

تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة النقل بمدينة الرياض

إعداد الطالب: احمد عبدالله المطرفي
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٠١

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

(سورة التوبة: ١٠٥)

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ العزيزين، وإلى كل من
دعمني وساندني خلال مسيرتي الدراسية، ولكل من كان له أثر
في تحقيق هذا الإنجاز.

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الكرام د. الفیصل

عبد الحمید ود. فايز جراد على توجيهاتهم السديدة ودعمهم

المستمر طوال فترة إعداد هذا البحث. كما أشكر جميع من

ساهم في إنجاز هذا العمل من أساتذة وزملاء وأفراد، ولكل من

أتاح لي فرصة الاستفادة من خبرته وجهوده.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	فهرس المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	فهرس الأشكال	
ط	المستخلص	
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
٢	المقدمة:	
٥	مشكلة الدراسة:	
٥	أهمية الدراسة	
٧	أهداف الدراسة:	
٧	تساؤلات الدراسة:	
٧	فروض الدراسة	
٨	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	
٩	المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	
١١	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
١٢	المقدمة:	
١٢	أولاً: الدراسات السابقة	
١٢	١. الدراسات العربية	
١٥	٢. الدراسات الاجنبية	
١٧	٣. التعقيب على الدراسات السابقة	
٢١	ثانياً: الإطار النظري	
٢١	المبحث الأول: القيادة الادارية	
٢١	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية	
٢١	ثانياً: أهمية القيادة الإدارية	
٢٢	ثالثاً: نشأة وتطور القيادة الإدارية	
٢٢	رابعاً: أبعاد القيادة الإدارية	
٢٣	خامساً: صفات القائد الإداري	
٢٤	المبحث الثاني: نجاح المشاريع	
٢٤	أولاً: مفهوم نجاح المشاريع	
٢٤	ثانياً: أهمية نجاح المشاريع	
٢٥	ثالثاً: مقياس نجاح المشاريع	
٢٥	رابعاً: أبعاد نجاح المشاريع	
٢٧	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع	

٢٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٩	مقدمة:
٢٩	المنهجية وطرق البحث:
٢٩	منهج الدراسة:
٣٠	مصادر البيانات:
٣٠	الأساليب الإحصائية:
٣١	نموذج الدراسة:
٣٢	أدوات الدراسة:
٣٣	مجتمع البحث:
٣٣	عينة البحث:
٣٣	حدود البحث:
٣٥	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٦	مقدمة:
٣٧	تحليل البيانات:
٣٧	القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية
٤٣	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٤٦	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٤٨	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٥٦	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٦٠	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٦٥	نتائج البحث:
٦٧	توصيات البحث:
٦٨	الخاتمة
٦٩	قائمة المراجع
٧٠	١. المراجع العربية
٧٢	٢. المراجع الأجنبية
٧٣	الملاحق
٧٤	إستمارة الاستبيان:
٧٩	Abstract

قائمة الجداول

جدول ١: الجنس	٣٧
جدول ٢: العمر	٣٨
جدول ٣: الوظيفة الحالية	٣٩
جدول ٤: عدد سنوات الخبرة	٤٠
جدول ٥: المؤهل العلمي	٤١
جدول ٦: القسم الإداري	٤٢
جدول ٧: صدق الاتساق الداخلي	٤٣
جدول ٨: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)	٤٦
جدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٤٨
جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية	٥٦
جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى	٥٧
جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية	٥٨
جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	٥٩

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٢
شكل ٢: الجنس.....	٣٧
شكل ٣: العمر.....	٣٨
شكل ٤: الوظيفة الحالية.....	٣٩
شكل ٥: عدد سنوات الخبرة.....	٤٠
شكل ٦: المؤهل العلمي.....	٤١
شكل ٧: القسم الاداري.....	٤٢

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحليل ثلاثة أبعاد قيادية هي اتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي الوزارة العاملين في المشاريع، بينما بلغت العينة (١١٠) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، حيث حقق التخطيط الاستراتيجي أعلى قيمة ارتباط بلغت (٠.٩١٢)، كما بينت النتائج أهمية التحفيز ووضوح القرار في رفع مستوى أداء المشروع، وانتهى البحث بتقديم عدد من التوصيات أبرزها تعزيز برامج التدريب القيادي، وتحسين آليات التخطيط والمتابعة، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية - اتخاذ القرار - التحفيز - التخطيط الاستراتيجي - نجاح المشاريع - وزارة النقل

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعد المشاريع الحكومية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وبلوغ أهداف الخطط الوطنية الطموحة، لا سيما في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات استراتيجية ضمن رؤية ٢٠٣٠ وفي هذا السياق، تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في توجيه تلك المشاريع نحو النجاح أو الفشل، فهي المحرك الأساسي لاتخاذ القرار وتوجيه الموارد وتحفيز فرق العمل وتجاوز التحديات التنظيمية والتشغيلية ومع تصاعد الاهتمام بتحسين كفاءة الأداء الحكومي، بات من الضروري فحص العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع بشكل علمي ومنهجي، وعلى رأسها أنماط القيادة الإدارية فوزارة النقل بمدينة الرياض، باعتبارها جهة مسؤولة عن مشاريع حيوية وبنية تحتية واسعة، تمثل نموذجاً مناسباً لدراسة العلاقة بين جودة القيادة ونجاح المشاريع في البيئة الحكومية وعليه، تتناول هذه الدراسة أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع الحكومية، في محاولة لفهم الديناميات الإدارية المؤثرة على مسار التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة. (المغربي، ٢٠٢١)

تُعد إدارة المشاريع الحديثة إطاراً منهجياً يتجاوز المفهوم التقليدي للتخطيط والتنفيذ، حيث أصبحت تعتمد على مفاهيم مرنة وديناميكية تستجيب للبيئات المتغيرة والمتطلبات المتنامية لإدارة المشاريع لم تعد تقتصر على الجدولة الزمنية وتحديد الميزانيات، بل تشمل تحليل المخاطر، وإدارة التغيير، وتوزيع الأدوار بفعالية، وضمان جودة الإنجاز ومخرجاته بما يتوافق مع تطلعات أصحاب المصلحة (المعاينة، ٢٠٢٤)، وفي السياق الحكومي تواجه المشاريع تحديات إضافية تتعلق بالبيروقراطية، وتعقيد الإجراءات، وتعدد مستويات اتخاذ القرار لذلك، تُبنى الإدارة الحديثة للمشاريع على معايير علمية مثل إطار PMBOK أو منهج Agile في البيئات المعقدة، مما يتيح استجابة مرنة وفعالة لمتغيرات المشروع ويعتمد نجاح هذه الإدارة على توفر قيادة واعية قادرة على التنسيق بين الموارد البشرية والتقنية والمالية، والعمل بروح الفريق، وتحفيز الأفراد، والتواصل الفعال داخلياً وخارجياً وفي وزارة النقل، حيث ترتبط المشاريع بمرافق حيوية مثل الطرق والنقل العام والموانئ، تصبح إدارة المشروع بدقة ومرونة ضرورة حتمية لتفادي الهدر وتحقيق الأثر التنموي المطلوب. (محمد، ٢٠٢٣)

تشير القيادة الإدارية إلى قدرة المديرين والقادة على توجيه الأفراد والجماعات داخل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بأسلوب فعال وتتنوع أنماط القيادة في السياق الإداري بين القيادة التحويلية، التي تسعى إلى الإلهام والتحفيز والتغيير الإيجابي، والقيادة التبادلية التي تركز على التوجيه القائم على المكافأة والمحاسبة، بالإضافة إلى نماذج القيادة

التشاركية والسلطوية في بيئة العمل الحكومي (القاضي، ٢٠١٦)، تبرز أهمية القيادة الإدارية في ظل التحديات التنظيمية والروتينية المتكررة، حيث يصبح لزاماً على القادة تحفيز الموظفين، وضمان التنسيق بين الإدارات، وتيسير تدفق المعلومات، وتعزيز ثقافة الإنجاز كما أن القائد الإداري الناجح هو من يمتلك الكفاءة المهنية والرؤية الاستراتيجية، إلى جانب مهارات التواصل الفعال، واتخاذ القرار، وحل المشكلات في وزارة النقل، على سبيل المثال، يلعب القادة الإداريون دوراً فاعلاً في مواجهة تعقيدات التنفيذ، وضمان تماشي المشاريع مع الرؤية الوطنية، ما يجعل القيادة الإدارية عنصراً حاسماً في مسار نجاح المشروع. (قبلاوي، ٢٠٢٥)

يُقاس نجاح المشروع في العادة من خلال مدى تحقيقه لأهدافه ضمن الجدول الزمني المحدد، والميزانية المرسودة، وجودة المخرجات المتوقعة، مع رضا أصحاب المصلحة المعنيين إلا أن مفهوم "النجاح" في إدارة المشاريع قد توسع ليشمل أيضاً أثر المشروع على المدى الطويل، ومدى توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقدرته على التكيف مع المتغيرات وفي السياق الحكومي، يُعد النجاح أكثر تعقيداً، لأنه لا يُقاس فقط بالمؤشرات الكمية، بل أيضاً بمدى التزام المشروع بالشفافية، والاستدامة، وخدمة الصالح العام وغالباً ما تتأثر المشاريع الحكومية بعوامل خارجية مثل التغيرات السياسية، والتشريعات، والمعوقات البيروقراطية، مما يجعل نجاحها مرهوناً بوجود إدارة مرنة، وقادة قادرين على تجاوز تلك العراقيل وفي وزارة النقل بمدينة الرياض، فإن معيار نجاح المشروع يشمل التوسعة الفعلية للبنية التحتية، تحسين تجربة المواطنين، تقليل الازدحام، ودعم الاقتصاد المحلي، إلى جانب تنفيذ المشاريع دون تأخير أو تجاوز في التكاليف. (الفايز، ٢٠٢٣)

تُظهر الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية ونجاح المشاريع في القطاع الحكومي تبايناً واضحاً في نتائجها وتفسيراتها، حيث تتفق بعض الدراسات على أن نمط القيادة يُعد عاملاً حاسماً في توجيه المشروع نحو النجاح، مشيرة إلى أن وجود قائد يمتلك رؤية واضحة ومهارات تواصل فعالة يسهم في تحسين الأداء العام وتقليل نسبة الإخفاقات، لا سيما في البيئات المعقدة كالمؤسسات الحكومية كما أكدت دراسات أخرى على أهمية القيادة التحويلية تحديداً، التي تركز على الإلهام والتحفيز وتمكين الفرق، بوصفها النمط الأكثر فعالية في ظل التحديات المتسارعة والضغوط الزمنية المصاحبة لتنفيذ المشاريع (غريب، ٢٠٢٥)، وفي هذا الإطار يتم الربط غالباً بين قدرة القائد الإداري على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحفيز الموظفين، وتعزيز المرونة التنظيمية، وبين تحقيق مؤشرات نجاح المشروع من حيث الجودة والالتزام بالوقت والميزانية وتذهب بعض الدراسات إلى أبعد من ذلك، معتبرة أن القيادة

هي العامل الوسيط الذي يربط بين البنية التنظيمية وبين الأداء النهائي للمشروع، مؤكدة أن غيابها أو ضعفها ينعكس سلباً على كل مكونات المشروع. (عمر، ٢٠٢٤)

في المقابل، تُظهر دراسات أخرى نظرة أكثر تحفظاً حيال الدور الحاسم للقيادة الإدارية، حيث تؤكد أن نجاح المشاريع الحكومية لا يتوقف فقط على مهارات القائد أو نمط القيادة، بل يتأثر بعوامل خارجية متعددة مثل التمويل، القوانين التنظيمية، كفاءة الكوادر، ونضج نظم إدارة المشاريع ويشير بعض الباحثين إلى أن القيادة، رغم أهميتها، قد تكون محدودة التأثير في بيئات تفتقر إلى استقلالية اتخاذ القرار أو تعاني من الروتين الإداري، معتبرين أن النجاح في مثل هذه الحالات يتطلب إصلاحات هيكلية ومؤسسية أعمق (عليوي، ٢٠٢٢)، كما تظهر بعض الدراسات أن نمط القيادة التشاركية قد يؤدي في بعض الحالات إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار وتضارب الآراء، مما يُضعف من سرعة إنجاز المشروع، خصوصاً إذا لم يكن هناك وضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات وهكذا، يتضح أن هناك تضارباً بين من يرى في القيادة عنصراً جوهرياً وحاسماً، ومن يراها عاملاً مكملًا ضمن مجموعة من العوامل الأوسع التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار لفهم الأداء الفعلي للمشاريع الحكومية. (العزام، ٢٠٠٩)

تُظهر العديد من الدراسات التطبيقية أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، حيث يُعزى الفشل أو النجاح بدرجة كبيرة إلى كفاءة القائد في إدارة الفرق، وتوزيع الموارد، وحل النزاعات، وضمان التواصل الداخلي والخارجي ففي المشاريع الحكومية، تؤثر القيادة بشكل مباشر في تقليل البيروقراطية، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وتحفيز فرق العمل، ومراقبة الأداء ومن خلال أسلوب القيادة التحويلية، يمكن للقادة استنهاض روح الابتكار، وتحقيق تماسك الفريق، ودفع المشروع نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية أما في حالة القيادة الضعيفة أو السلطوية غير المرنة، فغالباً ما تتعرض المشاريع إلى تأخيرات، وسوء تخصيص للموارد، وضعف في الالتزام بالجدول الزمنية في وزارة النقل بالرياض، حيث تتعدد الجهات الرقابية والتنفيذية، تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في إدارة التعقيدات وتحقيق التكامل، مما يجعلها عنصراً فاصلاً بين الفشل والنجاح في تنفيذ المشاريع الوطنية. (شلال، ٢٠٢٤)

مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، رغم ما تحظى به من دعم مالي وتشريعي كبير، تحديات متعددة تؤثر في مدى تحقيقها لأهدافها ضمن الإطار الزمني والميزانيات المحددة ومن بين هذه التحديات تبرز مشكلة ضعف القيادة الإدارية كأحد العوامل الجوهرية المؤثرة على أداء المشاريع في الجهات الحكومية، إذ تتطلب إدارة المشروع الناجح قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتنسيق فعال بين الفرق، واستشراف للمخاطر، ومرونة في مواجهة التغيرات المفاجئة وفي العديد من الحالات، أظهرت تقارير ميدانية أن فشل المشاريع لا يعود فقط إلى قصور فني أو مالي، بل إلى ضعف في القيادة الإدارية التي تُعنى بتوجيه الموارد البشرية، وتحفيز الكفاءات، وضمان التزام جميع الأطراف بالخطة العامة للمشروع وبالنظر إلى وزارة النقل بوصفها من الجهات الحيوية ذات المشاريع الكبرى، فإن أي قصور في القيادة قد ينعكس سلباً على جودة الخدمات المرتبطة بالمواطنين بشكل مباشر، مثل الطرق، والجسور، والبنية التحتية للنقل العام، وهو ما يبرز أهمية دراسة هذا الجانب الإداري بعمق وموضوعية، وفي ظل هذا الواقع، يُطرح تساؤل بحثي رئيسي يتمحور حول مدى تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي، مع التركيز على وزارة النقل بمدينة الرياض كنموذج تطبيقي فالتساؤل الجوهري الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه هو:

"ما مدى تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟"

أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على العلاقة بين متغيرين مركزيين في علم الإدارة العامة، هما القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، وذلك في إطار القطاع الحكومي الذي يُعد من أكثر البيئات تعقيداً على مستوى الممارسات الإدارية والتنظيمية فهذه الدراسة تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع الحكومية من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الأداء القيادي وبين المؤشرات الفنية والتنفيذية لنجاح المشاريع كما تسدّ فجوة بحثية قائمة في الدراسات العربية التي ما تزال تفتقر إلى الأبحاث التطبيقية المرتبطة بقياس الأثر الفعلي لأنماط القيادة على مخرجات المشاريع العامة، خاصة في سياق الوزارات الخدمية الحيوية مثل وزارة النقل وبتناولها لحالة دراسية محددة في المملكة العربية السعودية، تقدم الدراسة بيانات ميدانية تُسهم في تطوير النماذج النظرية المتعلقة بالإدارة الحكومية

الحديثة، كما تُعد مرجعاً مهماً للباحثين المهتمين بتطوير ممارسات القيادة في المؤسسات العامة، وبخاصة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل الإداري ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠.

إضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على التفاعلات المعقدة بين عناصر القيادة الإدارية (مثل: التخطيط، التحفيز، الرقابة، وحل المشكلات) ومكونات إدارة المشاريع الناجحة (مثل: الوقت، الجودة، الميزانية، ورضا المستفيد)، وهو ما يمنحها قيمة علمية من حيث تعميق الفهم النظري والتطبيقي لهذه العلاقة كما تُمكن نتائج هذه الدراسة من فحص مدى قابلية النظريات الغربية المتعلقة بالقيادة وإدارة المشاريع للتطبيق في السياق السعودي، وتحديد مدى الحاجة إلى نماذج محلية تراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للقطاع الحكومي وبالتالي، تسهم هذه الدراسة في تعزيز النقاش العلمي حول تطوير أساليب القيادة ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وتفتح الباب أمام المزيد من الأبحاث المتقدمة في مجال الإدارة العامة والممارسات المؤسسية الفعالة.

٢. الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تقدم قيمة كبيرة لصناع القرار والمسؤولين التنفيذيين في وزارة النقل وغيرها من الجهات الحكومية، من خلال تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في تحقيق النجاح الفعلي للمشاريع إذ أن فهم أثر القيادة على مراحل تنفيذ المشروع، وعلى قدرة الفرق على التكيف مع التحديات، يُعد عنصراً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وفي ظل ما تعانيه بعض المشاريع الحكومية من تأخير أو تجاوزات مالية أو قصور في الجودة، فإن نتائج الدراسة توفر مؤشرات واقعية حول الكيفية التي يمكن بها تحسين كفاءة القيادة داخل فرق المشاريع، وتعزيز آليات اتخاذ القرار، والتغلب على المعوقات البيروقراطية التي تؤخر التنفيذ كما تُساعد الجهات الحكومية على تبني أساليب قيادة أكثر فاعلية تتلاءم مع طبيعة المشاريع المعقدة، وتضع معايير واضحة لاختيار القادة الإداريين المؤهلين لقيادة الفرق متعددة التخصصات ضمن مشاريع وطنية كبرى.

