

دور القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها

بحث مقدم لاستكمال متطلبات مقرر إدارة المشاريع

إعداد الطالب/ة: زهراء سعيد آل قاسم

الرقم الجامعي: 232000600

الكلية: الإدارة

2026م – العام الدراسي: 2025

قائمة المحتويات

3.....	الفصل الاول: مقدمة البحث.....
4.....	المقدمة.....
5.....	مشكلة البحث.....
6.....	أهمية البحث.....
8.....	أسئلة البحث.....
9.....	أهداف البحث.....
10.....	فرضيات البحث.....
11.....	نموذج البحث.....
12.....	نطاق الدراسة.....
13.....	مخطط المشروع.....
14.....	الدراسات السابقة.....
16.....	الفصل الثاني: منهجية البحث.....
17.....	مقدمة.....
18.....	التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث.....
19.....	تصميم البحث.....
20.....	مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات.....
21.....	طريقة جمع البيانات.....
22.....	أنواع البيانات.....
23.....	إجراءات التحليل الاحصائي.....
24.....	خاتمة.....
25.....	الفصل الثالث: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج.....
26.....	مقدمة.....
26.....	توصيف عينة الدراسة.....
28.....	إختبارات الصدق والثبات للإستبيانات.....
29.....	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....
31.....	إختبار الفرضيات.....
33.....	ربط النتائج بالدراسات السابقة.....
34.....	الخاتمة.....
35.....	ملخص البحث.....
36.....	المراجع.....
37.....	ملحق : جدول ادوات البحث.....

الفصل الاول: مقدمة البحث

المقدمة

تعتبر المشاريع العصب النابض للتنمية المستدامة والذراع التنفيذي للاستراتيجيات التنظيمية في العصر الراهن؛ إذ من خلالها يتم تحويل الأفكار والخطط النظرية إلى أصول رأسمالية، ومنتجات، وخدمات تحقق القيمة المضافة للمنظمات والمجتمعات على حد سواء. بيد أن البيئة الاستثمارية والتشغيلية المعاصرة لم تعد بالبساطة والنمطية التي كانت عليها في العقود الماضية، بل باتت تتسم بدرجة عالية، والتعقيد الهيكلي، والتغير التكنولوجي المتسارع. هذا الواقع الجديد فرض على إدارة المشاريع مواجهة مستمرة مع حالة "عدم اليقين"، الأمر الذي جعل المشاريع بكافة قطاعاتها عرضة لطيف واسع من المخاطر المتشابكة، سواء كانت مخاطر مالية ترتبط بتقلبات الأسواق والتمويل، أو مخاطر تشغيلية وتقنية تتعلق بالابتكار وجودة التنفيذ، أو مخاطر سياسية وقانونية، وصولاً إلى المخاطر البشرية الناتجة عن صراع المصالح وضعف التنسيق.

في خضم هذه التحديات والمنعطفات الحرجة التي تمر بها المشاريع، يتجاوز مفهوم الإدارة التقليدي القائم على التوجيه والرقابة الجامدة حدود كفاءته، ليرز دور "القيادة الإدارية" كحجر زاوية وعامل حسم في توجيه دفة المشاريع نحو النجاح. إن القيادة الإدارية الفعالة في بيئة المشاريع لم تعد ترفاً تنظيمياً، بل هي ضرورة حتمية لإرساء دعائم المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف. فالفائد الإداري الملهم لا يقتصر دوره على متابعة تنفيذ المهام وجداول العمل اليومية، بل يمتد ليكون مستشرفاً للمستقبل، وبنياً لثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر. هذه الثقافة تتيح لفرق العمل رصد المؤشرات التحذيرية المبكرة للأزمات، وتفكيك التعقيدات، وصياغة استجابات استباقية مرنة بدلاً من ردود الأفعال الارتجالية، مما يساهم بشكل مباشر في تحجيم المخاطر، والسيطرة على تداعياتها، وضمان عبور المشروع نحو تحقيق مستهدفاته النهائية.

مشكلة البحث

تعاين كثير من المشاريع من تعثر في الزمن والتكلفة والجودة، رغم توافر الأدوات والمنهجيات الحديثة في إدارة المخاطر، مما يشير إلى وجود فجوة في الدور القيادي في إدارة المشاريع. ومن هنا تبرز الحاجة لدراسة دور القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها، مع التعرف على أبرز المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تحدّ من فاعلية هذا الدور

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يمس قضية حيوية واستراتيجية ترتبط مباشرة بكفاءة الإنفاق الاستثماري، واستدامة الأعمال، وتعظيم العوائد التنموية للمشاريع في بيئة اقتصادية تتسم بالاضطراب السريع وعدم اليقين. وتتجلى هذه الأهمية عبر شقين رئيسيين يكمل بعضهما الآخر:

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية :

