) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد الممارسات القيادية تراوحت بين (٠,٧٤٩ – ٠,٧٩٩)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (٠,٨٩٠)، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (٠,٧٠) وهذا يدل على وجود الاتساق بين فقرات الممارسات القيادية كمتغير مستقل، وأن فقرات المتغير المستقل تتميز بموثوقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

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

جدول (٣): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح المشاريع بأبعادها

الرقم	البعد	قيمة ألفا
١	كفاءة المشروع	٠,٧٥٢
٢	التأثير على العميل	٠,٧٧١
٣	نجاح العمل	٠,٧٥٠
٤	الاستعداد للمستقبل	٠,٧٢٨
	نجاح المشاريع	٠,٨٥٥

يظهر من الجدول (٣) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد نجاح المشاريع تراوحت بين (٠,٧٢٨ – ٠,٧٧١) ، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (٠,٨٥٥) ، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (٠,٧٠) وهذا يدل على وجود الاتساق بين فقرات نجاح المشاريع كمتغير تابع، وأن فقرات المتغير التابع تتميز بموثوقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة قد بلغت (٠,٩١٥) ، وهي تعتبر قيمة عالية، حيث أنها أكبر من (٠,٧٠) ، وهذا يدل على وجود الاتساق بين جميع فقرات الاستبانة، وأن فقرات الاستبانة تتميز بموثوقية عالية وأنه بالإمكان الاعتماد عليها لإجراء عمليات التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف

الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

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

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ ألفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات 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.
- اختبار One-way ANOVA لاختبار وجود الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

إجراءات الإحصاء الوصفي، متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وخصائصها.

- ١- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة Reliability.
- ٢- اختبار One-way ANOVA لاختبار وجود الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- ٣- تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمه

يستعرض الفصل الحالي تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث يركز هذا الفصل على استعراض نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات وابعاد الدراسة الرئيسية وفقراتها ومن ثم اجراء اختبارات الإحصاء التحليلي من اختبارات تشخيصية للبيانات مثل التوزيع الطبيعي وصولا الى اختبار الفرضيات .

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

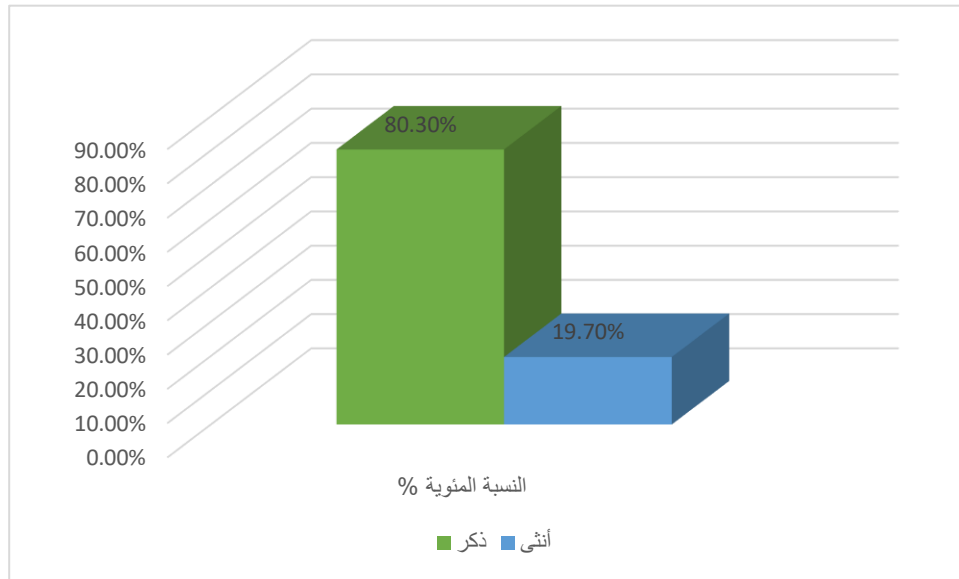
يبين هذا الجزء الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في . ولتحديد خصائص عينة الدراسة تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

النوع الاجتماعي:

جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	٢٢١	٨٠,٣٪
أنثى	٥٤	١٩,٧٪
المجموع	٢٧٥	١٠٠٪

شكل (١): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



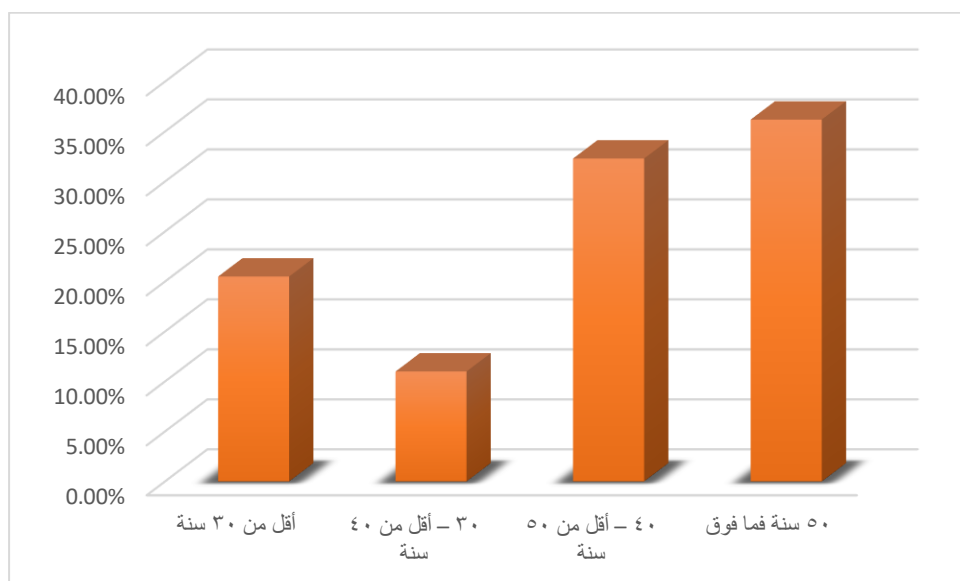
يظهر من الجدول (٤) أن الذكور يشكلون ما نسبته (٨٠,٣٪) من عينة الدراسة بينما تشكل الإناث ما نسبته (١٩,٧٪) من عينة الدراسة، وهذا يتوافق مع طبيعة القطاع الذي تعنى به المؤسسة إذ أن معظم العاملين هم من الرجال حيث تشكل النساء نسبة صغيرة في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض نظرا لأن المكون الأساسي للعاملين هم من الرجال بسبب طبيعة عمل هذه المؤسسات، ناهيك على أن ذلك يتناسب أيضا مع الواقع الاجتماعي السائد في السعودية من حيث إسناد الوظائف الإدارية للذكور أكثر من الإناث.

العمر:

جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	٥٦	٢٠,٥ %
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٣٠	١١,٠ %
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٨٩	٣٢,٣ %
٥٠ سنة فما فوق	١٠٠	٣٦,٢ %
المجموع	٢٧٥	١٠٠ %

شكل (٢): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



يظهر من الجدول (٥) أن الفئة العمرية (٥٠) سنة فما فوق هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (٣٦,٢ %) وهذا يتناسب مع الفئات العمرية التي تقوم المؤسسة بتوظيفها والتي تبدأ العمل في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، كما أن الوصول إلى مستوى الإدارة العليا والوسطى يحتاج إلى فترة زمنية من متوسطة إلى طويلة، أما بخصوص الفئات العمرية التي تقل أعمارها عن (٤٠) سنة فتمثل فئات عمرية تم