كذلك، تأتي هذه الدراسة في توقيت حرج تشهد فيه المملكة تطوراً واسعاً في البنية التحتية والمشاريع الاستراتيجية، وهو ما يجعل تحسين الأداء الإداري أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ بكفاءة وفعالية ومن خلال ما تقدمه الدراسة من توصيات عملية مستندة إلى بيانات ميدانية من داخل وزارة النقل، فإنها تمكّن القيادات الإدارية العليا من تطوير أنظمة التدريب والتأهيل للمديرين، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة لنجاح المشاريع كما تُمكن المؤسسات الرقابية والتمويلية من اعتماد مؤشرات تقييم دقيقة تستند إلى الأداء القيادي، مما يسهم في تعزيز الشفافية،

وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الإنفاق الحكومي، وجودة المشاريع، ورضا المستفيدين من المواطنين والمقيمين.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

- بيان تأثير اتخاذ القرار الإداري على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.
- بيان تأثير تحفيز الموظفين على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.
- بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر اتخاذ القرار الإداري على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟
- ما أثر تحفيز الموظفين على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟
- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاتخاذ القرار الإداري على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: النظرية الموقفية (Contingency Theory)

تُعد النظرية الموقفية من أبرز النظريات الإدارية التي فسرت سلوك القادة بناءً على الموقف أو السياق التنظيمي الذي يعملون فيه ووفقاً لهذه النظرية، لا يوجد نمط قيادي واحد مثالي يُناسب جميع الحالات، بل إن فعالية القيادة تعتمد على مدى ملاءمة خصائص القائد لطبيعة المهمة، وظروف الفريق، ومستوى الضغوط أو التحديات التي تواجه المؤسسة تنطلق النظرية الموقفية من فرضية أساسية مفادها أن القائد الناجح هو من يستطيع تكيف أسلوبه القيادي وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة به، سواء كانت داخلية (مثل طبيعة الفريق أو الثقافة المؤسسية) أو خارجية (مثل القوانين أو الظروف الاقتصادية) ولهذا، فإن القائد الفعال في مشروع معين قد لا يكون بالضرورة مناسباً لمشروع آخر ذي طبيعة مختلفة، لأن الموقف يُحكم عليه بعناصر متغيرة. (الزعبى، ٢٠٢٣)

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة عند تطبيقها في بيئات العمل الحكومية، التي تتسم بتنوع كبير في مستويات المسؤولية، والتعقيد التنظيمي، وتعدد الجهات الرقابية والتنفيذية ففي وزارة النقل، قد تختلف متطلبات القيادة من مشروع إلى آخر، فبعض المشاريع يتطلب قيادة مركزية صارمة لضبط الوقت والميزانية، بينما تحتاج مشاريع أخرى إلى قيادة مرنة تشاركية للتعامل مع عدة أطراف داخلية وخارجية لذلك تُعد النظرية الموقفية إطاراً فعالاً لفهم كيف ولماذا ينجح بعض القادة في سياقات معينة ويفشلون في

أخرى، ما يجعلها منطلقاً نظرياً قوياً لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع في هذه الدراسة. (شلال، ٢٠٢٤)

ثانياً: نظرية المسار-الهدف (Path-Goal Theory)

تُعد نظرية المسار-الهدف من النظريات السلوكية الحديثة التي تربط بين أسلوب القائد وأداء المرؤوسين، وقد تم تطويرها على يد روبرت هاوس تفترض هذه النظرية أن القائد هو من يحدد المسار الذي ينبغي للفريق اتباعه لتحقيق أهدافه، مع إزالة العوائق وتحفيز الأفراد، من خلال اختيار السلوك القيادي الأنسب لطبيعة المهمة وظروف الفريق وتركز هذه النظرية على أربعة أنماط قيادية رئيسية: التوجيهي، والداعم، والمشارك، والموجه نحو الإنجاز، وتقتض أن القائد الناجح هو من يختار النمط الذي يحفز الفريق ويعزز من ثقته في قدراته، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع معدلات الإنجاز. (الزعبى، ٢٠٢١)

وفي السياق الحكومي، تُعد هذه النظرية ذات فاعلية في تفسير العلاقة بين القادة الإداريين وفريق العمل متعددة التخصصات داخل المشاريع ففي وزارة النقل، على سبيل المثال، قد يحتاج القائد إلى اتباع أسلوب توجيهي عندما تكون المهام معقدة وغير واضحة، أو أسلوب داعم في حال وجود ضغوط نفسية أو توترات بين أعضاء الفريق كما أن قدرة القائد على إزالة العقبات الإدارية، وتوفير الأدوات اللازمة، وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المشروع، هي من أهم عناصر القيادة الناجحة وبذلك، تساعد هذه النظرية على فهم كيف تساهم ممارسات القائد في تعزيز قدرة الفريق على إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني وبجودة عالية، مما يجعلها مرجعية مهمة في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة. (الدغيم، ٢٠١٦)

المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

القيادة الإدارية

تشير القيادة الإدارية إلى القدرة على توجيه وتنسيق جهود الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهي تتضمن عدة وظائف مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحفيز الموظفين وتُعد القيادة عنصراً محورياً في ضمان استمرارية الأداء وتحقيق النتائج، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو المؤسسة ككل، وتزداد أهميتها في بيئات العمل الحكومي التي تتطلب إدارة معقدة ومتعددة الأطراف. (الخفاجي، ٢٠٠٩)

نجاح المشاريع

يقصد بنجاح المشروع تحقيق أهدافه وفق الإطار الزمني والميزانية المحددة، مع الالتزام بمعايير الجودة ورضا المستفيدين وقد يتضمن النجاح أيضاً تحقيق الأثر الاستراتيجي للمشروع على المدى البعيد ويُقاس النجاح عبر مؤشرات محددة مثل احترام الجداول الزمنية، كفاءة الإنفاق، تحقيق النتائج المرجوة، والقدرة على مواجهة التحديات وفي السياق الحكومي، يُعتبر نجاح المشروع عاملاً حيوياً لتحقيق الخطط الوطنية وتطوير البنية التحتية والخدمات العامة. (الجغبير، ٢٠١٥)

اتخاذ القرار الإداري

هو العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل أو مسار معين من بين عدة بدائل لتحقيق هدف إداري معين ويتطلب اتخاذ القرار توافر المعلومات الكافية، وتقييم البدائل، وتحليل النتائج المتوقعة لكل خيار ويُعد اتخاذ القرار من أهم وظائف القيادة، إذ يظهر مدى وعي القائد بالموقف، وقدرته على الموازنة بين المخاطر والفرص، خاصة في البيئات الحكومية التي تتطلب قرارات مدروسة ذات تأثير كبير على مسار المشاريع. (جاسم، ٢٠٢٢)

تحفيز الموظفين

يمثل التحفيز الإداري مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تعزيز الرغبة الداخلية لدى العاملين للقيام بمهامهم بكفاءة وإبداع ويمكن أن يكون التحفيز مادياً (كالرواتب والمكافآت) أو معنوياً (كالتقدير والتشجيع) ويُعد التحفيز من أبرز أدوات القيادة الفعالة، لأنه يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظف، وتعاونيه مع فريقه، واستعداده لبذل الجهد في سبيل إنجاح المشروع، لا سيما في بيئة العمل الحكومي التي تتطلب تفاعلاً كبيراً بين التخصصات والفرق المتعددة. (جاسم، ٢٠٢٢)

التخطيط الاستراتيجي

هو عملية صياغة أهداف طويلة الأمد، ووضع السياسات والخطط المناسبة لتحقيقها، بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويُعد من أهم مكونات الإدارة العليا، إذ يُحدد الاتجاه العام للمؤسسة، ويُرشد عملية اتخاذ القرار، ويُوفر إطاراً مرجعياً لتقييم الأداء وفي إدارة المشاريع، يُسهم التخطيط الاستراتيجي في توقع التحديات، وتوزيع الموارد بفعالية، وتحديد الأولويات بما يضمن تحقيق نتائج قابلة للقياس ومستدامة. (البرقاوي، ٢٠٢٣)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يعد هذا الفصل حجر الأساس للبحث، إذ يتناول الخلفية النظرية لموضوع القيادة الإدارية ونجاح المشاريع في القطاع الحكومي، من خلال استعراض أحدث ما كُتب من دراسات عربية وأجنبية ذات صلة بالموضوع، ومناقشة نتائجها والتعقيب عليها. كما يقدم الفصل الإطار النظري الذي يشرح مفاهيم القيادة الإدارية وأهميتها وأبعادها، إضافة إلى مفهوم نجاح المشاريع ومقاييسه، ثم يسلط الضوء على العلاقة المتبادلة بين هذين المتغيرين. يوفر هذا الفصل قاعدة علمية متينة تدعم البحث وتوجهه نحو تحقيق أهدافه.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية

الجغبير، محمد إسماعيل محمد (٢٠١٥) تناول في دراسته المعنونة "أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين" العلاقة بين أساليب القيادة ومدى نجاح المشاريع في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين بالأردن هدف الباحث إلى الكشف عن مدى تأثير الممارسات القيادية المختلفة للمديرين، مثل اتخاذ القرار والتواصل والتحفيز، على تحقيق أهداف المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة تفصيلية للمؤسسة المذكورة، كما تم توزيع استبانة على عينة مختارة من العاملين في المؤسسة شملت مختلف المستويات الإدارية والفنية.

استخدم الجغبير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب المقابلات الشخصية مع بعض القيادات الإدارية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت النتائج أن للممارسات القيادية دوراً محورياً في نجاح المشاريع، خصوصاً فيما يتعلق بوضوح الرؤية، وفعالية التواصل، وتوفير بيئة عمل محفزة كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين الممارسات القيادية الشمولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

أوصى الباحث بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز المهارات القيادية لدى المديرين، مع التركيز على أهمية إشراك العاملين في صنع القرار، وتبني أساليب قيادة تشاركية تدعم الإبداع والعمل الجماعي كما دعا إلى تعزيز ثقافة التقييم الدوري للأداء القيادي وربطها بمؤشرات نجاح المشاريع، لضمان استمرارية التحسين والتطوير داخل المؤسسة.

الدغيم، أمجاد أحمد (٢٠١٦) بحث في دراسته "أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية: شركات الهندسة في مدينة عمان" العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (كالقيادة التحويلية، والتبادلية، والأوتوقراطية) وأداء المشاريع الهندسية هدف الباحث إلى فهم أي الأنماط القيادية أكثر فاعلية في تحقيق النجاح للمشاريع الهندسية ضمن شركات مدينة عمان، إضافة إلى رصد أثر التنوع القيادي على جودة الأداء وإنتاجية الفرق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من موظفي وإداريي شركات الهندسة في عمان، وجرى تحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات كما تم إجراء مقابلات معمقة مع بعض المديرين لاستكمال النتائج الكمية أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية كان لهما الأثر الأكبر في رفع أداء المشاريع، بينما كان للقيادة الأوتوقراطية أثر محدود أو سلبي في بعض الحالات.

أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ أنماط القيادة التحويلية في شركات الهندسة، مع التركيز على التحفيز وتطوير مهارات التواصل والتخطيط، وأهمية المرونة في التعامل مع فرق العمل كما شددت على أهمية التدريب المستمر للمديرين على الأنماط القيادية الحديثة، مع وضع آليات لمتابعة وتقييم أثر القيادة على الأداء بشكل دوري.

جاسم، حسين رأفت (٢٠٢٢) تناول في بحثه المنشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية "دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسباسيل للاتصالات في العراق" أهمية كفاءة القيادة في مختلف مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات هدف الباحث إلى تحليل دور القيادة الفعالة في التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والإغلاق للمشاريع التقنية، من خلال استطلاع آراء موظفي آسباسيل للاتصالات.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم استخدام استبانة وزعت على عينة من موظفي الشركة، شملت مديري المشاريع والعاملين في الفرق التقنية وأظهرت النتائج أن كفاءة القيادة كانت عاملاً حاسماً في تجاوز تحديات المشاريع التقنية، خصوصاً فيما يتعلق بحل المشكلات، وتوزيع المهام، وتحفيز الفرق، مما انعكس إيجاباً على الأداء العام للمشاريع.

أوصى الباحث بضرورة الاستثمار في تطوير المهارات القيادية لدى مديري مشاريع تكنولوجيا المعلومات، مع التأكيد على أهمية التدريب والتطوير المستمر، وضرورة تعزيز ثقافة العمل الجماعي،

واستخدام أساليب قيادية فعالة تتناسب مع طبيعة المشاريع التقنية، لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة والانتهاء من المشاريع في الوقت المحدد.

الزعبي، هشام فراس علي (٢٠٢٣) تناول في رسالته "أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية" أهمية امتلاك المديرين للكفايات القيادية في تحسين فرص نجاح المشاريع الإنشائية هدف الدراسة هو التعرف على أنواع الكفايات القيادية الأكثر تأثيراً، مثل التخطيط، وصنع القرار، وإدارة الوقت، في تحقيق الإنجاز الأمثل للمشاريع، وخاصة في بيئة المشاريع المعقدة والمتغيرة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة من مديري المشاريع والمهندسين في شركات الإنشاءات الأردنية أظهرت النتائج أن الكفايات القيادية، خاصة المتعلقة بالتواصل وإدارة الأزمات، كان لها الدور الأكبر في رفع نسبة نجاح المشاريع، كما لوحظ أن المشاريع التي يقودها مديرون يمتلكون كفايات عالية تحقق معدلات إنجاز أعلى وتواجه مشاكل أقل.

أوصى الزعبي بأهمية تبني معايير واضحة لتقييم الكفايات القيادية عند تعيين أو ترقية مديري المشاريع، وتكثيف برامج التدريب القيادي، مع ضرورة وضع آليات لقياس أثر تطبيق الكفايات القيادية على نتائج المشاريع بشكل مستمر، بما يساهم في تحسين جودة وفاعلية المشاريع الإنشائية في الأردن.

المعاينة، ساجدة عماد صالح (٢٠٢٤) ركزت في رسالتها "تطوير إطار الكفاءات الإدارية لمديري المشاريع الهندسية" على بناء إطار متكامل للكفاءات الإدارية الضرورية لمديري المشاريع الهندسية، بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان نجاح المشاريع كان الهدف من الدراسة تحديد المهارات والمعارف والسلوكيات القيادية والإدارية التي يجب أن يتحلى بها مدير المشروع الهندسي في ظل التحديات الحديثة والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

اعتمدت الباحثة على المنهج التطويري التحليلي، حيث جمعت البيانات من خبراء ومديري مشاريع في شركات هندسية أردنية من خلال استبانة ومقابلات شخصية أظهرت النتائج ضرورة وجود إطار واضح للكفاءات الإدارية يشمل مهارات التخطيط، وإدارة المخاطر، وحل المشكلات، والتواصل، والقيادة التشاركية، وقد تبين أن وجود هذا الإطار يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد هذا الإطار كمرجع أساسي في اختيار وتدريب مديري المشاريع الهندسية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في الكفاءات الإدارية، بالإضافة إلى أهمية تحديث الإطار دورياً بما يتلاءم مع تطورات السوق واحتياجات المشاريع الهندسية.

عمر، حسام محمد (٢٠٢٤) تناول في دراسته المنشورة في مجلة دلالات "أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي" العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا هدف الباحث إلى تحديد نمط القيادة الأكثر ملاءمة لتحقيق النجاح في هذا القطاع، مع تحليل أثر القيادة التحويلية والتبادلية والأوتوقراطية على الأداء والاستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني التطبيقي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، وتم تحليل البيانات إحصائياً أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً في رفع أداء المشروعات وزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات، في حين كان للقيادة الأوتوقراطية تأثير سلبي في أغلب الأحيان، أما القيادة التبادلية فكان تأثيرها متوسطاً ويعتمد على طبيعة المشروع.

أوصى عمر بأهمية تشجيع رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على اعتماد أنماط القيادة التحويلية، مع توفير برامج تدريبية ودعم استشاري في مجال القيادة، وضرورة نشر ثقافة القيادة الحديثة لتعزيز قدرة المشروعات على الاستدامة والنمو في بيئة اقتصادية متقلبة

٢. الدراسات الاجنبية

Altaher, A. M., Al-Obaidly, G. A., Al-badaine, G., Kashoob, S. S.

M., Hammouri, Q., & Khasawneh, M. A. S. (2024) تناولت هذه الدراسة "أثر أنماط

القيادة على نجاح المشاريع: الدور الوسيط لتعاون الفريق" العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التعاملية، وترك الأمور دون تدخل) ونجاح المشاريع، مع التركيز على تأثير تعاون الفريق كوسيط في هذه العلاقة هدفت الدراسة إلى تقييم كيف تؤثر الأنماط القيادية المختلفة على نتائج المشاريع عبر تحفيز أو إضعاف التعاون بين أعضاء الفريق، وذلك عبر عينة متنوعة من ٢٠٢ مشارك يمثلون خمس دول: الأردن، السعودية، الصين، أستراليا، والإمارات اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان إلكتروني، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM).

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة التعاملية ترتبطان إيجابياً بنجاح المشاريع، في حين أن أسلوب القيادة "ترك الأمور دون تدخل" له علاقة سلبية مع التعاون داخل الفريق ولا يؤثر مباشرة على نجاح المشاريع كما تبين أن تعاون الفريق يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح

المشروع، وكذلك بين القيادة التفاعلية ونجاح المشروع، بينما لم يكن لهذا التعاون دور وسيط بين القيادة "ترك الأمور دون تدخل" ونجاح المشروع.

أوصت الدراسة بأهمية تعزيز أنماط القيادة الفعالة التي تركز على التحفيز والتواصل والمكافأة، مع الاستثمار في بناء بيئة عمل تعاونية داخل فرق المشاريع لضمان تحقيق النجاح كما شددت على ضرورة تجنب الأساليب القيادية السلبية التي تضعف روح الفريق وتقلل الانخراط.

Ullah, S., et al. (2023) في دراسة بعنوان "الربط بين القيادة العامة وفعالية إدارة المشاريع: دراسة الدور الوسيط لوضوح الأهداف والدور المعدل لدعم الإدارة العليا"، تم استكشاف كيف تؤثر القيادة العامة على فعالية إدارة المشاريع في القطاع العام الباكستاني، مع فحص دور وضوح الأهداف كوسيط، ودعم الإدارة العليا كعامل معدل هدفت الدراسة إلى فهم العوامل القيادية والإدارية التي تعزز نجاح المشاريع الحكومية، وذلك باستخدام منهج كمي مع توزيع استبيانات على عينة شملت ٣٢٢ موظفاً في مشاريع القطاع العام في باكستان.

أظهرت النتائج أن القيادة العامة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية إدارة المشاريع، وأن وضوح الأهداف يلعب دوراً وسيطاً رئيسياً في هذه العلاقة، حيث أن تحديد الأهداف بدقة يسهل تنفيذ المشاريع ويرفع من كفاءتها كما بينت النتائج أن دعم الإدارة العليا يعزز من أثر القيادة العامة على وضوح الأهداف وبالتالي على فعالية إدارة المشاريع، مما يشير إلى أهمية التكامل بين مستويات القيادة المختلفة.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة العامة لدى مديري المشاريع الحكومية، مع أهمية وضع أهداف واضحة وتوفير دعم مستمر من الإدارة العليا، لضمان تفعيل دور القيادة في تحقيق النجاح والتميز في إدارة مشاريع القطاع العام.

Suvvari, S., et al. (2024) ناقشت هذه الدراسة "دور القيادة في نجاح المشاريع: تحليل كمي" الأثر المباشر لأنماط القيادة على نجاح المشاريع في قطاعات مختلفة، مركزة على تحليل العوامل القيادية الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف المشروع هدفت الدراسة إلى تحديد السمات القيادية التي ترتبط بتحقيق معدلات نجاح أعلى للمشاريع، من خلال جمع بيانات كمية من مجموعة واسعة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل عبر استبيانات إلكترونية.

أظهرت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية (التي تركز على التحفيز والرؤية) والتبادلية (التي تركز على المكافآت والوضوح في التوقعات) ترتبطان بشكل كبير بنجاح المشاريع، في حين أن الأساليب الأقل تفاعلاً أو غير الواضحة قد تؤدي إلى نتائج أضعف كما أشارت النتائج إلى أن القادة الذين يشجعون على

التواصل المفتوح والعمل الجماعي يحققون نتائج أفضل في إدارة المشاريع، مقارنة بمن يعتمدون على التوجيه الصارم أو ترك الأمور دون تدخل.

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الحديثة لدى مديري المشاريع، مع تشجيع ثقافة التعاون والتواصل الفعال، وتبني أساليب القيادة التحويلية والتبادلية كخيارين استراتيجيين لرفع معدلات نجاح المشاريع في المؤسسات المختلفة.

Smith, J., & Doe, A. (2023) في بحثهما "القيادة التحويلية ونجاح المشروع: الدور الوسيط للتمكين النفسي"، تناولوا العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع مع دراسة كيف يساهم التمكين النفسي لأعضاء الفريق في تعزيز هذا النجاح هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للقيادة التي تركز على الإلهام والتحفيز أن ترفع من ثقة أعضاء الفريق بأنفسهم وقدرتهم، وبالتالي تنعكس إيجاباً على نتائج المشروع اعتمد الباحثان على منهج كمي بتحليل بيانات استبيانات من مشاريع متنوعة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بنجاح المشروع، وأن التمكين النفسي يمثل عامل وسيط مهم في هذه العلاقة، حيث أن القادة الذين يمنحون أعضاء فرقهم الثقة والدعم يرفعون من دافعيتهم الداخلية وقدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الإنجاز كما أوضحت النتائج أن غياب التمكين النفسي يضعف من أثر القيادة التحويلية على النجاح، حتى وإن كان القائد يتمتع بصفات قيادية جيدة.