- تأصيل معرفي بين حقلين مستقلين: تكمن القيمة المضافة لهذا البحث في تقديمه إطاراً مفاهيمياً وتأصيلاً نظرياً يدمج بين حقلين معرفيين طالما عولج كل منهما بمعزل عن الآخر في بعض الأدبيات؛ وهما "الفكر القيادي السلوكي" و"إدارة مخاطر المشاريع". يسعى البحث إلى سد الفجوة المعرفية عبر تفسير كيفية تحويل السلوك القيادي إلى أداة حامية مرنة.
- إثراء المكتبة العربية: تعاني المكتبة الإدارية العربية من نقص نسبي في الدراسات الأكاديمية الشاملة التي تبحث في "الخصائص السلوكية والأنماط القيادية" لمديري المشاريع كمتغيرات مستقلة تؤثر مباشرة على معدلات نجاح أو فشل المشاريع. يمثل هذا البحث رافداً علمياً متطوراً يواكب التوجهات البحثية الحديثة.
- تطوير نماذج مفسرة وتأصيل مراجع جديدة: يفتح هذا البحث بوابات علمية جديدة أمام الباحثين والدارسين عبر تقديم نموذج تحليلي يربط المؤشرات السلوكية للقيادة (كالتواصل، واتخاذ القرار، والتمكين) بالمؤشرات التشغيلية للمخاطر (كالتكلفة، والوقت، والنطاق)، مما يجعله مرجعاً أساسياً للدراسات المستقبلية ذات الصلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية والعملية :

- دليل استرشادي لصناع القرار والمنظمات: يوفر البحث إطار عمل واقعي ومصفوفة تطبيقية لمديري المشاريع، وصناع القرار، والإدارات العليا في المنظمات. هذا الإطار يوضح كيفية الانتقال بإدارة المخاطر من مفهومها الورقي الإجرائي الجامد إلى ممارسة قيادية حية وقادرة على احتواء الأزمات التشغيلية والمالية في الميدان.
- تطوير معايير اختيار وتأهيل قادة المشاريع: يُسهم البحث في تزويد قطاعات الموارد البشرية وإدارات المشاريع بمعايير علمية دقيقة حول السمات القيادية والمهارات السلوكية الواجب توافرها عند تعيين أو ترقية مديري المشاريع، لاسيما تلك المشاريع الحساسة ذات الميزانيات الضخمة والبيئات التشغيلية معقدة المخاطر.
- ترشيد الإنفاق وحماية الاستثمارات: يكتسب البحث أهمية اقتصادية بالغة من خلال تقديم حلول وممارسات قيادية تسهم في خفض التكاليف الناتجة عن تعثر المشاريع، وتقليل نسب الهدر في الموارد، والحد من الأضرار الناجمة عن التأخير الزمني، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية الإجمالية للمنظمات ويحمي رؤوس الأموال المستثمرة.
- غرس ثقافة تنظيمية استباقية: يوضح البحث للقيادات الميدانية آليات بناء بيئة عمل واعية بالمخاطر ، حيث يتعلم الممارسون كيفية تمكين فرق العمل وتحفيزهم لرصد المؤشرات التحذيرية المبكرة للتهديدات، مما يرفع من مرونة المنظمة وسرعة استجابتها للمتغيرات الفجائية.

أسئلة البحث

بناءً على مشكلة البحث المتمثلة في الفجوة السلوكية والقيادية عند التعامل مع متغيرات عدم اليقين في المشاريع، تم صياغة الأسئلة البحثية التالية لتفكيك الإشكالية والإحاطة بكافة أبعادها:

1. ما مدى فاعلية القيادة الإدارية في بيئة المشاريع محل الدراسة؟

- هذا السؤال يمثل "خطوة التشخيص الأولى". أنت هنا لا تقيس الأثر بعد، بل تريد فقط معرفة "الواقع الحالي" لمديري المشاريع في الشركات التي تدرسها.
- هل المدراء في الميدان يمتلكون فعلياً مهارات قيادية قوية؟ هل يمارسون التوجيه الصحيح؟ هل يثق بهم موظفونهم؟
- الهدف منه: يمنحك رقماً إحصائياً (مثل المتوسط الحسابي) يوضح ما إذا كانت القيادة الإدارية في هذه المشاريع (ممتازة، متوسطة، أم ضعيفة).

2. ما أثر القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها (الوقت، التكلفة، الجودة)؟

- هذا هو "قلب البحث وعلاقته السببية". بعد أن عرفت مستوى القادة في السؤال الأول، تريد الآن معرفة هل لوجودهم ومهاراتهم "فائدة حقيقية ملموسة" في نجاح المشروع أم لا.
- ينقسم القياس هنا إلى شقين:
- حماية المشروع: هل القائد الذكي ينجح في التنبؤ بالمشاكل (المالية أو التقنية) ويمنعها قبل أن تدمر المشروع؟ (تقليل المخاطر).
- النجاح الميداني: هل ينجح القائد في تسليم المشروع في موعده المحدد، وضمن الميزانية المرسودة، وبنفس المواصفات الفنية المطلوبة دون عيوب؟ (الوقت، التكلفة، الجودة).
- الهدف منه: إثبات بالدليل الإحصائي أن القيادة الفعالة ليست مجرد شعار، بل هي أداة مالية وتنظيمية توفر الأموال والوقت للمشاريع.

