

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر القيادة على نجاح إدارة المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع

الصناعية بشركة سابك

مشروع تخرج

إعداد

حيدر ناصر العبد اللطيف 232000305

قاسم عبدالله المختار 232000598

محمد النذير معتصم البشري 232001378

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



## إهداء

أهدي جهدي هذا الى والدي ووالدتي بارك الله في عمرهما  
وبالأخص إلى من شاركتني السرّاء والضراء، زوجتي المخلصة  
إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهم المشرق بإذن الله، أولادي الأعزاء  
إلى جميع الأحبة من الأقارب والأصدقاء  
أهديكم بحثي، وأدعو الله أن ينال إعجابكم.

# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أثر القيادة بأبعاده (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز) على نجاح إدارة المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع، التأثير على العميل، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل) على المشاريع الصناعية بشركة سابك، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث اشتملت الاستبانة على (51) فقرة، تم توزيع (145) استبانة على وحدة التحليل والمعاينة استرد منها (136) استبانة، استبعد منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وعليه يصبح عدد الاستبانات التي تم تحليلها (127) استبانة ونسبة استرداد بلغت (87.5%).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على نجاح المشاريع بشركة سابك، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة مجتمعة على (كفاءة المشروع، التأثير على العميل، نجاح العمل، والاستعداد للمستقبل) بشركة سابك، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تقييم النجاح لمشاريع.

و أوصت هذه الدراسة بعدة توصيات من أهمها - ضرورة اهتمام الإدارة العليا بشركة سابك بالممارسات القيادية لمدرء المشاريع وبيان مدى أهميتها لنجاح المشاريع وتجسيد هذا الاهتمام من خلال تعريف المدرء بماهية هذه الممارسات وتدريبهم عليها للارتقاء بها من مستوى الممارسة الحالي إلى مستوى أعلى بهدف تحسين فرص النجاح للمشاريع المستقبلية، وتقديم الدعم والتحفيز للعاملين على المستوى الفردي والجماعي مزيدا من العناية وبطريقة علمية ومدروسة لما لذلك من آثار إيجابية في تعزيز فرص النجاح للمشروع. - الاهتمام بالعملاء لما له من أثر كبير على نجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسة.

الكلمات الافتتاحية : القيادة -نجاح إدارة المشاريع -شركة سابك.

## قائمة المحتويات

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| أ..... | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب..... | إهداء                             |
| ج..... | شكر وتقدير                        |
| د..... | المستخلص                          |
| ه..... | قائمة المحتويات                   |
| ط..... | قائمة الجداول                     |
| 1..... | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1..... | 1.1 تمهيد                         |
| 1..... | 2.1 مقدمة                         |
| 2..... | 3.1 مشكلة الدراسة                 |
| 3..... | 4.1 أهمية الدراسة                 |
| 3..... | الأهمية العلمية                   |
| 4..... | الأهمية العملية                   |
| 4..... | 5.1 أهداف الدراسة                 |
| 5..... | 6.1 تساؤلات الدراسة               |
| 6..... | 7.1 فرضيات الدراسة                |
| 7..... | 8.1 نموذج الدراسة                 |
| 7..... | 9.1 أسباب اختيار الموضوع          |

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 8.....  | 10.1 المنهجية:                                              |
| 9.....  | 11.1 أدوات الدراسة:                                         |
| 9.....  | 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة                           |
| 10..... | 13.1 حدود الدراسة:                                          |
| 10..... | 14.1 الدراسات السابقة:                                      |
| 23..... | الفصل الثاني: الإطار النظري                                 |
| 23..... | المبحث الأول: القيادة الإدارية                              |
| 23..... | 1.1.2 مقدمه                                                 |
| 24..... | 2.1.2 مفهوم القيادة                                         |
| 24..... | 3.1.2 مفهوم القيادة الإدارية:                               |
| 27..... | 4.1.2 علاقة القيادة بالرئاسة والإدارة                       |
| 29..... | 5.1.2 أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد |
| 30..... | 6.1.2 عوامل اختيار أسلوب القيادة الإدارية                   |
| 30..... | 7.1.2 أنواع القيادة الإدارية                                |
| 32..... | 8.1.2 صفات القائد الإداري                                   |
| 33..... | 9.1.2 أهمية القيادة الإدارية                                |
| 35..... | المبحث الثاني : نجاح المشاريع                               |
| 35..... | 1.2.2 مقدمة                                                 |
| 35..... | 2.2.2 مفهوم المشروع:                                        |
| 36..... | 3.2.2 مفهوم إدارة المشروع                                   |

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 37..... | 4.2.2 مراحل إدارة المشروع.....                    |
| 39..... | 5.2.2 مفهوم نجاح المشاريع.....                    |
| 39..... | 6.2.2 تعريف نجاح المشاريع.....                    |
| 42..... | 7.2.2 أبعاد نجاح المشاريع.....                    |
| 44..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) |
| 44..... | 1.3 مقدمه.....                                    |
| 44..... | 2.3 نوع وطبيعة الدراسة:.....                      |
| 44..... | 3.3 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة:.....        |
| 44..... | 4.3 مجتمع الدراسة:.....                           |
| 45..... | 5.3 عينة الدراسة:.....                            |
| 47..... | 6.3 طرائق جمع البيانات الأولية:.....              |
| 47..... | 7.3 أداة الدراسة:.....                            |
| 49..... | 8.3 صدق أداة الدراسة Validity.....                |
| 51..... | 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:..... |
| 53..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات     |
| 53..... | 1.4 مقدمه.....                                    |
| 53..... | 2.4 وصف خصائص عينة الدراسة.....                   |
| 57..... | 3.4 وصف متغيرات الدراسة:.....                     |
| 72..... | 4.4 اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار.....    |
| 74..... | 5.4 اختبار فرضيات الدراسة:.....                   |

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 97.....  | الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات |
| 97.....  | 1.5 تمهيد                                    |
| 97.....  | 2.5 نتائج الدراسة:                           |
| 103..... | 3.5 الاستنتاجات:                             |
| 104..... | 4.5 التوصيات:                                |
| 106..... | Abstract                                     |
| 108..... | المراجع                                      |
| 108..... | أولاً: المراجع العربية:                      |
| 110..... | ثانياً: المراجع الأجنبية:                    |
| 114..... | الملاحق                                      |
| 115..... | استمارة استبيان                              |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                                       |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 45         | جدول (1): العاملين في الإدارة العليا والوسطى                                                                     |
| 46         | الجدول (2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل                                                    |
| 49         | جدول (3): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل<br>الممارسات القيادية بأبعاده                         |
| 50         | جدول (4): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح<br>المشاريع بأبعاده                               |
| 53         | جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي                                                           |
| 54         | جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر                                                                     |
| 55         | جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي                                                             |
| 55         | جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة                                                   |
| 56         | جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي                                                            |
| 58         | جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية<br>النسبية لفقرات المثل الأعلى                      |
| 59         | جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية<br>النسبية لفقرات إشاعة رؤية مشتركة                 |
| 61         | جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية<br>النسبية لفقرات استغلال الفرص                     |
| 62         | جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية<br>النسبية لفقرات تشجيع المبادرات الفردية والجماعية |

|    |                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 64 | جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز        |
| 65 | جدول (15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد الممارسات القيادية |
| 66 | جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع         |
| 67 | جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على العميل    |
| 69 | جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات نجاح العمل            |
| 70 | جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد للمستقبل    |
| 71 | جدول (20): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع      |
| 72 | جدول (21): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي                          |
| 73 | جدول (22): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به               |
| 75 | جدول (23): نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع                                        |
| 76 | جدول (24): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع                                   |
| 77 | جدول (25): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في شركة سابك                          |

|    |                                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 78 | جدول (26): نتائج اختبار أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع                                            |
| 79 | جدول (27): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع                                                               |
| 80 | جدول (28): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة على نجاح المشاريع                                              |
| 82 | جدول (29): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه على كفاءة المشروع                                              |
| 84 | جدول (30): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه على التأثير على العميل                                         |
| 85 | جدول (31): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه على نجاح العمل                                                 |
| 87 | جدول (31): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه على نجاح العمل                                                 |
| 89 | جدول (33): ملخص لأثر الممارسات القيادية مجتمعة على أبعاد نجاح المشروع                                                      |
| 90 | جدول (34): ملخص لأثار الممارسات القيادية بأبعادها منفردة ومجتمعة على أبعاد نجاح المشاريع                                   |
| 91 | جدول (35): اختبار الفروقات في نجاح المشاريع تبعا لمتغير النوع الاجتماعي                                                    |
| 92 | جدول (36): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروقات في استجابات المبحوثين حول نجاح المشاريع تعزى العمر |

|    |                                                                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 93 | جدول (37): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروقات في استجابات المبحوثين حول نجاح المشاريع تعزى للمؤهل العلمي |
| 94 | جدول (38): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى نجاح المشاريع تبعاً للمؤهل العلمي للمبحوثين في     |
| 95 | جدول (39): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في مستوى نجاح المشاريع تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في          |
| 96 | جدول (40) نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى نجاح المشاريع تبعاً لسنوات الخدمة في                |
| 97 | جدول (41): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في مستوى نجاح المشاريع تعزى للمستوى الوظيفي                  |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 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:

### 2.1 مقدمة:

إدارة المشاريع هي علم وفن حديث، وهي ليست مجرد قواعد ثابتة تناسب كافة المشاريع، بل هي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع، ولا شك أن لكل مشروع أهدافاً يجب أن يتحقق، وتعتبر إدارة المشاريع نتاج بيئة الأعمال والصناعات المختلفة التي تتميز بالتغيير والحاجة المستمرة للتطوير، والتي بدورها تتطلب أنماطاً تنظيمية، وكانت المشاريع هي الأداة الإدارية التي تعالج مثل هذه المنظمات عادة ما يصاحب تطور ونجاح إدارة المشاريع تغييرات قد تكون جذرية داخل المنظمة، مما يجعل العديد من المنظمات تتجنب متابعة هذا التطور أو قبول التقنيات والأدوات الإدارية الجديدة على الرغم من مزاياها الإيجابية التي تتمحور حول القدرة على إنجاز المهام التي يصعب إنجازها باستخدام الأنظمة التقليدية وإنجاز هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية. (العزاوي، 2022)

بعد أن أصبح نجاح المشاريع في شركة سابق صميم إدارة المشاريع، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على درجة نجاح المشروع، وبالتالي فإن نجاح المشروع يمثل أولوية عالية لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة في المشروع وتجدر الإشارة هنا إلى أن تنوع طبيعة المشاريع من حيث الحجم والتعقيد يؤدي إلى الحكم على مدى نجاح المشروع ومن يتابع عمل المنظمات غير الحكومية والمشاريع الصناعية في مجتمعنا السعودي يلاحظ مدى انتشارها ودورها الملحوظ في التنمية وتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية، حيث بدأت تساهم في وضع وتنفيذ الخطط وبرامج المشاريع التنموية، بالإضافة إلى العديد من المشاريع الأخرى.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تقديم خدمات واسعة تشمل جميع مجالات الحياة، كما أنها تلعب دوراً مهماً في نجاح المشاريع التي تقدمها، حيث أن أي مشروع يعتمد في المقام الأول على وجود جهات فعالة الإدارة التي تخطط وتراقب أنشطة المشروع وتجدول أنشطته بشكل صحيح). (الصواوية، 2018)

### 3.1 مشكلة الدراسة:

أدى تطور الفكر الإداري إلى التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر اللبنة الأساسية في بناء وتطوير المنظمات وإنجاز مهامها بطريقة ناجحة وفعالة، وهو ما يتطلب مهارات وكفاءات وقدرات تفوق القدرات الموظفين، كل ذلك عزز ضرورة تشكيل فرق عمل يجمع أعضاؤها عدداً من الخصائص، مما يساعد في الحصول على شخصية قيادية قادرة على التأثير في سلوك الآخرين وتنسيق جهودهم لتحقيق أهدافه ضمن البيئة التنظيمية التي يعيش فيها فريق العمل وسياساته وفلسفته وأهدافه وخططه وموارده والتي بدورها تسمح لأعضاء الفريق بالمشاركة والتفاعل من خلال حضور أعضاء الفريق للاجتماعات وتتيح لهم حرية التعبير، تبادل الآراء والمعلومات، والذي بدوره ينمي المهارات الفردية لكل عضو في الفريق. (القدرة، 2018)

إن نجاح المشاريع الصناعية ومدى مساهمتها الفعالة في تنمية التنمية الاقتصادية الشاملة في كافة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما تساهم به أيضاً في إبراز الأفكار الجديدة والمبتكرة وفتح آفاق جديدة، يعتبر جوهرها المشاريع الصناعية والشركات الكبرى، ويعتمد وصولها إلى الأسواق العالمية على أداء أصولها الفكرية العاملة فيها، حيث تتميز بقدراتها وخبراتها وكفاءاتها التي تتجاوز حدود الفرد الواحد وتتوافر في فرق عمل لديها القدرة أن يبادر ويبتكر ويكون لديه القدرة على تحمل المخاطر والبحث عن الفرص واستثمارها بالطرق الصحيحة. (المعادات، 2021)

وبما أن المشاريع الصناعية في السعودية تتناقص حالياً في ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد، فإن ذلك يدعونا إلى دراسة الحاجة المستمرة للخبرات والإمكانيات والكفاءات المتوفرة في فرق العمل التي تساعد على تنفيذ هذه المشاريع بنجاح.

كما أن شركة سابك السعودية تعاني من العديد من المشاكل في مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا العصر ومن ثم يؤثر على نجاحها داخل الأسواق السعودية، لذا لابد من الاهتمام بالقادة الفعالة داخل إدارة الشركة.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر القيادة على نجاح إدارة المشاريع الصناعية بشركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر القيادة على نجاح إدارة المشاريع الصناعية بشركة سابك بالمملكة العربية السعودية؟

#### 4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر القيادة على نجاح إدارة المشاريع الصناعية بشركة سابك بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل القيادة ونجاح المشاريع بالشركات الصناعية بالتطبيق على شركة سابك السعودية.

#### 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 القيادة ونجاح المشاريع بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر القيادة بأبعادها (المثل الأعلى)- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص- تشجيع المبادرات

الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على نجاح المشروع بأبعادها (كفاءة المشروع- التأثير على العميل - نجاح العمل -الاستعداد للمستقبل) في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

### الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر القيادة على نجاح إدارة المشاريع في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد صناع القرار في شركة سابك السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد شركات سابك الصناعية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق نجاح المشاريع، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

### 5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على أثر القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على نجاح المشروع بأبعادها (كفاءة المشروع- التأثير على العميل -نجاح العمل -الاستعداد للمستقبل) في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

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

- التعرف على أثر القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على كفاءة المشروع في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على درجة تأثير القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على التأثير على العميل في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على أثر القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على نجاح العمل في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على درجة تأثير القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على الاستعداد للمستقبل في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالقيادة على نجاح إدارة المشاريع في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

## 6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

**السؤال الرئيسي:** هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على نجاح المشروع بأبعادها (كفاءة المشروع- التأثير على العميل -نجاح العمل -الاستعداد للمستقبل) في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على كفاءة المشروع في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** ما مدى تأثير القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على التأثير على العميل في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية ؟

- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القيادية بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على نجاح العمل في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القيادية بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على الاستعداد للعمل في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟

## 7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادية بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على نجاح المشروع بأبعادها (كفاءة المشروع- التأثير على العميل -نجاح العمل - الاستعداد للمستقبل) في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادية بأبعادها (المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على كفاءة المشروع في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادية بأبعادها (المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على التأثير على العميل في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة بأبعادها (المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على نجاح العمل في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة بأبعادها (المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على الاستعداد للمستقبل في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

### 8.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر القيادة على نجاح إدارة المشاريع الصناعية في شركة سابك.

- المتغير المستقل: القيادة بأبعادها (المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز)
- المتغير التابع: نجاح المشروع بأبعادها (كفاءة المشروع- التأثير على العميل -نجاح العمل - الاستعداد للمستقبل)

### 9.1 أسباب اختيار الموضوع:

- دوافع ذاتية:
- الاهتمام الشخصي بالموضوع نتيجة لتجارب شخصية أو خلفية شخصية قد تكون لديك، مما يجعلك متحمساً لاستكشافه بشكل أعمق.
- يكون لديك رغبة في تحقيق نجاح مهني في مجال معين، واختيار موضوع متناسب مع هذا الهدف قد يكون محفزاً لك.

- رغبة في الاسهام في إحداث تأثير ايجابي في مجتمعك أو في المجتمع بشكل عام، وقد تكون البحث في موضوع يعزز الفهم أو يحل مشكلة معينة هو وسيلة لتحقيق ذلك.

#### • دوافع موضوعية:

- يتعلق الموضوع بقضية اجتماعية هامة، فقد تكون هناك دافعية لدراسته لتسليط الضوء على قضية تستحق الاهتمام.
- هناك نقص أو فجوات في البحث الحالي حول الموضوع، فإن ملء هذه الفجوات يمكن أن يكون دافعا لاختيار الموضوع.
- الموضوع يتعلق بقضايا اقتصادية مهمة أو قطاع صناعي حيوي، فقد يكون هناك دافع اقتصادي لدراسته التطورات الحديثة في التكنولوجيا أو العلوم دافعا لاختيار موضوع محدد للبحث بهدف استكشاف أو تطوير تلك التقنيات.

### 10.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر القيادة على نجاح المشاريع الصناعية بشركة سابق، 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 ويعمل 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 القيادة على نجاح إدارة المشاريع بشركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

## 11.1 أدوات الدراسة:

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

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

## 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

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

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

## ثانياً: الإحصاء التحليلي:

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

### 13.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر القيادة بأبعادها ( المثل الأعلى- إشاعة رؤية مشتركة- استغلال الفرص -تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- والدعم والتحفيز) على نجاح المشروع بأبعادها (كفاءة المشروع- التأثير على العميل -نجاح العمل -الاستعداد للمستقبل) في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود مكانية:** شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** العام الدراسي 2024.
- **حدود بشرية:** تم التطبيق علي العاملين في شركة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية .