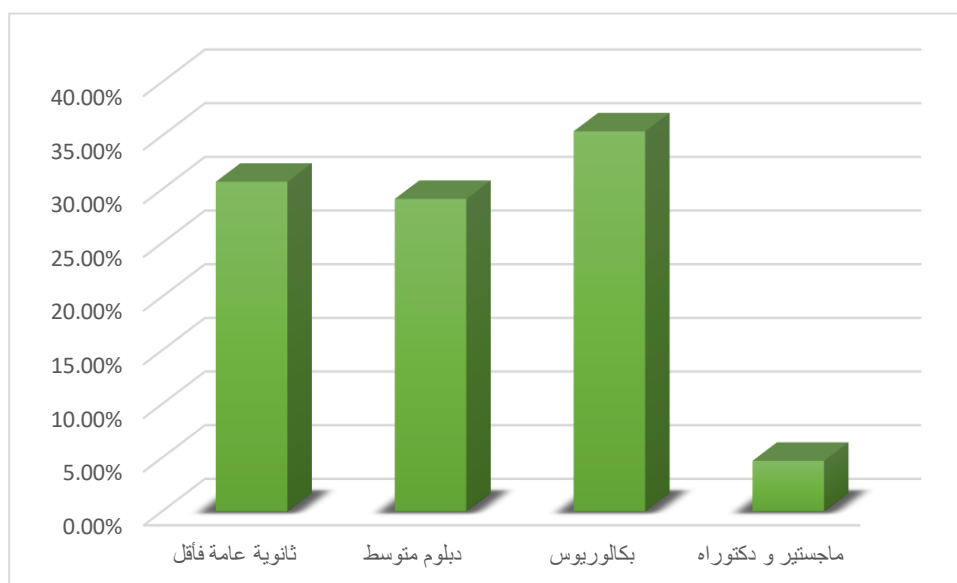
توظيفها نتيجة لكفاءتها وتم إتاحة الفرصة لهم لتبوء مواقع قيادية في الإدارة الوسطى ، وعليه فأن هذه النسبة مجتمعه تشكل ٣١,٥٪ وهي نسبة منطقية .

المؤهل العلمي

جدول (٦): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل	٨٥	٣٠,٧٪
دبلوم متوسط	٨٠	٢٩,١٪
بكالوريوس	٩٧	٣٥,٤٪
ماجستير ودكتوراه	١٣	٤,٧٪
المجموع	٢٧٥	١٠٠٪

شكل (٣): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



يظهر من الجدول (٦) أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس من بين أفراد عينة الدراسة

هي (٣٥,٤٪) من العينة وهم بذلك يشكلون الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة وارتفاع نسبة حملة شهادة

البكالوريوس فما فوق هو وضع طبيعي لأن العمل في مستوى الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة يحتاج لمثل

هؤلاء المؤهلين وهذا يعكس حرص المؤسسة على استقطاب أفراد متعلمين ومؤهلين للعمل لديها كما أنه يتوافق بشكل واضح مع الاتجاه العام في منظمات الأعمال نحو تعيين من يحملون الدرجات العلمية في المواقع القيادية.

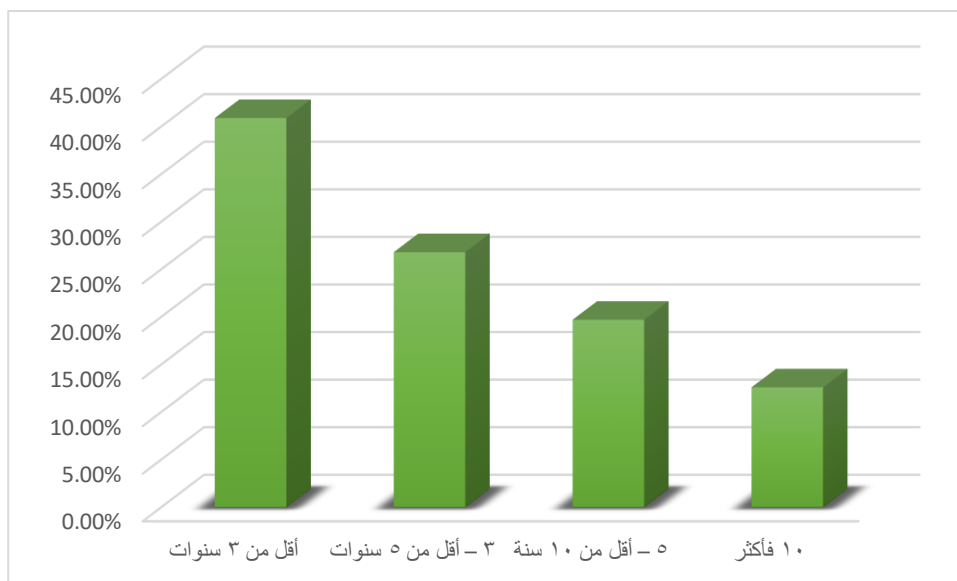
وجاء حملة شهادة الماجستير والدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة (٤,٧٪) ويلاحظ أن حملة الدبلوم فما دون قد شكلوا (٥٩,٨٪) من عينة الدراسة .

عدد سنوات العمل في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

جدول (٧): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
٤٠,٩٪	١١٢	أقل من ٣ سنوات
٢٦,٨٪	٧٤	٣ - أقل من ٥ سنوات
١٩,٧٪	٥٤	٥ - أقل من ١٠ سنة
١٢,٦٪	٣٥	١٠ فأكثر
١٠٠٪	٢٧٥	المجموع

شكل (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة



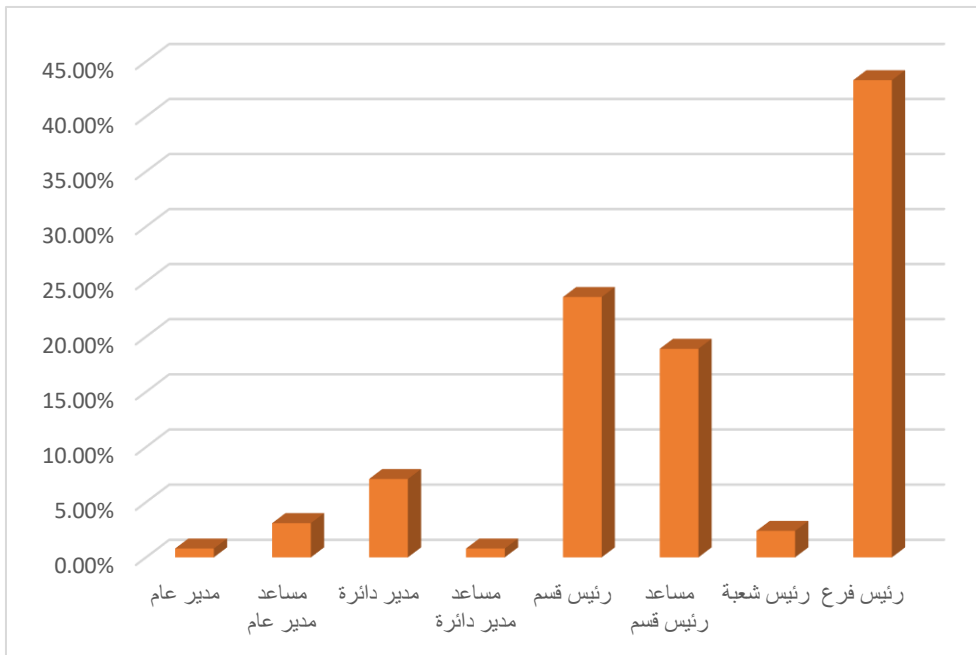
يظهر من الجدول (٧) أن أفراد العينة تتدرج نسبتهم في العينة من مستويات الخبرة الأدنى إلى مستويات الخبرة الأعلى، حيث يتبين أن مستوى الخبرة (أقل من ٣ سنوات) هو الأعلى بنسبة بلغت (٤٠,٩٪) ثم تلاها (٣ - أقل من ٥ سنوات) بنسبة ٢٦,٨٪ وحل ثالثا (٥ - أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (١٩,٧٪) وحل أخيرا (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (١٢,٦٪) وهذا التوزيع الأفراد العينة هو توزيع منطقي ويتوافق مع طبيعة العمل في الشركة .

المسمى الوظيفي

جدول (٨): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
٠,٨٪	٢	مدير عام
٣,١٪	٩	مساعد مدير عام
٧,١٪	١٩	مدير دائرة
٠,٨٪	٢	مساعد مدير دائرة
٢٣,٦٪	٦٥	رئيس قسم
١٨,٩٪	٥٢	مساعد رئيس قسم
٢,٤٪	٧	رئيس شعبة
٤٣,٣٪	١١٩	رئيس فرع
١٠٠٪	٢٧٥	المجموع

شكل (٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسى الوظيفي



يظهر من الجدول (٨) أن فئة (رئيس فرع) قد شكلت الفئة الأكبر ونسبة (٤٣,٣٪)، تليها فئة (رئيس قسم) بنسبة (٢٣,٦٪) في حين جاءت المسميات الوظيفية الأخرى بنسب أقل وهذا ينسجم مع التوزيع الهرمي المتعارف عليه للمستويات الإدارية، حيث ترتفع نسبتهم كلما أنخفض المستوى التنظيمي نحو أسفل الهرم الإداري، وتنخفض مع ارتفاع المستوى التنظيمي نحو قمة الهرم الإداري، وهذا يتوافق مع طبيعة عينة الدراسة المبحوثة التي تشكلت من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى.