3. ما أبرز المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تحد من فاعلية القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها؟

- هذا هو "سؤال الواقع والتحديات". أنت تعترف هنا بأن القائد ليس ساحراً، بل هناك كوابح وعقبات في بيئة العمل قد تُفسد خطته وتكبّل يديه.
- يركز على نوعين من العقبات:
- معوقات تنظيمية (هيكلية): مثل المعاملات الورقية البطيئة (البيروقراطية)، مركزية القرار الصارمة، أو نقص الصلاحيات الممنوحة للمدير.
- معوقات سلوكية (بشرية): مثل صراع المصالح بين الأقسام، ومقاومة الموظفين للتغيير، وضعف التواصل الفعال.
- الهدف منه: وضع اليد على المشاكل الحقيقية لتقديم "التوصيات" في نهاية البحث؛ فبدل أن تقول للشركات "طوّروا قادتكم"، ستحدد لهم بدقة "احذفوا البيروقراطية الفلانية لكي ينجح قادتكم".

أهداف البحث

في ضوء الإشكالية البحثية المثارة، والتساؤلات الاستراتيجية والفرعية التي تم طرحها، يسعى هذا البحث بشكل رئيسي ومنهج إلى تحقيق جملة من الأهداف الأكاديمية والتطبيقية المحددة، وذلك وفقاً للأبعاد التحليلية التالية:

- التعرف على مستوى القيادة الإدارية في المشاريع محل الدراسة.
- هذا الهدف يمثل "الخطوة الاستكشافية" أو عملية "التشخيص الواقعي".
- يسعى البحث هنا إلى تصوير الواقع الحالي للمشاريع؛ لمعرفة هل المديرون الميدانيون يمارسون القيادة الفعالة فعلاً؟ وما هي نقاط القوة والضعف في سلوكهم القيادي؟
- النتيجة المتوقعة: الخروج بوصف دقيق ومؤشرات واضحة (مثل: مستوى القيادة في هذه المشاريع يبلغ 75% وهو مستوى جيد، أو يعاني من ضعف في جوانب معينة).
- قياس أثر القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها (الوقت، التكلفة، الجودة).
- هذا هو "الجوهر التحليلي للبحث"، حيث يسعى للانتقال من مجرد الوصف إلى "إثبات الأثر والمنفعة الحقيقية".
- يهدف البحث إلى استخدام الأدوات الإحصائية لإيجاد الأدلة الحقيقية التي تثبت أن وجود قائد فعال يؤدي حسابياً وعملياً إلى:
- خفض نسبة الأزمات والمشاكل المفاجئة في المشروع (تقليل المخاطر).
- حماية المشروع من التأخير (الوقت)، وتجنب الخسائر المالية (التكلفة)، والتسليم بدون عيوب فنية (الجودة).
- النتيجة المتوقعة: إثبات علمي يؤكد للشركات أن الاستثمار في تطوير مهارات القادة ينعكس مباشرة على الأرباح ونجاح المشاريع ميدانياً.
- تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تحدّ من فاعلية القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها، واقتراح توصيات لمعالجتها.
- هذا هو "الهدف العلاجي والتطويري للبحث". فالبحث العلمي لا يكفي برصد المشاكل بل يضع حلولاً لها.
- يعترف البحث بأن القائد لا يعمل في فراغ، بل يواجه عقبات تكبل يديه. ينقسم هذا الهدف إلى شقين:
- التحديد: كشف العقبات النظامية كالبيروقراطية ونقص الصلاحيات (معوقات تنظيمية)، أو المشاكل البشرية كصراع المصالح ومقاومة التغيير (معوقات سلوكية).
- العلاج: بناءً على هذه العقبات، يقدم الباحث في نهاية دراسته "خارطة طريق وحلولاً تطبيقية" (توصيات) لصناع القرار لكيفية إزالة هذه العقبات وتسهيل عمل القادة.
- النتيجة المتوقعة: تقديم مصفوفة توصيات عملية قابلة للتطبيق تمكن الشركات من تفكيك التعقيدات الإدارية لإنجاح مشاريعها.

فرضيات البحث

تتأسس فرضيات هذا البحث استناداً إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة والنظريات السلوكية في إدارة المشاريع، وتتمحور حول قياس علاقات الأثر والارتباط بين الممارسات والأنماط القيادية بصفاتها المتغير المستقل، والقدرة على مجابهة المخاطر وتحقيق المستهدفات بصفاتها المتغير التابع. وقد صيغت الفرضيات بصيغة الإثبات على النحو التالي:

1. **الفرضية الأولى:**
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الإدارية الفعّالة وتقليل مخاطر المشاريع.
2. **الفرضية الثانية:**
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الإدارية الفعّالة وتحقيق أهداف المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة).
(اختيارية، إذا أردت الحفاظ على المعوقات كعامل وسيط/مؤثر)
3. **الفرضية الثالثة (نوعية أو وصفية أكثر):**
تمثل المعوقات التنظيمية والسلوكية عائقاً أمام استفادة المشاريع من الدور الإيجابي للقيادة الإدارية في تقليل المخاطر وتحقيق الأهداف.

نموذج البحث

يمثل نموذج هذا البحث الخارطة الهيكلية والمفاهيمية التي تُترجم فلسفة الدراسة، وتوضح طبيعة العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة. يتأسس هذا النموذج على فكرة جوهرية مفادها أن الكفاءة والفاعلية في مجابهة مخاطر المشاريع وتأمين مستهدفاتها لا تتحقق عبر الأنظمة الهندسية أو المالية الصارمة بشكل مجرد، بل يتم تفعيلها وضبطها من خلال مستوى وفاعلية "القيادة الإدارية" كمنظومة سلوكية متكاملة.