### 14.1 الدراسات السابقة:

| الدراسات العربية |                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة          | القدرة،(2020)                                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة    | هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والبالغ عددهم |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>(570) موظف، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد تم توزيع (229) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (200) استبانة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |
| <p>أداء إدارة المشاريع بأبعاده (دورة حياة المشروع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>نجاح المشاريع</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي تحقيقاً لأهداف ونتائج الدراسة، من خلال عينة من العاملين.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>منهجية البحث</p>          |
| <p>توصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كان مرتفعاً وبوزن نسبي (76.5%)، وأن مستوى تصورات المبحوثين حول نجاح المشاريع كان مرتفعاً وبوزن نسبي (79.3%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشاريع ومحاوره ونجاح المشاريع ومحاوره في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور أداء إدارة المشاريع التالية (دورة حياة المشروع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) على نجاح المشاريع حيث فسرت هذه المحاور 67% من التباين الكلي في نجاح المشاريع، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة)، كما تبين وجود فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير الجنس. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد إجراءات رسمية لاختيار طاقم</p> | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>العاملين في المشاريع وتقييم موظفي إدارة المشاريع، وضرورة اعتبار المنظمات لإدارة المشاريع ممارسة رسمية في عملها وتعزيزها من خلال التغلب على العقبات التي تعترض عملها، وضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع، وقيام المنظمات بفتح شراكة ثنائية مع الموردين، ومشاركة أصحاب المشاريع بشكل رسمي في تنفيذ مشاريعهم، وضرورة امتلاك المنظمات لنظام مالي فعال يحكم نفقات المشاريع ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة، وتطوير القطاع المستهدف.</p>                                                                                                                                                                                                   |                        |
| <p>الجغبير، (2015)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>دراسة</p>           |
| <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات القيادية على نجاح المشاريع في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء وذلك من خلال بيان أثر المتغير المستقل والمتمثل بالممارسات القيادية بأبعاده (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز) على المتغير التابع المتمثل بنجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع، التأثير على العميل، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل). تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الإدارة العامة لمشاريع المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء والبالغ عددهم (175) موظفا منهم (15) من العاملين في الإدارة العليا و(160) من العاملين في الإدارة الوسطى</p> | <p>أهداف الدراسة</p>   |
| <p>بالممارسات القيادية بأبعاده (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>المتغير المستقل</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <p>بنجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع، التأثير على العميل ، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>المتغير التابع</p>    |
| <p>ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث اشتملت الاستبانة على (51) فقرة، تم توزيع (145) استبانة على وحدة التحليل والمعاينة استرد منها (136) استبانة، استبعد منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وعليه يصبح عدد الاستبانات التي تم تحليلها (127) استبانة ونسبة استرداد بلغت (87.5%).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>منهجية الدراسة</p>    |
| <p>توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: - الأهمية النسبية لمتغير الدراسة المستقل (الممارسات القيادية) كانت متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (3.427) وكذلك جاءت الأهمية النسبية لجميع أبعاده بشكل متوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين (3.294-3.631). - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>P \leq 0.05</math>) للممارسات القيادية على نجاح المشاريع في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء. - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>P \leq 0.05</math>) للممارسات القيادية مجتمعة على (كفاءة المشروع، التأثير على العميل ، نجاح العمل، والاستعداد للمستقبل) في مشاريع . - وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>P \leq 0.05</math>) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تقييم النجاح لمشاريع . - عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>P \leq 0.05</math>) تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى الوظيفي) في تقييم النجاح لمشاريع . وعلى ضوء هذه النتائج فقد أوصت هذه الدراسة بعدة توصيات من أهمها: - ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين</p> | <p>النتائج والتوصيات</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>والمحاربين القدماء بالممارسات القيادية لمدراء المشاريع وبيان مدى أهميتها لنجاح المشاريع وتجسيد هذا الاهتمام من خلال تعريف المدراء بماهية هذه الممارسات وتدريبهم عليها للارتقاء بها من مستوى الممارسة الحالي إلى مستوى أعلى بهدف تحسين فرص النجاح للمشاريع المستقبلية. - إيلاء الدعم والتحفيز للعاملين على المستوى الفردي والجماعي مزيدا من العناية وبطريقة علمية ومدروسة لما لذلك من آثار إيجابية في تعزيز فرص النجاح للمشروع. - الاهتمام بالعمل لما له من أثر كبير على نجاح المشاريع التي تنفذها المؤسسة.</p> |                              |
| <p>الصواوية،(2018)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>الدراسة</p>               |
| <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر ممارسات فرق العمل وأثرها في نجاح المشاريع الريادية في محافظة الكرك، وتمثل مجتمع الدراسة من المشاريع الريادية في محافظة الكرك، وتم أخذ (39) مشروعا رياديا في محافظة الكرك ضمن عينه ملائمة لمجتمع الدراسة وفق خصائص المشاريع الريادية،</p>                                                                                                                                                                                                                             | <p>أهداف الدراسة</p>         |
| <p>ممارسات فرق العمل بأبعادها (القيادة، والمشاركة والتفاعل، والبيئة التنظيمية)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>نجاح المشاريع الريادية بأبعادها (المبادرة والابتكار، تحمل المخاطرة، جذب واستثمار الفرص)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتم استخدام الأساليب الإحصائية والاستدلالية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية (spss.19)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>منهجية الدراسة</p>        |
| <p>توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان أبرزها: أن تصورات المبحوثين أكدت أن مستوى تطبيق أبعاد فرق العمل في المشاريع الريادية في محافظة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <p>الكرك كانت مرتفعة وقد احتل بعد القيادة المرتبة الأولى، كما بينت تصورات المبحوثين أن مستوى تحقيق نجاح المشاريع الريادية (المبادرة والابتكار، تحمل المخاطرة، جذب واستثمار الفرص) في محافظة الكرك كانت مرتفعة وقد احتل بعد المبادرة والابتكار المرتبة الأولى، كما أن هناك علاقة طردية بين مستوى فرق العمل ومستوى تحقيق نجاح المشاريع الريادية في محافظة الكرك، وأن المتغيرات المستقلة التالية والمتعلقة ب(القيادة، والمشاركة والتفاعل، والبيئة التنظيمية) ليس لها تأثير في تحقيق نجاح المشاريع الريادية في محافظة الكرك، والمتغير (تنمية المهارات الفردية) له تأثير في تحقيق نجاح المشاريع الريادية في محافظة الكرك. وقد أوصت الدراسة تعزيز التوجه نحو زيادة اعتماد المشاريع الريادية على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الاستراتيجية منها مما لذلك من أثر في تحسين الأداء ونجاح المشاريع، والتركيز على تعزيز ممارسات فرق العمل مما لها من أثر إيجابي في نجاح المشاريع الريادية.</p> |                      |
| <p>حبوش، (2022)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>الدراسة</p>       |
| <p>هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي المستخدم من قبل مدير المشروع وتأثيره على أدائه في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية والمنعكس بأداء فريقه. وكذلك هدفت الدراسة إلى الخروج بتوصيات من شأنها رفع الوعي والاهتمام بجانب الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع على أنه أحد عوامل النجاح والتفوق والتميز. تمت الدراسة على شريحة من مدراء المشاريع بالمملكة العربية السعودية وذلك لقياس مستوى الذكاء العاطفي لديهم وربطها مع نجاحهم من أجل إيجاد العلاقة بين مستوى ذكائهم العاطفي وتأثيره على أداء إدارته وفريقه والذي يترجم بنجاح المشروع في كل المستويات</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>أهداف الدراسة</p> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل       | مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | إدارة المشاريع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية الدراسة        | أعتمد الباحثان على أسلوب التحليل الوصفي، وتم توزيع استبانة إلكترونية على مجموعة كبيرة من مدراء مشاريع في شتى المجالات داخل المملكة العربية السعودية حيث حظى الباحث ب 107 استجابة ردا على الاستبانة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت الدراسة أن هناك أثر ضعيف جدا بين التأهيل المعرفي والشهادات والخبرات مع أداء الفريق نحو نجاح المشروع في ظل المنافسة بين مدراء المشاريع. لكن البحث أظهر علاقة ملحوظة وأثر قوي بين الذكاء العاطفي ومحاوره الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) مع نجاح المشروع. وأوصت الدراسة الباحثين المكملين لهذا الموضوع بإكمال الدراسة وإيجاد أوزان معاملات المتغيرات والتي تؤثر إيجابا على أداء مدراء المشاريع. أوصت الدراسة بنشر وعي ثقافة الذكاء العاطفي وتطويره على مدراء المشاريع بشكل خاص ولجميع المدراء بشكل عام. |
| الدراسة               | العزاوي، (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، بوصفها من الركائز الأساسية في ديمومة المنظمة وضمان استمراريتها، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية المعاصرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير المستقل       | نجاح إدارة المشاريع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | مصنع المحاليل الوريدية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منهجية الدراسة    | وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي (التحليلي)، في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية في المنظمة المبحوثة، فيما تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المنظمة المبحوثة، وبمختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (99) فرداً، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وزعت عليهم الاستبانة، وقد تم استرجاعها بنسبة 100% وكانت صالحة للتحليل                                                                                                                                                                                     |
| النتائج والتوصيات | خرج البحث بجملة نتائج أهمها: تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمستجيبين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية، واختتم البحث بمجموعة من المقترحات للمنظمة عينة البحث أهمها: ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها (الوقت والكلفة) وضمن المواصفات المحددة (الجودة)." |
| الدراسة           | الحياري، (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهداف الدراسة     | هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير المستقل   | السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| المتغير التابع    | نجاح المشاريع الإنشائية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| منهجية الدراسة    | تكون مجتمع الدراسة من المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، حيث تم التطبيق على عينة عشوائية اشتملت على مجموعة من مديري المشاريع، والمديرين التنفيذيين، والمهندسين المشرفين، حيث بلغ عدد المشاريع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>الإنشائية قيد التنفيذ (3717) مشروعاً وذلك اعتماداً على بيانات نقابة المهندسين الأردنيين واعتمد الباحث المنهج الكمي في تجميع البيانات الأولية من خلال عمل استبانة وتطويرها وتوزيعها على عدد من هذه المشاريع ثم تحليلها واختبار فرضياتها بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ إذ تم توزيع (580) استبانة، وتم استرداد (560) استبانة، كما تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لتصبح العينة النهائية (548) استبانة. وقد استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أجل تطوير أنموذج الدراسة.</p> |                              |
| <p>توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان حيث بلغت قيمة (2) 60.9%)، ويتم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع وإشراكهم في اتخاذ القرارات.</p>                                                                                                                                  | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |
| <p>رضوان، (2016)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>الدراسة</p>               |
| <p>هدف البحث إلى التعرف علي دور العنصر البشري في نجاح مشاريع الاستثمار.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>أهداف الدراسة</p>         |
| <p>العنصر البشري</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>نجاح المشاريع</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أجري ميدانيا من</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>منهجية الدراسة</p>        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |
| <p>أولاً: ماهية الاستثمار وأساسه ومجالاته في الوطن العربي " فمن المنظور العام للاستثمار يتضح أنه يعرف بمعان ودلالات عديدة فهو مصدر لفعل استثمار الدال على الطلب أي أن الاستثمار هو استخدام المال وتشغيله بقصد تحقيق ثمرة هذا الاستخدام "فيكثر المال ينمو على مدي الزمن" حيث جاء في الموسوعة الاقتصادية بأن الاستثمار هو مصروف يقوم به رب العمل كي يحفظ أو يطور جهاز إنتاجه الذي يعبر عن انتقال الرأسمال النقدي إلى رأسمال منتج. ثانياً: العلاقة بين الاستثمار ومحدد العنصر البشري" فكثير من المتبعين والمهتمين بدراسات مآل الاستثمار كخيار نحو تطوير الاقتصاديات المحلية للدول يرون أن تبني الدول هذه السياسة لم يكن وليدة الظرفية الراهنة التي عكبت الركود الاقتصادي العالمي وإنما ظهر عقب تفاقم الأزمات المالية والإقتصادية بسبب زيادة الديون الخارجية سنوات السبعينيات نتيجة اعتماد العديد من الدول خاصة دول الوطن العربي وسياسة القروض التمويلية للمشاريع الاقتصادية الكبرى مما أدى إلى ظهور مشاكل اجتماعية اقتصادية كبيرة تتمثل في تدهور الاقتصاديات الوطنية والذي ترتب عنه العديد من السلبيات أهمها علي الخصوص ضعف القوة الشرائية للنقود وارتفاع سعر الفائدة. ثالثاً: دور العنصر البشري المؤهل في إنجاح مشاريع الاستثمار. واختتم البحث بالإشارة إلى أن تأهيل العنصر البشري وتكوينه سيجلب حتماً رؤوس الأموال الأجنبية إلى الدول العربية وهو ما سيساهم في تقليص البطالة وجعل الاقتصاد ينمو بشكل ملحوظ قياساً على التجربة التي انتهجتها بعض دول شرق آسيا في</p> | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| ذلك على العنصر البشري في تقوية اقتصاداتها التي أتضح أنها من<br>الاقتصاديات القوية على المستوى العالمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |
| المعادات،(2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | الدراسة               |
| هدفت الدراسة إلى بحث مستوى تخطيط المشروع والمخاطر وقياس نجاح<br>مشاريع الإنشاءات في الأردن من وجهة نظر مديري المشاريع، كما هدفت<br>الدراسة إلى بحث أثر تخطيط المشروع في نجاح المشاريع والدور المعدل<br>المستوى المخاطرة في العلاقة بين تخطيط ونجاح المشاريع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | أهداف الدراسة         |
| تخطيط المشروع بأبعاده ( تطوير دراسات الجدوى- وتطوير خطة الأساس-<br>وتخطيط المخاطر)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | المتغير المستقل       |
| نجاح المشاريع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المتغير التابع        |
| لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم<br>استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية والتي تكونت من (58) فقرة<br>لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من كافة مديري<br>المشاريع الانشائية لدى شركات المقاولات الأردنية، وتم توزيع الاستبانة على<br>عينة غير احتمالية ممثلة في العينة الهادفة. تم استرداد (303) استبانة<br>صالحة للتحليل الإحصائي. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية<br>لوصف خصائص أفراد العينة ومتغيرات وأبعاد الدراسة ممثلة في الإحصاء<br>الوصفي، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات<br>الدراسة وهي الانحدار المتعدد والانحدار التفاعلي. | منهجية البحث          |
| أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط<br>المشروع (تطوير دراسات الجدوى، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط<br>المخاطر) على نجاح المشاريع الإنشائية، أن مستوى المخاطرة لا يعدل<br>العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع الإنشائية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | أهم النتائج والتوصيات |

| <p>وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المشروع، وإجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع، وتفعيل إدارة المخاطر للسيطرة على التحديات والتغيرات المفاجئة.</p>                                |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| الدراسات الأجنبية                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
| Yang, 2020                                                                                                                                                                                                                                         | الدراسة               |
| <p>هدفت الدراسة إلى بحث تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع الإنشائي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل المعرفة، باستخدام دراسة تجريبية للمشاريع الإنشائية في الصين</p>                                                                           | أهداف الدراسة         |
| تخطيط المشروع                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير المستقل       |
| نجاح المشروع الإنشائي                                                                                                                                                                                                                              | المتغير التابع        |
| <p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تكونت عينة البحث من (301) من أعضاء المشروع في الصناعة الإنشائية في الصين.</p>                                                                                                                              | منهجية البحث          |
| <p>أشارت النتائج إلى وجود أثر لتخطيط المشروع في نجاح المشروع، وكذلك وجود دور وسيط لتكامل المعرفة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروع.</p>                                                                                                              | أهم النتائج والتوصيات |
| Khan, 2019                                                                                                                                                                                                                                         | الدراسة               |
| <p>هدفت الدراسة إلى دراسة دور تخطيط المشروع في نجاح المشروع ودراسة الدور المعدل المخاطر المشروع. وقد قامت الدراسة على قياس مخاطر المشروع من جانب المخاطر التنظيمية، والأفراد، والتقنية والتكنولوجيا، وإدارة المشروع، والاقتصاد وأصحاب المصلحة)</p> | أهداف الدراسة         |
| <p>قياس مخاطر المشروع من جانب المخاطر التنظيمية، والأفراد، والتقنية والتكنولوجيا، وإدارة المشروع، والاقتصاد وأصحاب المصلحة)</p>                                                                                                                    | المتغير المستقل       |
| نجاح إدارة المشاريع                                                                                                                                                                                                                                | المتغير التابع        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <p>وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من (44) مشروعا في (20) شركة لتكنولوجيا المعلومات مسجلة في مجلس تكنولوجيا المعلومات في خير باختونخوا في باكستان، واشتملت وحدة المعاينة على مديري المشاريع، ومنسقي المشاريع، وقائد فريق المشروع ومهندسي البرمجيات</p> | <p>منهجية البحث</p>              |
| <p>وبينت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا لتخطيط المشروع على نجاحه، وأن مخاطر المشروع الكلية لها تأثير معدل كبير على العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، حيث أن مخاطر المشروع تؤثر في عمليات التخطيط المؤثرة في نجاح المشروع.</p>                                    | <p>أهم النتائج<br/>والتوصيات</p> |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: القيادة الإدارية

#### 1.1.2 مقدمه

يشير (زيارة، 2019)، إلى أن المنظمات تضم في داخلها أفرادا من ثقافات وذهنيات وشخصيات متعددة، وهؤلاء يمثلون مجموعات بشرية، تتفاعل معاً في إطار تنظيمي، محدد وبحسب إجراءات عمل معينة، ومن المعروف أن هذه المجموعات أو فرق العمل تحتاج الى التقريب والتنسيق بينها، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة على اختلاف أنواعها.

وفي إطار هذه الحالة، يظهر في العادة، زميل يتميز بكونه مصدر تأثير وقدوة للآخرين، سواء في التأثير الإيجابي أم السلبي، فيتبعه الآخرون ويكون هو الملجأ في حل المشكلات، وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم "القائد"، وتكون القيادة بذلك عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات، لأن القائد يمكنه أن يسيّر أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق ألا وهو العنصر البشري (طالب وزينل، 2017).

إنّ القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية، تدخل في صُلب العيش الإنسانية كاملاً، ولا يمكن لأيّ فعاليات اجتماعية أو عسكرية أو سياسية أن تنجح دون وجود القائد المنظم والمحفز، أو المسيطر على الأمور، وينطبق الأمر نفسه على باقي المؤسسات والمنظمات في المجتمع، و نظراً لأهمية القيادة في حياة المؤسسات والمجتمعات، فقد درسها الباحثون وحلّلوا مظاهرها وعناصرها وتفاعلها في داخل البيئة التنظيمية، في مختلف التخصصات العلمية، فعلماء النفس يدرسون القيادة من حيث تأثير السلوك القيادي، للقائد على نفسيات وسلوكيات الأتباع والعكس، أي تأثير الجماعة على نفسية وسلوك القائد، وعلماء الاجتماع يدرسون من حيث الأثر في التغيرات الاجتماعية الكبرى والتغيرات الإنسانية للمجتمعات، وعلماء الاقتصاد يدرسون من نواحٍ أخرى، وهكذا (العلاق، 2020).

## 2.1.2 مفهوم القيادة

لقد تعددت تعريفات القيادة بين المتخصصين؛ فمنهم من يعرفها أنها "قدرة التأثير على الآخرين"، ومنهم من يعرفها أنها "القدرة على التواصل الجازم والهام الآخرين". وستقوم الباحثة بتقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية كما يأتي:

القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي: "عمليات إحاء أو الهام أو تأثير في الآخرين، لجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابر، لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم. وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين؛ لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم، في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف (العلاق، 2020). إن القيادة في المنظمة هي بمنزلة الرأس من الجسد للإدارة، مثلما الإدارة هي الرأس من الجسد للمنظمة، وبالتالي فإن معرفة مفهوم القيادة الإدارية اليوم، وكل ما يرتبط بها من متطلبات ومصادر قوة وأساليب يعد ضرورياً جداً.

ويمكن تعريف القيادة بأنها "عبارة عن قيام الشخص بعملية إقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويلعب دور القدوة، ويكمن دوره وإقناعه للأشخاص من خلال السعي والوصول إلى تحقيق أهداف منشودة، وحتى تكون القيادة ناجحة، يجب أن يتبع الأفراد هذه الطريقة وينفذونها" (الشاعر، 2017).

## 3.1.2 مفهوم القيادة الإدارية:

يمكن لنا تعريف القيادة الإدارية بأنها عبارة عن الأنشطة، التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير فيهم، لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم، نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وبدل ذلك على المستوى الكبير من الأهمية للقيادة الإدارية في داخل المنظمة، وهو دور لا يمكن الاستغناء عنه كونه شاملاً، لكل ما يتعلق بحياتها (العلاق، 2020).

حيث يوجد الكثير من التعريفات للقيادة الإدارية، ويرجع السبب في كثرتها إلى اختلاف المدارس، التي تناولت هذه التعريفات، واختلاف النظريات التي طرحت هذه التعريفات، فهناك منها ما يأخذ بنظريتي السلطة الرسمية والسلطة المقبولة، وهي التي تعتمد على الوسيلة، وهناك النظريات التي تعتمد على الغاية، وبناء على ذلك فإن التعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة في مفهوم متكامل. ونظراً للتطورات الواقعة في الوقت الحالي، وحدوث العديد من التغييرات العالمية الجديدة، مثل الاتجاه إلى السوق الحرة والخصخصة، والعولمة، كونها تحديات تواجه القادة، وتزيد من ضرورة دورهم القيادي، فإنه ينبغي على التشريعات أن تعيد النظر في المعايير المطلوبة؛ من أجل تحديد الشخص المناسب لشغل المناصب القيادية، والتركيز على الشرط والمواصفات، التي تضمن قدرة الموجود في الوظيفة على التطوير والابتكار بكفاءة عالية، وفعالية، ومن الضروري أن يتوفر لهم قدر من المرونة بما لا يضر بمصلحة المال العام، وكما تراعي في اختيارهم خبرتهم في المجال الإداري، والاهتمام برفد الكوادر القيادية بدورات وندوات كثيرة ومحددة (البارودي، 2015).