3.4 وصف متغيرات الدراسة:

يعرض هذا الجزء من الفصل الخامس تحليلاً لفقرات الاستبانة ومتغيراتها الفرعية والرئيسية، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك للحكم على درجة موافقتهم، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

المتغير المستقل (الممارسات القيادية):

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الأول من مشكلة الدراسة والمتمثل بـ:

ما مستوى القيام بالممارسات القيادية والمتمثلة بـ المثل الأعلى إشاعة رؤية مشتركة استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز من قبل مدراء المشاريع وكذلك ما هي الأهمية النسبية لهذه الممارسات القيادية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟

البعد الأول: المثل الأعلى

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المثل الأعلى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.	٣,٦٦	٠,٧٢٨	١	متوسط
٢	يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والناבעه من الثقافة التنظيمية.	٣,٢٤	٠,٨١٤	٤	متوسط
٣	يفي مدراء المشاريع بالوعود والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم.	٣,٦٤	٠,٨٥٠	٢	متوسط
٤	يحرص مدراء المشاريع على معرفة آثار سلوكياتهم على أداء فريق المشروع.	٣,٤٣	٠,٨٩٦	٣	متوسط
٥	يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع.	٢,٥٨	٠,٩٦٣	٦	متوسط
٦	يتصف مدراء المشاريع بالوضوح حول منهجيتهم في القيادة.	٣,٢٠	٠,٨٩٤	٥	متوسط
	المقياس العام	٣,٢٩٤	٠,٦٠٨		متوسط

يظهر من الجدول (٩) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد المثل الأعلى جاء متوسط المستوى، حيث كان المتوسط العام (٣,٢٩٤) بانحراف معياري (٠,٦٠٨). ويلاحظ أن جميع الفقرات لهذا البعد جاءت بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبتقدير متوسط، وهذا يدل على حرص المديرين على أن يجعلوا من أنفسهم نماذج سلوكيه يحتذى بها لكي يكونوا قدوة للآخرين في عملهم وهذا البعد على غايه من الأهمية إذ لا تستطيع الطلب من الآخرين القيام ما لا ترضى أنت القيام به.

في حين حلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وبتقدير متوسط، وهذا يعكس انخفاض مستوى الاهتمام لدى المدراء بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع على الرغم من أهمية ذلك وقد يعزى ذلك إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى الاستئثار بالرأي.

البعد الثاني: إشاعة رؤية مشتركة

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إشاعة رؤية مشتركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٧	يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وأثارها على طريقة القيام بالعمل.	٣,٩٢	٠,٤٩٨	١	مرتفع
٨	يبين مدراء المشاريع الآثار الإيجابية لهذه الاتجاهات على العاملين والمشروع.	٣,٤٦	٠,٨٨٠	٤	متوسط
٩	يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية.	٢,٦١	٠,٨٥٦	٦	متوسط
١٠	يبين مدراء المشاريع للعاملين بأن التوجهات المستقبلية ستراعي تطلعاتهم ورغباتهم.	٢,٧٠	٠,٩٥٤	٥	متوسط
١١	يحدد مدراء المشاريع الهدف من وراء التوجهات المستقبلية.	٣,٦١	٠,٦٩١	٣	متوسط
١٢	يعبر مدراء المشاريع عن قناعتهم الشخصية بالتوجهات المستقبلية ونتائجها.	٣,٨٣	٠,٦٠١	٢	مرتفع
	المقياس العام	٣,٣٥٦	٠,٥٠٩		متوسط

يظهر من الجدول (١٠) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد إشاعة رؤية مشتركة جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٣٥٦) وبانحراف معياري (٠,٥٠٩). وقد جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وأثارها على طريقة القيام بالعمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وتقدير مرتفع، وهذا يشير إلى أن مدراء المشاريع يوضحون ماهية التوجهات المستقبلية وذلك بهدف الاستعداد لتنفيذها لما لها من أثر على العمل.

في حين حلت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٦١)، وتقدير متوسط، مما يؤكد على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار آراء فريق العمل عند صياغة التوجهات المستقبلية وعدم إهمالها لما لذلك من أهمية في تحقيق رؤية مشتركة تسهم بتوحيد الجهود وتحقيق التطلعات وقد يعزى انخفاض التقدير لهذه الفقرة إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى الاستئثار بالرأي.

البعد الثالث: استغلال الفرص

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات استغلال

الفرص

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١٣	يبحث مدراء المشاريع عن فرص جديدة لإنجاز العمل بشكل أفضل.	٣,٩٨	٠,٧٣٤	٢	مرتفع
١٤	يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العاملين لتجربة طرق جديدة للقيام بعملهم.	٣,٤٢	٠,٩٥٥	٤	متوسط

١٥	يبحث مدراء المشاريع خارج المشروع عن طرق جديدة ومبتكرة لتطوير أداء العاملين.	٣,١٢	٠,٩٥٦	٥	متوسط
١٦	يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة.	٤,٠٧	٠,٦٥٧	١	مرتفع
١٧	يحدد مدراء المشاريع الأهداف ويضعون الخطط اللازمة لتحقيقها.	٣,٨٣	٠,٧١٠	٣	مرتفع
١٨	يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة.	٢,٥٤	٠,٩٥٨	٦	متوسط
	المقياس العام	٣,٤٩٣	٠,٥٠٥		متوسط

يظهر من الجدول (١١) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد استغلال الفرص جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٩٣) وبانحراف معياري (٠,٥٠٥). وقد جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبتقدير مرتفع، وهذا منطقي لأن الخبرات والتجارب السابقة تشكل مخزوناً معرفياً لدى هؤلاء المدراء يتم الرجوع إليه طلباً لتفادي الإخفاق وتحقيق النجاح.

في حين حلت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢,٥٤) وبتقدير متوسط وهذه النتيجة أيضاً منطقية لأن حرص المدراء على تحقيق النجاح ومحاولة تجنب الفشل ستفضي بهم لتجنب استخدام الطرق والأدوات التي من الممكن أن تعرض المشروع للخطر.

البعد الرابع: تشجيع المبادرات الفردية والجماعية:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تشجيع

المبادرات الفردية والجماعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١٩	يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع.	٤,٠٢	٠,٦٣٦	١	مرتفع
٢٠	يستمتع مدراء المشاريع لوجهات النظر المختلفة حيال الموضوعات قيد البحث.	٢,٨٤	١,١١٦	٥	متوسط
٢١	يحرص مدراء المشاريع على إشاعة جو من التقدير والاحترام للعاملين.	٤,٠١	٠,٥١٩	٢	مرتفع
٢٢	يدعم مدراء المشاريع مبادرات العمل الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء فريق المشروع.	٣,٢٤	٠,٨٤٩	٤	متوسط
٢٣	يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم.	٢,٧١	٠,٩١٨	٦	متوسط
٢٤	يعمل مدراء المشاريع على تنمية فريق المشروع وظيفيا.	٣,٣٢	٠,٨٨١	٣	متوسط
	المقياس العام	٣,٣٥٨	٠,٥١٠		متوسط

يظهر من الجدول (١٢) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد تشجيع المبادرات الفردية والجماعية جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٣٥٨) وانحراف معياري (٠,٥١٠). وقد

جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على: "يقوم مدير المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبتقدير مرتفع، وهذا ينسجم مع منطقيه جهود مدراء المشاريع في تحقيق اطار للعمل الجماعي وليس الفردي وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

في حين حلت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على: "يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم" بالمرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط حسابي (٢,٧١)، وبتقدير متوسط وهذا يدفع باتجاه بذل المزيد من الجهود من قبل المدراء في سبيل تعزيز الثقة لدى العاملين وإظهار الثقة بقدراتهم وإعطائهم قدرا من المرونة في إنجازهم لأعمالهم سواء كان ذلك من خلال الحصول على الموارد المطلوبة وتوفير عدة بدائل لإنجاز العمل وعدم الاقتصاد على بديل واحد وقد يعزى انخفاض التقدير لهذه الفقرة إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى وضع طرق محددة للإنجاز وعدم إعطاء العاملين الفرصة للاختيار.