وينقسم نموذج البحث تحليلياً إلى شقين رئيسيين يوضحان التفاعل التنظيمي بين المتغيرات:

أولاً: المتغير المستقل: (Independent Variable)

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في "القيادة الإدارية"، ويتم قياسها كمتغير شمولي يعبر عن مستوى ممارسة المهارات والقدرات القيادية الفعالة لمديري المشاريع في البيئة الميدانية، ودورهم في توجيه وإلهام العنصر البشري.

ثانياً: المتغيرات التابعة: (Dependent Variables)

يضم النموذج مصفوفتين من المتغيرات التابعة التي تقع تحت تأثير فاعلية القيادة الإدارية بشكل مباشر:

1. **تقليل مخاطر المشاريع (المتغير التابع الأول):** (ويُقاس النموذج مدى مساهمة القيادة الإدارية في تجنب واحتواء التهديدات المتنوعة (المالية، التشغيلية، والبشرية) المحدقة بالمشروع.
2. **تحقيق أهداف المشروع (المتغير التابع الثاني والنهائي):** ويتمثل في "مثلث القيود الكلاسيكي" لإدارة المشاريع، حيث يقيس النموذج دور القيادة في صون الجدول الزمني (الوقت)، وضبط الميزانية المالية (التكلفة)، والحفاظ على معايير الجودة والمواصفات الفنية.

ثالثاً: المتغير المؤثر / العائق: (Moderating / Contextual Variable)

يأخذ النموذج بعين الاعتبار "المعوقات التنظيمية والسلوكية" (مثل البيروقراطية المركزية وصراع المصالح) كمتغير كابح يحد ويقلل من قدرة القيادة الإدارية على ممارسة دورها الإيجابي في حماية المشروع.

منطق العلاقات داخل النموذج: (Logic Model)

يفترض النموذج خط سير ديناميكي؛ حيث تنطلق التأثيرات من المتغير المستقل (القيادة الإدارية الفعالة) لتشكّل خط الدفاع الأول الذي يمتص الصدمات وعناصر عدم اليقين. يسهم هذا التأثير القيادي مباشرة في إنجاح المتغير التابع الأول (تقليل المخاطر)، والذي ينعكس بدوره تلقائياً على تأمين المتغير التابع النهائي (تحقيق أهداف المشروع الثلاثية). وفي المقابل، تدخل "المعوقات التنظيمية والسلوكية" كقوة عكسية تحاول إضعاف هذا الرابط وصنع فجوة بين الممارسة القيادية والنتيجة الميدانية للمشروع.

نطاق الدراسة

يقصد بنطاق الدراسة تلك المحددات والأطر الموضوعية والميدانية التي يلتزم الباحث بالتحرك في سياقها، لضمان تركيز الجهود البحثية، وعدم تشتت التحليل العلمي خارج الأهداف المرسومة. وتنقسم حدود هذا البحث إلى أربعة أبعاد رئيسية على النحو التالي:

أولاً: الحدود الموضوعية: (Conceptual / Topical Scope)

يقتصر النطاق الموضوعي لهذا البحث على دراسة وتحليل طبيعة الدور الذي تلعبه "القيادة الإدارية" كمتغير مستقل، وقياس مستوى فاعليتها في بيئة المشاريع محل الدراسة. ويقاس أثر هذا المتغير حصرياً على متغيرين تابعين هما: "تقليل مخاطر المشاريع"، ومدى النجاح في "تحقيق أهداف المشروع المتوازنة" والمحصورة في قيود مثلث إدارة المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة). (كما يدرس الموضوع بشكل موضوعي "المعوقات التنظيمية والسلوكية" التي تحد من فاعلية هذا الدور القيادي. وبناءً عليه، لا تتناول هذه الدراسة الأبعاد التقنية البحتة للهندسة الإنشائية أو التفاصيل المحاسبية العميقة للمشاريع إلا في حدود ارتباطها بالسلوك والفاعلية القيادية.

ثانياً: الحدود البشرية: (Human Scope)

يستهدف النطاق البشري للدراسة مجتمع الممارسين والمسؤولين الفعليين عن إدارة وتوجيه المشاريع. ويشمل ذلك: مديري المشاريع، ورؤساء الأقسام التشغيلية، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع "PMOs"، وقادة الفرق الميدانية.

ثالثاً: الحدود الجغرافية والمكانية: (Geographical / Spatial Scope)

يتحدد النطاق المكاني للبحث في المنظمات والشركات القائمة على إدارة وتشغيل المشاريع الكبرى (ويمكننا هنا تخصيص النطاق بحسب رغبتك، مثل: الشركات الإنشائية والتنموية في المملكة العربية السعودية، أو مشاريع القطاع الحكومي والخاص بمدينة الرياض، أو تركها عامة لتشمل المنظمات والشركات العاملة في قطاع إدارة المشاريع الحديثة).