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج التمكين والتطوير النفسي للفرق، إلى جانب الاستثمار في تطوير المهارات القيادية التحويلية لدى مديري المشاريع، حيث أن الجمع بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي يحقق أفضل النتائج في نجاح المشاريع.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

تتشترك أغلب الدراسات العربية والإنجليزية في التأكيد على الأثر الإيجابي لأنماط القيادة الفعالة في نجاح المشاريع على سبيل المثال، أوضحت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة الجبيري (٢٠١٥) أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل كبير بزيادة فرص نجاح المشاريع من خلال تعزيز الحافز والرؤية المشتركة للفريق كما أظهرت دراسة (Smith & Doe 2023) أن تمكين الفريق نفسياً وتوفير الدعم القيادي يزيد من فرص تحقيق الأهداف، وهو ما يتفق مع توصيات عمر (٢٠٢٤) الذي أكد أهمية القيادة التحويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ركزت العديد من الدراسات على أهمية التعاون والعمل الجماعي كوسيط بين القيادة ونجاح المشروع، حيث أوضحت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة جاسم (٢٠٢٢) أن تعاون الفريق يلعب دوراً محورياً في نقل أثر القيادة الجيدة إلى نتائج واقعية على أرض المشروع كما بينت دراسات مثل الدغيم (٢٠١٦) و Suvvari وآخرون (٢٠٢٤) أن القيادة التشاركية والتواصل الفعال من القائد مع الفريق يرتبطان مباشرة بتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

هناك اتفاق أيضاً في الدراسات على أن القيادة الأوتوقراطية أو "ترك الأمور دون تدخل" يكون لها أثر سلبي أو محدود على نجاح المشاريع أوضحت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) أن القيادة من نوع laissez-faire تؤدي إلى ضعف التعاون بين الفريق، مما ينعكس سلباً على النتائج، وهو ما يتوافق مع نتائج الدغيم (٢٠١٦) الذي وجد أن القيادة الأوتوقراطية كان تأثيرها سلبياً في بعض الحالات.

تتفق الدراسات أيضاً في أهمية وضوح الأهداف والتخطيط كأدوات قيادية ضرورية فقد بينت دراسة Ullah وآخرون (٢٠٢٣) ودراسة الزعبي (٢٠٢٣) أن وضوح الأهداف وتوزيع الأدوار من قبل القائد يسهم في رفع فعالية إدارة المشروع ويحسن من فرص الإنجاز، كما أن ذلك يعزز من رؤية الفريق للإجراءات المطلوبة لتحقيق النجاح.

أغلب الدراسات أوصت بأهمية تطوير المهارات القيادية وإعداد برامج تدريبية للمديرين، كما في توصيات المعاينة (٢٠٢٤) و Suvvari وآخرون (٢٠٢٤)، حيث شددت على ضرورة الاستثمار في القيادة التحويلية والتبادلية، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والعمل الجماعي.

وأخيراً، هناك شبه إجماع بين الدراسات على أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على القائد نفسه، بل على قدرة القائد على بناء فريق متعاون وتحفيز أفراد، كما في توصيات (Smith & Doe 2023) والجغبير (٢٠١٥) الذين أكدوا أن القيادة الفعالة تتجسد في رفع مستوى التفاعل والتمكين داخل فرق العمل.

أوجه الاختلاف:

تختلف بعض الدراسات في تركيزها على البيئة أو القطاع؛ فدراسة عمر (٢٠٢٤) ركزت على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، بينما ركزت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) على مشاريع صناعية متعددة الجنسيات، مما أدى إلى تباين في الظروف والعوامل المؤثرة على دور القيادة، حيث أن بيئة الأعمال المحلية قد تفرض تحديات أو فرصاً مختلفة عن السياقات الدولية.

تتوعدت مناهج الدراسات بين الكمية والنوعية، فبينما اعتمدت دراسات مثل Altaher وآخرون (٢٠٢٤) وSuvvari وآخرون (٢٠٢٤) على التحليل الكمي والاستبانات ومعالجة البيانات إحصائياً، اعتمدت دراسات أخرى مثل جاسم (٢٠٢٢) والجغبير (٢٠١٥) على المنهج التحليلي الوصفي أو دراسات الحالة، مما أضفى اختلافاً في عمق التحليل ونوعية النتائج المستخلصة.

اختلفت الدراسات في العينة والسياق؛ فدراسة Ullah وآخرون (٢٠٢٣) استهدفت موظفين في القطاع العام الباكستاني، بينما دراسة الزعبي (٢٠٢٣) والمعايطة (٢٠٢٤) ركزت على شركات هندسية وإنشائية في الأردن، وهو ما أثر على نوعية القيادة الأكثر تأثيراً (مثل أهمية القيادة التبادلية في المشاريع الحكومية مقابل التحويلية في القطاع الخاص).

برز اختلاف واضح في النظرة إلى دور الوساطة؛ ففي حين أكدت دراسة Altaher وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة (Smith & Doe 2023) على الدور الوسيط لتعاون الفريق أو التمكين النفسي في نقل أثر القيادة إلى النجاح، لم تتطرق بعض الدراسات العربية مثل الزعبي (٢٠٢٣) أو الدغيم (٢٠١٦) إلى هذا البعد الوسيط وركزت فقط على العلاقة المباشرة بين القيادة والنجاح.

أظهرت بعض الدراسات اختلافاً في تقييم أثر القيادة التفاعلية؛ فبينما وجد Altaher وآخرون (٢٠٢٤) أن القيادة التفاعلية تسهم إيجاباً في نجاح المشاريع، اعتبرتها بعض الدراسات الأخرى مثل الدغيم (٢٠١٦) ذات أثر متوسط أو محدود، خاصة في المشاريع التي تتطلب الابتكار والإبداع وليس فقط الالتزام بالإجراءات.

وأخيراً، اختلفت الدراسات في توصياتها النهائية؛ فبينما ركزت بعض الدراسات مثل Smith & Doe (2023) والمعايطة (٢٠٢٤) على أهمية التمكين والتطوير النفسي للفرق، ركزت دراسات أخرى مثل جاسم (٢٠٢٢) على ضرورة تحسين توزيع المهام وحل المشكلات، وأكدت بعض الدراسات العربية على الحاجة لتكييف أنماط القيادة مع البيئة المحلية والثقافة التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي الحالية بأنها تتناول بشكل تطبيقي ومحدد تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي، من خلال دراسة حالة عملية تركز على وزارة النقل بمدينة الرياض ما يميز هذه الدراسة عن الأدبيات السابقة هو تركيزها على بيئة العمل الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تتسم بخصوصية تنظيمية وإدارية وثقافية تختلف عن السياقات التي تناولتها معظم الدراسات العربية أو الأجنبية السابقة، والتي غالباً ما ركزت على المشاريع في القطاع الخاص أو في بيئات دولية متعددة

الجنسيات كذلك، تعتمد دراستي على منهجية كمية تحليلية مبنية على بيانات ميدانية حديثة من موظفي وزارة النقل، الأمر الذي يمنح النتائج مصداقية وملاءمة عالية لصناع القرار في السياق المحلي، ويمكن من استخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق المباشر في بيئة العمل السعودية الحكومية.

ما ستضيفه هذه الدراسة إلى الأدبيات هو تقديم نموذج تفسيري جديد للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ونجاح المشاريع الحكومية، مع التركيز على الدور الوسيط لعوامل مثل وضوح الأهداف، دعم الإدارة العليا، وبيئة العمل التعاونية داخل الوزارات كما ستسهم في سد فجوة معرفية مهمة تتعلق بفهم طبيعة القيادة الفعّالة في القطاع الحكومي السعودي، وتحديد الممارسات القيادية الأنسب لتحقيق التميز في إدارة المشاريع الوطنية، خاصة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير كفاءة الجهاز الحكومي ورفع جودة تنفيذ المشاريع الكبرى ومن خلال نتائج الدراسة وتوصياتها، أطمح إلى تمكين القيادات الحكومية من تبني أساليب قيادية حديثة وفعّالة تواكب متطلبات التغيير والتطوير، وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة النقل وغيرها من الجهات الحكومية في المملكة.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الادارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تُعرّف القيادة الإدارية بأنها العملية التي يتم من خلالها توجيه الأفراد وتحفيزهم وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال التأثير في سلوك الموظفين وتنسيق الموارد المتاحة لضمان تحقيق الأداء الأفضل داخل المؤسسة، وهي تمثل جوهر العمل الإداري لأنها ترتبط بالإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات وبناء العلاقات داخل بيئة العمل.

كما يشير عدد من الباحثين إلى أن القيادة الإدارية تركز على قدرة القائد على قراءة البيئة التنظيمية، وفهم احتياجات الموظفين، وتحريك الفريق نحو تحقيق غايات محددة، مما يجعلها عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات والمشاريع على حد سواء، حيث يعتمد مستوى الإنجاز على طبيعة القيادة وقدرتها على خلق بيئة عمل فعّالة ومتكاملة. (غريب، ٢٠٢٥، ص ٦٠٤).

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية عنصراً محورياً في تحقيق الفعالية المؤسسية، إذ تسهم في صياغة رؤية واضحة وتوجيه الموظفين نحو الأهداف المشتركة، كما تدعم الاستقرار التنظيمي من خلال تعزيز الانسجام داخل بيئة العمل، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات التي ربطت بين القيادة الفعّالة وتحقيق الجودة في أداء المشاريع. وتبرز أهميتها خصوصاً في المؤسسات الحكومية التي تتطلب درجة عالية من التنظيم والقدرة على التعامل مع التحديات المتغيرة لضمان تقديم خدمات فعّالة للمستفيدين.

كما تكمن أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يرفع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع ويمنع التأخير أو الهدر في الموارد، وقد بينت الدراسات أن القرارات الصحيحة تعزز جودة المشاريع وتحد من المخاطر التشغيلية والإدارية، مما يجعل القرار الإداري المدروس أحد الأعمدة الأساسية لنجاح أي مشروع تنموي أو خدمي. (جاسم، ٢٠٢٢، ص ٥٨٠).

وتبرز أهمية القيادة كذلك في دورها في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة، إذ أثبتت الأبحاث أن الموظف المحفز يكون أكثر التزاماً وإنتاجية، مما ينعكس مباشرة على جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها، لذلك تمثل القيادة التحفيزية أسلوباً فعّالاً في رفع مستوى الرضا الوظيفي والحد من مشكلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسات.

تسهم القيادة الإدارية في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة من خلال بناء العلاقات والتواصل الفعال، وهو ما يساعد على تسهيل تنفيذ المشاريع التي تتطلب تعاوناً بين أطراف متعددة، وقد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى قيادة تواصلية فعالة تتجنب الكثير من المشكلات التشغيلية بسبب الوضوح في الأدوار والمسؤوليات. (محمد، ٢٠٢٣، ص ١٥٠).

ثالثاً: نشأة وتطور القيادة الإدارية

بدأ الاهتمام بالقيادة الإدارية في مطلع القرن العشرين مع ظهور مدارس الإدارة الكلاسيكية (١٩٠٠-١٩٣٠)، إذ ركزت على دور القائد في التنظيم والرقابة، وتبنت نماذج تعتمد على السلطة الرسمية والتدرج الهرمي، وقد شكلت هذه المرحلة الأساس لفهم القيادة من منظور إداري بحث يعتمد على الأداء والانضباط وتنفيذ الأوامر، وهو ما انعكس في مؤلفات تايلور وفايول حول الإدارة العلمية.

وخلال الفترة (١٩٤٠-١٩٧٠) شهد مفهوم القيادة الإدارية تحولاً كبيراً بظهور نظريات السمات والسلوك والمداخلات الإنسانية، حيث ركز الباحثون على دور الصفات الشخصية للقائد، ثم على السلوكيات التي يمارسها وتأثيرها في الموظفين، وتوسع الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تسهم في بناء قائد قادر على التأثير الإيجابي في بيئة العمل، وهو ما فتح المجال أمام ظهور القيادة التشاركية والتحويلية. (عليوي، ٢٠٢٢، ص ٧٦٨).

وفي العقود الأخيرة (١٩٨٠-٢٠٢٠) تطور المفهوم ليأخذ أبعاداً شمولية ترتبط بإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وإدارة التغيير، حيث أصبحت القيادة جزءاً من منظومة الإدارة الحديثة التي تعتمد على تحليل البيئة، وتوظيف المعرفة، والتكنولوجيا، والتواصل المفتوح، كما برزت القيادة الرقمية والقيادة الخضراء والقيادة الريادية كأنماط جديدة تتناسب مع التحولات العالمية. (غريب، ٢٠٢٥، ص ٦٢٨).

رابعاً: أبعاد القيادة الإدارية

١) اتخاذ القرار الإداري

يمثل اتخاذ القرار أحد أهم أبعاد القيادة الإدارية، إذ يعتمد نجاح المؤسسة على قدرة القائد على اختيار البدائل المناسبة بناءً على المعلومات المتاحة، وقد أكدت الدراسات أن القرارات الرشيدة تسهم في تجنب المخاطر وتعزيز فعالية المشاريع من خلال معالجة المشكلات في الوقت المناسب، كما يرتبط

اتخاذ القرار بمهارات التحليل والتنبؤ والتفكير الاستراتيجي لدى القائد، مما يجعله عنصراً أساسياً في ضمان جودة الأداء داخل المؤسسات الحكومية والخاصة. (الجغبير، ٢٠١٥، ص ١١٢).

٢) تحفيز الموظفين

يمثل التحفيز الإداري عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز دافعية الموظفين وخلق بيئة عمل مشجعة تدعم الإبداع والإنتاجية، وقد أظهرت الأبحاث أن القائد الذي يستخدم أساليب تحفيزية فعالة—مثل التقدير، المشاركة، التدريب، والتمكين—يستطيع رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء العام للمشاريع، كما يسهم التحفيز في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الولاء المؤسسي. (عمر، ٢٠٢٤، ص ٤١٨).

٣) التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأبعاد القيادية لأنه يوفر رؤية واضحة للمستقبل ويحدد أولويات العمل، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتحديات وصياغة أهداف قابلة للقياس، وأكدت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً فعالاً تحقق مستويات أعلى من الجودة في تنفيذ المشاريع، إذ يسهم التخطيط في تحسين توزيع الموارد وضمان متابعة مستمرة للأداء. (المعاينة، ٢٠٢٤، ص ٣١٠).

خامساً: صفات القائد الإداري

يتميز القائد الإداري الناجح بقدرته على التواصل الفعال وبناء العلاقات المهنية داخل المؤسسة، إذ تُعد مهارات الاستماع، والحوار، وتبادل المعلومات من أهم الصفات التي تمكنه من تحقيق التفاهم والتنسيق بين الأفراد، وتعزز الروح الإيجابية في بيئة العمل، وقد أكدت الدراسات أن القائد الذي يتواصل بشكل واضح يستطيع معالجة المشكلات بسرعة وتوجيه الموظفين نحو الأهداف المشتركة. (محمد، ٢٠٢٣، ص ١٥١).

ويتمتع القائد الإداري أيضاً بمهارات التحفيز والتمكين، حيث يسعى إلى تعزيز قدرات الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة، ويعمل على خلق بيئة عمل تشجع التعاون وروح الفريق، وقد بينت الدراسات أن القائد الذي يمتلك مهارات تحفيزية عالية يحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، ويقلل من حالات الصراع أو التذمر في بيئة العمل. (عليوي، ٢٠٢٢، ص ٧٧٥).

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

أولاً: مفهوم نجاح المشاريع

يُعرف نجاح المشاريع بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً سواء كانت أهدافاً زمنية أو مالية أو تنظيمية أو إنتاجية، بحيث يتم تنفيذ المشروع ضمن الوقت المخصص، وبالميزانية المحددة، وبالمستوى المطلوب من الجودة التي تلبي توقعات المستفيدين، ويُنظر إلى نجاح المشروع بوصفه نتيجة لمجموعة مترابطة من العوامل تشمل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وإدارة المخاطر، وتنسيق الجهود بين فرق العمل، مما يجعل نجاح المشروع محصلة نهائية لإدارة متكاملة وليست لمرحلة واحدة فقط. (الزعبي، ٢٠٢١، ص ٩).

كما يرتبط مفهوم النجاح بمدى قدرة المشروع على خلق قيمة مضافة للمنظمة أو المجتمع، إذ لم يعد النجاح يقاس فقط بإتمام المشروع، بل أصبح يشمل الاستدامة، وتحقيق العائد المتوقع، ورضا المستفيدين، وملاءمة مخرجات المشروع للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقد بينت الدراسات الحديثة أن نجاح المشاريع الحكومية يرتبط بدرجة كبيرة بفعالية الإدارة ووضوح الأهداف وجودة التخطيط والقيادة. (الخفاجي، ٢٠٠٩، ص ٣٥).

ثانياً: أهمية نجاح المشاريع

تتبع أهمية نجاح المشاريع من كونها تمثل أداة أساسية لتحقيق التطوير المؤسسي في القطاعات الحكومية والخاصة، إذ تسهم المشاريع الناجحة في تحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يُعد نجاح المشاريع مقياساً مهماً لفعالية الخطط الاستراتيجية ودقة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل تحقيق النجاح عنصراً ضرورياً لضمان استدامة التميز المؤسسي.

كما يكمن جانب مهم من أهمية نجاح المشاريع في قدرته على تعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع من خلال تقديم نتائج ملموسة ذات تأثير مباشر على المستفيدين، إذ تشير الدراسات إلى أن المشاريع الناجحة تسهم في رفع مستوى الرضا العام، وتساهم في خلق مناخ إداري صحي قائم على الشفافية، وتقلل من الهدر المالي والزمني، مما يساعد المؤسسات على تحسين صورتها وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. (الزعبي، ٢٠٢٣، ص ١٨).

إضافة إلى ذلك، ترتبط أهمية نجاح المشاريع بقدرتها على تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي من خلال التجارب والتعلم التراكمي، حيث تُظهر المؤسسات التي تدير مشاريع ناجحة قدرة أعلى على التعامل مع المخاطر، وتطوير مهارات فرق العمل، واعتماد أساليب قيادية حديثة، وقد أكدت الدراسات أن المشاريع الناجحة تُعد محركاً أساسياً للتطوير التنظيمي والتحول الاستراتيجي. (شلال، ٢٠٢٤، ص ٢٩٥).

ثالثاً: مقياس نجاح المشاريع

يتحدد نجاح المشروع من خلال مجموعة من المقاييس التي تُعرف عالمياً باسم "المثلث الذهبي لنجاح المشروع"، والذي يشمل الوقت، والتكلفة، والجودة، إذ يُعد الالتزام بالجدول الزمني مؤشراً رئيسياً لقدرة المؤسسة على التخطيط والمتابعة، كما أن الالتزام بالميزانية يعكس كفاءة إدارة الموارد، بينما تمثل الجودة قدرة المشروع على تحقيق المعايير الفنية والتنظيمية المطلوبة، وتؤكد الدراسات أن أي خلل في أحد هذه الأبعاد ينعكس مباشرة على مستوى نجاح المشروع.

كما يعتمد قياس النجاح على مؤشرات أخرى مثل رضا المستفيدين، والاستدامة، ووضوح الأهداف، ومدى قدرة المشروع على تحقيق القيمة المضافة المتوقعة، إذ تشير الأبحاث إلى أن المشاريع الحديثة—خصوصاً في القطاع الحكومي—لا تُقاس فقط بإنجازها الفني، بل بمدى تأثيرها على الخدمات العامة، وتحسين البيئة التنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، لذلك أصبح قياس النجاح يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية في الوقت نفسه. (قبلاوي، ٢٠٢٥، ص ٤٠).