البعد الخامس: الدعم والتحفيز

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٢٥	يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين.	٣,٩٨	٠,٧٢٩	١	مرتفع
٢٦	يظهر مدراء المشاريع ثقتهم بقدرات أعضاء فريق العمل.	٣,٤٣	٠,٨٢٢	٥	متوسط
٢٧	يقوم مدراء المشاريع بمكافأة العاملين ممن يساهمون في نجاح المشاريع.	٣,٨٢	٠,٧٩١	٢	مرتفع

٢٨	يشكر مدراء المشاريع وبشكل علني أعضاء فريق العمل الملتزمين بالقيم والمبادئ التنظيمية.	٣,٥١	٠,٧٠٠	٤	متوسط
٢٩	ينتهر مدراء المشاريع الفرص للإعلان عن الإنجازات.	٣,٦٣	٠,٦٩٩	٣	متوسط
٣٠	يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل.	٣,٤٢	٠,٧٧١	٦	متوسط
	المقياس العام	٣,٦٣١	٠,٤٦٦		متوسط

يظهر من الجدول (١٣) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد الدعم والتحفيز جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٣١) وبانحراف معياري (٠,٤٦٦). وقد جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين ومتفاعله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وبتقدير مرتفع، وهذا يعكس اهتماما مرتفعا لدى مدراء المشاريع وحسب رأي العينة المبحوث بتقديم الدعم والتقدير للمتميزين من العاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأداء لما له من أثر بالغ في تعزيز وزيادة احتمالية تكرار الممارسات الإيجابية للعاملين على مستوى فردي وهذا سلوك قيادي طبيعي يسلكه المدراء لتعزيز الأداء .

في حين حلت الفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على "يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وبتقدير متوسط، الأمر الذي يقتضي مزيدا من الاهتمام من المدراء بتقديم الدعم وإظهار الاهتمام الشخصي بمساهمات العاملين لما لذلك من أثر في تعزيز أداء فريق العمل وعدم الانشغال بالإنجازات الفردية على حساب مساهمات الفريق.

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد الممارسات القيادية كما

في الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد الممارسات

القيادية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	المثل الأعلى	٣,٢٩٤	٠,٦٠٨	٥	متوسط
٢	إشاعة رؤية مشتركة	٣,٣٥٦	٠,٥٠٩	٤	متوسط
٣	استغلال الفرص	٣,٤٩٣	٠,٥٠٥	٢	متوسط
٤	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	٣,٣٥٨	٠,٥١٠	٣	متوسط
٥	الدعم والتحفيز	٣,٦٣١	٠,٤٦٦	١	متوسط
	مقياس الممارسات القيادية	٣,٤٢٧	٠,٣٩٧		متوسط

تظهر نتائج الجدول (١٤) إلى أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٤٢٧) بانحراف معياري (٠,٣٩٧) وكذلك أظهر الجدول أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٣١) وانحراف معياري (٠,٤٦٦)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٤٩٣)، وانحراف معياري (٠,٥٠٥)، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثاً بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (٣,٣٥٨) وبانحراف معياري (٠,٥١٠)، وحل رابعاً بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (٣,٣٥٦) وبانحراف معياري (٠,٥٠٩)، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٢٩٤)، وانحراف معياري (٠,٦٠٨)، وبتقدير متوسط المستوى وهذا يظهر مدى أهمية بعد الدعم والتحفيز وارتباطه وتأثيره على باقي الأبعاد كما أنه يظهر درجة موافقه وإدراك مقبولة من قبل عينة الدراسة بالممارسات القيادية وأبعادها.

المتغير التابع (نجاح المشاريع)

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الثاني من مشكلة الدراسة والمتمثل بـ:

ما مستوى توفر عناصر نجاح المشاريع والمتمثلة بكفاءة المشروع، التأثير على العميل نجاح العمل الاستعداد للمستقبل وكذلك ما هي الأهمية النسبية لهذه العناصر من وجهة العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض ؟

البعد الأول: كفاءة المشروع:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٣١	تم إنجاز المشروع ضمن المدة المحددة.	٢٣,٥	٠,٨٧٢	٢	متوسط
٣٢	المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة.	٣,١٥	٠,٩٦٠	٣	متوسط
٣٣	تعرضت المشاريع لتغيرات طفيفة.	٣,٦٩	٠,٧١٨	١	مرتفع
	المقياس العام	٣,٤٥٧	٠,٧٠٠		متوسط

يظهر من الجدول (١٥) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد كفاءة المشروع جاءت متوسطة المستوى، حيث كان المتوسط العام (٣,٤٥٧) بانحراف معياري (٠,٧٠٠). وقد جاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "تعرضت المشاريع لتغيرات طفيفة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبتقدير مرتفع وهذا طبيعي لأن تنفيذ المشاريع وبانحرافات طفيفة في الميزانية والجدول الزمني يعتبر مقبولا في المشاريع.

في حين حلت الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على "المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,١٥) وبتقدير متوسط الأمر يعكس تعرض المشاريع بشكل عام ومشاريع

المؤسسة بشكل خاص لانحرافات تتعلق بالمحددات المتعلقة بالكلفة وهذا الانحرافات ستكون مقبولة طالما هي طفيفة.

البعد الثاني: التأثير على العمل

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على

العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٣٤	لبت المشاريع المنفذة حاجات العمل	٤,٠٨	٠,٦٧٤	٢	مرتفع
٣٥	العمل كأن راضيا عن المشاريع المنفذة.	٣,٧٠	٠,٧٢٧	٣	مرتفع
٣٦	عملت المشاريع المنفذة على حل مشاكل العمل .	٣,٥٥	٠,٧٤٢	٤	متوسط
٣٧	يقوم العمل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه.....)	٤,٤١	٠,٦٢٢	١	مرتفع
٣٨	لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعمل .	٣,٣٥	٠,٧٠٦	٦	متوسط
٣٩	ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة ولاء العمل للمؤسسة.	٣,٤٦	٠,٨٩٨	٥	متوسط
	المقياس العام	٣,٧٥٧	٠,٥٠٠		مرتفع

يظهر من الجدول (١٦) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد التأثير على العمل جاء مرتفع

المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٥٧) وبانحراف معياري (٠,٥٠٠). وقد جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي

تنص على "يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينية، سلعه....)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤١) وبتقدير مرتفع، وهذا يشير إلى أن المشاريع المختلفة الخاصة بالمؤسسة وباختلاف أنواعها قد حققت الفائدة للعميل .

في حين حلت الفقرة رقم (٣٨) والتي تنص على "لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبتقدير متوسط، والتي يمكن أن نعزوها إلى عدم اطلاع فئة المبحوثين وبشكل مفصل على المواصفات التقنية المطلوبة من قبل العملاء ليحكموا على مدى تلبيتها.

البعد الثالث: نجاح العمل

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات نجاح العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٤٠	أعطت المشاريع المنفذة قيمة مضافة للمؤسسة.	٣,٩٨	٠,٦٧٢	٣	مرتفع
٤١	أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح الشركة.	٤,١٧	٠,٥٣١	١	مرتفع
٤٢	ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة الحصة السوقية للشركة.	٣,٣٩	٠,٨٦٤	٥	متوسط
٤٣	نتج عن المشاريع المنفذة تحسن في أداء الشركة.	٤,٠٦	٠,٧٨٠	٢	مرتفع
٤٤	تحقق عائد على الاستثمار نتيجة للمشاريع المنفذة.	٣,٤٣	٠,٦٨٥	٤	متوسط
٤٥	ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.	٣,٣٣	٠,٦٩١	٦	متوسط
	المقياس العام	٣,٧٢٤	٠,٤٧٤		مرتفع

يظهر من الجدول (١٧) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد نجاح العمل جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٢٤) وبانحراف معياري (٠,٤٧٤). وقد جاءت الفقرة رقم (٤١) والتي تنص على "أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٧) وبتقدير مرتفع،

في حين حلت الفقرة رقم (٤٥) والتي تنص على "ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وبتقدير متوسط، وهذه النتيجة منطقية نظرا لتنوع أصحاب المصالح وتعدددهم والتي تجعل من الصعوبة بمكان تحقيق قيمة مرتفعة لهم جميعا.