والقائد هو: "الشخص الذي يؤثر إيجاباً في سلوك الآخرين، بدون استخدام قوة الإكراه أو الإكراه، وأن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم". وحتى يتمكن القائد من القيام بهذه الأمور لابد أن توفر عدد من المواصفات التي ذكرها الكثير من الاختصاصيين بحسب النظرية التي يعتمدونها والجهة التي ينظرون منها، وتتلخص فيما يأتي بحسب ما ورد لدى العلاق (2020):

- القدرة على التحفيز وتشجيع الآخرين: يجب أن يكون القائد ملهماً للموظفين العاملين معه من خلال تشجيعهم على العمل، بقوة والإخلاص والانتماء في العمل، وبالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط التطور نحو الأداء المرتفع.
- القدرة على الاتصال: أي إمكانيات القائد في التواصل مع الموظفين، ونقل وتوصيل الفكرة أو الاستراتيجية أو الهدف بكفاءة وفعالية. ويكون الاتصال بطرق متعددة، أهمها التواصل الشفهي، لكنه يحتاج إلى قدرات خاصة، ومعينة في مجال التواصل والاتصال، بحسب ما يناسب بيئة العمل.

- القدرة على الإقناع: يجب أن يتميز القائد بالمقدرة العالية، على الإقناع ولديه المعرفة الكافية، ليثق في أهداف العمل التي يقدمها، كما أنه من المهم أن يقدر المرؤوسون هذه الثقة ويحسوا بها.
- الميول إلى الاستقلالية: أكدت مجموعة من الدراسات أنّ القادة الذين يملكون نزعة التصرف بحرية واستقلالية، في الأوقات المهمة، ولديهم الثقة في قدراتهم، هم الأكثر توفيقاً، في تحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.
- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسون، إلى مساعدة القائد وتوجيهه وآرائه في مجالات متعددة، تتعلق بالعمل وبأمورهم الذاتية، فيجب أن يشعروا بأنّ قائدهم إنسان مهتم بهم، وهو المرجعية التي يمكن اللجوء إليه؛ بسبب تأكدهم من قدرته على مساعدتهم، والإحساس بظروفهم والعمل معهم ودعمهم وإرشادهم .
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يمكنه، تحديد جوانب القوة والضعف في الموظفين، وطبيعة المهام التي يمكن أن توكل إليهم ويحققوها بنجاح، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد وأن ينجحوا دائماً.
- القدرة على اتخاذ القرارات: إنّ عملية اتخاذ القرارات، تقوم على جمع البيانات حول المواقف التي توجه فريق العمل، ثم تحديد القرار الأنسب وتقييم تنفيذه.
- كما أنّ القيادة هي مجموعة من العناصر، التي تمنح القيادة القوة والشرعية، والتي يطلق عليها اسم مصادر قوة القيادة أو متطلباتها كما يأتي (Autumn، 2017):

#### 1- السلطة الرسمية: وتشمل

- أ- أ- قوة المكافأة: ما يحصل عليه المرؤوس من حوافز مادية ومعنوية.
- ب- ب- قوة الإكراه: الشعور بالخوف من العقاب أو الحرمان من الحوافز والمكافآت يدفع المرؤوس؛ إلى العمل بجودة أعلى وحافزيه أقوى من أجل تحقيق المطلوب منه.

- 1- السلطة القانونية: هي القوة الهيكلية، التي يتمتع بها الرئيس، أمام المرؤوس، بحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها.

## 2- قوة التأثير وتشمل:

- أ قوة التخصص: تخصص القائد أو الموظف بمجال محدد يجعله أكثر كفاءة، في أداء العمل من غير المتخصص أو الشامل في مجالاته.
- ب قوة الإعجاب: إن شعور الزملاء بالإعجاب، نحو القائد يجعله أكثر تأثيراً فمهم، وأكثر قدرة في السيطرة، والتحكم في مجريات الأمور.

### 4.1.2 علاقة القيادة بالرئاسة والإدارة

يمكن الموازنة بين القيادة والرئاسة، من خلال مجموعة من النقاط التي يمكن حصرها فيما يأتي (Changm,etal,2015):

#### 1- مصدر السلطة

الرئاسة: ترتبط بالمنصب الرسمي، الذي يوفر له سلطة قانونية ورسمية، بموجب القوانين والأنظمة الرسمية المعمول بها.

القيادة: تعتمد على الفرد بالدرجة الأولى، الذي يستمد سلطته من الفريق من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم الوظيفي بطريقة حتى يستجيبوا له، عن طريق الإقناع، وإنّ وجود إنسان في مكان الإدارة لا يعني أنه قائد.

#### 2- أسلوب الإشراف

الرئيس الإداري: يستخدم أسلوباً منفرداً في الإشراف، وذلك بالاعتماد على فرض شعور الخوف والشعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين، نتيجة التهديد بالعقوبات والمحاسبة. ويحاول إبراز أخطاء المرؤوسين، وإيقاع العقوبات عليهم. والمسافة بينه وبين المرؤوسين رسمية، وقد تتسم إدارته بالشللية والفئوية.

القائد الإداري: يستخدم أسلوباً إيجابياً في الإشراف، بمحاولة تشجيع الموظفين بالدافعية، لدى الجماعة للعمل عن طريق الحوافز الإيجابية، ودعم المرؤوسين والتركيز على نقاط القوة لديهم وإشعارهم بالعمل كفريق. من خلال تقدير جهودهم وتوجيههم عندما يخطئون، وتربطه بالموظفين علاقات ودية، قائمة على التفاعل الاجتماعي السليم.

### 3- اتخاذ القرارات

الرئيس الإداري: قراره منفرد ولا يؤمن بالاستشارة أو العمل الجماعي.

القائد الإداري: قراره ديمقراطي يستشير الموظفين باتخاذ قراراته، بحيث يؤمن بالتفويض، ويشارك الجماعة في تصريف شؤون العمل التي لهم علاقة بها.

### 4- الاتصالات

الرئيس الإداري: قنوات الاتصال رسمية غالباً، والتعليمات تصدر على شكل أوامر، غير قابلة للنقاش وبصيغة رسمية.

القائد الإداري: قنوات الاتصال تتحول في شكل حوار مفتوح، ونقاش مع الجماعة، وتواصل فردي مع المرؤوسين، بحيث تصدر التعليمات مفصلة ومفسرة وموضحة، للغرض منها ولدى الجماعة قدرة على تنفيذها، إضافة إلى أن قنوات الاتصال غير رسمية، ويستمع إلى وجهات النظر الأخرى.

### 5- النظرة للإنسان

الرئيس الإداري: افتراضات سلبية عن الطبيعة الإنسانية، يرى أن الإنسان كسول وخامل، ولا يوثق به. ويستحث نشاط الإنسان عن طريق التهديد بالعقوبات.

القائد الإداري: افتراضات إيجابية عن الطبيعة الإنسانية، نظرة الثقة والاحترام. ويعتمد أسلوب التحفيز والتعاون مع الفريق من أجل تحقيق المطلوب.

أما بالنسبة لمصطلحي القيادة والإدارة، فإنّ هنالك خلطاً واضحاً بينهما باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، لكن ذلك غير صحيح، فهما مختلفان، فالقائد يمكن أن يكون مديراً، ولكن ليس كل مدير يصلح لأن يكون قائداً. ويمكن إيجاز الفرق بين القيادة والإدارة فيما يأتي (العلاق، 2020):

**القيادة:** تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض، إلّا في المهم من الأمور. كما أنّها تهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتمارس أسلوب القدرة والتدريب.

**الإدارة:** تركز الإدارة على الانجاز والنتائج النهائي، والأداء في الوقت الحاضر، فتهتم بالمعايير وحل المشكلات، وإتقان الأداء، والاهتمام باللوائح، والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الآنية.

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري، الذي نحتاج إليه كي نصل إلى أهدافنا المستقبلية. والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى إلا المشكلات اليومية، فلا يتاح الوقت للتفكير والتخطيط للمستقبل، إنّها تجعلنا نحيد عن الأهداف البعيدة، والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ.

## 5.1.2 أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد

مهما تكن وجهات النظر، التي تفسر القيادة وظهور القادة، فإنّ هناك إجماعاً على أن الأساليب القيادية، هي ثلاثة (عبد الباقي وعبدوس، 2018):

1- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن هيمنة كاملة

على إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، ويميل إلى النزعة الفردية والبعد عن المشاركة الجماعية. مما يضعف التفاعل بين الأفراد، ويخفض الروح المعنوية، ويشيع عدم التماسك كما تظهر الخلافات الحادة في مكان العمل، وتراجع الدافعية للعمل.

2- أسلوب القيادة غير الموجهة: ينفع هذا الأسلوب للمؤسسات ذات التخصصات البحثية العلمية

المعتمدة على العمل الفردي، فهو أسلوب يقوم على أن كل عضو في المنظمة، هو قائد وكل واحد

يعمل أفضل ما عنده، وبأحسن الصيغ التي تناسبه، بحيث لا يحتاج إلى إرشاد ومتابعة، ولا يتدخل الرؤساء في أداء المرؤوسين، إنما يتابعون معهم الناتج النهائي لعملهم.

3- أسلوب القيادة الديمقراطية: يهتم هذا الأسلوب بالمشاركة في العمل بين الجميع، في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات، كما تهتم بتمكين الموظف وتطويره وتحسين أدائه في مختلف الجوانب، وهي طريقة تهتم بأن يكون العمل مبنياً على الجميع في التواصل والأداء الفعلي.

### 6.1.2 عوامل اختيار أسلوب القيادة الإدارية

ينبغي على المديرين أخذ عدد من العوامل في عين الاعتبار، عند محاولة تحديد أسلوب أو نمط قيادي معين، ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يأتي (العربي، 2017):

- عوامل تتعلق بالمدير نفسه: مثل خلفيته الفكرية والمجتمعية، وخبراته الخاصة، وطريقة تفكيره في ترتيب أولوياته، حيث إنّ المدير الذي يصنف احتياجات الأفراد في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى الأسلوب القيادي، معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- عوامل متعلقة بالمرؤوسين: تتمحور حول رغبتهم، في تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات ومدى امتلاكهم للخبرة والمعرفة في مجال العمل، وكلما ارتفع ذلك، مال المدير نحو الديمقراطية، وكلما قل مال نحو الاستبداد.
- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تكون فيه المنظمة: كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة، التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

### 7.1.2 أنواع القيادة الإدارية

#### القيادة الشخصية والقيادة غير الشخصية:

- القيادة الشخصية: هي التي تزاوّل القيادة عن طريق الاتصال الشخصي بالآخرين، من خلال توجيههم وتحفيزهم، وهي من الأنواع الشائعة التي تتصف بالفاعلية الكثيرة والبساطة، أما القيادة غير الشخصية، فهي مفهوم يستخدم للإشارة إلى القيادة التي تتم من خلال العاملين، وعن طريق

وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر، وهذه الطريقة أيضاً شائعة تستخدم تقريباً، من غير فرق بين أقسام المنظمات الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو العسكرية أو غيرها، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً مناسباً للنتائج المطلوبة؛ بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين، الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما (الويشي، 2013)، وإنه من المهم الدمج بين الطريقتين من الإدارة بحسب ما يقتضيه الحال.

- القيادة المستبدة: أي القيادة الدكتاتورية، وهي التي تقوم بالأعمال بنفسها انطلاقاً من أنها تعرف كل شيء، وهي صاحبة الرأي السليم، والمصدر الوحيد للتعليمات والسلطات، دون التشاور مع المرؤوس الذي ينفذ العمل، وغالباً ما يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه، أن يقرر أفضل من غيره ما ينبغي عمله، وبذلك يلجأ إلى الأساليب الرقابية العنيفة وغير المهتمة بالجانب الإنساني، وإذا تغلغل ذلك في الحكومة، صيرتها إلى حكومة دكتاتورية ظاهراً وباطناً (العلاق، 2020).

- القيادة الديمقراطية: القيادة الاستشارية، وهذه القيادة تشارك المرؤوسين، وتشاور معهم وتأخذ بأرائهم، وتشجع المبادرة من جانب المرؤوسين، ويكون عمل القائد أن يقترح الأعمال المحتملة مع تحديد توصياته، وينتظر تعليق الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم هذه القيادة بمصالح الفريق بخلاف القيادة الدكتاتورية التي لا ترى إلا نفسها، فالاستشارية ضد الدكتاتورية تماماً في طريقها نحو تحقيق أفضل النتائج، ومن المهم الإشارة إلى أن الاستشارة تكون للأفراد المؤهلين لذلك (الويشي، 2013).

- القيادة الأبوية: هي قيادة مبنية على النفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين وجعلهم بمنزلة أبنائه، وهم يشعرون بهذا الشعور، وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب بهدف الحماية (زيارة، 2019).

- القيادة الجافة: وهي القيادة البعيدة عن الجانب الوجداني، ومثل هذه القيادة تكون دائماً مفروضة فرضاً، وهي بعيدة عما يرغب به الموظفون، أي الدمج بين العقل والعاطفة، مما يعني فشلاً قيادياً ذريعاً، ولا بدّ من إظهار بعض العاطفة من أجل ضمان التفاف المرؤوسين حول القائد

في اللحظات المهمة، ومن الواضح أنّ الإنسان إذا كان متصفاً بالعقل أو العاطفة وحدها، دون الثانية فإنّه يفشل في قيادته (الدوري وآخرون، 2020).

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس دورها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح)، التي تنظم أعمال المنشأة. ويكون القائد فيها بناء على تعيينه في منصبه، فالقائد الذي يمارس مهامه في هذا الإطار تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها، أي الوصف الوظيفي (صالح، 2020).
- القيادة غير الرسمية: أي القيادة الفاعلة في فريق العمل، وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم، ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلّا أنّ مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً (طالب وزينل، 2017).
- وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين، من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان؛ لتحقيق أهداف المنشأة، وقلما تجتمعان في شخص واحد (صالح، 2020).

## 8.1.2 صفات القائد الإداري

يمكن تصنيف صفات القادة إلى عشر صفات هي (العلاق، 2020):

- 1- وحدة المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال، أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية)، والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بدّ أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- 2- الفعالية العالية: بحيث يترفع القائد عن الأمور الجانبية، ويهتم بالقضايا المهمة والأساسية.
- 3- الإنجاز: القائد الفعال يمتلك القدرة على إنجاز الأولويات وترتيبها، ثم تنفيذها، ويجب أن يتم ذلك بمراحله الكاملة.

- 4- الشجاعة والجرأة: يجب أن يكون القائد جريئاً في اتخاذ القرارات، والقيام بإجراءات العمل، وما يحتاج إليه دون خوف من النتائج أو خجل، من الجهات والأفراد الذين يتعامل معهم.
- 5- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالملل من الأشياء التي لا تجدي نفعا، ولن ينتظروا الأوامر من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- 6- العمل الجاد بتفاني والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم، بإخلاص وعطاء كبيرين، كما يكون لديهم التزام كامل تجاه تلك الأعمال.
- 7- تحديد الأهداف: وذلك بوضع الأهداف الخاصة بهم، والتي هي ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- 8- استمرار الحماس: نمو القائد وتطوره يتطلب حماساً ملهماً للموظفين، من أجل العمل بقوة واجتهاد في سبيل مصلحة العمل، وعليه تغذية هذه الحماس بمختلف الطرق المتاحة، وباستمرار.
- 9- امتلاك الذكاء العملي: فالقائد الفعال، هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الذكاء العملي، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشكلات بل يستجيب لها.
- 10- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون إلى التطوير والنمو الذاتي فقط، بل يسعون إلى تطوير الآخرين بهدف خلق بيئة ناجحة وفعالة في التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها، جزءاً متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

## 9.1.2 أهمية القيادة الإدارية

تتلخص أهمية القيادة الإدارية فيما يأتي:

- أولاً: تعزيز الروح المعنوية للموظف، بحيث تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث إنّ وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم، ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكلٍ سلس، يحافظون على موظفيهم لمدةٍ طويلة، وإنّ الموظف السعيد يكون أدائه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك في معنويات ونفسية الموظفين، وبالتالي يتوترون في العمل، وحتى في حياتهم الخاصة، ويشعرون بعدم الراحة (الويشي، 2013).

- ثانياً: الكفاءة في العمل: تساعد الإدارة على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، فيلعب القائد دوراً في تحفيز الفريق والحرص على قيامهم بأداء وظائفهم على أكمل وجه؛ بالإضافة إلى تقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفير جو من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيدة كذلك على توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للشركة أو المؤسسة (صالح، 2020).

- ثالثاً: كسب رضا العملاء: يخلق القائد الناجح مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها، ويكون ذلك بشكل غير مباشر عادةً؛ إذ إنّ بناء فريق جيد، وجعله مخلصاً لعمله يحسن التعامل مع العملاء بطريقة تكسب إخلاصهم، وبالتالي تحافظ الشركة على زبائنهم وتكسب المزيد منهم بفضل الاستراتيجية، الجيدة للقيادة فيها (طالب وزينل، 2017).

- رابعاً: تحديد الرؤية المستقبلية: إنّ إحدى أهم متطلبات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويكون ذلك بتحديد التوقعات والاحتمالات للمستقبل، بناءً على أسس وتفصيل مدروسة؛ ووضع خطط تناسب هذه التوقعات للتصرف بطريقة صحيحة عند حدوثها، وهذه سمة يتميز بها القائد وتجعله أكثر قدرة على النجاح، ووضع المؤسسة أو المنظمة في وضعية أكثر ازدهاراً ونجاحاً (العلاق، 2020).

## المبحث الثاني : نجاح المشاريع

### 1.2.2 مقدمة

يعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة محددة بفترة زمنية مرتبطة بالكلفة وتنفيذها بالمنظمات ممثلة بالإدارة العليا، ومدراء المشاريع، وفريق العمل، وذلك لتحقيق أهداف إستراتيجية ضمن الموارد المتاحة. ولما كان كافة مديرو المشاريع يرغبون في إنهاء المشاريع بنجاح، إلا أن العديد من المشاريع تتأخر بالإنجاز أو يتم التخلي عنها، علاوة على ذلك، فإن إكمال المشروع بنجاح هو أمر يصعب تحقيقه، لأن في بعض الأحيان يعتبر مديرو المشروع أن المشروع قد تم إنجازه عندما يحققون الأهداف الرئيسية للمشروع (Irfan et al 2021). وفيما يلي شرح تفصيلي عن مفهوم المشروع وإدارته.

### 2.2.2 مفهوم المشروع:

هناك تفاوت في آراء العديد من الباحثين فيما يتعلق بتعريف المشروع، وذلك لاختلاف وتنوع طبيعة وحجم ومستوى التعقيد في المشروع، ولكن هذا التفاوت لا يشكل اختلافا في الصفات والسمات التي يتكون منها المشروع وهناك ضوابط محددة تميز المشروع عن غيره من الأنشطة التشغيلية الروتينية (2014) Mir and Pinnington وهناك العديد من التعريفات الخاصة بالمشروع كما يلي:

- مجهود مؤقت يتم القيام به لتصنيع منتج أو تقديم خدمة فريدة. (Labuschague and Brent, 2005).
- عبارة عن مسعى مؤقت، ومهمة خاصة لم يتم القيام بها من قبل (Dvir, Raz and Shenhar, 2003).
- الوسيلة لتحقيق أهداف معينة من خلال قيام المنظمة أو فريق عمل أو شخص بأنشطة مترابطة وغير روتينية محكومة ببداية ونهاية محددة وفق معايير التكلفة والوقت والجودة المخطط لها. (العثمان 2017).