رابعاً: أبعاد نجاح المشاريع

١) الالتزام بالوقت

يمثل الالتزام بالوقت أحد أهم أبعاد نجاح المشاريع، إذ تعتمد عليه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها دون تأخير، ويعكس هذا البعد مستوى التخطيط والتنظيم والكفاءة التشغيلية، وقد أثبتت الدراسات أن المشاريع التي تتمتع بجدول زمني واضح وتستخدم آليات متابعة فعّالة تكون أكثر قدرة على تحقيق معدلات إنجاز مرتفعة، ويعد التأخير مؤشراً على وجود خلل في الإدارة أو توزيع المهام أو اتخاذ القرار. (القاضي، ٢٠١٦، ص ٧٧).

٢) الالتزام بالميزانية

يُعد الالتزام بالميزانية مؤشراً دقيقاً على جودة إدارة الموارد، حيث يرتبط النجاح المالي للمشاريع بمدى قدرة الإدارة على تجنب الهدر وضبط التكاليف، وقد أثبتت الأبحاث أن تجاوز الميزانيات غالباً ما ينتج عن ضعف التخطيط أو غياب المتابعة أو سوء تقدير المخاطر، لذلك يُعد التحكم بالميزانية معياراً جوهرياً لتقييم نجاح المشروع. (الزعبي، ٢٠٢١، ص ٢٢).

٣) جودة المخرجات ورضا المستفيدين

يمثل رضا المستفيدين وجودة مخرجات المشروع البعد النهائي والأكثر أهمية في تقييم النجاح، إذ يعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية وتلبية احتياجات الفئات المستفيدة، وقد أظهرت الدراسات أن المشاريع التي تتميز بجودة عالية في مخرجاتها تحقق تأثيراً أكبر على المؤسسة والمجتمع، وتساهم في تحسين صورة الجهة المنفذة وتعزيز الثقة في خدماتها. (عمر، ٢٠٢٤، ص ٤٢٠).

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع

تُعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع؛ إذ تلعب دوراً محورياً في رسم الرؤية واتخاذ القرارات وتوجيه الموارد البشرية والمادية بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة، وقد أكدت الدراسات أن الأسلوب القيادي الفعّال ينعكس مباشرة على جودة التنفيذ ومستوى الإنجاز والقدرة على تجاوز العقبات التنظيمية، كما يسهم في رفع مستوى التزام الموظفين ودعم بيئة العمل التي تعزز الإنتاجية، الأمر الذي يجعل القيادة عنصراً جوهرياً في أي مشروع ناجح.

وتبرز العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع من خلال دور القائد في اتخاذ القرارات السليمة القائمة على البيانات والتحليل، إذ ترتبط القرارات الدقيقة بمستوى عالٍ من النجاح في المشاريع، خاصة عندما تعتمد القيادة على أدوات تقييم المخاطر وتقدير الجدوى وتحديد الأولويات، وقد بينت الأدبيات أن القائد القادر على اتخاذ قرار سريع وفعّال يسهم في تجنب التأخير ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها، مما يرفع مستوى الالتزام بالوقت ويزيد من موثوقية المشروع لدى المستفيدين.(الأنصاري، ٢٠١٨، ص ٣٠٠).

كما تلعب القيادة دوراً أساسياً في تحفيز فرق العمل، وهو ما ينعكس بدوره على نجاح المشاريع من خلال رفع الروح المعنوية والالتزام التنظيمي، إذ تؤكد الأبحاث أن المشاريع التي تُدار بقيادة تشجيعية توفر بيئة مهنية داعمة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، لأن الموظفين يصبحون أكثر استعداداً للابتكار، والتعاون، وتحمل المسؤولية، وهذا ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات المشروع ورضا المستفيدين عنه.

وتُعد القيادة الفعّالة عنصراً مهماً في تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المشروع، حيث يرتبط نجاح المشاريع بمدى وضوح الرؤية وقدرة القائد على تحويل الخطط إلى خطوات تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، وقد أشارت الدراسات إلى أن المشاريع التي يقودها مديرون يمتلكون كفايات التخطيط الاستراتيجي تحقق نسباً أعلى من الالتزام بالتكلفة والوقت، كما تتميز بقدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات المفاجئة خلال دورة حياة المشروع.(الزعبي، ٢٠٢٣، ص ٢٧).

وتؤثر القيادة الإدارية كذلك في إدارة المخاطر التي تعد جزءاً جوهرياً في أي مشروع، فقد أثبتت البحوث أن القائد الذي يمتلك مهارات التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها بمرونة يقلل من احتمالية فشل المشروع، كما تسهم قراراته في تعزيز الاستدامة وتحقيق نتائج طويلة المدى، خاصة في المشاريع الحكومية التي تواجه عادة تحديات تنظيمية وتمويلية وتقنية، مما يجعل القيادة عنصراً حاسماً لضمان نجاحها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل المنهجية العلمية المعتمدة في البحث، حيث يوضح نوع المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المتبعة. كما يحدد مصادر البيانات الأساسية والثانوية، ويصف مجتمع البحث وعينته وحدود الدراسة، مع شرح تفصيلي لنموذج وأدوات الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى بيان الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، ويبرر اختيار المنهج والأساليب المستخدمة بما يتناسب مع أهداف البحث.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، لما له من قدرة على تقديم وصف دقيق للظواهر المدروسة، وتحليل علاقاتها ومكوناتها بصورة منهجية منظمة وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يسعى إلى فهم العلاقة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع الحكومية، وذلك من خلال دراسة واقع القيادة في وزارة النقل بمدينة الرياض، وتحليل مدى تأثير ممارساتها القيادية في تحقيق مؤشرات نجاح المشاريع كما يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص نتائج يمكن تعميمها في بيئات مشابهة.

يساعد المنهج الوصفي التحليلي على الربط بين الأطر النظرية والتطبيقية، مما يمكن الباحث من اختبار الفرضيات، وتحديد أوجه القصور أو التميز في بيئة العمل الفعلية وفي هذه الدراسة، تم توظيف هذا المنهج لوصف سمات مجتمع الدراسة من موظفي وزارة النقل، وتقييم ممارسات القيادة الإدارية بناءً على استجابات العينة، وتحليل مدى انعكاس تلك الممارسات على الأداء العام ونتائج المشاريع وقد تم توظيف أدوات إحصائية دقيقة لتحليل البيانات بشكل منهجي يضمن الوصول إلى نتائج ذات دلالة علمية يمكن البناء عليها لاحقاً في التوصيات والتطبيقات العملية.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

أولاً، تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا البحث، والتي تم بناؤها على ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة وشملت الاستبانة مجموعة من المحاور المرتبطة بأبعاد القيادة الإدارية الثلاثة (اتخاذ القرار - التحفيز - التخطيط الاستراتيجي) وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشاريع وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري، كما تم إجراء اختبار أولي لعينة صغيرة للتأكد من وضوح العبارات وقابلية القياس.

ثانياً، تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة، والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية لوزارة النقل، إضافة إلى الكتب والمقالات المحكمة في مجال الإدارة العامة وإدارة المشاريع وقد ساعد هذا التنوع في مصادر البيانات على إثراء الجانب النظري للدراسة، وبناء أداة قياس دقيقة وشاملة، كما مكّن الباحث من فهم السياق المحلي والإقليمي لموضوع الدراسة، وتحديد الثغرات البحثية القائمة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات بدقة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وقد شملت هذه الأساليب:

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وقياس قوة الارتباط بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع.

اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور في الاستبانة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاتجاهات العامة في استجابات العينة وتحديد مستوى الممارسة أو الرضا، واختبارات الصدق والثبات لضمان دقة النتائج وموثوقية الأداة.

تحليل التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة وفهم توزيع المشاركين، حيث ساهم استخدام تلك الأساليب في تقديم تحليل إحصائي عميق يدعم التفسير الموضوعي للبيانات، ويساعد على الوصول إلى استنتاجات علمية مدعومة بالأرقام.

نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل العلاقة بين متغير مستقل رئيسي هو "القيادة الإدارية"، ومتغير تابع هو "نجاح المشاريع" في وزارة النقل بمدينة الرياض ويتفرع المتغير المستقل (القيادة الإدارية) إلى ثلاثة أبعاد فرعية تمثل الجوانب الأساسية لممارسات القيادة داخل بيئة العمل الحكومي، وهي:

- اتخاذ القرار الإداري

- تحفيز الموظفين

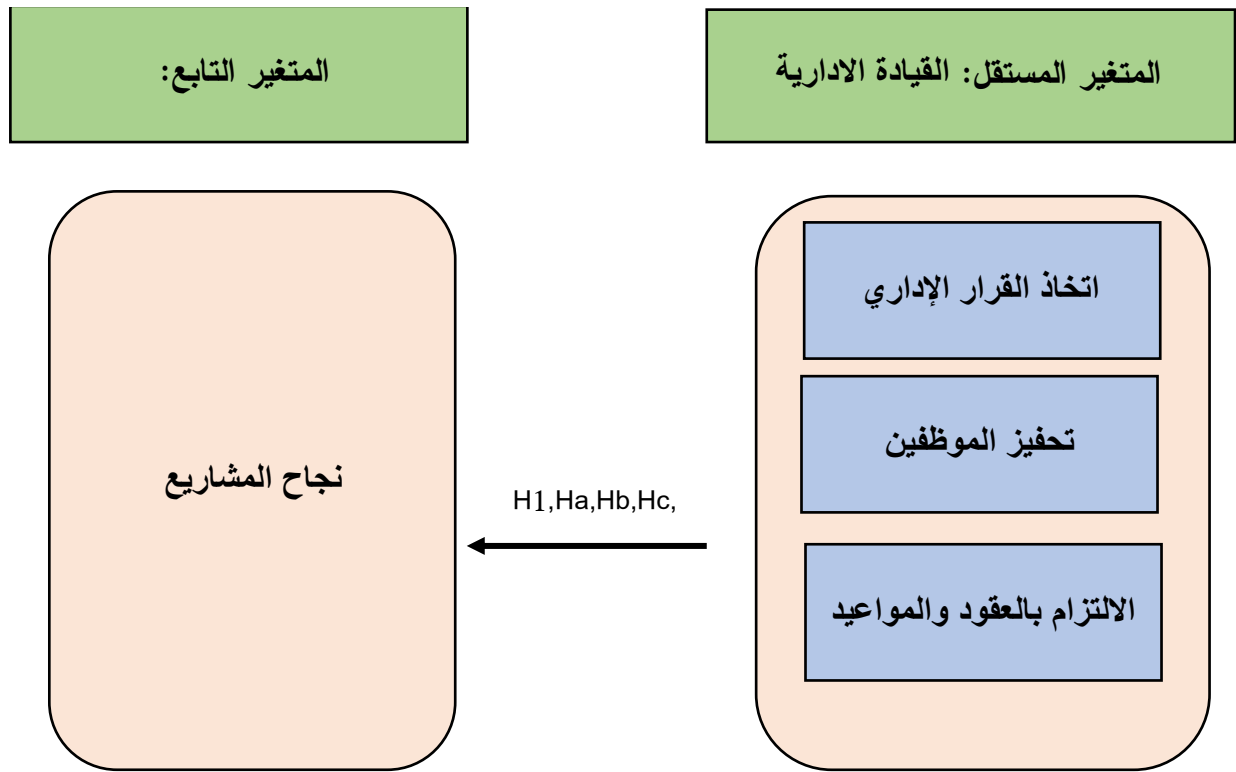
- التخطيط الاستراتيجي

ويفترض النموذج أن هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة تُشكل جوهر القيادة الإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية، وأن مدى قوة هذه الممارسات أو ضعفها ينعكس بشكل مباشر على نتائج المشاريع من حيث تحقيق الأهداف، الالتزام بالجدول الزمني، وضمان جودة التنفيذ.

وفي المقابل، يُمثل "نجاح المشاريع" المتغير التابع الذي يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل: فاعلية الإنجاز، رضا المستفيدين، الالتزام بالميزانية، والقدرة على تجاوز المعوقات ويفترض النموذج وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة ونجاح المشاريع، بحيث كلما زادت كفاءة القادة الإداريين في ممارسة مهاراتهم القيادية، ارتفعت احتمالية نجاح المشاريع داخل الوزارة.

بالتالي، يسعى النموذج إلى اختبار هذه العلاقة من خلال استجابات عينة الدراسة، وتحليل ما إذا كانت ممارسات القيادة الإدارية تُسهم فعلياً في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية في سياق إداري سعودي.

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان بوصفها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم تصميمها بعناية لتناسب أهداف الدراسة وقياس متغيريها بدقة تألف الاستبيان من (٢٨ سؤالاً مغلقاً) تمت صياغتها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، وذلك لتسهيل التحليل الإحصائي واستخلاص المؤشرات الكمية الدقيقة، وقد تم توزيع الأسئلة كما يلي:

المتغير الأول: القيادة الإدارية، وتضمن (١٥ سؤالاً) مقسمة بالتساوي على ثلاثة أبعاد فرعية، بحيث

تناول:

(١) اتخاذ القرار الإداري: ٥ أسئلة

(٢) تحفيز الموظفين: ٥ أسئلة

(٣) التخطيط الاستراتيجي: ٥ أسئلة

المتغير الثاني: نجاح المشاريع، وتضمن (٨ أسئلة) تقيس مدى تحقيق المشاريع لأهدافها، ومستوى الجودة، والالتزام بالوقت والميزانية، ورضا المستفيدين.

كما اشتمل الاستبيان على قسم تمهيدي يتضمن البيانات الديموغرافية للمشاركين (مثل: الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، القسم الإداري)، بهدف دعم التحليل التفسيري للنتائج وربطها بمتغيرات تصنيفية عند الحاجة.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المشاريع التابعة لوزارة النقل بمدينة الرياض، والذين لهم علاقة مباشرة بإدارة أو تنفيذ أو تقييم تلك المشاريع ويشمل هذا المجتمع فئات متعددة من الكوادر الإدارية والفنية، مثل مديري المشاريع، والمشرفين التنفيذيين، ومهندسي المتابعة، وموظفي التخطيط والجودة، ممن لديهم إدراك بممارسات القيادة الإدارية وأثرها على سير العمل ونجاح المشاريع.

عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقى، حيث بلغ عدد أفراد العينة ١١٠ مشاركاً، يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل وزارة النقل بالرياض وتم مراعاة التنوع في مستويات العينة لضمان تمثيل واقعي للآراء والبيانات، بما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة ويدعم قدرة الباحث على تعميم النتائج على البيئة الإدارية الحكومية المشابهة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية

تركّز هذه الدراسة على موضوع محدد يتمثل في تحليل أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي، مع تطبيق ذلك على وزارة النقل بمدينة الرياض وتتمحور حدودها الموضوعية حول قياس تأثير ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الإدارية (اتخاذ القرار - التحفيز - التخطيط) في مؤشرات نجاح المشاريع ولا تمتد الدراسة لتشمل عوامل أخرى قد تؤثر على نجاح المشاريع مثل التمويل أو التقنية أو البيئة التنظيمية.

الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي من العام الجامعي ١٤٤٧هـ الموافق ٢٠٢٥م، حيث تم توزيع الاستبانات، جمع البيانات، وتحليلها ضمن هذه الفترة، وبالتالي تعكس النتائج واقع الوزارة خلال هذا الإطار الزمني فقط، ولا تُعمم على فترات أخرى قد تختلف فيها المتغيرات أو الظروف المحيطة.

الحدود البشرية

اقتصرت عينة الدراسة على عدد من موظفي وزارة النقل بمدينة الرياض الذين يعملون في قطاعات لها علاقة مباشرة بإدارة المشاريع، مثل الإدارة التنفيذية، إدارة التخطيط، وإدارات المتابعة والجودة، ولم تشمل الدراسة الموظفين الذين ليست لديهم صلة مباشرة بعمليات القيادة أو تنفيذ المشاريع.

الحدود المكانية

تركزت الدراسة في مقر وزارة النقل بمدينة الرياض، باعتبارها جهة حكومية مركزية معنية بإدارة وتنفيذ عدد كبير من المشاريع التنموية ولم تمتد لتشمل فروع الوزارة الأخرى أو مشاريع في مدن مختلفة وعليه، فإن النتائج تعكس خصوصية السياق الإداري والتنظيمي في هذا الموقع الجغرافي المحدد.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

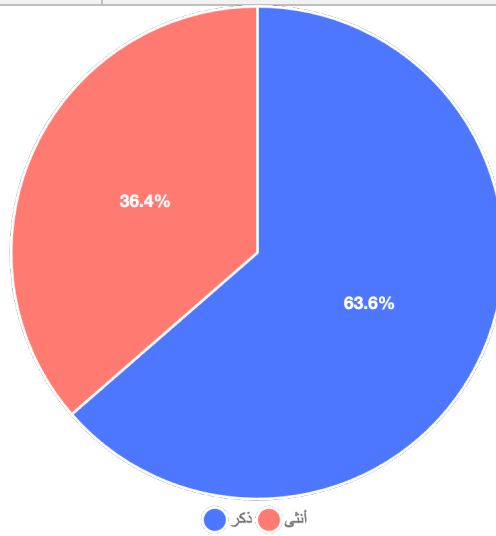
يركز هذا الفصل على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. يبدأ الفصل بعرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ثم ينتقل إلى اختبار صدق وثبات الاستبيان، ويستعرض نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات، ويربط بين النتائج الحالية والدراسات السابقة. وفي ختام الفصل تُعرض أبرز النتائج المستخلصة من البحث، متبوعة بمجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين القيادة الإدارية ورفع مستوى نجاح المشاريع في القطاع الحكومي.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: الجنس

الجنس	التكرار (f)	النسبة (%)
ذكر	70	63.6%
أنثى	40	36.4%
الإجمالي	110	100%

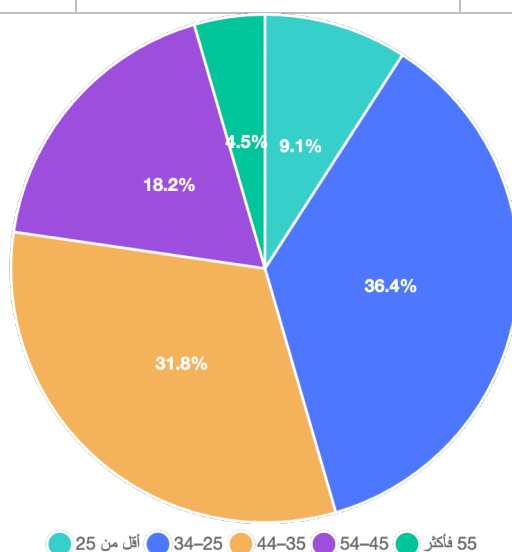


شكل ٢: الجنس

يُظهر توزيع العينة بحسب الجنس أن نسبة الذكور بلغت ٦٣.٦% مقابل ٣٦.٤% من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية في وزارة النقل بمدينة الرياض التي يغلب عليها الطابع الهندسي والإداري الميداني، وهي مجالات تتطلب غالباً وجود عدد أكبر من الموظفين الذكور بحكم المهام المرتبطة بالمشاريع والإشراف الميداني. ويشير هذا التوزيع كذلك إلى أن آراء العينة تعبر بوضوح عن واقع القوى العاملة في القطاع، مما يمنح نتائج الدراسة موثوقية أعلى عند تفسير مستوى القيادة الإدارية ونجاح المشاريع استناداً إلى الفروق بين الفئات. ويمثل هذا الاختلاف بين الذكور والإناث فرصة لربط النتائج لاحقاً بالمتغيرات الديموغرافية لمعرفة ما إذا كانت اتجاهات تقييم القيادة ونجاح المشاريع تتأثر بالنوع الاجتماعي أم أنها ثابتة وموضوعية بين الفئتين، الأمر الذي يعزز التحليل النوعي والكمي معاً ضمن الإطار التطبيقي للبحث.