البعد الرابع "الاستعداد للمستقبل"

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد للمستقبل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
٤٦	ستسهم نتائج المشاريع المنفذة في نجاح المشاريع المستقبلية.	٤,٠٢	٠,٨٥٤	٢	مرتفع
٤٧	أدت المشاريع المنفذة إلى طرح منتجات جديدة.	٣,٦٦	٠,٩١٩	٥	متوسط
٤٨	نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة.	٢,٥٧	٠,٨٥٩	٦	متوسط
٤٩	ساهمت المشاريع المنفذة في توفير الفرصة للتدريب على تقنيات جديدة.	٣,٧٦	٠,٩٤٧	٤	مرتفع
٥٠	أدت المشاريع المنفذة إلى القيام بأنشطة تجارية جديدة.	٣,٨٩	٠,٨٣٨	٣	مرتفع
٥١	سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية.	٤,٤٤	٠,٧٥٢	١	مرتفع
	المقياس العام	٣,٧٢٤	٠,٥٦٢		مرتفع

يظهر من الجدول (١٨) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد الاستعداد للمستقبل جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٢٤) وبانحراف معياري (٠,٥٦٢). وقد جاءت الفقرة رقم (٥١) والتي

تنص على "سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وبتقدير مرتفع، وهذا منطقي حيث أن تراكم الخبرات الإدارية لدى المؤسسة وعلى مدى مشاريعها المختلفة سيسهم في تطوير قدراتها الإدارية لإدارة مشاريعها المستقبلية.

في حين حلت الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على "نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢,٥٧) وبتقدير متوسط وهذه أيضا نتيجة طبيعية إذ أن مشاريع المؤسسة المختلفة وبمختلف مخرجاتها استهدفت في الغالب أسواقا تقليدية.

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد نجاح المشاريع كما في الجدول (١٩) التالي:

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
١	كفاءة المشروع	٣,٤٥٧	٠,٧٠٠	٣	متوسط
٢	التأثير على العميل	٣,٧٥٧	٠,٥٠٠	١	مرتفع
٣	مجاح العمل	٣,٧٢٤	٠,٤٧٤	٢	مرتفع
٤	الاستعداد للمستقبل	٣,٧٢٤	٠,٥٦٢	٢	مرتفع
	مقياس نجاح المشاريع	٣,٦٦٨	٠,٤٠١		مرتفع

تظهر نتائج الجدول (١٩) أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير قد جاء مرتفع المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٦٦٨) بانحراف معياري (٠,٤٠١)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (التأثير على العميل)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٧٥٧)، وانحراف معياري (٠,٥٠٠)، وبتقدير مرتفع المستوى، وحل بعدا (نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع المستوى، وجاء

بعد (كفاءة المشروع) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٤٥٧)، وانحراف معياري (٠,٧٠٠)، وبتقدير متوسط المستوى، وهذا يظهر درجه من الموافقة والإدراك الجيد من قبل عينة الدراسة بنجاح المشاريع وأبعادها.

4.4 اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار

تم عمل اختبارات ملاءمة النموذج للتأكد من ملاءمة بيانات الدراسة لإجراء تحليل الانحدار الخطي، عبر تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد أن البيانات تتوزع طبيعياً باستخدام اختبار معامل الالتواء، واختبار كولموجروف - سميرنوف للتوزيع الطبيعي، وأيضاً عبر تطبيق اختبار الارتباط المتعدد للتأكد من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح، حيث أن البيانات تأخذ شكل التوزيع الطبيعي عندما يكون معامل الالتواء Skewness أقل من ١ ، وتكون معنوية اختبار كولموجروف سميرنوف أكبر من ٥٪، كذلك لا توجد مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة حين تكون قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من ١٠ وقيم التباين المسموح به Tolerance أكبر من (٠,٠٠٠)، وعند إجراء هذه الاختبارات كانت النتائج كما يلي:

اختبار التوزيع الطبيعي Normality

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات تم عمل اختبار (Skewness) لحساب قيمة معامل الالتواء حيث أن البيانات تكون أقرب ما يمكن للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغير المستقل بأبعاده أقل من ١.

وللتأكد من خلو العينة من القيم المتطرفة، وأنها تتوزع طبيعياً، يجرى أيضاً نوعان الاختبارات هما Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk حيث أن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من ٥٠٪، وبعمل هذه الاختبارات كانت النتائج كما يلي:

جدول (٢٠): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov – Smirnov (a)			معامل الالتواء	المتغير
Sig.	Df	Statistics		
0.300	127	0.973	٠,١٣٧	المثل الأعلى
0.089	127	1.211	٠,٢٢٠	إشاعة رؤية مشتركة
0.109	127	1.123	٠,١٢٠	استغلال الفرص
0.076	127	1.278	٠,٢٤٥	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية
0.103	127	1.128	٠,٠٨٤	الدعم والتحفيز
0.346	127	0.935	٠,٠٢٧	الممارسات القيادية

يظهر من الجدول (٢٠) أن بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً، حيث أن قيم معامل الالتواء جاءت جميعها أقل من ١ ، وبالتالي فإن النتيجة تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار. كما يظهر أيضاً أن جميع القيم في اختبار كولموجوروف سميرونوف كانت عند مستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥) أي أن جميع هذه القيم تتوزع طبيعياً وليست هناك قيم متطرفة تؤثر في النموذج.

اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من عدم وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية (وذلك من خلال حساب قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) عند كل متغير فرعي من أبعاد المتغير المستقل، حيث أن المقياس للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من ١٠ وأكبر من ١ ، وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (٠,٠٥)، ويعمل هذا الاختبار كانت النتائج كما يلي:

جدول (٢١): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به
المثل الأعلى	١,٥٨٦	٠,٦٣١
إشاعة رؤية مشتركة	١,٦١٩	٠,٦١٨
استغلال الفرص	١,٣٨٣	٠,٧٢٣
تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	٢,١١٨	٠,٤٧٢
الممارسات القيادية	١,٧٢٠	٠,٥٨١

يظهر من الجدول (٢١) أن جميع قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل (الممارسات القيادية) جاءت أكبر من العدد ١ وأقل من العدد ١٠ ، حيث وقعت بين (١,٣٨٣ - ٢,١١٨) كما جاءت جميع قيم التباين المسموح به أكبر من (٠,٠٥) وهذا يؤكد عدم وجود مشكله الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار الخطي واختبار فرضيات الدراسة

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الثالث من مشكلة الدراسة والمتمثل ب : ما هو أثر الممارسات القيادية المثل الأعلى، الرؤية المشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الإدارة العامة لمشاريع . جرى اختبار الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية والثالثة، والفرضيات المتفرعة من كل منها والانحدار الخطي ، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression والانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression، وقد كانت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص K تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، والدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

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

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل المثل الأعلى على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

جدول (٢٢): نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
		(β)		Sig.
نجاح المشاريع	المثل الأعلى	٠,٤٣٧	٥,٤٣٣	٠,٠٠٠
		$r^2 = 0.191$	$r = 0.437$	Sig. = 0.000

يتبين من نتائج الجدول (22) أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٩,٥٢١) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.437$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.191$)، وهذا يعني أن ١٩,١٪ من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في المثل الأعلى، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٤٣٧) في حين كانت قيمة t عندها (٥,٤٣٣) وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل المثل الأعلى على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

H_01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل إشاعة رؤية مشتركة في نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض .

جدول (٢٣): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
		(β)		Sig.
نجاح المشاريع	إشاعة رؤية مشتركة	٠,٣٨٢	٤,٦٢٨	٠,٠٠٠
r = 0.382 r ² = 0.146 F = Sig. = 0.000				

يتبين من نتائج الجدول (٢٣) أن أثر المتغير المستقل (إشاعة رؤية مشتركة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢١,٤١٥) وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.382$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.146$)، وهذا يعني أن 14.6% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في إشاعة رؤية مشتركة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٣٨٢) في حين كانت قيمة t عندها (٥,٤٣٣) وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض .

3-1: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل استغلال الفرص في نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

جدول (٢٤): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
		(β)		Sig.
نجاح المشاريع	استغلال الفرص	٠,٢٨٦	٣,٣٣٨	٠,٠٠١
$r^2 = 0.082$ $r = 0.286$ $F = 11.144$ $\text{Sig.} = 0.001$				

يتبين من نتائج الجدول (٢٤) أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١١,١٤٤) وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.001$ ، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.286$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.082$)، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استغلال الفرص)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٢٨٦) في حين كانت قيمة t عندها (٣,٣٣٨) وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.001$ وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل استغلال الفرص على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

4-1: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية في نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

جدول (٢٥): نتائج اختبار أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
(β)				
Sig.				
نجاح المشاريع	تشجيع المبادرات	٠,٤٢٠	٥,١٦٩	٠,٠٠٠
	الفردية			
	والجماعية			
Sig. = 0.000 F = 26.718 $r^2 = 0.176$ $r = 0.420$				

يتبين من نتائج الجدول (٢٥) أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٦,٧١٨) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.420$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.176$)، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٤٢٠) في حين كانت قيمة t عندها (٥,١٦٩) وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

5-1: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل الدعم والتحفيز في نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض

جدول (٢٦): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
		(β)		Sig.
نجاح المشاريع	الدعم والتحفيز	٠,٥٥٩	٧,٥٣٢	٠,٠٠٠
$r = 0.559$ $r^2 = 0.312$ $F = 56.736$ $\text{Sig.} = 0.000$				

يتبين من نتائج الجدول (٢٦) أن أثر المتغير المستقل (الدعم والتحفيز) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٥٦,٧٣٦) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.599$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.312$)، وهذا يعني أن 31.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (الدعم والتحفيز)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β قد بلغت (٠,٥٥٩) في حين كانت قيمة t عندها (٧,٥٣٢) وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعامل الدعم والتحفيز على

نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث تم وضع المتغيرات

بطريقة Enter ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٢٧): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى
		(β)	المحسوبة	الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	المثل الأعلى	٠,١٧٨	١,٩٣٥	٠,٠٥٥
	إشاعة رؤية مشتركة	٠,٠٨٥	٠,٩١٠	٠,٣٦٥
	استغلال الفرص	٠,٠١١	٠,١٢٣	٠,٩٠٢
	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	٠,٠٢٣	٠,٢١٣	٠,٨٣٢
	الدعم والتحفيز	٠,٤١٥	٤,٣٢٩	٠,٠٠٠
R = 0.595 R ² = 0.354 F = 13.283 Sig. = 0.000				

تظهر نتائج الجدول (٢٧) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع

(نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (١٣,٢٨٣)، وبمستوى دلالة

(Sig = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ($R =$

0.595) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل

التحديد ($R^2 = 0.354$)، وهذا يعني أن ٣٥,٤٪ من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين

في (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β عند متغير (المثل الأعلى) قد بلغت (٠,١٧٨) في حين كانت قيمة t عندها (١,٩٣٥) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.555$) وهذه تؤكد عدم معنوية أثر (المثل الأعلى) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه)، كما بلغت قيمة β عند متغير (إشاعة رؤية مشتركة) (٠,٠٨٥) وكانت قيمة t عندها (٠,٩١٠) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.365$) وهذا يؤكد عدم معنوية (أثر إشاعة رؤية مشتركة) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. كما بلغت قيمة β عند متغير (استغلال الفرص) (٠,٠١١) وكانت قيمة t عندها (٠,١٢٣) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.902$) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (استغلال الفرص) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. كما بلغت قيمة β عند متغير (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) (٠,٠٢٣) وكانت قيمة t عندها (٠,٢١٣) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.832$) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. وأخيرا بلغت قيمة β عند متغير (الدعم والتحفيز) (٠,٤١٥) وكانت قيمة t عندها (٤,٣٢٩) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية أثر (الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه ويدل أيضا على أهمية بعد (الدعم والتحفيز) والذي يجب أن يكون حاضرا أثناء ممارسة المدير لجميع هذه الأبعاد لكي يتمكن من تحقيق التأثير المطلوب والوصول بالمشروع إلى بر الأمان.

وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، ونقبل الفرضية البديلة

التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للممارسات القيادية بأبعادها

(المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والدعم

والتحفيز) على نجاح المشاريع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة والاستنتاجات المبينة على هذه النتائج كما يتضمن اقتراحات حول دراسات وبحوث مستقبلية بهدف استكمال الدراسة الحالية أو للتعمق أكثر في جانب أو أكثر من جوانبها.

2.5 نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر القيادة ع نجاح مشاريع المؤسسة ولتحقيق ذلك أثيرت تساؤلات ووضعت فرضيات حول طبيعة التأثير بين هذه المتغيرات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:

١- تبين النتائج أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٤٢٧) بانحراف معياري (٠,٣٩٧)، حيث أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٣١)، وانحراف معياري (٠,٤٦٦)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٤٩٣) وانحراف معياري (٠,٥٠٥)، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثا بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (٣,٣٥٨) وبانحراف معياري (٠,٥١)، وحل رابعا بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (٣,٣٥٦) وبانحراف معياري (٠,٥٠٩)، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٢٩٤)، وانحراف معياري (٠,٦٠٨)، وبتقدير متوسط المستوى.

٢- تبين النتائج أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير جاء مرتفعا، حيث بلغ الوسط الحسابي له (٣,٦٦٨) بانحراف معياري (٠,٤٠١)، حيث احتل بعد (التأثير على العميل) المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٧٥٧)، وانحراف معياري (٠,٥٠٠) وبتقدير مرتفع المستوى، وحل ثانيا كلا من

بعدي (نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) وبتقدير مرتفع المستوى وحل بعد (كفاءة المشروع)

بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٤٥٧)، وانحراف معياري (٠,٧٠٠)، وبتقدير متوسط المستوى .

٣- بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو

أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (١٣,٢٨٣)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.595$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كذلك بلغت قيمة

معامل التحديد ($R^2 = 0.354$)، وهذا يعني أن ٣٥,٤٪ من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره

من خلال التباين في أبعاد القيادة مجتمعه .

٤- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع) هو أثر ذو

دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٩,٥٢١)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي

أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.382$) مما

يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.146$)، وهذا يعني

أن ١٩,١٪ من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال (التباين في المثل الأعلى).

٥- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل إشاعة رؤية مشتركة) على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو

أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢١,٤١٥)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي

أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.382$ مما

يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $r^2 = 0.146$ ، وهذا

يعني أن ١٤,٦٪ من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إشاعة رؤية

مشتركة).

٦- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو

أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١١,١٤٤)، وبمستوى دلالة $Sig = 0.001$ ، وهي

أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.286$ مما

يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.082$)، وهذا

يعني أن ٨,٢٪ من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استغلال الفرص).

٧- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (٢٦,٧١٨) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.420$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.176$)، وهذا يعني أن ١٧,٦٪ من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية).

٨- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل الدعم والتحفيز على المتغير التابع نجاح المشاريع هو أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٥٦,٧٣٦)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد معنوية النموذج كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.599$) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.312$)، وهذا يعني أن ٣١,٢٪ من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (الدعم والتحفيز).

3.5 الاستنتاجات:

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

- ١- يبرز أهمية توجيه الجهود نحو تعزيز ممارسات القيادة داخل المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بالدعم والتحفيز وإشاعة رؤية مشتركة، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، لتعزيز أداء المشاريع.
- ٢- تشير العلاقة الإيجابية بين أبعاد القيادة ونجاح المشاريع إلى أن تطبيق مبادئ القيادة الفعالة يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تعزيز أداء المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٣- تبرز أهمية تحفيز الفرق العاملة وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل كعوامل مؤثرة في تحقيق نجاح المشاريع.

٤- ينبغي على القادة داخل المؤسسات أن يولوا اهتمامًا خاصًا لاستغلال الفرص المتاحة وتعزيز

الابتكار والإبداع في سبيل تحقيق نجاح المشاريع.