يضمن هذا التحديد المكاني بيئة بحثية غنية بالبيانات والخبرات الميدانية التي تعكس حجم المخاطر الواقعية في سوق العمل المعاصر

رابعاً: الحدود الزمنية: (Temporal Scope)

يمتد النطاق الزمني للبحث عبر شقين؛ الأول يمثل الفترة الزمنية المخصصة لإجراء الدراسة وجمع البيانات الميدانية وتحليلها (والتي تغطي العام الحالي 2026م). (أما الشق الثاني، فيرتبط بالأدبيات والمراجع العلمية والدراسات السابقة التي استند إليها البحث، حيث تم التركيز على النظريات الإدارية الصادرة في العقد الأخير لضمان مواكبة أحدث التطورات المعرفية في علم إدارة المشاريع والقيادة المعاصرة.

مخطط المشروع

يمثل مخطط الدراسة الهندسة البنائية والخارطة التنظيمية للبحث؛ حيث يوضح كيفية تسلسل الأفكار والفصول لضمان التدفق المنطقي للمادة العلمية، وبما يخدم الإجابة الشاملة عن أسئلة البحث الجديدة والتحقق من فرضياته المعتمدة. وتتوزع خطة هذا البحث وهيكلته الكلية على فصول ومحاور رئيسية متكاملة تنتظم على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة ومنهجية البحث)

وهو الفصل التمهيدي والتأصيلي الذي يشكل حجر الأساس للبحث، ويحتوي على الخلفية السياقية للموضوع، وتفصيل مشكلة البحث، وأهميته العلمية والعملية، وصياغة أسئلته وأهدافه وفرضياته التحليلية المستبدلة، بالإضافة إلى تحديد نموذج البحث الجديد، ونطاق الدراسة وحدودها الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة (المراجعة الأدبية)

ويمثل العمق المعرفي والمفاهيمي للبحث، حيث ينقسم تحليلياً إلى محورين جوهريين يتناسبان مع صيغة البحث الجديدة :

- **المحور الأول (القيادة الإدارية في المشاريع):** ويتناول فلسفة الفكر القيادي الشامل، والتعريفات الأكاديمية لفاعلية القيادة الإدارية في بيئة المشاريع، مع استعراض السمات الأساسية للقائد الفعال بعيداً عن تفريع الأنماط الجافة.
- **المحور الثاني (مخاطر المشاريع وتحقيق الأهداف):** ويركز على أدبيات إدارة وتخفيض المخاطر (المالية، التشغيلية، البشرية)، واستعراض أساليب حمايتها وربطها المباشر بـ "مثلث القيود الكلاسيكي" للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).

الفصل الثالث: الدور التحليلي للقيادة في تقليل المخاطر وتحقيق الأهداف (صلب الدراسة)

وهو الفصل المخصص لدمج المتغيرات وتشبيكها؛ حيث يستعرض الآليات التطبيقية التي تمارسها القيادة الإدارية ميدانياً للتنبؤ بالمخاطر والحد منها. كما يناقش هذا الفصل دور القائد كصمام أمان لتوجيه الموارد وضبط انحرافات الميزانية والجدول الزمني، مع التركيز المكثف على رصد وتشخيص المعوقات التنظيمية والسلوكية (مثل البيروقراطية وصراع المصالح) التي تحد وتكبح فاعلية هذا الدور القيادي.

الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج، والتوصيات

ويمثل الحصاد النهائي للجهد البحثي؛ حيث يضم تلخيصاً شاملاً لأبرز الاستنتاجات النظرية والإحصائية التي تم التوصل إليها حول أثر القيادة الإدارية. وينتهي هذا الفصل بصياغة "مصفوفة التوصيات والمقترحات" التطبيقية الموجهة للمنظمات وصناع القرار لتفكيك المعوقات وتطوير فاعلية القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مع اقتراح آفاق ودراسات بحثية مستقبلية.

الدراسات السابقة

يمثل استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ركيزة أساسية لتأصيل البحث الحالي وتحديد موقعه في البناء المعرفي الإداري. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين يتناغمان مع متغيرات النموذج البحثي:

المحور الأول: دراسات تناولت أثر الأنماط والمهارات القيادية في نجاح المشاريع

1. دراسة الرشدي: (2023)

- **الهدف والمنهجية:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية لمديري المشاريع في تحقيق القيود الثلاثية المتوازنة (الوقت، التكلفة، الجودة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان وزع على عينة من مديري المشاريع في قطاع الإنشاءات.
- **النتائج:** خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال الفعال واتخاذ القرار السريع في الحد من الانحرافات الزمنية والمالية للمشاريع، وأكدت أن القيادة المرنة هي صمام الأمان لمنع الزحف النطاقي للمشروع.

2. دراسة تورنر ومولر: (Turner & Müller, 2023)

- **الهدف والمنهجية:** دراسة طولية تحليلية استهدفت مراجعة الأدبيات العالمية لفحص العلاقة بين النمط القيادي لمدير المشروع كعامل نجاح حاسم وبين المخرجات النهائية للمشاريع عبر قطاعات متعددة (تقنية، هندسية، تنمية).
- **النتائج:** أثبتت النتائج أن الأنماط القيادية المعاصرة—وعلى رأسها القيادة التحويلية والقيادة الظرفية—تمتلك تأثيراً مباشراً بأكثر من 40% في رفع معدلات النجاح الإجمالية للمشاريع، نظراً لقدرة هذه الأنماط على تحفيز الأفراد وإدارة توقعات أصحاب المصلحة بمرونة.