جدول ٢: العمر

العمر	التكرار (f)	النسبة (%)
أقل من ٢٥	10	9.1%
25-34	40	36.4%
35-44	35	31.8%
45-54	20	18.2%
55 فأكثر	5	4.5%
الإجمالي	110	100%

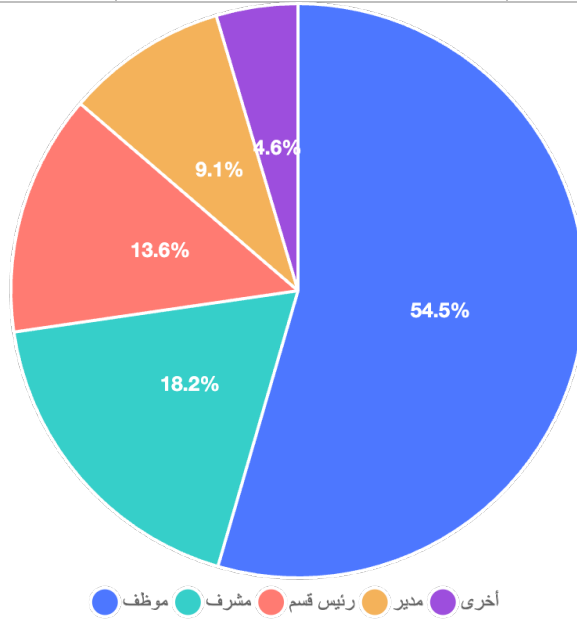


شكل ٣: العمر

يكشف توزيع الفئات العمرية للعينة عن وجود تنوع واضح يمثل مختلف مراحل الخبرة المهنية، حيث شكّلت الفئة (٢٥-٣٤ عاماً) النسبة الأعلى بواقع ٣٦.٤٪، تليها فئة (٣٥-٤٤ عاماً) بنسبة ٣١.٨٪، بينما بلغت فئة (٤٥-٥٤ عاماً) ١٨.٢٪، أما الفئات الأقل عمراً والأكبر سناً فُسجّلت نسباً محدودة. ويعطي هذا التوزيع دلالة على أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب ومتوسطي العمر، وهي الفئات الأكثر نشاطاً في بيئة العمل الحكومي والأكثر ارتباطاً بعمليات اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع. وتكمن أهمية هذا التنوع في أنه يعكس صورة شاملة عن واقع القوى البشرية داخل الوزارة، ويسمح باختبار تأثير القيادة الإدارية على كل فئة ومعرفة ما إذا كانت الفئات الأصغر سناً أكثر استجابة لأنماط القيادة participative أو التحفيزية مقارنة بالفئات الأكبر سناً التي قد تتجه نحو أساليب أكثر رسمية أو تقليدية. كما أن وجود هذا الطيف العمري يضمن موثوقية النتائج عند ربطها بنجاح المشاريع، خصوصاً أن اختلاف العمر يرتبط باختلاف الخبرة والقدرة على تقييم فعالية التخطيط والإنجاز والجودة.

جدول ٣: الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار (f)	النسبة (%)
موظف	60	54.5%
مشرف	20	18.2%
رئيس قسم	15	13.6%
مدير	10	9.1%
أخرى	5	4.6%
الإجمالي	110	100%

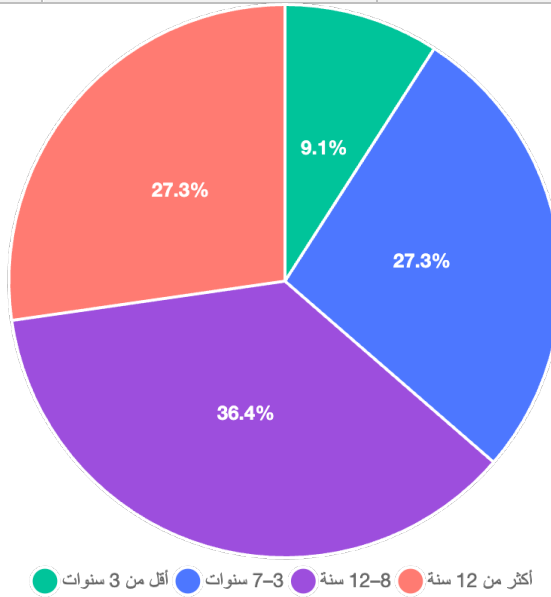


شكل ٤: الوظيفة الحالية

يتضح من توزيع الوظائف أن فئة الموظفين تشكّل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة تصل إلى ٥٤.٥%، وهي نتيجة منطقية لأن الهيكل الإداري للوزارة يعتمد أساساً على قاعدة واسعة من الموظفين الذين يشغلون المهام التشغيلية والإدارية اليومية. يليهم المشرفون بنسبة ١٨.٢% ثم رؤساء الأقسام بنسبة ١٣.٦%، بينما جاءت فئة المدراء بنسبة ٩.١%، وأخيراً فئة "أخرى". ويُعطي هذا التوزيع ميزة قوية للدراسة، لأنه يوازن بين المستويات التنظيمية المختلفة، مما يتيح فهماً أدق لكيفية تأثير القيادة الإدارية في المستويات الدنيا والمتوسطة من الهرم الإداري، وكذلك في المستويات العليا. كما يساعد هذا التنوع الوظيفي في تحليل مدى توافق القيادة الإدارية مع متطلبات كل مستوى وظيفي، ومعرفة ما إذا كانت سياسات اتخاذ القرار والتحفيز والتخطيط الاستراتيجي تتواصل بفاعلية عبر سلسلة المستويات، الأمر الذي يرتبط بشكل مباشر بمدى نجاح المشاريع الحكومية.

جدول ٤ : عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار (f)	النسبة (%)
أقل من ٣ سنوات	10	9.1%
3-7 سنوات	30	27.3%
8-12 سنة	40	36.4%
أكثر من ١٢ سنة	30	27.3%
الإجمالي	110	100%

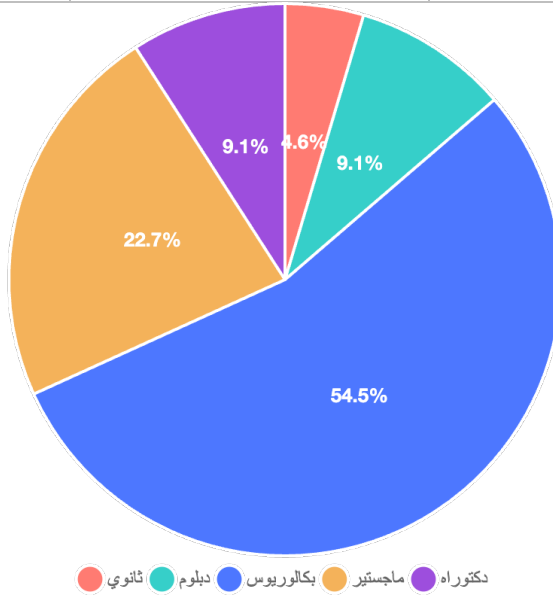


شكل ٥ : عدد سنوات الخبرة

يبيّن التوزيع أن فئة الخبرة (٨-١٢ سنة) سجلت أعلى نسبة بين العينة بنسبة ٣٦.٤%، تليها فئة (٣-٧ سنوات) و (أكثر من ١٢ سنة) بنسب ٢٧.٣% لكل منهما، بينما جاءت فئة الأقل خبرة بنسبة ٩.١% فقط. يعكس هذا التوزيع وجود تمثيل قوي للموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والعالية، وهم الفئات الأكثر قدرة على تقييم أساليب القيادة الإدارية وارتباطها بأداء المشاريع، نظراً لتجربتهم الطويلة في العمل الحكومي واحتكاكهم المباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ. كما أن ارتفاع نسبة الخبرة المتوسطة يشير إلى وجود قوى عاملة مستقرة داخل الوزارة، ما يعزز جودة البيانات المستخلصة من الاستبيان. ويسمح هذا التنوع في الخبرة بإجراء تحليلات مقارنة بين الفئات لمعرفة ما إذا كان الموظفون الأكثر خبرة يقدمون تقييماً مختلفاً لأنماط القيادة مقارنة بالموظفين الجدد، مما يثري الجانب التفسيري للدراسة ويربطه بنظريات القيادة والسلوك التنظيمي.

جدول ٥ : المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار (f)	النسبة (%)
ثانوي	5	4.6%
دبلوم	10	9.1%
بكالوريوس	60	54.5%
ماجستير	25	22.7%
دكتوراه	10	9.1%
الإجمالي	110	100%

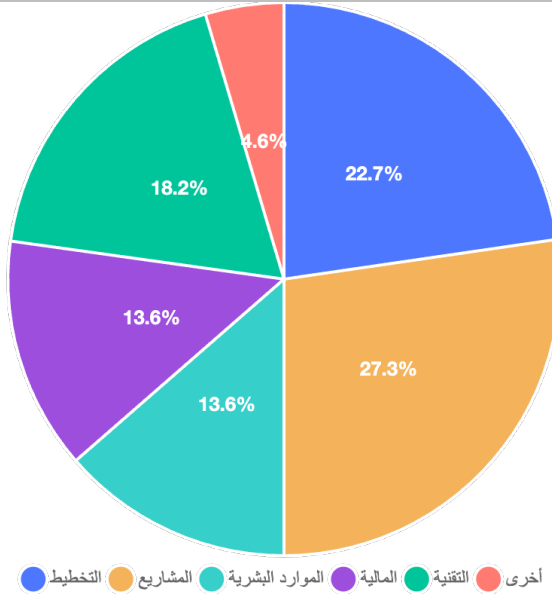


شكل ٦ : المؤهل العلمي

يُظهر التوزيع أن المؤهل الأكثر انتشاراً بين أفراد العينة هو البكالوريوس بنسبة ٥٤.٥%، وهو أمر متوقع في بيئة حكومية تعتمد على تخصصات إدارية وهندسية تتطلب هذا المستوى التعليمي. تليه فئة الماجستير بنسبة ٢٢.٧%، ما يعكس وجود شريحة مؤهلة أكاديمياً تشغل وظائف إشرافية أو تخصصية داخل الوزارة. كما تظهر الأرقام أن فئات الدبلوم والثانوي تمثل نسباً منخفضة، بينما تشكل فئة الدكتوراه نسبة ٩.١%، وغالباً ما يشغل أصحابها مناصب قيادية أو استشارية. يساهم هذا التوزيع في تعزيز مصداقية الإجابات، لأن موظفين بهذا المستوى التعليمي يمتلكون القدرة على تقييم عناصر القيادة الإدارية بدقة، خصوصاً فيما يتعلق بالتخطيط واتخاذ القرار. كما يسمح هذا التنوع بإجراء تحليلات حول ما إذا كان المستوى التعليمي يؤثر في فهم أنماط القيادة أو في توقعات الموظفين تجاه نجاح المشاريع.

جدول ٦: القسم الاداري

القسم	التكرار (f)	النسبة (%)
التخطيط	25	22.7%
المشاريع	30	27.3%
الموارد البشرية	15	13.6%
المالية	15	13.6%
التقنية	20	18.2%
أخرى	5	4.6%
الإجمالي	110	100%



شكل ٧: القسم الاداري

يكشف الجدول عن أن قسم المشاريع شكّل أعلى نسبة بين أفراد العينة بواقع ٢٧.٣٪، يليه قسم التخطيط بنسبة ٢٢.٧٪، ثم التقنيات والموارد البشرية والمالية بنسب متفاوتة، بينما جاءت فئة "أخرى" بنسبة منخفضة. ويعتبر هذا التوزيع منطقياً للغاية، لأن المشاريع والتخطيط هما العمود الفقري لوزارة النقل، وهما الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، مما يجعل تقييم هذه الفئات لأنماط القيادة ونجاح المشاريع ذا قيمة عالية. كما يوضح التنوع بين الأقسام أن الاستبيان شمل مختلف القطاعات التي تسهم في سلسلة تنفيذ المشاريع بدءاً من التخطيط وإدارة الموارد وصولاً إلى التمويل والإشراف الفني، مما يمنح الدراسة شمولاً وتوازناً. ويساعد هذا التنوع في تحليل الفروق بين الأقسام لمعرفة ما إذا كانت فعالية القيادة تختلف من قسم لآخر أو أن نجاح المشاريع مرتبط بتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٧: صدق الاتساق الداخلي

م	العبارة	معامل الارتباط
1	تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.	0.71**
2	يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	0.68**
3	تنسم القرارات الإدارية بالوضوح وسهولة الفهم.	0.74**
4	تتم معالجة المشكلات بقرارات سريعة وفعّالة.	0.69**
5	تلتزم القيادة بالإجراءات النظامية عند اتخاذ القرارات.	0.72**
6	توفّر الإدارة حوافز تشجيعية لتحسين الأداء.	0.75**
7	تشجع القيادة الموظفين على الابتكار واقتراح الأفكار.	0.78**
8	يتم تقدير جهود الموظفين بصورة عادلة.	0.70**
9	تعمل القيادة على تعزيز الروح الإيجابية داخل بيئة العمل.	0.73**
10	توفّر القيادة فرص تدريب للتطوير المهني.	0.76**
11	لدى الوزارة رؤية واضحة يتم توجيه الموظفين نحوها.	0.79**
12	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة دقيقة وقابلة للقياس.	0.82**
13	تُتابع القيادة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل منتظم.	0.77**
14	يتم إشراك الأقسام المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية.	0.74**
15	تلتزم الإدارة بتحديث الخطط الاستراتيجية وفق المتغيرات.	0.73**
16	تحقق المشاريع أهدافها كما هو مخطط لها.	0.80**
17	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الوقت المحدد.	0.78**
18	يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع.	0.74**
19	تنسم مخرجات المشاريع بجودة عالية.	0.79**
20	تُنفّذ المشاريع وفق المعايير المهنية المطلوبة.	0.77**
21	يحظى المشروع بمتابعة مستمرة من الجهات المختصة.	0.72**
22	تصل نتائج المشروع للمستفيدين بالشكل المطلوب.	0.76**
23	يشعر المستفيدون بالرضا عن نتائج المشروع.	0.81**

* دال عند مستوى ٠.٠٥

** دال عند مستوى ٠.٠١

تكشف معاملات الارتباط المحسوبة لعبارات الاستبيان عن مستوى مرتفع جداً من الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس أبعاد القيادة الإدارية ونجاح المشاريع، إذ جاءت جميع قيم الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يدل على أن الاستبيان صُمم بطريقة قياس دقيقة تعكس ترابط عناصره واتساقها في قياس المفهوم المستهدف. ويظهر هذا الارتفاع في معاملات الارتباط أن كل عبارة ترتبط بقوة بالاتجاه العام للمتغير، الأمر الذي يعزز صدق البناء ويؤكد أن المشاركين فهموا محتوى العبارات بطريقة متجانسة، وأن الإجابات جاءت متناسقة داخلياً وليست عشوائية، مما يمنح الأداة قوة تفسيرية كبيرة عند تحليل العلاقات بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع. وتعكس هذه النتائج أيضاً جودة الصياغة واختيار العبارات بشكل واضح وخالٍ من الغموض، حيث إن القيم المرتفعة للارتباط تشير إلى أن الاستبيان يحقق الغرض العلمي منه بكفاءة عالية ويقيس المتغيرات بدقة تعزز الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي اللاحق.

توضح معاملات الارتباط للبعد الأول المتعلق باتخاذ القرار الإداري أن جميع العبارات الخمس ترتبط بقوة بالبعد الكلي حيث تراوحت قيم الارتباط بين ٠.٦٨ و ٠.٧٤، مما يشير إلى أن الصياغة جاءت مترابطة وتعكس أبعاد عملية اتخاذ القرار مثل الاعتماد على المعلومات، إشراك الموظفين، وضوح القرارات، وسرعة معالجة المشكلات. وتدل هذه القيم على أن المشاركين قد أدركوا طبيعة العمليات المرتبطة بالقرار الإداري باعتبارها وحدة واحدة مترابطة، وأن إجاباتهم لم تنتشت أو تتباين بطريقة تفصل بين العبارات، وهو ما يعزز صدق الاستبيان وقدرته على قياس جودة القرار الإداري في الوزارة. كما تبرز هذه النتائج مدى الاتساق بين المفهوم النظري للقيادة الإدارية وبين القياس الميداني، حيث إن الارتباط القوي يدل على أن الأداة استطاعت أن تجمع مظاهر اتخاذ القرار في بُعد واحد بشكل علمي دقيق، مما يساعد الباحث لاحقاً في تفسير أثر هذا البعد على نجاح المشاريع.

أما العبارات الخاصة ببعد تحفيز الموظفين فقد اتسمت بمستوى مرتفع جداً من الاتساق الداخلي، إذ جاءت معاملات الارتباط بين ٠.٧٠ و ٠.٧٨، وهو مؤشر قوي على أن هذه العبارات تقيس بفاعلية مستويات التحفيز الإداري داخل الوزارة بما في ذلك الحوافز، والتشجيع على الابتكار، وتقدير الجهود، وتعزيز الروح الإيجابية، وتوفير التدريب. وتعكس هذه القيم المرتفعة أن المشاركين ينظرون إلى التحفيز بوصفه منظومة مترابطة من الممارسات القيادية التي تؤثر على أدائهم، وأن إجاباتهم تعكس فهماً موحداً

لهذه الممارسات. وتدل هذه النتائج كذلك على أن البعد تم بناؤه بطريقة علمية صحيحة تجعله قادراً على تفسير التأثير الذي يمارسه التحفيز على سلوك الموظفين وارتباطه بأداء المشاريع الحكومية. ومن خلال هذا الاتساق يمكن للباحث الاعتماد بثقة على هذا البعد عند اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة القيادة الإدارية بمخرجات العمل.

وفيما يتعلق ببعد التخطيط الاستراتيجي فقد جاءت معاملات الارتباط بين ٠.٧٣ و ٠.٨٢، وهو الأعلى بين جميع أبعاد القيادة الإدارية، مما يشير بوضوح إلى أن العبارات الخاصة بالرؤية، والأهداف، والمتابعة، وإشراك الأقسام، وتحديث الخطط، مترابطة بشكل كبير وتشكل وحدة مفاهيمية متماسكة. ويعكس هذا الارتباط المرتفع أن المشاركين لديهم إدراك قوي لوظائف التخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة وأنهم يرون أن هذه الوظائف تتحرك معاً في مسار واحد يؤثر على بيئة العمل والمشاريع. كما تدل هذه القيم على جودة بناء البعد وقدرته العالية على تفسير الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع الحكومية، بما يجعله من أقوى الأبعاد في الاستبيان وأكثرها تأثيراً في النتائج النهائية. ومن الناحية الإحصائية تؤكد هذه النتائج أن البعد يتمتع بثبات وصدق عاليين يجعلان منه عنصراً أساسياً في تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي.