- مجهود جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام (العبدى، 2013).
- كما يمكن تعريفه بأنه سلسلة من الأنشطة والمهام التي لها هدف محدد، ويتم إنجازها ضمن مواصفات معينة ولمدة زمنية محددة البداية والنهاية وتمويل محدد (Zwikaeland Ahn, 2011).
- مسعى مؤقت لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (Institute, 2017) Project Management.
- مسعى محدد زمنيا لخلق الوسائل لتوليد الأرباح والقيمة لأصحاب المصلحة من خلال خلق منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (Horvath, 2019).
- أي تعهد يتم تنفيذه بشكل فردي أو جماعي، قد يتضمن بحثاً أو تصميمًا يتم التخطيط له بعناية لتحقيق هدف معين (Nicholson, 2018).
- سلسلة من المهام المترابطة التي يجب إكمالها للوصول إلى النتيجة المحددة والجودة المطلوبة ضمن الضوابط المتفق عليها (Chbaly and Brunet 2022).

ويستنتج مما سبق، أن المشروع عبارة عن مجموعة من الأنشطة المخطط لها والمحددة بفترات زمنية لها بداية ونهاية وفيها مالمية معتمدة على دراسة جدوى لتحديد الموارد اللازمة لتنفيذها، ولغاية تحقيق أهداف واضحة تتمثل بتقديم منتج أو خدمة أو فكرة، تخدم أصحاب المصلحة والمعنيين في المشروع.

### 3.2.2 مفهوم إدارة المشروع

أشار السليمان (2016) إلى تعريف إدارة المشروع بأنه الاستخدام السليم والأمثال الموارد المشروع، وكافة المصادر المتاحة بطريقة منتظمة، وادخال تقنيات حديثة لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً. كما أشار (Sigaroudi 2018) على أنها مهارة تطبيق المعايير والأدوات والأساليب والتقنيات والطرق المناسبة، والتي تضمن التنفيذ الناجح لجميع الأنشطة والعمليات، لإنهاء المشروع بأقل تكلفة ووقت وأعلى جودة وأكد بن العارية (2005) على أنها عملية تنظيم جهود العاملين ضمن أسس معينة وقواعد محددة للوصول إلى الأهداف المخطط لها، وذلك من خلال الاستخدام المناسب للموارد المتاحة بالاعتماد على الطرق السليمة لتحقيق الكفاءة والفعالية للأهداف. وكما أكد (العبدى 2013) أن متطلبات إدارة المشروع الناجح تحتاج إلى التخطيط الصحيح لكافة الأنشطة في المشروع، والتركيز على الجدولة الزمنية التنبؤية الواقعية

للأنشطة الضمان مصداقية المشروع، وكما أشار (Mir and Pinnington, 2014) أن قيمة إدارة المشاريع تكمن في نجاحها الذي يشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق السمعة الطيبة والفوائد للمنظمة.

ونستنتج من ذلك بأن إدارة المشروع عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم للموارد المتاحة وجهود فريق العمل لضمان التنفيذ الناجح للأنشطة والعمليات للوصول للأهداف المرجوة ورضا أصحاب المصلحة.

## 4.2.2 مراحل إدارة المشروع

تعتبر المشاريع الانشائية مثالا على تطبيق المنهجية التقليدية في إدارة المشروع. والذي يتبع تطوير هذه المشاريع شكل الشلال (Waterfall) في تسلسل المراحل، حيث أن مراحل حياة المشروع تكون في اتجاه واحد متتابعة دون الرجوع إلى الوراء وترتكز الإدارة التقليدية للمشروع على التخطيط والتنبؤ ومعرفة وتحديد المتطلبات والاحتياجات للمشروع مسبقا، فالمنهج التقليدي (Waterfall) يتماشى مع المشاريع التي يكون مخطط لها بشكل واضح ومعروف بالكامل لما يجب العمل عليه وكيفية التنفيذ وعلماً أن هذه المشاريع غير قابلة للتعديل أثناء التنفيذ، وبالتالي هذه المشاريع يجب أن يتم الانتهاء منها في ظروف معينة وتكلفة وضمن أطر زمنية محددة (Younan, etal 2020)

وأشار (Salameh, 2014) أن لكل مشروع دورة حياة مختلفة عن المشاريع الأخرى، وأن نتائجها لا تظهر إلا في المرحلة النهائية للمشروع، وهذا يؤكد على أن نجاح المشروع لا يمكن الحكم عليه إلا عند اكتمال كافة مراحل

### 1- مرحلة البدء :

تستوجب هذه المرحلة معرفة أصحاب المصلحة والمعنيين لتحديد ومناقشة الأهداف والتوقعات، بحيث يتم تحديد كافة قيود المشروع متمثلة بالنطاق والموارد المالية والمتطلبات والإطار الزمني، ومن المهم أيضاً توضيح مدى إطلاع أصحاب المصلحة على المراحل والأنشطة المختلفة للمشروع، إضافة إلى تحديد دور كل طرف فعال في المشروع (Salamah 2014)

## 2- مرحلة التخطيط :

هنا يتم التخطيط الكامل من قبل مدير المشروع والإدارة العليا لجميع نواحي المعرفة في المشروع متمثلة بالأتي النطاق، والتكلفة، والوقت والجودة والموارد المتاحة، وطرق التواصل، وتحديد المخاطر المتوقعة، والمشتريات وأصحاب المصلحة)، حيث يتم تحديد نطاق المشروع والأهداف المرجوة وطرق تحقيق هذه الأهداف، وإعداد دراسات للوقت والتكلفة ضمن جودة عالية، وتعريف المخاطر المتوقعة وكيفية التعامل معها، وإعداد خطة لإدارة التغيير، وتحديد الدور التشاركي لأصحاب المصلحة وآلية التغذية الراجعة بعد كل مرحلة، وإضافة إلى ذلك، إعداد التفصيل التدريجي الذي يبين كيفية تحسين وتعديل خطة المشروع وذلك من خلال توفر كم أكبر من المعلومات والتقديرات الذي يوضح زيادة مستوى التفصيل فيها بشكل مستمر، وعند الانتهاء من هذه المرحلة بالكامل، يتكون المخطط التفصيلي الواضح للمشروع الذي يمثل خط الأساس، والذي يعتبر أهم مخرجات المرحلة (Nicholas and Steyn 2020).

## 3- مرحلة التنفيذ:

حيث تتضمن هذه المرحلة التطبيق الواقعي لخطة المشروع، بالإضافة إلى عمليتي الإشراف والرقابة على التنفيذ، ومن ثم إعداد التقارير اللازمة حول سير عمل المشروع ومقارنة ما خطط له وما نفذ من الأنشطة، وآلية التحكم في تكلفة ووقت وجودة تنفيذ العمل (Ismail, Memonand Rahman (2014)، والمميز في هذا النهج أن عمليات المشروع تعنى فقط في اتباع الخطة التي لها ارتباط بالوقت والتكلفة والموارد، ومن المتوقع أن يحدث تغييرات أثناء تنفيذ الأنشطة أو بعد ظهور النتائج مما تتطلب الحاجة إلى عمل بعض التغييرات في الخطة، وعليه يتم تعديلها والعمل بها من خلال اتباع إجراءات محكمة وفقاً لخطة إدارة التغيير (Freitas, atall 2020)

## 4- مرحلة الإغلاق :

في هذه المرحلة يتم إنهاء جميع المراحل المهمة في المشروع عند استكمالها أو إغلاق المشروع بالكامل، بحيث يتم عرض حالة المشروع والمراحل المنجزة على أصحاب المصلحة واستكمال إجراءات الموافقة على إغلاقه (PMBOK 2017)

من هنا، يجب أن يمتلك مديري المشاريع المهارات في توظيف الأدوات والتقنيات عبر مراحل دورة حياة المشروع التي تمكنهم من تحقيق نجاح المشروع.

## 5.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

يحتاج مدير المشروع إلى مجموعة معينة من الكفايات التي تسمح له بتخطيط المشروع وتنفيذه بفعالية وكفاية، ولا تنحصر فقط على مدير المشروع، ولكن أيضاً فريق المشروع بأكمله، لذا يجب أن يتمتع بمستوى معين من الكفاية من أجل إكمال المشروع، وكما ذكر في الأدبيات السابقة (Irfan et al. 2021) أن الخصائص والمهارات الشخصية للمدير الفعال تؤدي إلى نتائج مهمة في نجاح المشروع، بل تعتبر المحدد الحقيقي لنجاح أي مشروع، لذلك يجب إعطاء الأولوية للكفايات عند توظيف المدراء والعاملين في المشروع. يعتبر نجاح المشروع موضوع ذو أهمية من البحث لعدة سنوات لأسباب عديدة. ويعتقد أن المشاريع الناجحة تعمل على تحسين السمعة العامة للمنظمة، وبنفس الوقت. يساهم نجاح المشروع في إضافة قيمة وتوليد موارد اقتصادية للمنظمة الأم، ويعتقد أن المنظمات التي تنهي مشاريعها في حدود الموارد المحدودة والفترة الزمنية المخطط لها تكتسب مزايا تنافسية (Irfan, et al., 2021).

## 6.2.2 تعريف نجاح المشاريع

أشار (Nixon Harrington, and Parker, 2012) بأن تعريف نجاح المشروع يتم تطويره بشكل منهجي جنباً إلى جنب مع تطور المنهجيات المقيمة في إدارة المشاريع، ويعبر عن مصطلح نجاح المشاريع من خلال المعايير الفنية باستخدام (Iron triangle) الذي يعبر عن قيود المشروع (النطاق والتكلفة والوقت) وهذه كلها تؤثر في الجودة، ويقاس مدى نجاح المشروع من حيث مستوى رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين

في المشروع (العميل، فريق المشروع المستخدم النهائي) كما عرفها كل من (Azar, Militar and Mattar 2016) بأنها عبارة عن مجموعة شاملة من الخصائص المتميزة التي يتطلبها كل من المنتج أو الخدمة، وذلك لتلبية احتياجات معينة، كما أشار (Luong et al. (2014 بأنها القدرة على تلبية متطلبات واحتياجات العميل الذي يحدد خصائص معينة للمنتج أو الخدمة، ويجب على جميع أطراف المشروع أن تعي تماماً هذه المتطلبات والإحتياجات من أجل تحقيق رضا العملاء والذي تعني نجاح المشروع، وهي المواصفات والمعايير الخاصة بالمشروع وتسليماته التي تم الاتفاق عليها مع العميل ومنفذ المشروع (Ribeiro, et al., (2021، وأشار Lundy Morin, d (2013) أن تعريف نجاح المشروع يرتبط بعوامل ومعايير عدة، وتشير هذه العوامل إلى الأحداث والظروف التي تساهم في نجاح المشروع والتي تم تحديدها بعشرة عوامل للنجاح كالآتي :

بداية رسالة المشروع ودعم الإدارة العليا، والجدول الزمني والخطط، والتشاور مع العملاء، تحفيز فريق العمل، وتوزيع المهام الفنية، ورضا العملاء، والمراقبة والتغذية الراجعة لكافة مراحل المشروع، وتعزيز التواصل بين أطراف المشروع، وأخيراً العمل على استكشاف الأخطاء وإصلاحها .

هذا وقد ركزت العديد من الدراسات حول نجاح المشروع على عوامل النجاح فقط والبعض منهم جعل معايير النجاح موضوعهم. ومع ذلك، قبل تحديد عوامل نجاح المشروع يجب علينا تحديد المعايير التي يجب استخدامها للحكم على نجاح المشروع أو تحديده. فعلى سبيل المثال، وضع (Wateridge (1995 قائمة بمعايير النجاح متمثلة بالمعايير التالية بداية النجاح التجاري، تلبية بمتطلبات المستخدمين الالتزام الميزانية، هدف المشروع، وأشار إلى أن عوامل النجاح المختلفة بداية بالقيادة والتحفيز والتخطيط وأخيراً الرقابة والتي ساعدت في تلبية هذه المعايير.

أشار (Fossum et al., 2020) أن نجاح المشاريع تتمثل في إتمام وإنجاز أعمالها ضمن الالتزام بالنطاق والإطار الزمني المحدد والتكلفة المحددة وجودة الأداء المطلوب، وكما أكد (Abu-Dari (2015 أنه ينبغي الاستخدام الأمثل للطرق والوسائل والأساليب والتقنيات المناسبة الحديثة في مراحل المشروع وأهمها مرحلة التنفيذ لتحقيق أهداف المشروع بما يتلاءم ويتماشى مع معايير الوقت المحدد ومستوى عال من

الأداء، وضمن حدود التكلفة، مع تحقيق الأهداف المرجوة منه، وضمان رضا جميع الأطراف المستهدفة داخل المشروع وخارجه.

## 7.2.2 أبعاد نجاح المشاريع

بناء على الدراسات السابقة للعديد من الباحثين اعتمد الباحث الأبعاد الثلاثة التالية ( جودة عمليات المشروع , تكلفة المشروع , الإنتاج بالوقت المحدد) كونها اجتمعت عند العديد من الباحثين

### أولاً : جودة عمليات المشروع (Quality)

عرف (Schwalbe 2016) الجودة بأنها مدى توافر الميزات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي لها القدرة على تلبية احتياجات العميل الضمنية أو الصريحة، وكما أشار بأن جودة المشروع عبارة عن مطابقة متطلبات واحتياجات العميل ودرجة رضا للنتيجة النهائية المتوقعة من المشروع، وتعتبر الجودة من الأساسيات في إدارة المشاريع وبمستوى مكافئ الباقي قيود المشروع كالنطاق والكلفة والوقت لأنها على علاقة بمستوى رضا أصحاب المصلحة في المشروع، اذ يمكن إنجاز المشروع في الوقت المخطط له وضمن الميزانية المحددة، ويفضل في تلبية متطلبات ومعايير الجودة ومستوى الأداء المطلوب، وبالتالي عدم رضا أصحاب المصلحة والمعنيين يؤدي إلى فشل المشروع، وذلك يحتاج إلى تعديل على النطاق والوقت والكلفة من قبل فريق العمل في المشروع الإرضاء أصحاب المصلحة، وتشمل إدارة جودة المشروع جميع الأنشطة والعمليات المنفذة من قبل فريق العمل في المشروع والتي تحدد سياسات ومعايير الجودة وأهدافها، والتي تلي المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد باستيفائها

### ثانياً: تكلفة المشروع (Cost)

أشار (Al-Khawaldah 2017)، إلى أن وضع تقدير تقريبي لتكلفة المشروع يعتمد على عدة متغيرات أهمها توافر الموارد، وحزم كمية الجهد والعمل، والتحكم والحد من العوامل المؤثرة في زيادة الأثر السامي الناتج عن المخاطر التي قد تحدث للمشروع أثناء تنفيذه، والتي لها أثر في زيادة تكلفة المشروع، و أن تكلفة المشاريع الإنشائية بالتحديد تشكل عائقاً كبيراً لدى أصحاب المصلحة، ويعتبر أداء التكلفة في المشاريع الإنشائية تمثل الدرجة التي يتم بها إنجاز المشروع ضمن الميزانية التقديرية المسبقة، وأشار أيضاً (2014) Loong et al, بأن التكلفة الإجمالية للمشروع تشمل التكلفة المعتمدة في الميزانية التقديرية، وتكلفة أعمال

التعديل والتغيير، وكذلك تكلفة المطالبات القانونية متمثلة بالتحكيم أو التقاضي خلال فترة التنفيذ الإنشائي، ويعتبر تأخر إنجاز المشروع وتجاوز التكاليف التقديرية من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى ارتفاع تكلفة المشاريع الإنشائية (Brown et al 2007, 21). وهي مجموع المبالغ التي دفعت للوصول إلى المنتج أو الخدمة أو نتيجة المشروع النهائية، حيث يتم احتسابه في نهاية المشروع (Ribeira, et al., 2021).

### ثالثاً: الإنتاج بالوقت المحدد "On-time production"

يمكن قياس الإنتاج بالوقت المحدد في المشاريع الإنشائية من خلال سرعة تنفيذ الأنشطة في العملية الإنشائية، وفرق الوقت بين ساعات العمل المجدولة والوقت الفعلي المستغرق في العملية. التنفيذية (Aara (2016)، وينظر أصحاب المصلحة والمستشارين والمقاولين، إلى أن إنهاء المشروع في الوقت المخطط له يشكل معياراً رئيسياً لنجاح المشروع (Brown et al 2007).، إذ بعد إنهاء المشروع بالوقت المحدد من الأمور الأساسية التي تضيف خاصية تنافسية للمنظمة والقائمين على تنفيذ المشروع (House, 2009). (etal)،

وأشار (AL- Khawaldah, 2017) بأنه يتم تقدير الوقت اللازم لإنتاج منتج أو خدمة باستخدام عدة طرق وتتمثل إحدى هذه الطرق في تحديد المهام اللازمة خلال سير مراحل المشروع الموثقة في هيكل تقسيم العمل. كما هو الوقت الفعلي الذي استغرق للوصول إلى المنتج أو الخدمة أو نتيجة المشروع النهائية، حيث يتم احتسابه في نهاية المشروع (Ribeiro, et al., 2021)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### 1.3 مقدمه

يبين هذا الفصل منهجية هذه الدراسة والإجراءات المتبعة في تنفيذها، من حيث نوع الدراسة وطبيعتها والاستراتيجيات المتبعة بها، كما يبين مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة التحليل بها وطريقة جمع البيانات والجوانب الإجرائية التي اتبعت في بناء وإعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات التي أثارها واستخلاص النتائج.

### 2.3 نوع وطبيعة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة لذلك فيمكن القول بأن هذه الدراسة هي دراسة إيضاحية سببيه، كما أنها دراسة مقطعية لكونها أجريت مره واحده من حيث الأفق الزمني، ولأنها اعتمدت على الدراسة الميدانية في جمع البيانات فهي ذات طبيعة تطبيقية كما أنها تعد دارسه غير مخططة لأنها أجريت في البيئة الطبيعية للمنظمة وبدون تدخل.

### 3.3 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة:

في هذه الدراسة اعتمد الباحث على استراتيجية المعاينة / المسح والتي تقوم على جمع البيانات من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الدراسة التي تم تطويرها لهذه الغاية (الاستبانة) للحصول على المعلومات المطلوبة.

### 4.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة سابك والبالغ عددهم (175) فردا، وذلك لما يملكون من تصور ورؤية للنشاطات والمشاريع التي تقوم بها المؤسسة

ولما لديهم أيضا من خبرة ودراية تمكنهم من التقييم والإجابة على أسئلة الدراسة وقد كانت وحدة المعاينة من الأفراد العاملين في مواقع الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة سابك وضمت الإدارة العليا شاغلي المواقع الوظيفية التالية : مدير عام مساعدو المدير العام، مدراء الدوائر في حين ضمت الإدارة الوسطى شاغلي الوظائف التالية (رئيس شعبه، مساعدو مدراء الدوائر، رئيس قسم رئيس فرع ومساعدتهم) والجدول (1) يبين مجتمع الدراسة.