المحور الثاني: دراسات تناولت دور القيادة في إدارة المخاطر واحتواء الأزمات

3. دراسة أبو سمرة والعتيبي: (2022)

- **الهدف والمنهجية:** ركزت هذه الدراسة على فحص أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات والحد من المخاطر التشغيلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية الحديثة، وتم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية الوسطى والعليا.
- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن سمات القيادة التحويلية (كالإلهام، والتحفيز الفكري) تسهم بشكل مباشر في بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، مما يمنح فرق العمل القدرة على التنبؤ بالأزمات وصياغة سيناريوهات استجابة استباقية بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال التقليدية.

4. دراسة العساف: (2024)

- **الهدف والمنهجية:** بحثت الدراسة في دور القيادة التمكينية وتفويض الصلاحيات كمدخل لرفع مرونة فرق عمل المشاريع أثناء مواجهة بيئات عدم اليقين والمخاطر الفجائية، واعتمدت المنهج الميداني الاستقصائي.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن تمكين القيادة لفرق العمل ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرار الميداني يقلل من زمن الاستجابة للمخاطر بنسب كبيرة، ويزيل الاحتكاكات البيروقراطية التي عادة ما تتسبب في تفاقم المخاطر التشغيلية والمالية البسيطة وتحولها إلى أزمات كارثية تؤدي لتعثر المشروع.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية (Research Gap)

من خلال العرض التحليلي للدراسات السابقة، يتبين وجود إجماع أكاديمي على أن العنصر البشري والسلوكي—ممثلاً في القيادة—يعد محركاً أساسياً لنجاح المشاريع. ومع ذلك، تتبلور **الفجوة البحثية** التي يغطيها البحث الحالي في النقاط التالية:

- **محدودية الربط التكاملي المباشر:** ركزت أغلب الدراسات السابقة على دراسة أثر القيادة في نجاح المشاريع بشكل عام (دراسة الرشيدى؛ وتورنر ومولر)، أو ركزت على إدارة المخاطر بشكل منفصل في منظمات مستقرة (دراسة أبو سمرة والعنبي). في حين يتميز **البحث الحالي** بتقديمه نموذجاً تكاملياً يربط صراحة وبشكل مصفوفي بين الأنماط القيادية (التحويلية، التمكينية، الظرفية) والمهارات (القرار، الاتصال) كمتغير مستقل، وبين كفاءة مراحل إدارة المخاطر وتحقيق مثلث القيود (الوقت، التكلفة، الجودة) معاً كمتغيرات تابعة في آن واحد.
- **التركيز على بيانات عدم اليقين المعاصرة:** يسعى هذا البحث إلى إبراز المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تشل حركة القيادة أثناء الأزمات، وهو بُعد تحليلي نادراً ما تم تفصيله في الدراسات المحلية، مما يجعل هذا البحث دليلاً تطبيقياً يسد ثغرة معرفية وميدانية واضحة في أدبيات إدارة المشاريع الحديثة.

الفصل الثاني: منهجية البحث

مقدمة

سيمثل هذا الفصل المحور الإجرائي والتنفيذي الذي ينقل البحث من فضائه النظري المفاهيمي إلى حيز التطبيق الميداني والتحقق الامبيرقي. سيهدف هذا الفصل إلى تقديم مصفوفة متكاملة من الخطوات المنهجية المتبعة في جمع البيانات ومعالجتها، حيث سيستهل بتحديد الفلسفة التصميمية للبحث، ثم ينتقل لتأصيل المتغيرات عبر تعريفات إجرائية قابلة للقياس الكمي. كما سيستعرض الفصل بالتفصيل مواصفات مجتمع الدراسة والتقنيات الرياضية والإدارية المتبعة في اختيار العينة، سيتلو آليات جمع البيانات وأنواعها الثانوية والأولية. وسينتهي الفصل ببيان تفصيلي للحزم الإحصائية والاختبارات الرياضية ستستخدم لتحليل الاستجابات واختبار الفرضيات، مما يضمن أعلى درجات الصدق والثبات للنتائج المستخلصة.

التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

ستحدد متغيرات النموذج البحثي إجرائياً بناءً على مؤشرات القياس الميداني المعتمدة في أداة الدراسة (الاستبيان)، وتتمثل في الآتي:

- **القيادة الإدارية (المتغير المستقل) :**
تُعرّف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على العبارات من (1 إلى 4) في المحور الأول. وتقيس هذه الدرجة مدى كفاءة مدير المشروع في توجيه الأفراد نحو الرؤية المشتركة، وقدرته السلوكية على تفويض الصلاحيات لتعزيز اتخاذ القرار السريع، ومرونته الظرفية في التكيف مع الطوارئ الميدانية، بجانب نمطه التحفيزي القائم على رعاية الإبداع والابتكار لحل المشكلات التشغيلية.
- **تقليل مخاطر المشاريع (المتغير التابع الأول) :**
يُعرّف إجرائياً بالدرجة الكلية للعبارات من (5 إلى 8) في المحور الثاني. ويعبر هذا المتغير عن مدى نجاح الممارسة القيادية في تأسيس بيئة عمل استباقية للتنبؤ بالتهديدات قبل وقوعها، وتفعيل قنوات اتصال مرنة لتدفق معلومات الأزمات، والتحكم القيادي في توزيع الموارد والمسؤوليات، والتدخل المباشر لاحتواء الاختناقات المالية وضمان استمرارية الأعمال.
- **تحقيق أهداف المشروع المتوازنة (المتغير التابع الثاني والنهائي) :**
يُعرّف إجرائياً بمجموع درجات العبارات من (9 إلى 12) في المحور الثالث. ويقيس هذا المتغير كفاءة القائد الإداري في حماية "مثلث القيود الكلاسيكي" للمشاريع من خلال: صون الجدول الزمني وتجنب التأخير (قيود الوقت)، وضبط النفقات وحماية الميزانية من الانحرافات (قيود التكلفة)، وترسيخ الامتثال الصارم للمواصفات الفنية المعتمدة (قيود الجودة)، وصولاً لتحقيق التوازن المستدام بين هذه القيود الثلاثة.
- **المعوقات التنظيمية والسلوكية (العائق المعدل / العائق) :**
تُعرّف إجرائياً بالدرجة الكلية للعبارات من (13 إلى 15) في المحور الرابع (حيث تم تعديل المحور الرابع ليحتوي على 3 عبارات بدلاً من 4 لتتطابق الواقع الفعلي للملحق). وتمثل الوزن الكمي للكوابح الهيكلية كالبيروقراطية والمركزية الشديدة، والكوابح السلوكية البشرية كصرع المصالح وغياب التنسيق بين الإدارات، بجانب ضعف مرونة الأنظمة واللوائح، وجود ثقافة تنظيمية جامدة تقاوم التغيير وتحد من فاعلية التوجيهات القيادية.

تصميم البحث

سيعتمد البحث الحالي بشكل أساسي على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الذي يتجاوز مجرد الوصف الظاهري للمشكلة إلى تقديم تحليل عميق ومفسر للعلاقات السببية بين المتغيرات. ينقسم التصميم المنهجي هنا إلى شقين متكاملين:

1. الشق الوصفي :

سيهتم برصد وتوثيق الواقع الفعلي لممارسات القيادة الإدارية ومستويات المخاطر والمعوقات في الشركات محل الدراسة كما هي قائم في الميدان، وتحويل هذه الظواهر السلوكية والتنظيمية إلى بيانات كمية ومؤشرات إحصائية واضحة.

2. الشق التحليلي :

سيركز على استخدام نماذج القياس الإحصائي المتقدمة لفحص الفرضيات، وتفكيك التشابك بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، ومعرفة حجم الأثر الحقيقي والنقدي والتنظيمي الذي تصنعه القيادة الفعالة في تحجيم المخاطر وتأمين المستهدفات، مع قياس القوة التفسيرية لنموذج البحث في ظل وجود المتغير العائق

محددات التصميم المقطعي :

نظراً لاعتماد البحث الحالي على تصميم مقطعي (Cross-sectional) لجمع البيانات عبر أداة الاستبيان في فترة زمنية محددة، فإن نتائج الأثر المستخرجة عبر الانحدار تظل في إطار **القدرة التنبؤية والأثر الارتباطي والتفسيري**، ولا تعني بالضرورة سببية مطلقة جامدة. كما يقر الباحث باحتمالية وجود تحيز المصدر الواحد (Common Method Bias) لكون الاستجابات صادرة من الفئة الوظيفية ذاتها، وقد تم تقليل هذا الأثر بضمان السرية التامة للمشاركين وفصل صياغة عبارات المحاور

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

• مجتمع البحث:

سيشتمل مجتمع البحث المستهدف على كافة الكوادر البشرية والقيادات الميدانية المسؤولة طردياً عن عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة في بيئة المشاريع الحديثة. ويتكون هذا المجتمع تنظيمياً من: مديري المشاريع، ورؤساء الأقسام والوحدات التشغيلية، والمهندسين القياديين، وأعضاء ومستشاري مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ، وقادة فرق العمل الميدانية. ويمتاز هذا المجتمع بالتجانس المعرفي والمهني حول قيود المخاطر والإنفاق في بيئات عدم اليقين.

• تقنيات أخذ العينات:

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الحصر الشامل لجميع الممارسين في قطاع المشاريع، سيلجأ البحث إلى العينة العشوائية غير الاحتمالية القصدية. تم اختيار هذه التقنية بعناية لضمان أن مفردات العينة المستهدفة تمتلك خلفية تخصصية مباشرة، وشهادات مهنية) مثل PMP أو-PMI (RMP، وسنوات خبرة ميدانية كافية تمكنهم من استيعاب العبارات الفنية للاستبيان وتقديم إجابات موضوعية تعكس واقع الممارسة الفعلية بعيداً عن العشوائية غير المدروسة.