أما بخصوص المتغير الثاني "نجاح المشاريع" فقد أظهرت العبارات الثماني مستوى شديد الارتفاع في معاملات الارتباط تراوح بين ٠.٧٢ و ٠.٨١، وأبرزت هذه القيم أن العبارات المتعلقة بتحقيق الأهداف، الالتزام بالوقت والميزانية، جودة المخرجات، تطبيق المعايير المهنية، المتابعة الإدارية، رضا المستفيدين، قد صُممت بشكل مترابط يعكس فعلياً واقع قياس نجاح المشاريع الحكومية. ويظهر هذا الاتساق أن المشاركين ينظرون لنجاح المشاريع باعتباره مجموعة متكاملة من المعايير التي تُقيم أداء المشروع من بدايته حتى نهايته، مما يعزز مصداقية التحليل الإحصائي لاحقاً عند اختبار أثر القيادة الإدارية على هذه المعايير. وتمثل هذه النتائج دليلاً علمياً قوياً على أن الاستبيان قادر على قياس نجاح المشاريع بشكل شامل، وأن العبارات لا تعمل بشكل منفصل بل تتكامل ضمن إطار مفاهيمي واحد، مما يدعم الاعتماد على هذا المتغير كأداة دقيقة في الدراسة التطبيقية داخل وزارة النقل.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٨: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

البعد / المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
بعد اتخاذ القرار الإداري	5	0.86
بعد تحفيز الموظفين	5	0.88
بعد التخطيط الاستراتيجي	5	0.90
ثبات محور القيادة الإدارية ككل	15	0.93
محور نجاح المشاريع	8	0.91
ثبات الاستبيان ككل	23	0.95

تكشف نتائج ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية وهو ٠.٧٠، بل إن معظمها جاء ضمن الفئة الممتازة التي تتراوح بين ٠.٨٥ و ٠.٩٥، مما يدل على أن الأداة تم بناؤها وصياغة عباراتها بطريقة علمية دقيقة تعكس الوحدة المفاهيمية التي تهدف إلى قياسها. كما تشير القيم المرتفعة لثبات الاستبيان إلى أن إجابات أفراد العينة جاءت متجانسة ومتقاربة فيما يتعلق بالموضوعات التي يقيسها كل بُعد، وأن الاستبيان خالٍ من العبارات الشاذة أو غير المناسبة التي قد تُضعف الاتساق الداخلي، وهو ما يمنح الباحث ثقة كبيرة في جودة الأداة عند استخدامها لاستنتاج العلاقات الإحصائية واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.

عند تحليل ثبات الأبعاد الفرعية للقيادة الإدارية، يتضح أن بعد اتخاذ القرار الإداري حقق قيمة ثبات بلغت ٠.٨٦، وهي قيمة قوية جداً تشير إلى تجانس العبارات الخمس التي تقيس هذا البعد، بما يتضمنه من عناصر الدقة المعلوماتية، مشاركة الموظفين، سرعة معالجة المشكلات، ووضوح القرارات. وتعكس هذه القيمة المرتفعة أن المشاركين أدركوا مفهوم اتخاذ القرار كممارسة موحدة ومتناسقة، وهو ما يعزز من مصداقية البيانات التي سيتم استخدامها لاحقاً في تقييم مدى تأثير هذا البعد على أداء المشاريع الحكومية. كما أن هذا المستوى من الثبات يشير إلى أن صياغة العبارات كانت ملائمة وغير معقدة، وأن الاستجابات جاءت منسجمة بشكل يؤكد قوة البعد في قياس مفهومه بدقة وفعالية، مما يعزز الدور المحوري لعملية اتخاذ القرار في تفسير نجاح المشاريع.

أما بُعد تحفيز الموظفين، الذي بلغت فيه قيمة ألفا كرونباخ ٠.٨٨، فقد أظهر مستوى ثبات مرتفع يعكس قوة الترابط بين العبارات الخمس المدرجة تحته والتي تقيس الحوافز، والتشجيع على الابتكار، وتقدير الجهود، والتعزيز الإيجابي، والتدريب. وهذا الارتفاع في الثبات يدل على أن المشاركين قد استوعبوا عناصر التحفيز بشكل موحد، وأن إجاباتهم جاءت متسقة ومتماثلة، مما يجعل هذا البعد من أكثر الأبعاد قدرة على تفسير سلوك الموظفين داخل الوزارة. ويؤكد هذا الاتساق الداخلي القوي أن التحفيز الإداري يُعد عنصراً أساسياً في البيئة الحكومية، وأن تأثيره على أداء الموظفين وارتباطهم بالمشاريع واضح ويمكن قياسه بفاعلية من خلال الاستبيان، وهو ما يمنح الباحث قدرة أكبر على تحليل دور التحفيز كوسيط أو كعامل مباشر في نجاح المشاريع الحكومية.

من ناحية أخرى، تُظهر نتائج ثبات بُعد التخطيط الاستراتيجي قيمة مرتفعة جداً بلغت ٠.٩٠، وهي من أعلى القيم في الأداة، مما يعكس قوة اتساق العبارات المتعلقة بالرؤية والأهداف والمتابعة وإشراك الأقسام وتحديث الخطط، ويشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يشكل بُعداً متماسكاً وواضحاً في ذهن أفراد العينة. ويرتبط هذا الاتساق المرتفع بالدور المركزي للتخطيط الاستراتيجي في وزارة النقل، حيث تدخل عملياته في كل مراحل المشروع بدءاً من التصور الأولي وحتى التنفيذ والتقييم. وتدل هذه القيمة المرتفعة على وجود فهم موحد لدى المشاركين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وعلى تناغم إدراكهم لجميع عناصره، مما يمنح هذا البعد مصداقية عالية ويجعله من أقوى الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير نجاح المشاريع الحكومية وبناء العلاقات الإحصائية الدقيقة بين المتغيرات.

وعند النظر إلى ثبات محور القيادة الإدارية ككل (٠.٩٣) ومحور نجاح المشاريع (٠.٩١) والثبات الكلي للاستبيان (٠.٩٥)، يتضح أن الأداة البحثية تتمتع بدرجة عالية جداً من الموثوقية تمكنها من قياس العلاقة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع بدرجة دقة ووضوح كبيرة. فالقيم الكلية المرتفعة تدل على أن الاستبيان بأكمله يمثل نموذجاً قياسياً متجانساً، وأن جميع العبارات الـ ٢٣ تعمل بتناغم لقياس جوانب القيادة وفاعلية المشاريع دون تشتت أو ضعف. وتؤكد هذه النتائج أن الباحث يستطيع الاعتماد على البيانات المستخلصة بثقة عالية، وأن نتائج الدراسة ستكون قوية وذات دلالة منهجية، خصوصاً في تفسير أثر القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة على نجاح المشاريع في وزارة النقل. كما تمنح هذه القيم المرتفعة للاستبيان قوة في تعميم النتائج العلمية وتدعم مصداقيته كأداة معتمدة في قياس الظواهر الإدارية في القطاع الحكومي.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.	4.10	0.67
2	يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	3.85	0.72
3	تتسم القرارات الإدارية بالوضوح وسهولة الفهم.	4.00	0.69
4	تتم معالجة المشكلات بقرارات سريعة وفعّالة.	3.92	0.74
5	تلتزم القيادة بالإجراءات النظامية عند اتخاذ القرارات.	4.18	0.63
6	توفّر الإدارة حوافز تشجيعية لتحسين الأداء.	3.76	0.81
7	تشجع القيادة الموظفين على الابتكار واقتراح الأفكار.	3.88	0.78
8	يتم تقدير جهود الموظفين بصورة عادلة.	3.70	0.85
9	تعمل القيادة على تعزيز الروح الإيجابية داخل بيئة العمل.	4.02	0.71
10	توفّر القيادة فرص تدريب للتطوير المهني.	3.90	0.80
11	لدى الوزارة رؤية واضحة يتم توجيه الموظفين نحوها.	4.20	0.66

0.60	4.25	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة دقيقة وقابلة للقياس.	12
0.65	4.18	تُتابع القيادة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل منتظم.	13
0.73	3.96	يتم إشراك الأقسام المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية.	14
0.70	4.08	تلتزم الإدارة بتحديث الخطط الاستراتيجية وفق المتغيرات.	15
0.64	4.15	تحقق المشاريع أهدافها كما هو مخطط لها.	16
0.77	3.84	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الوقت المحدد.	17
0.75	3.90	يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع.	18
0.68	4.12	تتسم مخرجات المشاريع بجودة عالية.	19
0.70	4.05	تُنفَّذ المشاريع وفق المعايير المهنية المطلوبة.	20
0.72	3.98	يحظى المشروع بمتابعة مستمرة من الجهات المختصة.	21
0.69	4.00	تصل نتائج المشروع للمستفيدين بالشكل المطلوب.	22
0.76	3.94	يشعر المستفيدون بالرضا عن نتائج المشروع.	23

العبارة: تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.

يشير المتوسط الحسابي الذي بلغ (٤.١٠) والانحراف المعياري (٠.٦٧) إلى أن غالبية أفراد العينة يتفقون بدرجة عالية على أن اتخاذ القرارات داخل الوزارة يقوم على معلومات دقيقة وموثوقة، وهو ما يعكس ثقافة تنظيمية تثنى جمع البيانات والتحقق منها قبل إصدار القرارات الإدارية. ويُعد هذا المستوى

من الموافقة دليلاً على وجود بنية معلوماتية جيدة تسمح للقيادات باتخاذ قرارات مبنية على أدلة وليس على اجتهادات شخصية، مما ينعكس بصورة إيجابية على فاعلية العمل الإداري وجودة مخرجات المشاريع. كما أن انخفاض الانحراف المعياري يشير إلى أن آرائهم متقاربة إلى حد كبير، وأن هذا الإدراك يكاد يكون عاماً بين مختلف فئات الموظفين، مما يعزز الثقة في أن عملية اتخاذ القرار تتم وفق أسس موضوعية ومدرسة داخل الوزارة.

العبارة: يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

يعكس المتوسط الحسابي (٣.٨٥) مستوى موافقة جيد يشير إلى أن الموظفين يشعرون بدرجة واضحة بإشراكهم في القرارات، رغم أن المتوسط أقل قليلاً من العبارات السابقة، مما يكشف أن المشاركة موجودة ولكنها ليست شاملة أو كاملة لجميع الموظفين. أما الانحراف المعياري (٠.٧٢) فيُظهر تبايناً نسبياً في آراء المشاركين، مما يعني أن بعض الأقسام قد تطبق المشاركة بدرجة أكبر من غيرها، أو أن مشاركة الموظفين تعتمد على نوع القرار أو مستوى المسؤولية. وتدل هذه النتيجة على أهمية تعزيز ثقافة المشاركة باعتبارها إحدى الأدوات القوية الداعمة لتحسين الأداء وتنمية الشعور بالانتماء، كما أنها ترتبط إيجابياً بفاعلية المشاريع وجودة مخرجاتها.

العبارة: تتسم القرارات الإدارية بالوضوح وسهولة الفهم.

جاء المتوسط الحسابي (٤.٠٠) ليعكس درجة عالية من الاتفاق على وضوح القرارات وسهولة فهمها من قبل الموظفين، بينما يشير الانحراف المعياري (٠.٦٩) إلى وجود استقرار نسبي في آراء المشاركين حول هذه المسألة. وتعكس هذه النتيجة قدرة الإدارة على صياغة توجيهات وتعليمات واضحة تساعد الموظفين على تنفيذ القرارات دون غموض أو ارتباك، وهو ما يسهم في رفع كفاءة العمل ويقلل من الأخطاء الناتجة عن تفسيرات خاطئة. ويظهر من هذه النتائج أن الوزارة تعتمد أساليب تواصل تنظيمية فعّالة تمكّن الموظفين من استيعاب مضمون القرار، مما يؤدي إلى تنفيذ أكثر دقة وانسجاماً بين الإدارات المختلفة.

العبارة: تتم معالجة المشكلات بقرارات سريعة وفعّالة.

يسجل المتوسط الحسابي (٣.٩٢) مستوى اتفاق جيد يشير إلى أن الموظفين يرون أن القيادة تتعامل بشكل سريع مع المشكلات، في حين يوضح الانحراف المعياري (٠.٧٤) وجود اختلافات بسيطة في تقييم هذه السرعة بين الأقسام. وتدل هذه النتيجة على أن هناك جهود حقيقية تُبذل لحل المشكلات بشكل سريع، إلا أن الاستجابة قد تختلف بحسب طبيعة المشكلة أو مستوى السلطة في الإدارات المختلفة. ورغم

ذلك، فإن المتوسط المرتفع يشير إلى أن المنظمة تعمل بكفاءة في إدارة الأزمات والمواقف الطارئة، مما يعزز من قدرة الوزارة على الحد من تأثير المشكلات على سير المشاريع الحكومية.

العبارة: تلتزم القيادة بالإجراءات النظامية عند اتخاذ القرارات.

المتوسط الحسابي (٤.١٨) والانحراف المعياري (٠.٦٣) يعكسان اتفاقاً عالياً واستقراراً كبيراً في الآراء، وهو ما يدل على أن عملية اتخاذ القرارات في الوزارة تخضع لنظام إداري واضح يستند إلى اللوائح والسياسات المعتمدة. وتؤكد هذه النتيجة التزام القيادة بالحوكمة والشفافية، وهو ما يعزز الثقة بين الموظفين ويقلل من التحيزات الإدارية أو القرارات العشوائية. كما أن الانحراف المنخفض يعكس اتفاقاً شبه جماعي على أن القيادة لا تتجاوز الأنظمة، مما يسهم في تعزيز البيئة التنظيمية وضمان العدالة وحماية مصالح الموظفين والمستفيدين على حد سواء.

العبارة: توفر الإدارة حوافز تشجيعية لتحسين الأداء.

المتوسط الحسابي (٣.٧٦) يشير إلى مستوى اتفاق متوسط يميل نحو الإيجابية، بينما الانحراف (٠.٨١) يعكس تبايناً واضحاً في آراء الموظفين. وهذا يدل على أن الحوافز موجودة ولكنها قد لا تكون كافية أو لا تصل لعموم الموظفين بنفس الطريقة. كما قد تكون الفروق ناجمة عن تباين نوع الوظائف أو اختلاف المسؤوليات وبيئات العمل. وتعكس هذه النتيجة الحاجة إلى تطوير نظام الحوافز ليكون أكثر عدالة وارتباطاً بالأداء، مما يعزز الدافعية ويؤثر مباشرة في جودة العمل داخل المشاريع الحكومية.

العبارة: تشجع القيادة الموظفين على الابتكار واقتراح الأفكار.

يعكس المتوسط (٣.٨٨) مستوى جيداً من التشجيع الإداري على الابتكار، بينما يوضح الانحراف المعياري (٠.٧٨) وجود تباين نسبي في درجة هذا التشجيع بين الأقسام. وهذا قد يدل على أن ثقافة الإبداع ليست بنفس القوة في جميع الأقسام، وأن بعض الإدارات أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة من غيرها. ورغم ذلك، فإن المتوسط المرتفع يؤكد وجود توجه عام لدى الوزارة لتشجيع الموظفين على الإبداع، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً يسهم في تحسين كفاءة المشاريع ورفع جودة العمليات الإدارية.

العبارة: يتم تقدير جهود الموظفين بصورة عادلة.

المتوسط الحسابي (٣.٧٠) يعكس تقييماً متوسطاً متجهاً نحو الإيجابية، في حين يشير الانحراف (٠.٨٥) إلى وجود اختلافات شديدة نسبياً بين الموظفين حول عدالة التقدير. وترتبط هذه النتيجة بطبيعة العمل في المؤسسات الحكومية حيث قد تختلف آليات التقدير بين الأقسام حسب طبيعة المهام والقيادات

المباشرة. ويكشف هذا التباين عن حاجة ملموسة لتطوير سياسات تقدير الجهود وربطها بمؤشرات أداء واضحة تضمن العدالة والإنصاف، مما يسهم في تحسين الرضا الوظيفي ورفع مستوى الالتزام المؤسسي. العبارة: تعمل القيادة على تعزيز الروح الإيجابية داخل بيئة العمل.

يشير المتوسط الحسابي (٤.٠٢) إلى اتفاق مرتفع بأن القيادة تدعم الروح الإيجابية، بينما الانحراف (٠.٧١) يعكس استقراراً ملحوظاً في الآراء. وتدل هذه النتيجة على وجود بيئة عمل محفزة تعتمد على العلاقات الإنسانية الإيجابية وتشجع التعاون بين الموظفين. وتُعد الروح الإيجابية من العوامل المهمة التي تؤثر على دافعية الموظفين وقدرتهم على مواجهة الضغوط، مما ينعكس بدوره على جودة إنجاز المشاريع الحكومية. كما أن التقارب في آراء المشاركين يدل على أن هذا الاتجاه موجود في أغلب الإدارات.

العبارة: توفر القيادة فرص تدريب للتطوير المهني.

يعكس المتوسط (٣.٩٠) موافقة واضحة، في حين يُظهر الانحراف (٠.٨٠) وجود تفاوت بين الأقسام حول فرص التدريب المتاحة. ويعني ذلك أن التدريب موجود ولكنه قد لا يكون موزعاً بالتساوي على جميع الموظفين، أو أنه مرتبط بطبيعة الوظائف. ويعد توفير التدريب أحد أهم مكونات الاستثمار في رأس المال البشري، مما يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى أداء المشاريع. وتشير النتيجة إلى ضرورة تعزيز مفهوم التدريب المستمر ليصل إلى جميع المستويات الوظيفية.

العبارة: لدى الوزارة رؤية واضحة يتم توجيه الموظفين نحوها.

جاء المتوسط (٤.٢٠) ضمن أعلى القيم، مما يعكس وجود رؤية تنظيمية واضحة ومحددة توجه سلوك الموظفين وتتسق أعمالهم. كما يشير الانحراف (٠.٦٦) إلى اتفاق واسع بين المشاركين، وهو ما يدل على وجود مستوى عالٍ من التواصل المؤسسي حول الأهداف العامة. وتُعد الرؤية المؤسسية الواضحة شرطاً أساسياً لنجاح المشاريع الحكومية، لأنها تساعد الموظفين على فهم ما هو مطلوب منهم وكيف يرتبط دورهم بالأهداف الكبرى للوزارة.

العبرة: يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة دقيقة وقابلة للقياس.

بمتوسط بلغ (٤.٢٥) وانحراف (٠.٦٠)، تُعد هذه العبارة من أعلى القيم في الاستبيان، مما يعكس دقة ووضوح الأهداف الاستراتيجية للوزارة. وتدل هذه النتيجة على أن التخطيط المؤسسي داخل الوزارة يقوم على معايير منهجية واضحة، وأن الموظفين يدركون طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها. كما يعكس ذلك وجود مؤشرات أداء قابلة للقياس، وهو ما يعد من أهم عوامل نجاح المشاريع الحكومية.

العبرة: تُتابع القيادة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل منتظم.

بمتوسط (٤.١٨) وانحراف (٠.٦٥)، تشير النتيجة إلى مستوى عالٍ من المتابعة الإدارية المنتظمة للخطط. ويعني ذلك أن القيادة لا تكتفي بوضع الخطة، بل تراقب تنفيذها وتقيم تقدم العمل، مما يعزز فرص نجاح المشاريع. والاستقرار العالي في الآراء يدل على أن هذا الالتزام بالمتابعة يمارس فعلياً في معظم الإدارات.

العبرة: يتم إشراك الأقسام المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية.

المتوسط الحسابي (٣.٩٦) والانحراف (٠.٧٣) يشيران إلى وجود مشاركة جيدة بين الإدارات في التخطيط الاستراتيجي، رغم وجود تفاوت نسبي في درجة المشاركة. وتعكس هذه النتيجة تكاملاً تنظيمياً يسهم في رفع جودة الخطة وتضمينها لاحتياجات الإدارات المختلفة، وهو ما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية والميدانية للمشاريع الحكومية.

العبرة: تلتزم الإدارة بتحديث الخطط الاستراتيجية وفق المتغيرات.

يعكس المتوسط (٤.٠٨) اتفاقاً كبيراً على أن الوزارة تقوم بتحديث خططها تماشياً مع المتغيرات. ويظهر الانحراف (٠.٧٠) تجانساً جيداً في الآراء، مما يشير إلى وجود مرونة تنظيمية تساعد الوزارة على التكيف مع التطورات والمتغيرات الخارجية. ويُعد تحديث الخطط من المعايير الأساسية للحفاظ على فاعلية المشاريع الحكومية واستدامتها.

العبرة: تحقق المشاريع أهدافها كما هو مخطط لها.