٥- تعزز الدراسة الحاجة إلى تطوير وتعزيز برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في مجال القيادة

وإدارة المشاريع، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

4.5 التوصيات:

طريقة التنفيذ	التوصية
-تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمسؤولين والقادة في المشاريع البنية التحتية لتعزيز مهاراتهم القيادية وتطوير ممارساتهم. -توفير موارد مالية وبشرية كافية لدعم استراتيجيات القيادة وتطبيقها في المشاريع.	تعزيز ممارسات القيادة الفعّالة
-إقامة جلسات تفاعلية وورش عمل للعاملين في المشاريع لتبادل الأفكار وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم تحفيز المشاركة الفعّالة وتقدير الجهود المبذولة من قبل الفرق العامة.	تشجيع التفاعل الإيجابي في بيئة العمل
-تقديم مكافآت وتحفيزات ملائمة للعاملين في المشاريع البنية التي تحتية بناءً على أداءهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف -توفير برامج تطويرية للعاملين لتعزيز مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة.	تحفيز الفريق العامل وتعزيز مشاركتهم في تحقيق الأهداف
-إنشاء آليات لجمع الأفكار والمقترحات من العاملين حول تحسين المشاريع واستغلال الفرص المتاحة	استغلال الفرص المتاحة وتعزيز الابتكار والإبداع

-تشجيع الابتكار والإبداع في تصميم وتنفيذ المشاريع البنية التحتية من خلال إطلاق مسابقات وجوائز لأفضل الأفكار والمبتكرين.	
-تحسين بيئة العمل من خلال توفير المرافق والموارد الضرورية للعاملين في المشاريع توفير دعم فني وتقني متخصص لتذليل العقبات التي قد تواجه عملية تنفيذ المشاريع. تطوير نظم مكافآت وتحفيز ملائمة للعاملين حسب أدائهم وإسهاماتهم.	تطوير آليات دعم وتحفيز العمل

Abstract

The study aimed to measure the impact of leadership practices dimensions (setting the example, promoting a shared vision, seizing opportunities, encouraging individual and collective initiatives, and providing support and motivation) on the success of projects dimensions (project efficiency, customer impact, work success, and preparedness for the future) in infrastructure projects in Riyadh city. The study adopted a descriptive-analytical approach, with a sample size of 275 individuals, and SPSS software was utilized for data analysis.

The study found a statistically significant impact of leadership practices dimensions (setting the example, promoting a shared vision, seizing opportunities, encouraging individual and collective initiatives, and providing support and motivation) on the success of projects dimensions (project efficiency, customer impact, work success, and preparedness for the future) in infrastructure projects in Riyadh city.

The study recommended the organization of training courses and workshops for managers and leaders in infrastructure projects to enhance their leadership skills and develop their practices. Additionally, it suggested providing sufficient financial and human resources to support leadership strategies and their implementation in projects, as well as incentivizing effective participation and appreciating the efforts of the working teams.

Keywords: Leadership Practices, Project Success, Infrastructure Projects in Riyadh City.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. أشيتوي، محمد، (٢٠٢٣)، أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، مركز شؤون المرأة-غزة (أنموذجا)، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، مج ٨، ع ١٤.
٢. دعاس، وفاء، (٢٠٢٠)، الممارسات القيادية للمديرات الفلسطينيات كنموذج لإنشاء وتمكين القيادات الوسطى، مجلة جامعة، مج ٢٣، أكاديمية القاسي.
٣. دوسري، مبارك بن عبد الله، (٢٠٢١)، متطلبات تطور الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع ٢١، كلية الامارات للعلوم التربوية.
٤. راغب، رشا، وأحمد، رغدة، والضويحي، مطلق، (٢٠٢٢)، مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها النوعية. مجلة البحوث في مجالات التربية ومهنيا واجتماعيا بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا النوعية.
٥. روقي، مطلق بن مقعد، (٢٠١٩)، واقع الممارسات القيادية بالادارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٨، ع ٨، دار عمان للدراسات والأبحاث
٦. سليمان، عماد حمدي خميس محمد، (٢٠٢٠)، الممارسات القيادية لمديري المدارس التعليم الأساسي بمصر، مجلة كلية التربية، مج ٢، ع ٢٤، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.
٧. صيتي، عبد اللطيف، ولعمور، رميلة، (٢٠١٩)، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه الخضر.

٨. فوزي ثابت أحمد ابو زيد، حمادة، (٢٠٢١)، أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع١٢.
٩. قلا، محمد فراج على، (٢٠١٩)، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص " دراسة تطبيقية على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية"، جامعة الطائف، المجلة العمية للاقتصاد والتجارة.
١٠. موسي، محمود كمال عربي، (٢٠٢٣)، تأثير ممارسات القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لجامعة أسوان" دراسة تطبيقية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة جنوب الوادي، مصر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abiodun, T., & Kida, M. (2016), Impact of strategic orientations on performance of small and medium enterprises: The roles of entrepreneurial orientation in promoting economic development. International Journal of Economics, Commerce and Management, 4(4), 206- 219. Doi: 10.18775/ijmsba. 1849- 5664- 5419.2014.23.1004
2. Aga, Deribe (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. Procedia Computer Science. 100, 517- 525. Doi: 10.1016/j.procs.2016.09.190 Ahanger, Reza (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: an empirical investigation in an Iranian company. African Journal of Business Management, 5(1), 88-95. Doi: 10.5897/AJBM10.712
3. Al sharbati, Abd al azez, 2018. The impact of project managers competencies on projects success, thesis, Middle East University.

4. Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., & NM. A. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
5. Almajed, A., & Mayhew, P. (2015). Building a conceptual framework for IT project success: CIOs perspective. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 39(1), 14-26.
6. Alotaibi, Abdulrahman, 2019, The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia, thesis, University of Portsmouth. Ammarin, yousra, (2018), Impact of variation orders on construction projects: a case study of Ma' an, thesis, Mutah University
7. Alzuod, M., Isa, M., & Othman, S. (2017). Intellectual capital, innovative performance and the moderating effect of entrepreneurial orientation among small and medium-sized enterprises in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 308-314.
8. Aminu, M., & Mahmood, R. (2015). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between intellectual capital and performance: A hierarchial component model perspective in PLS- SEM path modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 443-456. Doi: 10.3923/rjbm.2015.443.456
9. Amirkhani, A., & Reza, A. (2015). Investigating the relationship between strategic orientation and firm's performance considering the intermediary role of business strategy. *Journal of Management Sciences*, 1(8), 152-157.
10. AOYAMA, M., YAMAGUCHI, S., & YAMAGUCHI, Y. (2019). Stakeholder Management Process at Pre-games Training Camps of a National Team Using PMBOK (Project

Management Body of Knowledge): Case Study of Awaji, Hyogo. Journal of Japan Society of Sports Industry.

11. Araujo, C., & Pedron, C. (2015). IT project manager competencies and IT project success: A qualitative study. *Organisational project management*, 2(1), 53-75.
12. Arendt, J. F., Verdorfer, A. P., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and leadership: communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in psychology*, 10. Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(2), 311-318.
13. Arham, A., Abuhasan, H., Ridzuan, A., & Sulaiman, N. (2015). The effect of leadership behaviors on entrepreneurial orientation- an online survey on Malaysian SMEs. *International Journal of Latest Research in Science and Technology*. 4(5), 47-50.
14. Barbosa, A. P. F. P. L., Salerno, M. S., de Souza Nascimento, P. T., Albala, A., Maranzato, F. P., & Tamoschus, D. (2020). Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. *International Journal of Project Management*.
15. Berrett-Koehler Publishers. Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Almamlook, R. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. *Industrial engineering & management*.
16. Berssaneti, F., Carvalho, M., & Muscat, A. (2012). Impact of reference model for project management and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects. *Produção*, 22(3), 421-435.

17. Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
18. Buer, S. V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1976-1992.
19. Carvalho, M., & Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
20. Cassol, A., Gonalo, C., & Ruas, R. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. *BAR, Rio de Janeiro*, 13(4),
21. Chai, D. S., Hwang, S. J., & Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158.
22. Chaudhary, R. (2021), "Authentic leadership and meaningfulness at work: Role of employees CSR perceptions and evaluations", *Management Decision*, Vol. 59 No. 8. pp. 2024-2039. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0271>.
23. Ciulla, J. B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. In *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond* (pp. 153-163).
24. de Oliveira, G. F., & Rabechini Jr. R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.