جدول (1): العاملين في الإدارة العليا والوسطى

| العدد | المستوى الإداري                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------|
|       | الإدارة العليا                                                |
| 15    | - المدير العام ، مساعدي المدير العام ، مدراء الدوائر          |
|       | الإدارة الوسطى                                                |
| 160   | - مساعد مدير دائرة ، رئيس شعبة ، رئيس قسم ، رئيس فرع مساعدتهم |
| 175   | المجموع                                                       |

### 5.3 عينة الدراسة:

إن نجاح الباحث في اختيار العينة الصحيحة من حيث النوع والحجم وطريقة السحب هو المفتاح السليم للوصول إلى النتائج السليمة وإمكانية تعميمها على المجتمع المبحوث، كما أنها تعمل على تقليل الكلفة وتحقيق السرعة في التنفيذ وكذلك تحقق سهولة التعامل مع العينة بعد

تحديد لها (النجار وآخرون، 2013، 105 – 106) ولتحقيق ذلك فقد:

- 1- قسم مجتمع الدراسة إلى طبقتين وهما الإدارة العليا والإدارة الوسطى وذلك لضمان تمثيل كلا من الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

2- تم تحديد حجم العينة وفقاً ل (Sekaran 2003,294) حيث بلغ حجم العينة (123) فرداً حيث

سحبت عينة عشوائية طبقية متناسبة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{حجم الطبقة} = \text{عدد أفراد الطبقة} * \text{حجم العينة} / \text{حجم المجتمع}$$

$$\text{الإدارة العليا} = 15 * 123 / 175 = 11 \text{ فرداً.}$$

$$\text{الإدارة الوسطى} = 160 * 123 / 175 = 112 \text{ فرداً.}$$

$$\text{مجموع العينة المطلوبة (123) فرداً من الإدارة العليا والوسطى.}$$

والجدول (2) يبين إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، والاستبانات المستردة والاستبانات الصالحة للتحليل:

الجدول (2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

| عدد الاستبانات<br>الصالحة للتحليل | عدد الاستبانات المستردة | عدد الاستبانات الموزعة | المستوى الإداري |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------|
| 13                                | 13                      | 15                     | الإدارة العليا  |
| 114                               | 123                     | 130                    | الإدارة الوسطى  |
| 127                               | 136                     | 145                    | المجموع         |

قام الباحث بتوزيع (145) استبانة على فئات وحدة التحليل وهو عدد يزيد عن حجم العينة

المطلوبة والبالغة (123) فرداً وفقاً ل (Sekaran, 2013 294) وذلك لضمان استرداد العدد المطلوب لعينة

الدراسة من ناحيته ويهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أكثر شمولية من ناحية أخرى، حيث تم استرجاع

(136) استبانة من أصل هذا العدد، وتم استبعاد (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لنقص

البيانات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (127) استبانة والتي تعتبر عينة مناسبة للتحليل

الإحصائي ونسبة تعادل 87.5% من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

### 6.3 طرائق جمع البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال مصدرين وهما المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

#### المصادر الثانوية

والمتمثلة بالكتب والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة، إضافة للمقالات العلمية ذات الصلة بالدراسة سواء كانت متوفرة في المكتبات ودور النشر، أو على الشبكة العنكبوتية، إضافة لاستخدام قواعد البيانات المعتمدة، بهدف التعرف على أسس وطرائق كتابة الأطروحات العلمية والإحاطة باخر المستجدات حول موضوع الدراسة.

#### المصادر الأولية:

تمثل المعلومات التي تم الاستحصال عليها من خلال الأداة التي طورتها الدراسة وهي الاستبانة والتي حرصت الدراسة على وضوحها ودقتها وتجانسها للمبحوث وبما يخدم أهداف الدراسة والملحق رقم (2) يتضمن الاستبانة بشكلها النهائي.

### 7.3 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية بالاعتماد على مقاييس خضع بعضها للاختبار وبعضها مطور حيث استعارة بعض الفقرات وتم تعديل فقرات أخرى لكي تتلاءم الأداة مع بيئة الدراسة الحالية، حيث احتوت الاستبانة على ثلاثة أقسام من الأسئلة وعلى النحو التالي:

— الجزء الأول: ويتضمن الخصائص الديموغرافية المعبرة عن عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.

- الجزء الثاني: ويتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل الممارسات القيادية والذي اشتمل على (30) فقرة موزعه على خمسة أبعاد تم قياسها ضمن مقياس ليكون (Likert) للخيارات المتعددة.
- حيث توزعت أبعاد الممارسات القيادية على النحو التالي:
- البعد الأول المثل الأعلى ويتناول هذا البعد أن القائد بسلوكه يمثل مثلاً أعلى، ويتكون من ستة فقرات (1 - 6)
- البعد الثاني: إشاعة رؤية مشتركة ويتناول هذا البعد قيام القائد بإشاعة رؤية مشتركة ويتكون من ستة فقرات (7 - 12)
- البعد الثالث: استغلال الفرص ويتناول هذا البعد قيام القائد باستغلال الفرص، ويتكون من ستة فقرات (13 - 18)
- البعد الرابع: تشجيع المبادرات الفردية والجماعية ويتناول هذا البعد قيام القائد بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، ويتكون من ستة فقرات (19 - 24)
- البعد الخامس: الدعم والتحفيز ويتناول هذا البعد قيام القائد بدعم وتحفيز العاملين، ويتكون من ستة فقرات (31 - 33)
- القسم الثالث: يتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع (نجاح المشروع) ويشتمل هذا القسم على (21) فقرة موزعه على أربعة أبعاد وعلى النحو التالي:
  - البعد الأول: كفاءة المشروع يتناول هذا البعد كفاءة المشروع كأحد أبعاد نجاح المشروع.
  - البعد الثاني: التأثير على العميل يتناول هذا البعد التأثير على العميل كأحد أبعاد نجاح المشروع.
  - البعد الثالث نجاح العمل: يتناول هذا البعد نجاح العمل كأحد أبعاد نجاح المشروع،
  - البعد الرابع الاستعداد للمستقبل يتناول هذا البعد الاستعداد للمستقبل كأحد أبعاد نجاح المشروع.

- وبالتالي يصبح مجموع فقرات الاستبانة (51) فقرة روعي في تصميمها التسلسل والوضوح والترابط مما يبسط عملية تعبئتها والملحق رقم (1) يبين أداة الدراسة بشكلها النهائي.

### 8.3 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 (3): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية بأبعاده

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

يظهر من الجدول (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد الممارسات القيادية تراوحت بين (0.749 – 0.799)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (0.890)، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود الاتساق بين فقرات الممارسات القيادية كمتغير مستقل، وأن فقرات المتغير المستقل تتميز بموثوقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

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

جدول (4): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح المشاريع بأبعادها

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

يظهر من الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد نجاح المشاريع تراوحت بين (0.728 – 0.771)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (0.855)، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود الاتساق بين فقرات نجاح المشاريع كمتغير تابع، وأن فقرات المتغير التابع تتميز بموثوقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة قد بلغت (0.915)، وهي تعتبر قيمة عالية، حيث أنها أكبر من (0.70)، وهذا يدل على وجود الاتساق بين جميع

فقرات الاستبانة، وأن فقرات الاستبانة تتميز بموثوقية عالية وأنه بالإمكان الاعتماد عليها لإجراء عمليات التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تم إخضاع البيانات الأولية للدراسة لعدد من الأساليب الإحصائية اللازمة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package of Social Science) حيث أخضعت البيانات للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- إجراءات الإحصاء الوصفي، متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وخصائصها.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة. Reliability
- 3- اختبار One-way ANOVA لاختبار وجود الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- 4- تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)

وقد جرى تصنيف قيم المتوسطات الحسابية التي تم الحصول عليها في الدراسة ضمن ثلاثة مستويات هي مرتفع ومتوسط ومنخفض حيث كانت القيم لكل منها كما يلي: (مرتفع: 3.67 – 5)، (متوسط: 2.34 – 3.66)، (منخفض: 1 – 2.33)، وجرى تحديد ذلك وفقاً لطول الفئة المحدد كما يلي:

طول الفئة = طول المقياس المستخدم + عدد المستويات (الفئات) المطلوبة

حيث تم حساب طول المقياس كما يلي:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في المقياس

وبتطبيق المعادلة مقسومه على عدد المستويات، ينتج طول الفئة كالتالي:

$$1.33 = 3 \div 4 = 3 \div (5 - 1)$$

وبناء عليه يكون التصنيف على الشكل الآتي:

المستوى المنخفض إذا كان الوسط الحسابي: من 1 لغاية 2.33.

المستوى المتوسط إذا كان الوسط الحسابي: أكثر من 2.33 لغاية 3.66

المستوى المرتفع إذا كان الوسط الحسابي: أكثر من 3.66

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 مقدمه

يتطرق هذا الفصل إلى الجانب التحليلي من الدراسة وذلك من خلال وصف خصائص عينة الدراسة، ومن ثم تحليل أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث فقراتها ومتغيراتها الفرعية والرئيسية كما يقوم هذا الفصل بالإجابة عن أسئلة الدراسة وأخيرا اختبار الفرضيات التي وضعت في الفصل الأول من هذه الأطروحة، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

### 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 (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

| المتغير         | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------|---------|---------|------------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر     | 102     | 80.3%            |
|                 | أنثى    | 25      | 19.7%            |
|                 | المجموع | 127     | 100%             |

يظهر من الجدول (5) أن الذكور يشكلون ما نسبته (80.3%) من عينة الدراسة بينما تشكل الإناث ما نسبته (19.7%) من عينة الدراسة، وهذا يتوافق مع طبيعة القطاع الذي تعنى به المؤسسة إذ أن معظم

العاملين هم من الرجال حيث تشكل النساء نسبة صغيرة في شركة سابك 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 (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

| المتغير | الفئة              | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|--------------------|---------|------------------|
| العمر   | أقل من 30 سنة      | 26      | 205%             |
|         | 30 – أقل من 40 سنة | 14      | 11.0%            |
|         | 40 – أقل من 50 سنة | 41      | 32.3%            |
|         | 50 سنة فما فوق     | 46      | 36.2%            |
|         | المجموع            | 127     | 100%             |

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

## المؤهل العلمي

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|-------------------|---------|------------------|
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فأقل  | 39      | 30.7%            |
|               | دبلوم متوسط       | 37      | 29.1%            |
|               | بكالوريوس         | 45      | 35.4%            |
|               | ماجستير و دكتوراه | 6       | 4.7%             |
|               | المجموع           | 127     | 100%             |

يظهر من الجدول (7) أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس من بين أفراد عينة الدراسة هي (35.4%) من العينة وهم بذلك يشكلون الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة وارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس فما فوق هو وضع طبيعي لأن العمل في مستوى الإدارة العليا والوسطى في شركة سابق يحتاج لمثل هؤلاء المؤهلين وهذا يعكس حرص الشركة على استقطاب أفراد متعلمين ومؤهلين للعمل لديها كما أنه يتوافق بشكل واضح مع الاتجاه العام في منظمات الأعمال نحو تعيين من يحملون الدرجات العلمية في المواقع القيادية.

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

عدد سنوات العمل في شركة سابق

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

| المتغير      | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية % |
|--------------|----------------|---------|------------------|
| سنوات الخبرة | أقل من 3 سنوات | 52      | 40.9%            |

|                    |     |       |
|--------------------|-----|-------|
| 3 – أقل من 5 سنوات | 34  | %26.8 |
| 5 – أقل من 10 سنة  | 25  | %19.7 |
| 10 فأكثر           | 16  | %12.6 |
| المجموع            | 127 | %100  |

يظهر من الجدول (8) أن أفراد العينة تتدرج نسبتهم في العينة من مستويات الخبرة الأدنى إلى مستويات الخبرة الأعلى، حيث يتبين أن مستوى الخبرة (أقل من 3 سنوات) هو الأعلى بنسبة بلغت (%40.9) ثم تلاها (3 - أقل من 5 سنوات) بنسبة %26.8 وحل ثالثا (5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة (%19.7) وحل أخيرا (10 سنوات فأكثر) بنسبة (%12.6) وهذا التوزيع الأفراد العينة هو توزيع منطقي ويتوافق مع طبيعة العمل في الشركة .

#### المسمى الوظيفي

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المتغير        | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|------------------|---------|------------------|
| المسمى الوظيفي | مدير عام         | 1       | %0.8             |
|                | مساعد مدير عام   | 4       | %3.1             |
|                | مدير دائرة       | 9       | %7.1             |
|                | مساعد مدير دائرة | 1       | %0.8             |
|                | رئيس قسم         | 30      | %23.6            |
|                | مساعد رئيس قسم   | 24      | %18.9            |
|                | رئيس شعبة        | 3       | %2.4             |
|                | رئيس فرع         | 55      | %43.3            |
|                | المجموع          | 127     | %100             |

يظهر من الجدول (9) أن فئة (رئيس فرع قد شكلت الفئة الأكبر ونسبة 43.3%)، تتبعها فئة (رئيس قسم) بنسبة (23.6%) في حين جاءت المسميات الوظيفية الأخرى بنسب اقل وهذا ينسجم مع التوزيع الهرمي المتعارف عليه للمستويات الإدارية، حيث ترتفع نسبتهم كلما أنخفض المستوى التنظيمي نحو أسفل الهرم الإداري، وتنخفض مع ارتفاع المستوى التنظيمي نحو قمة الهرم الإداري، وهذا يتوافق مع طبيعة عينة الدراسة المبحوثة التي تشكلت من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى.

### 3.4 وصف متغيرات الدراسة:

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

#### المتغير المستقل (الممارسات القيادية):

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

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

#### البعد الأول: المثل الأعلى

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المثل الأعلى

| الرقم | الفقرة                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1     | يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.                                         | 3.66            | 0.728             | 1      | متوسط   |
| 2     | يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والنابعة من الثقافة التنظيمية. | 3.24            | 0.814             | 4      | متوسط   |
| 3     | يفي مدراء المشاريع بالوعود والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم.                                  | 3.64            | 0.850             | 2      | متوسط   |
| 4     | يحرص مدراء المشاريع على معرفة آثار سلوكياتهم على أداء فريق المشروع.                               | 3.43            | 0.896             | 3      | متوسط   |
| 5     | يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع.                               | 2.58            | 0.963             | 6      | متوسط   |
| 6     | يتصف مدراء المشاريع بالوضوح حول منهجيتهم في القيادة.                                              | 3.20            | 0.894             | 5      | متوسط   |
|       | المقياس العام                                                                                     | 3.294           | 0.608             |        | متوسط   |

يظهر من الجدول (10) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد المثل الأعلى جاء متوسط

المستوى، حيث كان المتوسط العام (3.294) بانحراف معياري (0.608). ويلاحظ أن جميع الفقرات لهذا

البعد جاءت بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وبتقدير متوسط، وهذا يدل على حرص المديرين على أن يجعلوا من أنفسهم نماذج سلوكيه يحتذى بها لكي يكونوا قدوة للآخرين في عملهم وهذا البعد على غايه من الأهمية إذ لا تستطيع الطلب من الآخرين القيام ما لا ترضى أنت القيام به.

في حين حلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.58)، وبتقدير متوسط، وهذا يعكس انخفاض مستوى الاهتمام لدى المدراء بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع على الرغم من أهمية ذلك وقد يعزى ذلك إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى الاستئثار بالرأي.

#### البعد الثاني: إشاعة رؤية مشتركة

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إشاعة رؤية

##### مشتركة

| الرقم | الفقرة                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 7     | يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وآثارها على طريقة القيام بالعمل. | 3.92            | 0.498             | 1      | مرتفع   |
| 8     | يبين مدراء المشاريع الآثار الإيجابية لهذه الاتجاهات على العاملين والمشروع.      | 3.46            | 0.880             | 4      | متوسط   |

|    |                                                                                |       |       |   |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|-------|
| 9  | يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية.      | 2.61  | 0.856 | 6 | متوسط |
| 10 | يبين مدراء المشاريع للعاملين بأن التوجهات المستقبلية ستراعي تطلعاتهم ورغباتهم. | 2.70  | 0.954 | 5 | متوسط |
| 11 | يحدد مدراء المشاريع الهدف من وراء التوجهات المستقبلية.                         | 3.61  | 0.691 | 3 | متوسط |
| 12 | يعبر مدراء المشاريع عن قناعتهم الشخصية بالتوجهات المستقبلية ونتائجها.          | 3.83  | 0.601 | 2 | مرتفع |
|    | المقياس العام                                                                  | 3.356 | 0.509 |   | متوسط |

يظهر من الجدول (11) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد إشاعة رؤية مشتركة جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.356) وبانحراف معياري (0.509). وقد جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وآثارها على طريقة القيام بالعمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وبتقدير مرتفع، وهذا يشير إلى أن مدراء المشاريع يوضحون ماهية التوجهات المستقبلية وذلك بهدف الاستعداد لتنفيذها لما لها من أثر على العمل.

في حين حلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.61)، وبتقدير متوسط، مما يؤكد على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار آراء فريق العمل عند صياغة التوجهات المستقبلية وعدم إهمالها لما لذلك من أهمية في تحقيق رؤية مشتركة تسهم بتوحيد الجهود وتحقيق التطلعات وقد يعزى انخفاض التقدير لهذه الفقرة إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى الاستئثار بالرأي.

البعد الثالث: استغلال الفرص

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات استغلال

الفرص

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

يظهر من الجدول (12) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد استغلال الفرص جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.493) وبانحراف معياري (0.505). وقد جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وبتقدير مرتفع، وهذا منطقي لأن الخبرات والتجارب السابقة تشكل مخزوناً معرفياً لدى هؤلاء المدراء يتم الرجوع إليه طلباً لتفادي الإخفاق وتحقيق النجاح.

في حين حلت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.54) وبتقدير متوسط وهذه النتيجة أيضاً منطقية لأن حرص المدراء على تحقيق النجاح ومحاولة تجنب الفشل ستفضي بهم لتجنب استخدام الطرق والأدوات التي من الممكن أن تعرض المشروع للخطر.

#### البعد الرابع: تشجيع المبادرات الفردية والجماعية:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تشجيع

##### المبادرات الفردية والجماعية

| الرقم | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 19    | يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع.       | 4.02            | 0.636             | 1      | مرتفع   |
| 20    | يستمتع مدراء المشاريع لوجهات النظر المختلفة حيال الموضوعات قيد البحث. | 2.84            | 1.116             | 5      | متوسط   |

|    |                                                                                    |       |       |   |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|-------|
| 21 | يحرص مدراء المشاريع على إشاعة جو من التقدير والاحترام للعاملين.                    | 4.01  | 0.519 | 2 | مرتفع |
| 22 | يدعم مدراء المشاريع مبادرات العمل الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء فريق المشروع. | 3.24  | 0.849 | 4 | متوسط |
| 23 | يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم.            | 2.71  | 0.918 | 6 | متوسط |
| 24 | يعمل مدراء المشاريع على تنمية فريق المشروع وظيفيا.                                 | 3.32  | 0.881 | 3 | متوسط |
|    | المقياس العام                                                                      | 3.358 | 0.510 |   | متوسط |

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

في حين حلت الفقرة رقم (23) والتي تنص على: "يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.71)، وبتقدير متوسط وهذا يدفع باتجاه بذل المزيد من الجهود من قبل المدراء في سبيل تعزيز الثقة لدى العاملين وإظهار الثقة بقدراتهم وإعطائهم قدرا من المرونة في إنجازهم لأعمالهم سواء كان ذلك من خلال الحصول على الموارد المطلوبة وتوفير عدة بدائل لإنجاز العمل وعدم الاقتصاد على بديل واحد وقد يعزى انخفاض التقدير لهذه الفقرة إلى الخبرات السابقة لهؤلاء المدراء والتي تشير في الغالب إلى وضع طرق محددة للإنجاز وعدم إعطاء العاملين الفرصة للاختيار.

البعد الخامس: الدعم والتحفيز

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز

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

يظهر من الجدول (14) أن التقدير للمتوسط العام لفقرات بعد الدعم والتحفيز جاء متوسط المستوى، حيث بلغ المتوسط العام (3.631) وبانحراف معياري (0.466). وقد جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين ومتفاعله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.98) وبتقدير مرتفع، وهذا يعكس اهتماما مرتفعا لدى مدراء المشاريع وحسب رأي العينة المبحوث بتقديم الدعم والتقدير للمتميزين من العاملين الأمر الذي ينعكس 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 (30) والتي تنص على "يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.42)، 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 (15) التالي:

جدول (15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد الممارسات

#### القيادية

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

تظهر نتائج الجدول (15) إلى أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.427) بانحراف معياري (0.397) وكذلك أظهر الجدول أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.631) وانحراف معياري (0.466)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.493) ، وانحراف معياري (0.505) ، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثا بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (3.358) وبانحراف معياري (0.51)، وحل رابعا بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (3.356) وبانحراف معياري (0.509)، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.294)، وانحراف معياري (0.608)، وبتقدير متوسط المستوى وهذا يظهر مدى أهمية بعد الدعم والتحفيز وارتباطه وتأثيره على باقي الأبعاد كما أنه يظهر درجة موافقه وإدراك مقبولة من قبل عينة الدراسة بالممارسات القيادية وأبعادها.

#### المتغير التابع (نجاح المشاريع)

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

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

#### البعد الأول: كفاءة المشروع:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع

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

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

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

في حين حلت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.15) وبتقدير متوسط الأمر يعكس تعرض المشاريع بشكل عام ومشاريع المؤسسة بشكل خاص لانحرافات تتعلق بالمحددات المتعلقة بالكلفة وهذا الانحرافات ستكون مقبولة طالما هي طفيفة.