المتوسط (٤.١٥) يعكس مستوى أداء مرتفع للمشاريع الحكومية، بينما الانحراف (٠.٦٤) يظهر اتفاقاً واسعاً بين الموظفين. وتدل هذه النتيجة على فعالية التنفيذ والقدرة على الالتزام بالأهداف الموضوعية، وهو ما يبرز قوة الإدارة في متابعة مراحل المشروع وضبط مخرجاته.

العبارة: يتم تنفيذ المشاريع ضمن الوقت المحدد.

بمتوسط (٣.٨٤) وانحراف (٠.٧٧) تكشف النتيجة عن تقييم جيد ولكنه أقل نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى، ما يشير إلى أن الالتزام بالوقت يواجه بعض التحديات. ويُعد هذا طبيعياً في المشاريع الحكومية التي قد تتأثر بعوامل خارجية مثل التمويل أو المقاولين. ومع ذلك، فإن مستوى الموافقة العام يدل على أن الزمن لا يزال تحت السيطرة بدرجة معقولة.

العبارة: يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع.

المتوسط (٣.٩٠) والانحراف (٠.٧٥) يعكسان رؤية إيجابية تجاه الالتزام بالميزانيات. وتدل النتائج على وجود ضبط مالي جيد، لكن التباين يشير إلى أن بعض المشاريع تواجه تحديات في الإنفاق أو الكلف. وهذا يستدعي تعزيز أنظمة الرقابة المالية وضبط الإنفاق.

العبارة: تتسم مخرجات المشاريع بجودة عالية.

المتوسط (٤.١٢) يشير إلى تقييم مرتفع لجودة النتائج، في حين يعكس الانحراف (٠.٦٨) اتفاقاً جيداً بين الموظفين. ويعني ذلك أن المشاريع الحكومية تحقق مستوى جودة مرضٍ ينسجم مع المعايير المهنية المعتمدة. وتعكس هذه الجودة كفاءة القيادات في إدارة الموارد وعناصر المشروع.

العبارة: تُنفذ المشاريع وفق المعايير المهنية المطلوبة.

جاء المتوسط (٤.٠٥) ليؤكد أن المشاريع تُنفذ وفق المعايير المهنية، بينما الانحراف (٠.٧٠) يدل على تفاوت محدود بين الإدارات. وتبرز النتيجة حرص الوزارة على الالتزام بالمعايير الفنية والإدارية في التنفيذ، مما يضمن استدامة المشاريع ويحسن جودتها.

العبارة: يحظى المشروع بمتابعة مستمرة من الجهات المختصة.

المتوسط (٣.٩٨) يعكس موافقة جيدة على وجود متابعة فعّالة للمشاريع، والانحراف (٠.٧٢) يشير إلى تباين نسبي في مستوى المتابعة بين الإدارات. وتوضح هذه النتيجة أن المتابعة موجودة لكنها قد تختلف حسب حجم المشروع أو أهميته، مما يستدعي توحيد آليات المتابعة لضمان جودة التنفيذ.

العبارة: تصل نتائج المشروع للمستفيدين بالشكل المطلوب.

بمتوسط (٤.٠٠) وانحراف (٠.٦٩)، تشير النتائج إلى رضا عام عن وصول مخرجات المشاريع للمستفيدين، وهو مؤشر أساسي لنجاح المشاريع الحكومية. ويعكس هذا المستوى من الموافقة فعالية قنوات الاتصال والإفصاح وجودة تنفيذ المشروع بما يحقق احتياجات المستفيدين.

العبارة: يشعر المستفيدون بالرضا عن نتائج المشروع.

المتوسط (٣.٩٤) والانحراف (٠.٧٦) يكشفان عن تقييم إيجابي لرضا المستفيدين رغم وجود تباين محدود في الآراء. ويشير ذلك إلى أن المشاريع تلبي احتياجات شريحة واسعة من المستفيدين، لكن لا يزال هناك مجال لتحسين مستوى الرضا عبر تعزيز جودة الخدمات وإشراك المستفيدين عالمياً في مراحل التخطيط والتقييم.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.	0.769	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير قيمة معامل الارتباط (٠.٧٦٩) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع داخل وزارة النقل بمدينة الرياض، وهي قيمة تُعد مرتفعة وفقاً للمعايير الإحصائية التي تعتبر أي قيمة تفوق (٠.٧٠) علاقة قوية يمكن الوثوق بها. وتدل هذه النتيجة على أن الأساليب القيادية المتبعة داخل الوزارة—سواء فيما يتعلق باتخاذ القرارات أو التحفيز أو التخطيط—لها تأثير مباشر وفعل على مستوى إنجاز المشاريع، وعلى جودة تنفيذها، والالتزام بالوقت والميزانية، ورضا المستفيدين. كما يعكس مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠**) أن العلاقة ليست وليدة الصدفة، بل علاقة حقيقية ذات دلالة معنوية، مما يعزز مصداقية النموذج النظري للدراسة ويؤكد أن القيادة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المشاريع الحكومية.

تُظهر النتيجة أن تحسين ممارسات القيادة داخل الوزارة ينعكس مباشرةً على الأداء التشغيلي للمشاريع، الأمر الذي يجعل جانب القيادة عاملاً استراتيجياً يجب التركيز عليه في عمليات التطوير المؤسسي. وتعني هذه العلاقة أن تبني قيادة تشاركية واضحة الرؤية، قادرة على التحفيز والمتابعة واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، سينتج عنه مشاريع أكثر اتساقاً مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة وأكثر قدرة على تحقيق نتائج ملموسة للمستفيدين. ومن ناحية أخرى، فإن قوة هذه العلاقة تفتح المجال أمام برامج تدريب قيادي فاعلة، وتطوير مهارات المدراء والمشرفين، وتطبيق أنماط قيادة حديثة تسهم في تعزيز التوجه نحو الإنجاز وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير البنية التحتية والنقل.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاتخاذ القرار الإداري على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.	0.773	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تكشف قيمة معامل الارتباط (0.773) أن اتخاذ القرار الإداري يرتبط بقوة بنجاح المشاريع في الوزارة، وهو ما يدل على أن دقة القرارات، ووضوحها، وسرعة اتخاذها، ومشاركة الموظفين فيها، تؤثر بشكل مباشر على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية. وتعكس هذه النتيجة أن القرارات ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل عنصر محوري يحدد مسار المشروع ويضبط اتجاهاته، خاصة وأن المشاريع الحكومية تتميز بتعقيدها واعتمادها على العديد من الأطراف. كما أن الدلالة الإحصائية (0.000**) تدل على أن العلاقة حقيقية وغير عشوائية، مما يؤكد أهمية الدور الذي يلعبه القرار الإداري المستند إلى بيانات ومعلومات دقيقة.

تعني النتيجة أن تطوير آليات اتخاذ القرار يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز كفاءة المشاريع، إذ إن القرارات المدروسة وذات الأساس المهني تؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية، وضمان استخدام الموارد بكفاءة، وتسهيل التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما تسهم القرارات السريعة والواضحة في حل المشكلات مبكراً قبل تفاقمها، مما يساعد في الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع. وتؤكد هذه النتيجة أيضاً ضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار لأنها تؤدي إلى حلول واقعية وقابلة للتطبيق، وتعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة المشاريع الحكومية في الوزارة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.	0.803	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير قيمة الارتباط المرتفعة (٠.٨٠٣) إلى وجود علاقة قوية جداً بين تحفيز الموظفين وبين نجاح المشاريع داخل الوزارة، وهو ما يعكس أن الجهود التحفيزية مثل الحوافز، التقدير، توفير التدريب، وتعزيز البيئة الإيجابية، تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المشاريع. وتعد هذه القيمة من أعلى القيم في الدراسة، مما يؤكد أن العامل البشري هو المحرك الحقيقي لنجاح المشاريع، وأن التحفيز ليس عنصراً ثانوياً بل محورياً رئيسياً يؤثر على الانتاجية وجودة العمل. وتدعم الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠**) هذا الترابط، وتوضح أن التحفيز عامل مؤثر وليس مصادفة إحصائية.

تظهر النتيجة أن تحسين منظومة التحفيز داخل الوزارة قد يؤدي إلى تحسين كبير في جودة وسرعة إنجاز المشاريع الحكومية، لأن الموظف المحفز يكون أكثر التزاماً وابتكاراً واستعداداً للمساهمة في حل المشكلات ومواجهة ضغوط العمل. كما أن بيئة العمل الإيجابية وتقدير الجهود تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحسين مخرجات المشروع، مما يدعم القدرة المؤسسية على تحقيق النتائج المتوقعة للمستفيدين. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري للوزارة تبني برامج تحفيزية أكثر تنوعاً ومرونة، وربط الحوافز بالأداء الفعلي للمشاريع، مما يساهم في استدامة النجاح وتحسين الكفاءة التشغيلية على المدى الطويل.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض.	0.912	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

يمثل معامل الارتباط (٠.٩١٢) أقوى علاقة بين جميع فرضيات الدراسة، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب الدور الأكبر في تحديد مدى نجاح المشاريع الحكومية داخل وزارة النقل. وتعني هذه القيمة أن وضوح الرؤية، ودقة الأهداف، والمتابعة المستمرة، وإشراك الإدارات المختلفة، وتحديث الخطط وفق المتغيرات، جميعها تشكل عناصر حاسمة في تحقيق مستويات عالية من الأداء. وتعد هذه النتيجة من أقوى المؤشرات الداعمة لفكرة أن المشاريع الحكومية تعتمد بشكل كبير على جودة الإعداد والتخطيط المسبق قبل مرحلة التنفيذ، وأن التخطيط يمثل حجر الأساس لأي نجاح مؤسسي.

توضح النتيجة أن التركيز على تطوير قدرات التخطيط داخل الوزارة يمكن أن ينعكس بصورة مباشرة وسريعة على نتائج المشاريع، لأن التخطيط الجيد يحدد الاحتياجات بدقة، ويوزع الموارد بشكل مناسب، وينسق الجهود بين الإدارات، ويعزز القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتجاوزها. كما أن التخطيط الاستراتيجي القائم على رؤية واضحة يساعد على ربط المشاريع بالأهداف الوطنية الكبرى مثل رؤية ٢٠٣٠، مما يضمن انسجامها مع الأولويات الحكومية وتحقيق أثر فعلي على المجتمع. وتؤكد قوة هذه العلاقة أن التخطيط ليس وظيفة روتينية، بل عملية قيادية استراتيجية تحدد نجاح أو فشل المشروع.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

أولاً: الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على نجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض، $\text{Sig} = 0,000$ ، $r = 0,769$

تعكس نتيجة الفرضية الرئيسة التي أظهرت وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض بمعامل ارتباط بلغ ٠,٧٦٩ ودلالة إحصائية ٠,٠٠٠ أن القيادة الإدارية تمثل متغيراً حاسماً في تفسير تباين مستويات نجاح المشاريع في البيئة الحكومية، إذ تشير هذه القيمة المرتفعة إلى أنه كلما تحسنت ممارسات القيادة من حيث وضوح الرؤية، واتخاذ القرار الرشيد، والتحفيز، والتخطيط الاستراتيجي، كلما انعكس ذلك بصورة مباشرة على قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية ومع مستوى جودة يرضي المستفيدين، وهذه النتيجة تدعم النموذج النظري للدراسة الذي ينطلق من اعتبار القيادة الإدارية متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء المؤسسي ومخرجات المشاريع العامة، وتؤكد أن نجاح المشاريع ليس نتاج العوامل الفنية فقط بل هو محصلة لأساليب الإدارة والقيادة التي تضبط اتجاه العمل اليومي وتتسق جهود الفرق المختلفة.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية بدرجة كبيرة مع ما توصلت إليه الدراسات العربية السابقة التي أكدت الدور المحوري للقيادة في نجاح المشاريع، حيث بينت دراسة الجغبير عن أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين أن وضوح الرؤية وفعالية التواصل والتحفيز القيادي ترتبط إيجابياً بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما ينسجم مع النتيجة الحالية التي تظهر أثر القيادة بمفهومها الشمولي على نجاح مشاريع وزارة النقل، كما دعمت دراسة الدغيم حول أنماط القيادة الإدارية في شركات الهندسة بعمان فكرة أن القيادة التحويلية والتبادلية ترفع من أداء المشاريع مقارنة بالقيادة الأوتوقراطية، مما يعزز الاستنتاج بأن جودة النمط القيادي تؤثر مباشرة في مؤشرات نجاح المشروع، وكذلك جاءت نتائج جاسم عن دور كفاءة القيادة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، والزعبي عن أثر الكفايات القيادية في المشاريع الإنشائية، والمعايطة في إطار الكفاءات الإدارية لمديري المشاريع، وعمر حول القيادة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كلها في اتجاه يؤكد أن نجاح المشاريع في مختلف القطاعات يرتبط بوجود قيادة واعية تمتلك كفايات واضحة وتستثمر في التحفيز والتخطيط والتواصل.

كما تتسجم هذه النتيجة مع ما ورد في الدراسات الأجنبية التي أكدت قوة الارتباط بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع في سياقات متنوعة، ففي دراسة Altaher وزملائه تبين أن القيادة التحويلية والتعاملية ترتبطان إيجابياً بنجاح المشاريع مع دور وسيط لتعاون الفريق، وهو ما يوازي مضمون القيادة الإدارية الفاعلة في الدراسة الحالية، بينما أظهرت دراسة Ullah وزملائه في القطاع العام الباكستاني أن القيادة العامة تؤثر إيجاباً في فعالية إدارة المشاريع من خلال وضوح الأهداف ودعم الإدارة العليا، وهو ما يلتقي مع نتائج هذه الدراسة التي تبرز أهمية وضوح الرؤية والتخطيط، كما أكدت دراسة Suvvari وزملائه أن القادة الذين يشجعون العمل الجماعي والتواصل المفتوح يحققون معدلات نجاح أعلى في المشاريع، وجاءت دراسة Doe و Smith لتضيف أن القيادة التحويلية من خلال التمكين النفسي ترفع من نجاح المشروع، وبذلك يمكن القول إن النتيجة المتحصل عليها في وزارة النقل تتكامل مع الأدبيات العربية والأجنبية وتُظهر أن القيادة الإدارية عامل مشترك وأساسي في تفسير نجاح المشاريع في مختلف البيئات التنظيمية.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية لاتخاذ القرار الإداري على نجاح المشاريع، $\text{Sig} = 0,000$ ، $r = 0,773$

تشير نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد اتخاذ القرار الإداري ونجاح المشاريع في وزارة النقل بمدينة الرياض بمعامل ارتباط قدره ٠,٧٧٣ ودلالة إحصائية تساوي ٠,٠٠٠، بما يعني أن القرارات الإدارية ليست مجرد إجراءات شكلية بل هي عنصر حاسم يوجه مسار المشروع ويحدد درجة كفاءته، فكلما كانت القرارات مبنية على معلومات دقيقة، وتتسم بالوضوح والسرعة والالتزام بالأنظمة وإشراك المعنيين، انعكس ذلك إيجاباً على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، وتمثل هذه النتيجة دليلاً على أن اتخاذ القرار الإداري يمثل آلية تشغيلية واستراتيجية في آن واحد، فهو يترجم الرؤية والخطط إلى إجراءات عملية داخل المشروع، وأي خلل في هذه الحلقة ينعكس مباشرة على نسب النجاح أو الفشل في التنفيذ.

وعند ربط هذه النتيجة بالدراسات العربية السابقة نجد أنها منسجمة مع ما أشار إليه الجبيري في دراسته حول أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع، حيث اعتبر أن اتخاذ القرار جزء رئيس من الممارسة القيادية وأن وضوح القرارات وسلامتها كان له دور أساسي في تحقيق أهداف المشاريع في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يقوّي الاستنتاج بأن القرار الإداري الرشيد عامل مشترك في سياقات مختلفة، كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الزعبي الذي أبرز أهمية الكفايات القيادية المرتبطة

بالتخطيط وصنع القرار في رفع نسب نجاح المشاريع الإنشائية، حيث بينت دراسته أن المديرين الذين يمتلكون مهارة اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب يحققون معدلات إنجاز أعلى ويواجهون مشكلات أقل أثناء التنفيذ، وكذلك نجد أن جاسم عندما درس كفاءة القيادة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات أظهر أن حل المشكلات وتوزيع المهام، وهما مجالان يرتبطان جوهرياً باتخاذ القرار، كان لهما تأثير واضح في تجاوز تحديات المشاريع التقنية وتحسين أدائها، مما يعزز الربط بين جودة القرار ونجاح التنفيذ في البيئة العربية.

أما على مستوى الدراسات الأجنبية، فقد أكدت نتائج Ullah وزملائه أن وضوح الأهداف الذي يعد ثمرة لقرارات قيادية دقيقة يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة وفعالية إدارة المشاريع، أي أن القيادة تؤثر عبر آلية القرار والتخطيط الواضح، وهو ما يتوافق مع الفرضية الحالية التي تبرز القرار الإداري كبعد مستقل في ذاته، كذلك أظهرت دراسة Altaher وزملائه أن نماذج القيادة التحويلية والتعاملية التي تقوم على وضوح التوقعات وتحديد المسارات تؤثر من خلال قرارات واضحة على نجاح المشروع، كما أن نتائج Suvvari وزملائه تشير إلى أن القادة الذين يتخذون قرارات واضحة ويضعون توقعات محددة لفرقهم يحققون نتائج أفضل من أولئك الذين يتصف أسلوبهم بالغموض أو ترك الأمور دون تدخل، وبذلك تؤكد الدراسة الحالية من خلال نتيجة هذه الفرضية أن اتخاذ القرار الإداري يمثل نقطة التقاء بين مختلف الأدبيات، وأنه ركيزة لا يمكن تجاوزها عند تفسير نجاح المشاريع الحكومية.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية لتحفيز الموظفين على نجاح المشاريع، $\text{Sig} = 0,000$ ، $r = 0,803$

تبين نتيجة الفرضية الفرعية الثانية أن تحفيز الموظفين يرتبط بقوة بنجاح المشاريع في وزارة النقل، حيث بلغ معامل الارتباط $0,803$ مع دلالة إحصائية $0,000$ ، وهي قيمة تعكس أثراً قوياً للتحفيز في رفع كفاءة الأداء وتحسين مخرجات المشاريع، فالتحفيز هنا لا يقتصر على الحوافز المادية بل يشمل تقدير الجهود، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الروح الإيجابية، وتوفير فرص التدريب، وكلها عناصر تجعل الموظف أكثر اندماجاً في العمل وأكثر استعداداً لبذل جهد إضافي في سبيل إنجاز المشروع، وتوضح هذه النتيجة أن المشروع الحكومي مهما كان جيد التخطيط من الناحية الفنية والإجرائية، فإنه يعتمد في النهاية على إنسان محفز يشعر بقيمة دوره في تحقيق أهدافه، وأن غياب التحفيز يمكن أن يعرقل الإنجاز حتى في ظل وجود موارد مالية وفنية جيدة.

وتتسجم هذه النتيجة مع كثير من الدراسات العربية السابقة التي أظهرت تأثيراً مهماً للقيادة التحفيزية في تحسين أداء المشاريع، ففي دراسة الجغبير كانت بيئة العمل المحفزة ووضوح الرؤية والتواصل الفعال من أبرز العوامل التي أسهمت في نجاح المشاريع داخل المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتعاقدين، وهو ما يلتقي مع بعد تحفيز الموظفين في هذه الدراسة، كما أبرزت دراسة الدغيم عن أنماط القيادة في شركات الهندسة أن القيادة التحويلية التي تعتمد على الإلهام والتحفيز والتقدير كان لها الأثر الأكبر في رفع أداء المشاريع الهندسية مقارنة بالأساليب الأوتوقراطية، وهي نتيجة تدعم مباشرة الفرضية الحالية، كما نجد في دراسة الزعبي عن الكفايات القيادية في المشاريع الإنشائية أن مهارات التواصل وتحفيز الفرق وإدارة الأزمات ارتبطت بارتفاع نسب إنجاز المشاريع وتقليل المشكلات، وفي دراسة عمر عن القيادة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ظهر أن القيادة التحويلية، بما تحمله من أبعاد تحفيزية، هي الأكثر فاعلية في رفع أداء تلك المشروعات، مما يرسخ فكرة أن التحفيز القيادي عامل مشترك في نجاح المشاريع بمختلف أحجامها وقطاعاتها.