25. Dhir, S., Kumar, D., & Singh, V. B. (2019). Success and failure factors that impact on project implementation using agile software development methodology. In *Software Engineering* (pp. 647-654). Springer. Singapore.
26. Dickson, G., & Tholl, B. (2020). Putting LEADS to Work as a Change Leadership Model: Integrating Change Leadership and Change Management. In *Bringing Leadership to Life in Health: LEADS in a Caring Environment* (pp. 197-216).
27. Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In *Project management in the library workplace* (Vol. 38, pp. 167-186). Emerald Publishing Limited
28. Gamayanto, I., Christian, H., Wibowo, S., & Purnamasari, D. (2019). Developing "Leadership Intelligence (C12) Framework" Inside Social Media to Develop An Ethical Leader using the Johari Window Method. *Indonesian Journal of Information Systems*, 1(2), 119-132.
29. Getange, B., Ndetto, T., & Machoka, P. (2019). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND STAFF TRAINING KEY TO STATE CORPORATIONS GROWTH. *African Journal of Emerging Issues*, 1(6), 47-61.
30. Giri, O. P. (2019). Study on the Role of Project Manager in Improving the Project Performance. *Technical Journal*, 1(1), 133-139
31. Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A., & Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 471-483.
32. Harter, H., Singh, M. M., Schneider-Marin, P., Lang, W., & Geyer, P. (2020). Uncertainty Analysis of Life Cycle Energy Assessment in Early Stages of Design. *Energy and Buildings*, 208, 109635

33. Haughey, D. (2018). The role of the project manager. Project Smart, faculty. northseattle, edu.
34. Henkel, T. G., Marion Jr. J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1.
35. Hermano, V., & Martín-Cruz, N. (2019). Expanding the Knowledge on Project Management Standards: A Look into the PMBOK® with Dynamic Lenses. In *Project Management and Engineering Research* (pp. 19-34).
36. Holzmann, V., & Mazzini, L. (2020). Applying Project Management to Creative Industries: The Relationship between Leadership Style and Project Success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24(1), 1-17.
37. Jassmy, B., & Bhaya, Z. (2016, November). Strategic orientation and effects on organizational performance analytical study in real estate banks in Al- Dewaniya Province. Paper presented at Proceedings of the 10th International Management, Bucharest, Romania, 200-212.
38. Memari, A., Panjehfouladgaran, H. R., Rahim, A. R. A., & Ahmad, R. (2022). The impact of lean production on operational performance: a case study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2022-0190>
39. Nuchprasop, K., & Intarakamhang, U. (2018). A causal relationship model of students' participatory behaviour towards university social responsibility. *The Journal of Behavioural Science*. 13(1). 15-26
40. Routledge. Englund, R., & Bucero, A. (2019). The complete project manager: Integrating people, organizational, and technical skills

41. Shahsiah, N., & Sepahvand, R. (2016). Studying the mediating role of knowledge sharing and market orientation to enhance the intellectual capital effect on the organizational innovation (supervision of insurance companies in Lorestan province). *International Business Management*, 10(20), 4776-4782.
42. Sonai Aguilar, Edward, (2019), Driving or anizzation in novalion as from of in trapeneur ship with in the context of small Business, *Journal of strategiwinnovation and sustainability*.
43. Springer, Cham Cleveland, S., & Cleveland, M. (2020). Leadership Competencies for Sustained Project Success. *International Journal of Applied Management Theory and Research (IJAMTR)*, 2(1), 35-47.
44. Springer, Cham Hilali, A., Charoenngam, C., & Barman, A. (2019). Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan. *Engineering. Construction and Architectural Management*.
45. Springer, Cham. Dobie, C. (2020), *Handbook of project management: A complete guide for beginners to professionals*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع بالتطبيق

على مشاريع البنية التحتية 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.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-٤٠ أقل من ٤٠ سنة
☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط
☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ودكتوراه
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ من ٣-١٠ أقل من ١٠ سنوات
☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير عام
☐ مدير دائرة ☐ مساعد مدير دائرة
☐ رئيس قسم ☐ مساعد رئيس قسم
☐ رئيس شعبة ☐ رئيس فرع

ثانيا محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: الممارسات القيادية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

المثل الأعلى					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.
					يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والنابعة من الثقافة التنظيمية.
					يفي مدراء المشاريع بالوعود والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم.
					يحرص مدراء المشاريع على معرفة آثار سلوكياتهم على أداء فريق المشروع.
					يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع.
					يتصف مدراء المشاريع بالوضوح حول منهجيتهم في القيادة.
إشاعة رؤية مشتركة					
					يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية و آثارها على طريقة القيام بالعمل.

				يبين مدراء المشاريع الآثار الإيجابية لهذه الاتجاهات على العاملين والمشروع.
				يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية.
				يبين مدراء المشاريع للعاملين بأن التوجهات المستقبلية ستراعي تطلعاتهم ورغباتهم.
				يحدد مدراء المشاريع الهدف من وراء التوجهات المستقبلية.
				يعبر مدراء المشاريع عن قناعتهم الشخصية بالتوجهات المستقبلية ونتائجها.
استغلال الفرص				
				يبحث مدراء المشاريع عن فرص جديدة لإنجاز العمل بشكل أفضل.
				يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العاملين لتجربة طرق جديدة للقيام بعملهم.
				يبحث مدراء المشاريع خارج المشروع عن طرق جديدة ومبتكرة لتطوير أداء العاملين.
				يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة.
				يحدد مدراء المشاريع الأهداف ويضعون الخطط اللازمة لتحقيقها.
				يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة.

تشجيع المبادرات الفردية والجماعية				
				يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع.
				يستمع مدراء المشاريع لوجهات النظر المختلفة حيال الموضوعات قيد البحث.
				يحرص مدراء المشاريع على إشاعة جو من التقدير والاحترام للعاملين.
				يدعم مدراء المشاريع مبادرات العمل الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء فريق المشروع.
				يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم.
				يعمل مدراء المشاريع على تنمية فريق المشروع وظيفيا.
الدعم والتحفيز				
				يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين.
				يظهر مدراء المشاريع ثقهم بقدرات أعضاء فريق العمل.
				يقوم مدراء المشاريع بمكافأة العاملين ممن يساهمون في نجاح المشاريع.
				يشكر مدراء المشاريع وبشكل علني أعضاء فريق العمل الملتزمين بالقيم والمبادئ التنظيمية.

					ينتهز مدراء المشاريع الفرص للإعلان عن الإنجازات.
					يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل.

❖ المحور الثاني: نجاح المشاريع، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق						أوافق						معارض						معارض											
بشدة						بشدة						بشدة						بشدة											
كفاءة المشروع																													
																								تم إنجاز المشروع ضمن المدة المحددة.					
																								المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة.					
																								تعرضت المشاريع لتغييرات طفيفة.					
التأثير على العميل																													
																								لبت المشاريع المنفذة حاجات العميل					
																								العميل كأن راضيا عن المشاريع المنفذة.					
																								عملت المشاريع المنفذة على حل مشاكل العميل .					
																								يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه.....)					
																								لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل .					
																								ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة ولاء العميل للمؤسسة.					
نجاح العمل																													
																								أعطت المشاريع المنفذة قيمة مضافة للمؤسسة.					

				أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح الشركة .
				ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة الحصة السوقية للشركة.
				نتج عن المشاريع المنفذة تحسن في أداء الشركة.
				تحقق عائد على الاستثمار نتيجة للمشاريع المنفذة.
				ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.
الاستعداد للمستقبل				
				ستسهم نتائج المشاريع المنفذة في نجاح المشاريع المستقبلية.
				أدت المشاريع المنفذة إلى طرح منتجات جديدة.
				نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة.
				ساهمت المشاريع المنفذة في توفير الفرصة للتدرب على تقنيات جديدة.
				أدت المشاريع المنفذة إلى القيام بأنشطة تجارية جديدة.
				سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in project Management



The Impact of Leadership Practices on Project Success:

An Application to Infrastructure Projects in Riyadh

City.

Preparation:

Abdullah Yahya Alserhani Alshahrani

Khalid Awadh Humaidi

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024