#### البعد الثاني: التأثير على العميل

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على

#### العميل

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

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

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

في حين حلت الفقرة رقم (38) والتي تنص على "لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.35) وبتقدير متوسط، والتي يمكن أن نعزوها إلى عدم اطلاع فئة المبحوثين وبشكل مفصل على المواصفات التقنية المطلوبة من قبل العملاء ليحكموا على مدى تلبيتها.

### البعد الثالث: نجاح العمل

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات نجاح العمل

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

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

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

البعد الرابع " الاستعداد للمستقبل

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد للمستقبل

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

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

(4.44) وبتقدير مرتفع، وهذا منطقي حيث أن تراكم الخبرات الإدارية لدى المؤسسة وعلى مدى مشاريعها المختلفة سيسهم في تطوير قدراتها الإدارية لإدارة مشاريعها المستقبلية.

في حين حلت الفقرة رقم (48) والتي تنص على "نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.57) وبتقدير متوسط وهذه أيضا نتيجة طبيعية إذ أن مشاريع المؤسسة المختلفة وبمختلف مخرجاتها استهدفت في الغالب أسواقا تقليدية.

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد نجاح المشاريع كما في الجدول (20) التالي:

جدول (20): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع

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

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

#### 4.4 اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار

تم عمل اختبارات ملاءمة النموذج للتأكد من ملاءمة بيانات الدراسة لإجراء تحليل الانحدار الخطي، عبر تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد أن البيانات تتوزع طبيعياً باستخدام اختبار معامل الالتواء، واختبار كولمو جروف - 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 1 ، وتكون معنوية اختبار كولمو جروف سميرنوف أكبر من 5%، كذلك لا توجد مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة حين تكون قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من 10 وقيم التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.000)، وعند إجراء هذه الاختبارات كانت النتائج كما يلي:

##### اختبار التوزيع الطبيعي Normality

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات تم عمل اختبار (Skewness) لحساب قيمة معامل الالتواء حيث أن البيانات تكون أقرب ما يمكن للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغير المستقل بأبعاده أقل من 1.

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

جدول (21): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي

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

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

يظهر من الجدول (21) أن بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً، حيث أن قيم معامل الالتواء جاءت جميعها أقل من 1 ، وبالتالي فإن النتيجة تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار. كما يظهر أيضاً أن جميع القيم في اختبار كولموجروف سميرونوف كانت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) أي أن جميع هذه القيم تتوزع طبيعياً وليست هناك قيم متطرفة تؤثر في النموذج.

#### اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من عدم وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  ويجعله أكبر من قيمته الفعلية (وذلك من خلال حساب قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) عند كل متغير فرعي من أبعاد المتغير المستقل، حيث أن المقياس للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من 10 وأكبر من 1 ، وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05)، ويعمل هذا الاختبار كانت النتائج كما يلي:

جدول (22): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به

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

|       |       |                                      |
|-------|-------|--------------------------------------|
| 0.723 | 1.383 | استغلال الفرص                        |
| 0.472 | 2.118 | تشجيع المبادرات الفردية<br>والجماعية |
| 0.581 | 1.720 | الممارسات القيادية                   |

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

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

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

##### الفرضية الرئيسة الأولى:

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

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

H<sub>01-1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل المثل الأعلى

على نجاح المشاريع في شركة سابك

جدول (23): نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع

| المتغير التابع                                                          | المتغير المستقل | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة<br>Sig. |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------|
| نجاح المشاريع                                                           | المثل الأعلى    | 0.437                         | 5.433           | 0.000                 |
| Sig. = 0.000      F = 29.521      r <sup>2</sup> = 0.191      r = 0.437 |                 |                               |                 |                       |

يتبين من نتائج الجدول (23) أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.521) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.437$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.191$ )، وهذا يعني أن 19.1% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في المثل الأعلى، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.437) في حين كانت قيمة t عندها (5.433) وبمستوى دلالة Sig. = 0.000 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل المثل الأعلى على نجاح

المشاريع في شركة سابك

H<sub>0</sub>1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل إشاعة رؤية

مشتركة في نجاح المشاريع في شركة سابك .

جدول (24): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع

| المتغير التابع                                                   | المتغير المستقل      | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة<br>Sig. |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------|
| نجاح المشاريع                                                    | إشاعة رؤية<br>مشتركة | 0.382                         | 4.628           | 0.000                 |
| r = 0.382      r <sup>2</sup> = 0.146      F =      Sig. = 0.000 |                      |                               |                 |                       |

يتبين من نتائج الجدول (24) أن أثر المتغير المستقل (إشاعة رؤية مشتركة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.415) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.382$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.146$ )، وهذا يعني أن 14.6% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في إشاعة رؤية مشتركة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.382) في حين كانت قيمة t عندها (5.433) وبمستوى دلالة Sig. = 0.000 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع في شركة سابك .

H<sub>0</sub>1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل استغلال

الفرص في نجاح المشاريع في شركة سابك

جدول (25): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في شركة سابك

| المتغير التابع                                        | المتغير المستقل | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة<br>Sig. |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------|
| نجاح المشاريع                                         | استغلال الفرص   | 0.286                         | 3.338           | 0.001                 |
| $r = 0.286$ $r^2 = 0.082$ $F = 11.144$ $Sig. = 0.001$ |                 |                               |                 |                       |

يتبين من نتائج الجدول (25) أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.144) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.001)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.286$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.082$ )، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استغلال الفرص)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.286) في حين كانت قيمة t عندها (3.338) وبمستوى دلالة Sig. = 0.001 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناءً 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 شركة سابك.

H<sub>0</sub>1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل تشجيع

المبادرات الفردية والجماعية في نجاح المشاريع في شركة سابك.

جدول (26): نتائج اختبار أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع

| المتغير التابع                                                          | المتغير المستقل                         | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة<br>Sig. |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------|
| نجاح المشاريع                                                           | تشجيع المبادرات<br>الفردية<br>والجماعية | 0.420                         | 5.169           | 0.000                 |
| r = 0.420      r <sup>2</sup> = 0.176      F = 26.718      Sig. = 0.000 |                                         |                               |                 |                       |

يتبين من نتائج الجدول (26) أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (26.718) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.420$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.176$ )، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.420) في حين كانت قيمة t عندها (5.169) وبمستوى دلالة Sig. = 0.000 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل تشجيع المبادرات

الفردية والجماعية على نجاح المشاريع في شركة سابك

H<sub>0</sub>1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل الدعم

والتحفيز في نجاح المشاريع في شركة سابك

جدول (27): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع

| المتغير التابع                                                          | المتغير المستقل | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة<br>Sig. |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------|
| نجاح المشاريع                                                           | الدعم والتحفيز  | 0.559                         | 7.532           | 0.000                 |
| r = 0.559      r <sup>2</sup> = 0.312      F = 56.736      Sig. = 0.000 |                 |                               |                 |                       |

يتبين من نتائج الجدول (27) أن أثر المتغير المستقل (الدعم والتحفيز) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (56.736) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.599$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.312$ )، وهذا يعني أن 31.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (الدعم والتحفيز)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.559) في حين كانت قيمة t عندها (7.532) وبمستوى دلالة Sig. = 0.000 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع في شركة سابك.

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

جدول (28): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة على نجاح المشاريع

| المتغير التابع                                                          | المتغير المستقل                      | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة Sig. |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|
| نجاح المشاريع                                                           | المثل الأعلى                         | 0.178                         | 1.935              | 0.055                 |
|                                                                         | إشاعة رؤية مشتركة                    | 0.085                         | 0.910              | 0.365                 |
|                                                                         | استغلال الفرص                        | 0.011                         | 0.123              | 0.902                 |
|                                                                         | تشجيع المبادرات الفردية<br>والجماعية | 0.023                         | 0.213              | 0.832                 |
|                                                                         | الدعم والتحفيز                       | 0.415                         | 4.329              | 0.000                 |
| R = 0.595      R <sup>2</sup> = 0.354      F = 13.283      Sig. = 0.000 |                                      |                               |                    |                       |

تظهر نتائج الجدول (28) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (13.283)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.595$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.354$ )، وهذا يعني أن 35.4% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  عند متغير (المثل الأعلى) قد بلغت (0.178) في حين كانت قيمة t عندها (1.935) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.555) وهذه تؤكد عدم معنوية أثر (المثل الأعلى) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة)، كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (إشاعة رؤية مشتركة) (0.085) وكانت قيمة t عندها (0.910) وبمستوى دلالة (Sig = 0.365) وهذا يؤكد عدم معنوية (أثر إشاعة رؤية مشتركة) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعة. كما

بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (استغلال الفرص) (0.011) وكانت قيمة t عندها (0.123) وبمستوى دلالة (Sig = 0.902) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (استغلال الفرص) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) (0.023) وكانت قيمة t عندها (0.213) وبمستوى دلالة (Sig = 0.832) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. وأخيرا بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (الدعم والتحفيز) (0.415) وكانت قيمة t عندها (4.329) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية أثر (الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه ويدل أيضا على أهمية بعد (الدعم والتحفيز) والذي يجب أن يكون حاضرا أثناء ممارسة المدير لجميع هذه الأبعاد لكي يتمكن من تحقيق التأثير المطلوب والوصول بالمشروع إلى بر الأمان.

وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع في شركة سابك.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

$H_02$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها مجتمعه على نجاح المشاريع بأبعادها (كفاءة المشروع، التأثير على العميل، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل) في شركة سابك.

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

2-1:H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات

القيادية بأبعادها مجتمعه على كفاءة المشروع في شركة سابك .

جدول (29): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه على كفاءة المشروع

| المتغير التابع                                                         | المتغير المستقل                      | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة Sig. |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|
| كفاءة المشروع                                                          | المثل الأعلى                         | 0.321                         | 3.063              | 0.003                 |
|                                                                        | إشاعة رؤية مشتركة                    | 0.047                         | 0.441              | 0.660                 |
|                                                                        | استغلال الفرص                        | 0.012                         | 0.120              | 0.904                 |
|                                                                        | تشجيع المبادرات الفردية<br>والجماعية | 0.098                         | 0.813              | 0.418                 |
|                                                                        | الدعم والتحفيز                       | 0.167                         | 1.531              | 0.000                 |
| R = 0.403      R <sup>2</sup> = 0.162      F = 4.684      Sig. = 0.001 |                                      |                               |                    |                       |

تظهر نتائج الجدول (29) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (كفاءة المشروع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (4.684)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.001$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.403$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.162$ )، وهذا يعني أن 16.2% من التباين في (كفاءة المشروع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  عند متغير (المثل الأعلى) قد بلغت (0.321) في حين كانت قيمة t عندها (3.063) وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.003$ ) وهذه تؤكد عدم معنوية أثر (المثل الأعلى) على كفاءة المشروع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه)، كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (إشاعة

رؤية مشتركة) (0.047) وكانت قيمة t عندها (0.441) وبمستوى دلالة (Sig = 0.660) وهذا يؤكد عدم معنوية (أثر إشاعة رؤية مشتركة) على كفاءة المشروع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (استغلال الفرص) (0.012) وكانت قيمة t عندها (0.120) وبمستوى دلالة (Sig = 0.904) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (استغلال الفرص) على كفاءة المشروع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) (0.098) وكانت قيمة t عندها (0.813) وبمستوى دلالة (Sig = 0.418) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على نجاح المشاريع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه. وأخيرا بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (الدعم والتحفيز) (0.167) وكانت قيمة t عندها (1.531) وبمستوى دلالة (Sig = 0.128) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (الدعم والتحفيز) على كفاءة المشروع عند دراسة (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعة.

وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

و هذا يدل على أن تحقيق محددات المشروع المتعلقة بالوقت والكلفة والتي تحتاج إلى الالتزام بما هو مقرر من تكاليف وبما هو محدد من توقيتات تتطلب أن يكون القائد نموذجا يحتذى به في حرصه على الالتزام بالتكاليف والتوقيتات المحددة لكي يكون قدوة ومثالا للعاملين في ذلك وأن يحرص على تأكيد ذلك بسلوكه ووعوده ومنهجيته في القيادة، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها مجتمعه على كفاءة المشروع في شركة سابك.

$H_0: H_2-2$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات

القيادية بأبعادها مجتمعة على التأثير على العميل في.

جدول (30): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه على التأثير على العميل

| المتغير التابع                                                         | المتغير المستقل                      | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة Sig. |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|
| التأثير على<br>العميل                                                  | المثل الأعلى                         | 0.054                         | 0.548              | 0.585                 |
|                                                                        | إشاعة رؤية مشتركة                    | 0.041                         | 0.418              | 0.676                 |
|                                                                        | استغلال الفرص                        | 0.102                         | 1.115              | 0.267                 |
|                                                                        | تشجيع المبادرات الفردية<br>والجماعية | 0.024                         | 0.214              | 0.831                 |
|                                                                        | الدعم والتحفيز                       | 0.396                         | 3.885              | 0.000                 |
| R = 0.517      R <sup>2</sup> = 0.267      F = 8.827      Sig. = 0.000 |                                      |                               |                    |                       |

تظهر نتائج الجدول (30) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على متغير (التأثير على العميل)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (8.827)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.517$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.267$ )، وهذا يعني أن 26.7% من التباين في التأثير على العميل يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعه، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  عند متغير (المثل الأعلى) قد بلغت (0.054) في حين كانت قيمة t عندها (0.548) وبمستوى دلالة (Sig = 0.585) وهذه تؤكد عدم معنوية أثر المثل الأعلى على التأثير على العميل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه، كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (إشاعة رؤية مشتركة) (0.041) وكانت قيمة t عندها (0.418) وبمستوى دلالة (Sig = 0.676) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر إشاعة رؤية مشتركة على التأثير على العميل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (استغلال الفرص) (0.102) وكانت قيمة (Sig = 0.267) وهذا يؤكد

عدم معنوية أثر استغلال الفرص على التأثير على العميل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير تشجيع المبادرات الفردية والجماعية (0.024) وكانت قيمة t عندها (0.214) وبمستوى دلالة (Sig=0.831) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على التأثير على العميل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. وأخيرا بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (الدعم والتحفيز) (0.396) وكانت قيمة t عندها (3.885) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية أثر (الدعم والتحفيز) على التأثير على العميل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه.

وبناء على نتائج هذا الاختبار لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها مجتمعة على التأثير على العميل في شركة سابك.

H<sub>0</sub>2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها مجتمعة على التأثير على العميل في شركة سابك.

جدول (31): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه على نجاح العمل

| المتغير التابع | المتغير المستقل                   | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة Sig. |
|----------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------|--------------------|
| نجاح العمل     | المثل الأعلى                      | 0.104                      | 1.015           | 0.312              |
|                | إشاعة رؤية مشتركة                 | 0.108                      | 1.042           | 0.299              |
|                | استغلال الفرص                     | 0.056                      | 0.587           | 0.558              |
|                | تشجيع المبادرات الفردية والجماعية | 0.128                      | 1.080           | 0.282              |
|                | الدعم والتحفيز                    | 0.243                      | 2.284           | 0.024              |

$$R = 0.449 \quad R^2 = 0.201 \quad F = 6.095 \quad \text{Sig.} = 0.000$$

تظهر نتائج الجدول (31) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على متغير (نجاح العمل)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (6.095) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.449$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.201$ ) ، وهذا يعني أن 20.1% من التباين في نجاح العمل يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  عند متغير (المثل الأعلى) قد بلغت (0.104) في حين كانت قيمة t عندها (1.015) وبمستوى دلالة (Sig = 0.312) وهذه تؤكد عدم معنوية أثر المثل الأعلى على نجاح العمل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه، كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير إشاعة رؤية مشتركة (0.108) وكانت قيمة : عندها (1.042) وبمستوى دلالة (Sig = 0.299) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح العمل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (استغلال الفرص) (0.056) وكانت قيمة t عندها (0.587) وبمستوى دلالة (Sig = 0.588) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر استغلال الفرص على نجاح العمل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) (0.128) وكانت قيمة t عندها (1.080) وبمستوى دلالة (Sig = 0.282) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على نجاح العمل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. وأخيرا بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (الدعم والتحفيز) (0.243) وكانت قيمة t عندها (2.284) وبمستوى دلالة (Sig = 0.024) وهذا يؤكد معنوية أثر (الدعم والتحفيز) على نجاح العمل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه.

وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة

التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها مجتمعه على نجاح العمل (المهمة) في شركة سابك.

H<sub>0</sub>2-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها مجتمعه على الاستعداد للمستقبل في شركة سابك.

جدول (32) نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه على الاستعداد للمستقبل

| المتغير التابع                                                         | المتغير المستقل                      | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة Sig. |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|
| الاستعداد<br>للمستقبل                                                  | المثل الأعلى                         | 0.027                         | 0.267              | 0.790                 |
|                                                                        | إشاعة رؤية مشتركة                    | 0.055                         | 0.536              | 0.593                 |
|                                                                        | استغلال الفرص                        | 0.028                         | 0.293              | 0.770                 |
|                                                                        | تشجيع المبادرات<br>الفردية والجماعية | 0.058                         | 1.490              | 0.625                 |
|                                                                        | الدعم والتحفيز                       | 0.416                         | 3.927              | 0.000                 |
| R = 0.449      R <sup>2</sup> = 0.201      F = 6.095      Sig. = 0.000 |                                      |                               |                    |                       |

تظهر نتائج الجدول (32) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على متغير (الاستعداد للمستقبل)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (6.414)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.458$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.210$ )، وهذا يعني أن (21.0%) من التباين في الاستعداد للمستقبل يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  عند متغير (المثل الأعلى) قد بلغت (0.027) في حين كانت قيمة  $t$  عندها (0.267) وبمستوى دلالة (Sig = 0.790) وهذه تؤكد عدم معنوية أثر المثل الأعلى على الاستعداد للمستقبل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (إشاعة رؤية مشتركة) (0.055) وكانت قيمة  $t$  عندها (0.536)

وبمستوى دلالة (Sig = 0.593) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر إشاعة رؤية مشتركة على الاستعداد للمستقبل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (استغلال الفرص) (0.028) وكانت قيمة  $t$  عندها (0.293) وبمستوى دلالة (Sig = 0.770) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر استغلال الفرص على الاستعداد للمستقبل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) (0.058) وكانت قيمة  $t$  عندها (0.490) وبمستوى دلالة (Sig = 0.625) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على الاستعداد للمستقبل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه. وأخيرا بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير الدعم والتحفيز (0.416) وكانت قيمة 1 عندها (3.927) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية أثر الدعم والتحفيز على الاستعداد للمستقبل عند دراسة أبعاد الممارسات القيادية مجتمعه.

وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها مجتمعه على الاستعداد للمستقبل في شركة سابك .

يتبين من خلال ما سبق وفيما العمل الاستعداد للمستقبل وعند دراسة آثار الممارسات القيادية عليها مجتمعه فقد جاء الأثر ذو دلالة إحصائية ( $P \leq 0.05$ ) لبعد متغير الدعم والتحفيز وهذا يدل على أنه وأثناء قيام المدراء بجميع الممارسات القيادية يجب أن يكون بعد الدعم والتحفيز حاضرا في جميع

هذه الأبعاد ليتمكن يخص أبعاد نجاح المشروع التأثير على العميل ، نجاح المدير من تحقيق التأثير المطلوب والوصول بالمشروع إلى بر الأمان.