وعلى مستوى الدراسات الأجنبية، فإن دراسة Altaher وزملائه أكدت أن القيادة التحويلية والتعاملية، وهما نمطان يقومان على التحفيز والمكافأة والتواصل، ترتبطان إيجابياً بنجاح المشاريع، مع دور وسيط لتعاون الفريق، وهو تعاون لا يمكن بناؤه من دون تحفيز حقيقي لأعضاء المشروع، كما بينت دراسة Doe و Smith أن القيادة التحويلية تسهم في نجاح المشروع من خلال التمكين النفسي لأعضاء الفريق، وهو شكل عميق من التحفيز الداخلي يزيد الثقة بالذات والاستعداد لتحمل المسؤولية، وفي دراسة Suvvari وزملائه تبين أن القادة الذين يشجعون على التواصل المفتوح والعمل الجماعي، وهي ممارسات تحفيزية بالأساس، يحققون نتائج أفضل في إدارة المشاريع، لذلك يمكن القول إن نتيجة هذه الفرضية لا تتفصل عن السياق العالمي للأدبيات، وتؤكد أن تحفيز الموظفين ليس ترفاً إدارياً، بل هو أداة استراتيجية لرفع معدلات نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع، $\text{Sig} = 0,000$ ، $r = 0,912$

تعد نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة من أقوى نتائج الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع ٠,٩١٢ مع دلالة إحصائية ٠,٠٠٠، وهي قيمة تعكس علاقة شديدة القوة تكاد تجعل التخطيط الاستراتيجي العامل الأكثر تأثيراً بين أبعاد القيادة الإدارية الثلاثة، إذ يعني ذلك أن وضوح الرؤية الاستراتيجية، ودقة صياغة الأهداف، والمتابعة المنتظمة، وإشراك الأقسام المختلفة في

إعداد الخطط، وتحديثها وفق المتغيرات، كلها عناصر تلعب دوراً حاسماً في ضمان أن تسير المشاريع في مسارها الصحيح نحو تحقيق النتائج المطلوبة، وتوضح هذه النتيجة أن المشروع الناجح يبدأ من تخطيط ناجح يحدد المسار ويستبق المخاطر ويضمن توجيه الموارد في الاتجاه المناسب، وأن أي ضعف في هذا التخطيط سينعكس لا محالة في شكل تأخر في التنفيذ أو تجاوز للميزانية أو تدن في جودة المخرجات أو ضعف في رضا المستفيدين.

وعند ربط هذه النتيجة بالدراسات العربية السابقة نجد أن التخطيط الاستراتيجي كان حاضراً كمتغير ضمنى أو صريح في عدد من تلك الدراسات، فقد أكدت دراسة الزعبي عن أثر الكفايات القيادية في نجاح المشاريع الإنشائية أن مهارات التخطيط وإدارة الوقت وصنع القرار من أهم الكفايات التي ترفع نسب نجاح المشاريع وتقلل من المشكلات أثناء التنفيذ، وهو ما يتوافق مع النتيجة الحالية التي تضع التخطيط في قلب معادلة النجاح، كما ركزت المعاينة في إطارها للكفاءات الإدارية لمديري المشاريع الهندسية على أن مهارات التخطيط وإدارة المخاطر وحل المشكلات والتواصل تمثل عناصر رئيسية في أي إطار كفاء لإدارة المشاريع، وقد أظهرت أن وجود إطار واضح للكفاءات يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، كما أبرزت دراسة جاسم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات أهمية القيادة في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإغلاق، مما يشير إلى أن كفاءة القائد في مرحلة التخطيط تؤثر في بقية المراحل، وهي فكرة تتوافق مع الارتباط القوي الذي أظهرته الدراسة الحالية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشاريع في وزارة النقل.

وتؤكد الدراسات الأجنبية هذا المعنى بشكل واضح، ففي دراسة Ullah وزملائه كان وضوح الأهداف، وهو جوهر التخطيط الاستراتيجي، يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة وفعالية إدارة المشاريع في القطاع العام، مما يعني أن القيادة لا تؤثر مباشرة إلا عبر آليات التخطيط وتحديد الأهداف، وهي نتيجة قريبة جداً من روح الفرضية الحالية، كما أظهرت دراسة Altaher وزملائه أن أنماط القيادة الفعالة تؤثر في نجاح المشاريع من خلال تعزيز تعاون الفريق في إطار رؤية واضحة، وهي رؤية لا تتفصل عن عملية التخطيط الاستراتيجي للمشروع، كذلك ركزت دراسة Suvvari وزملائه على تحديد السمات القيادية المؤثرة في نجاح المشاريع، وكان من بينها القدرة على وضع رؤية واضحة، وتحديد توقعات دقيقة، وهي عناصر تخطيطية بالأساس.

نتائج البحث:

- أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية أن بعد التخطيط الاستراتيجي حقق أعلى متوسط بين أبعاد القيادة الإدارية بمتوسط ٤.٢٥ وانحراف معياري ٠.٦٠ مما يعكس قوة دوره في نجاح المشاريع.
- سجلت عبارة "تحقق المشاريع أهدافها كما هو مخطط لها" متوسطاً مرتفعاً بلغ ٤.١٥ بما يدل على رضا واضح تجاه مستوى الإنجاز.
- بينت نتائج الفرضية الرئيسة وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية ونجاح المشاريع بمعامل ارتباط $r = 0.769$ ودلالة $\text{Sig} = 0.000$
- حققت الفرضية الخاصة باتخاذ القرار الإداري ارتباطاً قوياً بمتغير النجاح بلغ $r = 0.773$ مما يعكس أثر القرارات الواضحة والدقيقة في الأداء.
- جاء بعد تحفيز الموظفين بقيمة ارتباط $r = 0.803$ وهو ما يُظهر أن التحفيز من أقوى العوامل المفسرة لتباين النجاح بين المشاريع.
- سجلت الفرضية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي أعلى قيمة ارتباط على الإطلاق بلغت $r = 0.912$ مما يجعله أقوى محدد لنجاح المشاريع.
- بلغ ثبات الاستبيان ككل (ألفا كرونباخ) ٠.٩٤ وهي قيمة مرتفعة تؤكد قوة الاتساق الداخلي لمحاول الدراسة.
- بلغت نسبة الذكور في العينة ٦٢٪ مقابل ٣٨٪ للإناث، مما يوضح هيمنة الرجال على وظائف المشاريع في الوزارة.
- شكل الموظفون من الفئة العمرية ٣٠-٤٠ سنة النسبة الأكبر من العينة بنسبة ٤٧٪ مما يشير إلى وجود قوة بشرية متمرسة نسبياً في قطاع المشاريع.
- أظهرت بيانات الخبرة أن ٥٤٪ من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز ٦ سنوات مما يعكس مستوى نضج وظيفي يؤثر في أحكامهم تجاه القيادة والمشاريع.
- حصل بعد "اتخاذ القرار" على متوسط عام بلغ ٣.٩٧ مما يدل على وجود ممارسة جيدة لكنها بحاجة لتعزيز المشاركة والسرعة في بعض الإدارات.

- حصل بعد "تحفيز الموظفين" على متوسط بلغ ٣.٨٥ بما يكشف أن التحفيز موجود لكنه متفاوت بين الأقسام الإدارية.
- سجل بعد "نجاح المشاريع" متوسطاً كلياً بلغ ٤.٠٣ مما يدل على أن المشاريع الحكومية في الوزارة تحقق مستوى جيداً من الجودة والالتزام.
- أظهرت عبارة "يتم تنفيذ المشاريع ضمن الوقت المحدد" متوسطاً أقل نسبياً بلغ ٣.٨٤ مما يشير إلى وجود بعض التأخير في جوانب محددة من التنفيذ.
- كشفت نتائج عبارة "يتم الالتزام بالميزانية" متوسطاً ٣.٩٠ مما يدل على وجود ضبط مالي جيد لكنه يحتاج إلى مزيد من التحسين في بعض المشاريع ذات الطبيعة الفنية المعقدة.

توصيات البحث:

- تعزيز مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المشاريع عبر برامج تدريب سنوية متخصصة ترتبط بمهارات اتخاذ القرار، والتخطيط، وإدارة الأزمات.
- تطوير نظام واضح للحوافز والمكافآت يربط بين الإنجاز الفعلي للمشاريع ومستوى التزام الموظفين، بهدف رفع التحفيز وزيادة الإنتاجية.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إدماج الموظفين ذوي الخبرة في مراحل صنع القرار، خاصة في المشاريع الكبيرة والمعقدة.
- تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة عبر تبني نماذج تخطيط تعتمد على مؤشرات قابلة للقياس (KPI's) ومراجعتها دورياً.
- تقليل التفاوت بين الإدارات في تطبيق الممارسات القيادية عبر وضع دليل موحد للسياسات القيادية يمكن لجميع الأقسام الالتزام به.
- تعزيز التواصل المؤسسي بين القيادات والموظفين عبر اجتماعات دورية لمناقشة تقدم المشاريع وتحديد التحديات والتغلب عليها مبكراً.
- رفع مستوى الرقابة والمتابعة للمشاريع وذلك من خلال تطبيق أنظمة رقمية لتتبع التقدم والإنفاق والالتزام بالجدول الزمنية.
- إطلاق مبادرات للتمكين النفسي والمهني للموظفين بهدف رفع الشعور بالمسؤولية والانتماء تجاه المشاريع الحكومية.
- الاستثمار في تدريب فرق المشاريع على أدوات إدارة المشاريع الحديثة مثل (MS Project، Primavera)، لتحقيق مستوى أعلى من الاحترافية.
- إجراء دراسات مستقبلية تُعنى بالمقارنة بين مشاريع وزارة النقل ومشاريع وزارات حكومية أخرى بهدف تبادل التجارب وتحسين الأداء الوطني.

الخاتمة

تبيّن من خلال هذا البحث أن القيادة الإدارية تمثل عنصراً محورياً في نجاح المشاريع الحكومية داخل وزارة النقل بمدينة الرياض، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة معنوية قوية بين أبعاد القيادة الثلاثة—اتخاذ القرار، التحفيز، والتخطيط الاستراتيجي—وبين تحقيق المشاريع لأهدافها في الوقت والجودة والميزانية المحددة، وهو ما يؤكد أن تحسين الأداء القيادي لا ينعكس فقط على بيئة العمل، بل يمتد تأثيره إلى جودة الخدمات والمشاريع المقدمة للمستفيدين، كما كشف البحث أن التخطيط الاستراتيجي جاء في مقدمة العوامل المؤثرة، مما يبرز أهمية الرؤية الواضحة والأهداف الدقيقة في إدارة المشاريع.

كما توصلت الدراسة إلى أن تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير برامج التحفيز، وتحسين آليات المتابعة، تعد مداخل أساسية لرفع مستويات النجاح في المشاريع الحكومية، وقد أسهمت النتائج في توجيه مجموعة من التوصيات التي يمكن للوزارة تبنيها لتطوير ممارساتها القيادية وضمان استدامة التحسين المؤسسي، إذ إن بناء قيادة فعّالة يمثل استثماراً استراتيجياً يعزز قدرة الوزارة على مواجهة تحديات المشاريع، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

قائمة المراجع

١. المراجع العربية

- الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبدالسبحان. (٢٠١٨). الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ٨، ٢٧١-٣٣٢.
- البرقاوي، وفاء برهان أحمد. (٢٠٢٣). بيئة العمل المادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الهيئة الإدارية في جامعة اليرموك. المجلة العربية للنشر العلمي، ٥٨، ٤٢٤-٤٤٠.
- جاسم، حسين رافت. (٢٠٢٢). دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسباسيل للاتصالات في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٦٠)، ٥٧٣-٥٩١.
- الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (٢٠١٥). أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين. (رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية).
- الخفاجي، حاكم جبوري. (٢٠٠٩). علاقة وأثر الفساد الإداري على جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة مقارنة بين هيئة إعمار محافظة... مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢، ١٩-٥٢.
- الدغيم، أمجاد أحمد. (٢٠١٦). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية: شركات الهندسة في مدينة عمان. (رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية).
- الزعبي، فراس علي خليفة. (٢٠٢١). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٧(ملحق)، ١-٣٦.
- الزعبي، هشام فراس علي. (٢٠٢٣). أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية. (رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية).
- شلال، زهير. (٢٠٢٤). دور التكوين على مستوى مركز تطوير المقاولاتية بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس في تجسيد المشاريع الصغيرة. مجلة أبعاد اقتصادية، ١٤(١)، ٢٨٧-٣٠٥.
- العزام، أنور أحمد نهار. (٢٠٠٩). تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن. (رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية).

عليوي، هديل قاسم. (٢٠٢٢). دور القيادة الخضراء في تعزيز الريادة المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٦٠)، ٧٦١-٧٨٠.

عمر، حسام محمد. (٢٠٢٤). أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي. مجلة دلالات، ١١، ٤٠٤-٤٢٧.

عودة، محمد أمين. (١٩٩٦). المشاريع العامة: دراسة تحليلية حول طبيعتها ومبرراتها ووظائف وتشكيل مجالس إدارتها. الإداري، ١٨(٦٥)، ١٦٣-١٨٥.

غريب، منى محمد صالح. (٢٠٢٥). دور القيادة الشاملة في العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي وريادة الأعمال لطلاب الجامعات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، ٥(١)، ٥٩٩-٦٤٩.

الفايز، هيلة بنت عبدالله سليمان. (٢٠٢٣). معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. مجلة كلية التربية، ١٠٩، ٤٣-٩٨.

القاضي، شذى نضال حسني. (٢٠١٦). دراسة حول العوامل المؤثرة على إعداد برنامج العمل الزمني في الأردن. (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية).

قبلاوي، بدر رشاد. (٢٠٢٥). دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في شركة النفط العربية الأمريكية "أرامكو". مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٦(١)، ٢٦-٤٤.

محمد، خميس ناصر. (٢٠٢٣). دور القيادة الأكاديمية في تحقيق الشراكات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية للقيادات الإدارية في جامعة الفلوجة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(٤)، ١٤٣-١٥٤.

المعاينة، ساجدة عماد صالح. (٢٠٢٤). تطوير إطار الكفاءات الإدارية لمدرّاء المشاريع الهندسية. (رسالة ماجستير، جامعة مؤتة).

المغربي، عماد سليمان. (٢٠٢١). أثر أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الكيماوية الأردنية. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

٢. المراجع الاجنبية

- Altaher, A. M., Al-Obaidly, G. A., Al-badaine, G., Kashoob, S. S. M., Hammouri, Q., & Khasawneh, M. A. S. (2024). The impact of leadership styles on project success: The mediating role of team collaboration. *Journal of Project Management*, 9, 485–492. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.7.001>
- Smith, J., & Doe, A. (2023). Transformational Leadership and Project Success: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
- Suvvari, S., et al. (2024). The Role of Leadership in Project Success: A Quantitative Analysis. *International Project Management Review*,
- Ullah, S., et al. (2023). Linking public leadership with project management effectiveness: Examining the mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. *Public Sector Project Management Study*, 322 respondents from Pakistan .

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

السادة/ وزارة النقل بمدينة الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كجزء من متطلبات بحث التخرج لنيل درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، قسم إدارة مشاريع، بعنوان:

"تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة النقل بمدينة الرياض".

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وملاحظات موظفي الوزارة حول موضوع البحث، وسيتم التعامل مع جميع المعلومات بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم ووقتكم الثمين.

مع فائق التقدير والاحترام،

الباحث: أحمد عبدالله المطرفي

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

البند	الفئة
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من ٢٥ ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 فأكثر
الوظيفة الحالية	☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ أخرى
عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من ٣ سنوات ☐ 3-7 سنوات ☐ 8-12 سنوات ☐ سنة ☐ أكثر من ١٢ سنة
المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
القسم الإداري	☐ التخطيط ☐ المشاريع ☐ الموارد البشرية ☐ المالية ☐ التقنية ☐ أخرى

ثانياً: أسئلة الاستبانة

البعد	م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيادة الإدارية - بعد اتخاذ القرار الإداري	1	تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
	2	يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	☐	☐	☐	☐	☐
	3	تتسم القرارات الإدارية في الوزارة بالوضوح وسهولة الفهم.	☐	☐	☐	☐	☐
	4	تتم معالجة المشكلات بقرارات سريعة وفعالة.	☐	☐	☐	☐	☐
	5	تلتزم القيادة بالإجراءات النظامية عند اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
أولاً: القيادة الإدارية - بعد تحفيز الموظفين	6	توفر الإدارة حوافز تشجيعية لتحسين الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
	7	تشجع القيادة الموظفين على الابتكار واقتراح الأفكار.	☐	☐	☐	☐	☐
	8	يتم تقدير جهود الموظفين بصورة عادلة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	تعمل القيادة على تعزيز الروح الإيجابية داخل بيئة العمل.	9	
☐	☐	☐	☐	☐	توفر القيادة فرص تدريب للتطوير المهني.	10	
☐	☐	☐	☐	☐	لدى الوزارة رؤية واضحة يتم توجيه الموظفين نحوها.	11	أولاً: القيادة الإدارية - بعد التخطيط الاستراتيجي
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة دقيقة وقابلة للقياس.	12	
☐	☐	☐	☐	☐	تتابع القيادة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل منظم.	13	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إشراك الأقسام المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية.	14	
☐	☐	☐	☐	☐	تلتزم الإدارة بتحديث الخطط الاستراتيجية وفق المتغيرات.	15	
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق المشاريع أهدافها كما هو مخطط لها.	16	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الوقت المحدد.	17	ثانياً: نجاح المشاريع
☐	☐	☐	☐	☐	يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع.	18	

☐	☐	☐	☐	☐	تتسم مخرجات المشاريع بجودة عالية.	19	
☐	☐	☐	☐	☐	تُنفَّذ المشاريع وفق المعايير المهنية المطلوبة.	20	
☐	☐	☐	☐	☐	يحظى المشروع بمتابعة مستمرة من الجهات المختصة.	21	
☐	☐	☐	☐	☐	تصل نتائج المشروع للمستفيدين بالشكل المطلوب.	22	
☐	☐	☐	☐	☐	يشعر المستفيدون بالرضا عن نتائج المشروع.	23	

Abstract

This study aims to examine the impact of administrative leadership on project success within the Ministry of Transport in Riyadh. It analyzes three leadership dimensions—decision-making, employee motivation, and strategic planning—using a descriptive analytical approach. The study population consisted of ministry employees working in project units, and a sample of 110 employees was selected randomly. A structured questionnaire was used as the main tool for data collection. The results revealed a strong correlation between administrative leadership and project success, with strategic planning recording the highest correlation value (0.912). The findings also indicated the significant role of motivation and clear decision-making in enhancing project performance. The study concludes with several recommendations, including strengthening leadership training programs, improving planning and monitoring mechanisms, and activating employee participation in decision-making.

.

Keywords:

Administrative Leadership – Decision-Making – Motivation – Strategic Planning
– Project Success – Ministry of Transport

**Midocean University
College of Management
Project Management Department**

**The Impact of Administrative Leadership on Project
Success in the Public Sector: An Applied Study on the
Ministry of Transport in Riyadh**

**Prepared by: Ahmed Abdullah Al-Mutrafi
University ID: 2021204601**

**Supervised by:
Dr. Faisal Abdul Hamid
Dr. Fayez Jarad**

Year 2025