ويمكن تلخيص أثر الممارسات القيادية مجتمعه على أبعاد نجاح المشروع من خلال الجدول التالي:

جدول (33): ملخص لأثر الممارسات القيادية مجتمعة على أبعاد نجاح المشروع

| المتغير التابع     | F     | R     | R <sup>2</sup> | Sig.  | التقدير |
|--------------------|-------|-------|----------------|-------|---------|
| كفاءة المشروع      | 4.684 | 0.403 | 0.162          | 0.001 | 4       |
| التأثير على العميل | 8.827 | 0.517 | 0.267          | 0.000 | 1       |
| نجاح العمل         | 6.095 | 0.449 | 0.201          | 0.000 | 3       |
| الاستعداد للمستقبل | 6.414 | 0.458 | 0.210          | 0.000 | 2       |

من خلال الجدول (33) والذي يبين ملخصاً لأثر الممارسات القيادية مجتمعة على عوامل نجاح المشروع يتبين أن من أهم مقاييس النجاح للمشروع هي تلك المتعلقة بالتأثير على العميل والذي حل أولاً، وحل ثانياً بعد الاستعداد للمستقبل وحل ثالثاً بعد نجاح العمل وحل أخيراً عامل كفاءة المشروع والذي يمكن تبريره بأن النجاح في تلبية متطلبات العميل وتراكم الخبرات والمعارف سيسهمان في تحقيق النجاح الأنّي والمستقبلي وسيعزز من قدرة المؤسسة على إنجاز مشاريعها ضمن محددات الوقت والكلفة.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الرابع من مشكلة الدراسة والذي يستهدف بيان أية فروقات في نجاح المشروعات في تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديموغرافية المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي) وذلك من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية:

H<sub>03</sub>: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في نجاح

المشاريع في شركة سابك تعزي للمتغيرات الشخصية والديموغرافية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في شركة سابك، المستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي، العمر).

ويتفرع منها الفرضيات التالية والتي خضعت لاختبارات لعينتين مستقلتين Independent

Sample T Test وتحليل التباين الأحادي One-way ANOVA، وقد كانت نتائج الاختبارات كما يلي:

H<sub>03-1</sub>: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في نجاح

المشاريع في شركة سابك تعزي لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (35): اختبار الفروقات في نجاح المشاريع تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

| الجنس | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الفرق | قيمة t | Sig.  |
|-------|-------|---------------|-------------------|------------|--------|-------|
| ذكر   | 102   | 3.632         | 0.416             | 0.170      | 2.231  | 0.024 |
| أنثى  | 25    | 3.802         | 0.303             |            |        |       |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )

يشير الجدول (35) أن الفرق بين متوسطي استجابات الذكور والإناث حول نجاح المشاريع هو

فرق دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة الفرق (0.170) ولصالح الإناث، وكانت قيمة t المحسوبة هي ( $t =$ )

2.321 وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.024$ ) وهي أقل من 0.05

وهذا يعني أن المبحوثين من الإناث يرون مستوى نجاح المشاريع في بدرجة أعلى من الذكور، ولعل

هذا يعود إلى وجود اختلاف بين الذكور والإناث في كيفية ومستوى إدراك نجاح المشاريع.

وعليه لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول نجاح المشاريع في تعزى للجنس كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

H<sub>03-2</sub>: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في نجاح

المشاريع في تعزى لمتغير العمر.

جدول (36): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروقات في استجابات

المبحوثين حول نجاح المشاريع تعزى العمر

| المتغير       | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحريات DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | Sig.  |
|---------------|----------------|--------------------|------------------|-------------------------|-----------------|-------|
| نجاح المشاريع | بين المجموعات  | 0.854              | 3                | 0.285                   | 1.806           | 0.150 |
|               | داخل المجموعات | 19.390             | 123              | 0.158                   |                 |       |
|               | المجموع        | 20.244             | 126              |                         |                 |       |

يُظهر الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول

مستوى نجاح المشاريع تعزى لمتغير العمر للمبحوثين في ، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير معنوية عند

مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.806) وبمستوى دلالة (Sig = 0.150) وهي أكبر من 0.05

وهذا يعني أن المبحوثين على اختلاف أعمارهم يرون مستوى نجاح المشاريع في بدرجة متماثلة تقريبا، ولعل السبب في ذلك يتمثل بأن إدراك مستوى نجاح المشاريع يرتبط بالتعامل الفعلي معها في العمل ولا يرتبط بشكل مباشر بعنصر العمر.

وعليه تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول نجاح المشاريع في شركة سابك تعزى للعمر كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

H<sub>03-3</sub>: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في نجاح

المشاريع في شركة سابك تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول (37): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروقات في استجابات

المبحوثين حول نجاح المشاريع تعزى للمؤهل العلمي

| المتغير       | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحريات DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | Sig.  |
|---------------|----------------|--------------------|------------------|-------------------------|-----------------|-------|
| نجاح المشاريع | بين المجموعات  | 1.248              | 3                | 0.416                   | 2.694           | 0.049 |
|               | داخل المجموعات | 18.996             | 123              | 0.154                   |                 |       |
|               | المجموع        | 20.244             | 126              |                         |                 |       |

يُظهر الجدول (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نجاح المشاريع تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين في ، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (2.694) وبمستوى دلالة (Sig = 0.049) وهي أقل من 0.05.

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول مستوى نجاح المشاريع تبعاً للمستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (38).

جدول (38): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى نجاح

المشاريع تبعاً للمؤهل العلمي للمبحوثين في

| الفئة            | المتوسط | ثانوية عامة<br>فأقل | دبلوم<br>متوسط | بكالوريوس | ماجستير<br>ودكتوراه |
|------------------|---------|---------------------|----------------|-----------|---------------------|
|                  |         | 3.699               | 3.523          | 3.723     | 3.889               |
| ثانوية عامة فأقل | 3.699   |                     |                |           |                     |
| دبلوم متوسط      | 3.523   | 0.176               |                |           |                     |
| بكالوريوس        | 3.723   | -0.024              | -0.200         |           |                     |
| ماجستير ودكتوراه | 3.889   | -0.190              | -0.366*        | -0.166    |                     |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )

يظهر الجدول (38) أن هنالك اختلافا ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول مستوى نجاح المشاريع لدى المبحوثين بين من يحمل مؤهل (ماجستير ودكتوراه) وبين من يحمل مؤهل (دبلوم متوسط) وذلك لصالح مؤهل (ماجستير ودكتوراه) بقيمة بلغت (0.366)، وهذا قد يعود إلى أن شاغلي المواقع القيادية العليا هم من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه)

وعلى تماس مباشر مع مدراء المشاريع من حيث تقييم أدائهم ومتابعة إنجازاتهم وعليه فإنه من الطبيعي أن يكون إدراكهم للنجاح مختلفا عن حملة الدبلوم المتوسط ممن يشغلون مواقع قيادية وسطى

وعليه لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول نجاح المشاريع في شركة سابك تعزى للمؤهل العلمي كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

H<sub>03-4</sub>: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في نجاح

المشاريع في شركة سابك تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في.

جدول (39): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في مستوى نجاح

المشاريع تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في

| المتغير       | مصدر التباين   | مجموع المربعات<br>SOS | درجات الحريات<br>DF | متوسط مجموع المربعات<br>MS | قيمة F المحسوبة | Sig. |
|---------------|----------------|-----------------------|---------------------|----------------------------|-----------------|------|
| نجاح المشاريع | بين المجموعات  | 1.240                 | 3                   | 0.413                      | 2.674           | 0.05 |
|               | داخل المجموعات | 19.005                | 123                 | 0.155                      |                 |      |
|               | المجموع        | 20.244                | 126                 |                            |                 |      |

يُظهر الجدول (39) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى

نجاح المشاريع تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في ، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى

الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (2.674) وبمستوى دلالة (Sig = 0.050) وهي مساوية لقيمة المعنوية

المحددة في هذه الدراسة.

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول مستوى نجاح المشاريع تبعا لسنوات

الخدمة في ، تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن

مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (40).

جدول (40) نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى نجاح

المشاريع تبعاً لسنوات الخدمة في

| الفئة                     | المتوسط | أقل من 3 سنوات | 3 سنوات - أقل من 5 سنوات | 5 سنوات - أقل من 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|---------------------------|---------|----------------|--------------------------|---------------------------|----------------|
|                           |         | 3.763          | 3.571                    | 3.693                     | 3.502          |
| أقل من 3 سنوات            | 3.763   |                |                          |                           |                |
| 3 سنوات - أقل من 5 سنوات  | 3.571   | 0.192          |                          |                           |                |
| 5 سنوات - أقل من 10 سنوات | 3.693   | 0.070          | -0.122                   |                           |                |
| 10 سنوات فأكثر            | 3.502   | *0.261         | 0.069                    | 0.191                     |                |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )

يظهر الجدول (40) أن هنالك اختلافا ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول مستوى نجاح المشاريع لدى المبحوثين بين من لديه خدمة (أقل من 3 سنوات) وبين من خدمته (10 سنوات فأكثر) وذلك لصالح من خدمتهم (أقل من 3 سنوات) بقيمة بلغت (0.261)، وهذا قد يعود إلى أن إدراك هذه الفئة لمستوى نجاح المشروع يفتقد للخبرة الكافية وبالتالي جاءت إجاباتهم ميالة إلى اختيار الوضع المثالي وتقييم عوامل نجاح المشروع بشكل سطحي دون تعمق ودون خبرة كافية تؤهلهم للحكم بشكل أفضل على العناصر والعوامل المحددة لنجاح المشروع.

وعليه لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $P \leq 0.05$ ) في مستوى نجاح المشاريع في شركة سابك تعزى إلى سنوات الخبرة كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية

H<sub>0</sub>3-5: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في نجاح

المشاريع في شركة سابك تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (41): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في مستوى نجاح

المشاريع تعزى للمستوى الوظيفي

| المتغير       | مصدر التباين   | مجموع المربعات<br>SOS | درجات الحريات<br>DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | Sig.  |
|---------------|----------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|-----------------|-------|
| نجاح المشاريع | بين المجموعات  | 1.457                 | 7                   | 0.208                   | 1.318           | 0.248 |
|               | داخل المجموعات | 18.788                | 119                 | 0.158                   |                 |       |
|               | المجموع        | 20.244                | 126                 |                         |                 |       |

يُظهر الجدول (41) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول

مستوى نجاح المشاريع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ESARSV ، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية

عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.318) وبمستوى دلالة (Sig = 0.248) وهي أكبر

من 0.05

وعليه تقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية ( $P \leq 0.05$ ) في مستوى نجاح المشاريع في شركة سابك تعزى إلى

المستوى الوظيفي كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 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:

- 1- تبين النتائج أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.427) بانحراف معياري (0.397) ، حيث أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.631)، وانحراف معياري (0.466)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.493) وانحراف معياري (0.505)، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثا بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (3.358) وبانحراف معياري (0.51)، وحل رابعا بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (3.356) وبانحراف معياري (0.509) ، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.294) ، وانحراف معياري (0.608) ، وبتقدير متوسط المستوى وهذا يتفق مع (دراسة أبو تينه، والخليلة، 2011) حول الممارسات القيادية لمدرء المدارس والتي جاءت بمستوى متوسط الا أنه يختلف معها في أن بعد المثل الأعلى قد احتل المرتبة الأولى واحتل بعد الدعم والتحفيز المرتبة الثالثة كما أنه يتفق مع (دراسة أبو تينه، والعمرى ، 2008) حول القيادة التحويلية من الناحية العلمية والتي طبقت على المشاريع الصناعية بشركة سابك حيث جاءت القيادة مجتمعه بمستوى

متوسط إلا أنه يختلف معها في أن بعد تشجيع المبادرات الفردية والجماعية قد احتل المرتبة الأولى واحتل بعد الدعم والتحفيز المرتبة الثانية وحل أخيرا بعد استغلال الفرص حيث جاء مستوى القيادة مجتمعه بمستوى متوسط إلا أنه يختلف معها في أن بعد تشجيع المبادرات الفردية والجماعية قد جاء بمتوسط مرتفع واحتل المرتبة الأولى في حين احتل بعد الدعم والتحفيز المرتبة الثانية وحل أخيرا بعد إشاعة رؤية مشتركة.

2- تبين النتائج أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير جاء مرتفعا، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.668) بانحراف معياري (0.401)، حيث احتل بعد (التأثير على العميل) المرتبة الأولى بمتوسط (3.757)، وانحراف معياري (0.500) وبتقدير مرتفع المستوى، وحل ثانيا كلاً من بعدي (نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) وبتقدير مرتفع المستوى وحل بعد (كفاءة المشروع) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.457)، وانحراف معياري (0.700)، وبتقدير متوسط المستوى وهذه النتائج تختلف مع دراسة (النحال، 2009) من حيث أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير قد جاء متوسطا لكنها تلتقي معها في أن بعد التأثير على العميل قد حل أولا وبتقدير مرتفع المستوى وتختلف معها في باقي الأبعاد حيث حل ثانيا بعد كفاءة المشروع وحل ثالثا نجاح العمل وحل في المرتبة الأخيرة بعد الاستعداد للمستقبل.

3- بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (13.283)، وبمستوى دلالة  $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.595$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.354$ )، وهذا يعني أن 35.4% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة مجتمعه وتلتقي نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (2010 O'Donnell) والتي بينت أن القيادة ترتبط بعلاقة إيجابية مع نجاح المشروع، وتعكس هذه النتيجة أيضا أهمية القيادة في إدارة المشاريع لما لها من آثار إيجابية على نتائج المشروع الأمر الذي أكدت عليه العديد من الدراسات في هذا الإطار ومنها دراسة (جواد، وأبو العثم، 2010) حيث بينت بأن القدرة القيادية المتمثلة بالمشاركة والتفويض وتقديم الدعم وتحديد الأهداف ترتبط

بعلاقة ذو دلالة إحصائية بأداء شركات المقاولات بأبعادها (الكلفة، الزمن والمواصفات الفنية)، كما بينت دراسة (الجماز، 2010) بأن الكفاءة القيادية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الوقت المحدد لإنجاز المشاريع، وخلصت دراسة (Noor & Dzulkifli, 2013) بأن القيادة ترتبط بعلاقة إيجابية مع المناخ التنظيمي والذي بدوره يرتبط بعلاقة إيجابية مع سلوك العمل الإبداعي .

4- وأوضحت دراسة (Nixon, Harrington & Parker, 2012) فاعله يتم استخدامها من قبل مدراء المشاريع للتأثير على نتائج المشروع وأن القيادة لا زالت مؤثره على الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع كعامل من عوامل النجاح ، وبين (Mitchell, 2013) أن القيادة ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام المعياري للعاملين والذي ينجم عنه الالتزام الأخلاقي والأدبي للعاملين والذي يعزز من منظومة القيم ويعزز من الالتزام بالثقافة التنظيمية الأمر الذي سينعكس إيجابا على الإنجاز.

5- وخلصت دراسة (أبو العثم، 2007) بأن القدرة القيادية المتمثلة بالدعم والمشاركة والتفويض ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع أداء المشروعات، كما بينت دراسة (علاونة ، 2013) بأن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة إيجابية مع فعالية مدير المشروع وقدرته على الإنجاز ضمن الوقت المحدد معايير الجودة المطلوبة.

6- تلتقي هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة (Posner, 2010) والتي بينت بأن القيادة لا يختلف تأثيرها باختلاف الثقافات وترتبط إيجابيا بسلوكيات العمل وفاعليته

7- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.521)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.382$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.146$ )، وهذا يعني أن 19.1% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال (التباين في المثل الأعلى).

8- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل إشاعة رؤية مشتركة على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.415)، وبمستوى دلالة  $Sig = 0.000$  ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط  $r = 0.382$  مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $r^2 = 0.146$  ، وهذا

يعني أن 14.6% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إشاعة رؤية مشتركة).

9- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.144)، وبمستوى دلالة  $Sig = 0.001$ ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط  $r = 0.286$  مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.082$ )، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استغلال الفرص).

10- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (26.718) وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.420$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.176$ )، وهذا يعني أن 17.6% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية).

11- بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل الدعم والتحفيز على المتغير التابع نجاح المشاريع هو أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (56.736)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.599$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.312$ )، وهذا يعني أن 31.2% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (الدعم والتحفيز).

12- بينت الدراسة أن أبعاد القيادة مجتمعه لها أثر ذو دلالة إحصائية على أبعاد النجاح للمشروع حيث حل أولاً في الأثر بعد التأثير على العميل، وحل ثانياً بعد الاستعداد للمستقبل وحل ثالثاً بعد نجاح العمل وحل أخيراً متغير (كفاءة المشروع) وهذا يلتقي مع دراسة (النحال، 2009) في جانب أن التأثير على العميل قد حل أولاً كأحد أهم مقاييس النجاح للمشروع لكنه يختلف معها

في بعد كفاءة المشروع قد احتلت المرتبة الثانية كأحد اهم مقاييس نجاح المشروع في دراسة النحال واحتلت كفاءة المشروع المرتبة الأخيرة في هذه الدراسة .

13- بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة مجتمعه أبعاد القيادة على متغير (كفاءة المشروع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (4.684) وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.001$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.403$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.162$ )، وهذا يعني أن 16.2% من التباين في كفاءة المشروع يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد القيادة) مجتمعه

14- بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة على متغير (التأثير على العميل)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (8.827)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.517$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.267$ )، وهذا يعني أن 26.7% من التباين في التأثير على العميل يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة مجتمعه.

15- بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة) على متغير (نجاح العمل)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (6.095)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.449$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.201$ )، وهذا يعني أن 20.1% من التباين في (نجاح العمل) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة مجتمعه.

16- بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة) على متغير (الاستعداد للمستقبل)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (6.414)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.458$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل

التحديد ( $R^2 = 0.210$ )، وهذا يعني أن 21.0% من التباين في الاستعداد للمستقبل يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة مجتمعه.

17- بينت الدراسة أنه وعند دراسة أثر أبعاد القيادة والمتمثلة ب المثل الأعلى إشاعة رؤية مشتركة استغلال الفرص تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز منفردة على أبعاد نجاح المشاريع المتمثلة ب (كفاءة المشروع، التأثير على العميل ، نجاح العمل) الاستعداد للمستقبل فقد تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين كفاءة المشروع وبين عامل المثل الأعلى، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P < 0.05$ ) بين باقي عوامل نجاح المشروع والمتمثلة ب التأثير على العميل ، نجاح العمل الاستعداد للمستقبل وبين عامل الدعم والتحفيز من القيادة . كما بينت الدراسة أنه وعند دراسة اثار القيادة مجتمعه على عوامل نجاح المشروع المتمثلة ب (كفاءة المشروع، التأثير على العميل ، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل) فقد تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) بين هذه الممارسات مجتمعه وبين جميع عوامل نجاح المشروع.

18- بينت الدراسة أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول نجاح المشاريع في شركة سالك تعزى للنوع الاجتماعي كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

19- بينت الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول نجاح المشاريع في شركة سالك تعزى للعمر كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

20- بينت الدراسة أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول نجاح المشاريع في شركة سالك تعزى للمؤهل العلمي كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

21- بينت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $P \leq 0.05$ ) في مستوى نجاح المشاريع في شركة سابك تعزى إلى سنوات الخبرة كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

22- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $P \leq 0.05$ ) في مستوى نجاح المشاريع في شركة سابك تعزى إلى المستوى الوظيفي كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية.

### 3.5 الاستنتاجات:

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

- 1- تؤثر القيادة للمدراء إيجابيا على نتائج المشروع وعليه فأن زيادة الاهتمام بهذه الممارسات من شأنه أن يعزز من فرص النجاح المشاريع في شركة سابك.
- 2- يلعب الأداء القيادي لمدراء المشاريع دورا إيجابيا في التأثير على نتائج المشروع الأمر الذي يتطلب إخضاع مدراء المشاريع إلى التدريب وتطوير مهاراتهم القيادية للقيام بالأدوار والمسؤوليات القيادية المناطة بهم .
- 3- ترتبط القيادة إيجابيا بسلوكيات العمل وفاعليته ولا يختلف تأثيرها باختلاف الثقافات
- 4- يلعب الدعم والتحفيز كأحد أبعاد القيادة دورا إيجابيا مؤثرا في نجاح المشاريع في شركة سابك.
- 5- لم يكن هناك اختلاف في مستوى تقييم النجاح للمشروع يعزى لمتغيرات (العمر، المستوى الوظيفي) كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.
- 6- كان هناك اختلاف في مستوى تقييم النجاح للمشروع يعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) كأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.
- 7- هناك حاجة لتدريب المدراء على القيادة لتعزيز مستوى النجاح للمشاريع التي تقوم بها المؤسسة
- 8- هناك حاجة للاطلاع على كل ما يستجد من معارف وعلوم وممارسات ومعرفة آثارها على نتائج الأعمال وتوظيف المناسب منها في مشاريع المؤسسة.

9- أن هناك حاجة دائمة لدى المنظمات النجاح مشاريعها لكي تتمكن من البقاء والنمو والاستمرار وتبدو هذه الحاجة أكثر إلحاحا في مشاريع شركة سابك.

#### 4.5 التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومن خلال ما تم الوصول إليه من استنتاجات تقدم الدراسة التوصيات المبينة بادناه والتي يتأمل أن تلقى الاهتمام من أصحاب القرار في لما لها من تأثير إيجابي على النجاح للمشاريع المنفذة من خلالها الأمر الذي سيمكنها من القيام بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية المنوطة بها:

1- ضرورة اهتمام إدارة شركة سابك بالتعريف بالقيادة المثالية وبيان مدى أهميتها لمدرء المشاريع أثناء إدارتهم لهذه المشاريع.

أ تقديم مدرء المشاريع نماذج سلوكيه للآخرين والالتزام بوعودهم ومراعاة آثار سلوكياتهم على الآخرين بشكل يعكس بوضوح منهجيتهم في القيادة

ب تحديد مدرء المشاريع للاتجاهات المستقبلية وآثارها على العمل والعاملين وبيان تلبيتها لتطلعات ورغبات العاملين وأخذها لآرائهم لإشراكهم في هذه التوجهات مع قيام المدرء بتحديد الهدف من هذه التوجهات وإظهار قناعتهم بها.

ج قيام مدرء المشاريع بالبحث عن فرص جديدة لإنجاز العمل وكذلك تشجيع العاملين على ذلك وقيام المدرء بوضع الخطط لتحقيق الأهداف المرغوبة وحرصهم على الاستفادة من التجارب السابقة.

د تشجيع مدرء المشاريع للعلاقات التعاونية بين العاملين والاستماع لوجهات نظرهم المختلفة ودعم مبادرات العمل المقدمة من خلالهم وكذلك حرص المدرء على إعطائهم قدرا من الحرية في إنجاز الأعمال وتنميتهم وظيفيا وكذلك كله في جو يسوده التقدير والاحترام.

هـ تقديم مدراء المشاريع للدعم المعنوي والمادي للعاملين واستغلال الفرص للإعلان عن ما تم من إنجازات وإظهار دعمه الشخصي لمساهمات أعضاء فريق العمل.

2- إيلاء الدعم والتحفيز الفردي والجماعي للعاملين مزيداً من العناية وبطريقة علمية ومدروسة لما

لذلك من آثار إيجابية على نتائج الأعمال وتعزيز فرص النجاح للمشاريع.

3- إيلاء موضوع البحث والتطوير في المؤسسة المزيد من الاهتمام من خلال إيجاد دائرة لهذه الغاية

في المؤسسة لكي تعمل على إجراء الدراسات والأبحاث والمسوحات حول ما يستجد من مواضيع وأفكار ومعارف لتوظيفها والإفادة منها في كافة مناحي العمل.

4- إيلاء موضوع التدريب المزيد من الاهتمام من خلال إيجاد دائرة متخصصة بهذا الموضوع تعنى

بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وتعمل على تصميم وتطبيق البرامج المرتبطة بهذه الاحتياجات التدريبية.

5- الاهتمام بالعاملين والعمل على تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية والعمل على تنميتهم وظيفياً

من خلال الاطلاع على تجارب وخبرات الآخرين والاشتراك في اللقاءات والدورات العلمية.

6- العمل على استقطاب واستبقاء المبدعين من العاملين بهدف الارتقاء بأداء المشاريع الصناعية

بشركة سالك والذي من شأنه أن يعزز فرص النجاح للمشاريع.

7- إيلاء العميل الاهتمام الكافي لأن نجاح المشاريع الصناعية بشركة سالك يرتبط بتحقيق متطلبات

العميل الأمر الذي يقتضي التواصل مع العميل لمعرفة احتياجاته ومدى رضاه عن الخدمة المقدمة والتحقق من مدى تلبية الخدمة المقدمة لهذه الاحتياجات.

8- ولا بد من وجود دعم قوي من الإدارة العليا لتحسين مستوى النجاح لمشاريع الشركة سواء تمثل

ذلك بالبحث والتطوير أو التدريب أو من خلال التصدي للعقبات التي تظهر والعمل على تذليلها.

## 5.6 الدراسات المستقبلية:

لتعزيز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ولتحقيق المزيد من الإفادة للباحثين يقترح إجراء

دراسات أخرى حول العلاقة ما بين القيادة والنجاح على نوع محدد من المشاريع كالمشاريع الإنشائية، أو

الزراعية، أو المالية . وكذلك إجراء دراسات تطبيقية أخرى لدراسة اثر القيادة على نجاح المشاريع باستخدام نماذج أخرى لتقييم النجاح غير النموذج المستخدم في الدراسة

## Abstract

The study aimed to investigate the impact of leadership dimensions (vision, dissemination of shared vision, opportunity exploitation, encouragement of individual and collective initiatives, support, and motivation) on the success of project management dimensions (project efficiency, customer impact, work success, readiness for the future) in industrial projects at Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). To achieve the study objectives, a questionnaire was developed as the primary data collection tool, comprising 51 items. A total of 145 questionnaires were distributed, out of which 136 were retrieved. Nine questionnaires were excluded due to invalidity, resulting in the analysis of 127 questionnaires, with a retrieval rate of 87.5%.

The study revealed several key findings, including a statistically significant impact of leadership on project success at SABIC. There was also a statistically significant impact of leadership on project efficiency, customer impact, work success, and readiness for the future at SABIC. Additionally, statistically significant differences were found in evaluating the success of projects based on variables such as gender, educational qualification, and years of experience.

The study recommended several actions, including the senior management's focus on leadership practices for project managers and their importance for project success. This emphasis should be manifested through defining these practices to managers, training them on these practices to enhance their implementation from the current level to a higher level, aiming to improve the success prospects of future projects. Furthermore, providing support and motivation to individual and collective employees should be prioritized, as it has positive

effects on project success. Additionally, attention should be given to customers as they significantly impact the success of the projects executed by the corporation.

**Keywords:** Leadership, project management success, SABIC.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1- البارودي، منال. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

<https://books.google.ps/books?id=9lmtDQAAQBAJ&printsec=frontcover>

2- الجغبير، محمد اسماعيل محمد، (2015)، أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع "دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

3- حبوش، ثائر عبد الرحمن، (2021)، أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، ع53، الأردن.

العبدى، آمال، (2013)، دور إدارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح إنجازه، دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات - تبسة - SOTRAMAT، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، تبسة الجزائر

4- الحيارى، أحمد غالب عبد الحليم، (2022)، أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الانشائية" دراسة تطبيقية على المشاريع الانشائية في مدينة عمان، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

5- الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكرانة، بلال، والعملية، شفيق، وعبد القادر، محمد. (2020). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

6- رضوان العبي، (2021)، دور العنصر البشري في نجاح مشاريع الاستثمار، مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية، ع16.

7- زيارة، فريد. (2019). وظائف الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

[https://books.google.ps/books?id=hA9hDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ps/books?id=hA9hDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

8- سلمان، رباطه عبد اللطيف عيال، و الطراونة، مدحت إبراهيم خليف. (2020). أثر تكامل قدرات

سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة شركات المناصير في الأردن (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1127311>

9- الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة

ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة.

10- صالح، أحمد. (2020). إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار

ومواجهة الانهيار، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

<https://books.google.ps/books?id=axFhDwAAQBAJ&pg=PA87&dq=%D9%>

11- الصواوية، محمد عبد الحميد عوض. (2018)، مدى توافر أبعاد فرق العمل وأثرها في نجاح

المشاريع الريادية" دراسة تطبيقية على المشاريع الريادية في محافظة الكرك، (رسالة ماجستير)،

جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.

12- طالب، طالب، وزينل، أسماء. (2017). أفكار في الإدارة والتميز، الطبعة الأولى، الجزيرة: أطلس

للنشر والإنتاج الإعلامي.

13- عبد الباقي، حياة، وعبدوس، عبد العزيز. (2018). دور القيادة الإدارية في تنمية و تطوير الإبداع

الإداري بالمؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية، 9 (1): 265-279.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-901763>

14- عربي، حران. (2017). أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة

العلوم الاجتماعية، 22: 223-242.

15- العزاوي، ضياء شكر محمود،(2022)، قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: "دراسة

استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية

والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مج18، ع57، العراق.

16- العلاق، بشير. (2020). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

[https://books.google.ps/books?id=n1XvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=](https://books.google.ps/books?id=n1XvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gb)

[gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ps/books?id=n1XvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gb)

17- القدرة، عامر هشام،(2018)، أثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في شركة سابك المنظمات

غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم

الادارية، فلسطين.

18- المعادات، هديل محمد حديثه،(2021)، تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع

الانشائية"الدور المعدل لمستوى المخاطرة، دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الانشاءات

الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

19- الويشي، السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية –

استراتيجيات التغيير. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abu-Dari, H. J. (2015). The effect of project managerial and leadership competencies on project success: An empirical study on Jordanian cellular telecommunication companies, M.S.c Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- 2- Al-Khawaldah, S. A. (2017). The Impact of Project Managers' Competencies on Project's success. Department of Business Administration Faculty of Business Middle East University. Amman, Jordan.
- 3- Autumn CyprÃ's. (2017). Leadership: Learning, Teaching, and Practice. Information Age Publishing.

- 4- Brown, A.W.; Adams, J.D.; and amjad, A.A. (2007). The relationship between human capital and time performance in project management: a path analysis. *International journal of project management*, 25(1) : 77-89.
- 5- Chaudhry, N.I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U. and Roomi, M.A. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability. *Personnel Review*, Vol. 48 No. 3, pp. 631-643.  
<https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0056>
- 6- Chbaly, H., and Brunet, M. (2022). Enhancing Healthcare Project Definition with Lean-Led Design, *Sustainability*. 14(3) 1588
- 7- Dvir, D., Raz, T., and Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2) , 89-95.
- 8- Fossum, K. R. (2020). Global Collaborative Research Projects—Exploring Scenario Development, Degree of Philosophiae Doctor, Norwegian University of Science and Technology.
- 9- Horváth, V. (2019). Project management competence-definitions, models, standards and practical implications. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review (ISSN)*, 50(11), 2-17.
- 10- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., and Khan, H.H. (2021). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability*, 13(3), 1421.
- 11- Ismail, I., Memon, A. H., and Rahman, LA .(2014) . Expert opinion on risk level for factors affecting time and cost overrun along the project lifecycle in Malaysian

- construction projects. *International Journal of Construction Technology and Management*, 1(2), 2289
- 12- Khan, S., Saher, N., & Yunis, M. S. (2019). Project Planning, Project Success and Project Risk. *Global Social Sciences Review*, 4(1), 315-324..
  - 13- Labuschagne, C., and Brent, A.C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159-168.
  - 14- Lundy, V. and Morin, P.-P. (2013), "Project leadership influences resistance to change: the case of the Canadian public service", *Project Management Journal*, 44,(4),45-64.
  - 15- Mir , F. A., and Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management*, 32(2),
  - 16- Nicholas, J. M., and Steyn, H. (2020). *Project management for engineering, business and technology*. 1st eddton, Routledge. England, UK
  - 17- Nicholson, O. Ed. (2018). *The Oxford dictionary of late Antiquity*.1st edition,Oxford, United Kingdom.
  - 18- Nixon, P., Harrington, M. and Parker, D. (2012), "Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 204216
  - 19- PMI - Project Management Institute (2017). *Project Management body of knowledge PMBOK® guide* (6th ed). Pennsylvania, Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
  - 20- Ribeiro, A., Amaral, A., and Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803-810.

- 21- Salameh, H. (2014). What, when, why, and how? A comparison between agile project management and traditional project management methods. *International Journal of Business and Management Review*, 2(5), 52 – 74
- 22- Schwalbe, k (2010) . *Information Technology Project Management* (8th ed.).Boston: Cengage Learning, Inc.
- 23- Yang, X., Yu, M., & Zhu, F. (2020). Impact of Project Planning on Knowledge Integration in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(7), 04020066.
- 24- Yuonan, J., and Mamedov, R. (2020). *Agile Project Management in Banking: A study of how Agile methods are modified to suit the context of a bank*, unpublished master's theses, Södertörn University | School of Social Sciences, Flemingsberg, Sweden.
- 25- Zwikael, O., and Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: analysis of project risk planning across industries and countries. *Risk Analysis: An International Journal*, 31(1), 25 - 37

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر القيادة على نجاح إدارة المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الصناعية بشركة سابك.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 – أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق
- 5- ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مدير ☐ مساعد مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ مساعد رئيس قسم

دائرة

- ☐ مساعد مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ مساعد رئيس قسم
- ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس فرع

## ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: أثر القيادة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم             | البعد                                                                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| المثل الأعلى      |                                                                                                   |            |       |       |       |            |
| 1                 | يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.                                         |            |       |       |       |            |
| 2                 | يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والنابعة من الثقافة التنظيمية. |            |       |       |       |            |
| 3                 | يفي مدراء المشاريع بالوعود والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم.                                  |            |       |       |       |            |
| 4                 | يحرص مدراء المشاريع على معرفة آثار سلوكياتهم على أداء فريق المشروع.                               |            |       |       |       |            |
| 5                 | يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع.                               |            |       |       |       |            |
| 6                 | يتصف مدراء المشاريع بالوضوح حول منهجيتهم في القيادة.                                              |            |       |       |       |            |
| إشاعة رؤية مشتركة |                                                                                                   |            |       |       |       |            |
| 1                 | يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وأثارها على طريقة القيام بالعمل.                   |            |       |       |       |            |

| الرقم         | البعد                                                                          | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 2             | يبين مدراء المشاريع الآثار الإيجابية لهذه الاتجاهات على العاملين والمشروع.     |            |       |       |       |            |
| 3             | يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية.      |            |       |       |       |            |
| 4             | يبين مدراء المشاريع للعاملين بأن التوجهات المستقبلية ستراعي تطلعاتهم ورغباتهم. |            |       |       |       |            |
| 5             | يحدد مدراء المشاريع الهدف من وراء التوجهات المستقبلية.                         |            |       |       |       |            |
| 6             | يعبر مدراء المشاريع عن قناعتهم الشخصية بالتوجهات المستقبلية ونتائجها.          |            |       |       |       |            |
| استغلال الفرص |                                                                                |            |       |       |       |            |
| 1             | يبحث مدراء المشاريع عن فرص جديدة لإنجاز العمل بشكل أفضل.                       |            |       |       |       |            |
| 2             | يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العاملين لتجربة طرق جديدة للقيام بعملهم.            |            |       |       |       |            |
| 3             | يبحث مدراء المشاريع خارج المشروع عن طرق جديدة ومبتكرة لتطوير أداء العاملين.    |            |       |       |       |            |

| الرقم                             | البعد                                                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 4                                 | يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة.                                   |            |       |       |       |            |
| 5                                 | يحدد مدراء المشاريع الأهداف ويضعون الخطط اللازمة لتحقيقها.                           |            |       |       |       |            |
| 6                                 | يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة. |            |       |       |       |            |
| تشجيع المبادرات الفردية والجماعية |                                                                                      |            |       |       |       |            |
| 1                                 | يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع.                      |            |       |       |       |            |
| 2                                 | يستمتع مدراء المشاريع لوجهات النظر المختلفة حيال الموضوعات قيد البحث.                |            |       |       |       |            |
| 3                                 | يحرص مدراء المشاريع على إشاعة جو من التقدير والاحترام للعاملين.                      |            |       |       |       |            |
| 4                                 | يدعم مدراء المشاريع مبادرات العمل الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء فريق المشروع.   |            |       |       |       |            |
| 5                                 | يعطي مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم.              |            |       |       |       |            |
| 6                                 | يعمل مدراء المشاريع على تنمية فريق المشروع وظيفيا.                                   |            |       |       |       |            |

| الرقم          | البعد                                                                                      | أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | معارض<br>بشدة | معارض<br>بشدة |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|---------------|---------------|
| الدعم والتحفيز |                                                                                            |               |       |       |               |               |
| 1              | يثني مدراء المشاريع على من يعمل<br>بإتقان من العاملين.                                     |               |       |       |               |               |
| 2              | يظهر مدراء المشاريع ثقتهم بقدرات<br>أعضاء فريق العمل.                                      |               |       |       |               |               |
| 3              | يقوم مدراء المشاريع بمكافأة العاملين<br>ممن يساهمون في نجاح المشاريع.                      |               |       |       |               |               |
| 4              | يشكر مدراء المشاريع وبشكل علني<br>أعضاء فريق العمل الملتزمين بالقيم<br>والمبادئ التنظيمية. |               |       |       |               |               |
| 5              | ينتهز مدراء المشاريع الفرص للإعلان<br>عن الإنجازات.                                        |               |       |       |               |               |
| 6              | يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما<br>شخصيا للمساهمات التي يقدمها<br>أعضاء فريق العمل.      |               |       |       |               |               |

👉 المحور الثاني: نجاح إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

| الرقم              | البعد                                                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| كفاءة المشروع      |                                                                                      |            |       |       |       |            |
| 1                  | تم إنجاز المشروع ضمن المدة المحددة.                                                  |            |       |       |       |            |
| 2                  | المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة.                                                |            |       |       |       |            |
| 3                  | تعرضت المشاريع لتغييرات طفيفة.                                                       |            |       |       |       |            |
| التأثير على العميل |                                                                                      |            |       |       |       |            |
| 1                  | لبت المشاريع المنفذة حاجات العميل .                                                  |            |       |       |       |            |
| 2                  | العميل كأن راضيا عن المشاريع المنفذة.                                                |            |       |       |       |            |
| 3                  | عملت المشاريع المنفذة على حل مشاكل العميل .                                          |            |       |       |       |            |
| 4                  | يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه.....) |            |       |       |       |            |
| 5                  | لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل .                                      |            |       |       |       |            |
| 6                  | ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة ولاء العميل للمؤسسة.                                 |            |       |       |       |            |

| الرقم              | البعد                                                     | أو افق<br>بشدة | أو افق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|-------|---------------|
| نجاح العمل         |                                                           |                |        |       |       |               |
| 1                  | أعطت المشاريع المنفذة قيمة مضافة للمؤسسة.                 |                |        |       |       |               |
| 2                  | أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح الشركة.              |                |        |       |       |               |
| 3                  | ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة الحصة السوقية للشركة.     |                |        |       |       |               |
| 4                  | نتج عن المشاريع المنفذة تحسن في أداء الشركة.              |                |        |       |       |               |
| 5                  | تحقق عائد على الاستثمار نتيجة للمشاريع المنفذة.           |                |        |       |       |               |
| 6                  | ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.    |                |        |       |       |               |
| الاستعداد للمستقبل |                                                           |                |        |       |       |               |
| 1                  | ستسهم نتائج المشاريع المنفذة في نجاح المشاريع المستقبلية. |                |        |       |       |               |
| 2                  | أدت المشاريع المنفذة إلى طرح منتجات جديدة.                |                |        |       |       |               |
| 3                  | نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة.                |                |        |       |       |               |

| الرقم | البعد                                                              | أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | معارض<br>بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|---------------|
| 4     | ساهمت المشاريع المنفذة في توفير<br>الفرصة للتدرب على تقنيات جديدة. |               |       |       |               |
| 5     | أدت المشاريع المنفذة إلى القيام<br>بأنشطة تجارية جديدة.            |               |       |       |               |
| 6     | سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في<br>قدرات المؤسسة الإدارية.       |               |       |       |               |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Specialization in Project Management**

**The Impact of Leadership on the Success of Project  
Management: An Applied Study on Industrial Projects  
at SABIC Company.**

**Preparation:**

**Haidar Nasser Alabdullatif 232000305**

**Qassim Abdullah Almukhtar 232000598**

**MOHAMED ELNAZIR MUTASIM ELBUSHRA 232001378**

**Supervision:**

**Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**1445-2024**