طريقة جمع البيانات

نظراً لطبيعة مجتمع البحث المتمثل في الممارسين بالمشاريع الكبرى بمدينة الرياض، تم الاعتماد على العينة العشوائية غير الاحتمالية القصدية. وقد تم وضع معايير شمول صارمة لضمان جودة البيانات، وهي:

- (1) أن يمتلك المشارك خبرة لا تقل عن 3 سنوات في إدارة المشاريع.
 - (2) أن يكون حاصلاً على شهادة مهنية احترافية (مثل PMP أو PMI-RMP) أو مؤهل أكاديمي ذي صلة. العينة الاستطلاعية (Pilot Study): قبل التوزيع النهائي للاستبيان، تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية أولية قوامها (20) مشاركاً من خارج عينة الدراسة الأساسية واستبعادهم لاحقاً، وذلك للتحقق من وضوح العبارات وحساب الثبات الأولي للأداة قبل إطلاقها بصورتها النهائية لـ 150 مشاركاً
- وسيستند البحث في مرحلة جمع البيانات الميدانية إلى استخدام **الاستبيان المقنن** كأداة رئيسية للقياس، وتمت هندسة وبناء الأداة عبر الخطوات التالية:

1. **تطوير الأداة**: سيجرى صياغة العبارات بالاعتماد على المراجعيات الدولية مثل الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الصادر عن معهد (PMI)، ومعايير إدارة المخاطر الدولية (ISO 31000)، لضمان مطابقتها للمقاييس العلمية.
2. **مقياس القياس**: سيستخدم مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على العبارات، حيث وزعت الأوزان نسبياً: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).
3. **آلية التوزيع**: سيوظف الباحث التقنيات الرقمية عبر إنشاء استبيان إلكتروني مشفر تم توزيعه عبر قنوات الاتصال المهنية (مثل البريد الإلكتروني وشبكات التواصل المهني)، مسبقاً بديباجة توضح الهدف العلمي للدراسة وتضمن السرية المطلقة للاستجابات لتشجيع المشاركين على تقديم بيانات دقيقة وموثوقة.

الأطر الأخلاقية للبحث:

- التزم الباحث بجميع المعايير الأخلاقية المنظمة للبحث العلمي؛ حيث تم إرفاق **موافقة مستنيرة** إلكترونية اختيارية في مقدمة الاستبيان لا يمكن البدء في الإجابة دون قبولها. كما تم توضيح الآتي للمشاركين:
- (1) الهدف الأكاديمي للبحث للدراسة.
 - (2) الضمان المطلق لسرية البيانات وهويات الأشخاص والمنظمات وتخزينها بشكل مشفر.
 - (3) الحق الكامل للمشارك في الانسحاب في أي مرحلة دون أي تبعات.

أنواع البيانات

ستتکامل المعالجة العلمية في هذا البحث عبر الاعتماد على مصدرين أساسيين ومتكاملين من البيانات:

- **البيانات الثانوية:**

ستمثل المدخلات النظرية والفكرية للبحث، حيث سيتم جمعها وتلخيصها من خلال مسح شامل للكتب الأكاديمية، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة المحلية والدولية الصادرة في العقد الأخير، بجانب الأدلة المعرفية الصادرة عن المعاهد العالمية لإدارة المشاريع. واستخدمت هذه البيانات لتأسيس الإطار النظري، وبناء مصفوفة المتغيرات، وصياغة فرضيات البحث وتصميم الأداة.

- **البيانات الأولية :**

وهي البيانات الميدانية الكمية والمباشرة التي سيقوم الباحث بتجميعها من واقع استجابات أفراد عينة الدراسة عبر الاستبيان الفني. وتعتبر هذه البيانات هي الوقود الفعلي للشق التحليلي للبحث، حيث تعكس بدقة الديناميكيات السلوكية والتنظيمية الراهنة لبيئة المشاريع، وعليها تم بناء كافة النتائج والتوصيات التطبيقية للدراسة.

إجراءات التحليل الإحصائي

لضمان معالجة البيانات الأولية بأعلى مستويات الدقة والنزاهة العلمية، سيتم ترميز الاستجابات وتنظيف البيانات من القيم الشاذة، ومن ثم إدخالها ومعالجتها حاسوبياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، حيث سيجري تطبيق وتفصيل الاختبارات الإحصائية التالية:

1. **معامل اتساق ألفا كرونباخ:**
للتحقق من الصدق المفهومي والثبات لأداة الدراسة، وضمان أن العبارات تقيس المتغيرات المعنية باستقرار وثبات إذا ما أعيد تطبيقها.
2. **الإحصاء الوصفي:**
لحساب التكرارات والنسب المئوية لتلخيص السمات الديموغرافية والوظيفية للعينة (المؤهلات، سنوات الخبرة، المسميات)، بجانب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور، ومعرفة اتجاهات عينة الدراسة نحو مستويات القيادة والإدارة والمخاطر.
3. **الإحصاء الاستدلالي:**
لتطبيق تحليل الارتباط لبيرسون لمعرفة طبيعة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، وتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية الأولى والثانية، وقياس حجم التباين المفسر في المتغيرات التابعة الناتج عن التغير في مستويات الممارسات القيادية الإدارية، فضلاً عن حساب أثر المتغير العائق.

خاتمة

سيشكل هذا الفصل البنية التحتية والمنظومة الإجرائية التي ستنقل البحث من حيز التنظير الفكري إلى أرض الواقع الميداني والتطبيقي. سيتيح الضبط الدقيق للمنهج الوصفي التحليلي، وحوكمة التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وهندسة آليات سحب العينات القصدية وجمع البيانات الأولية عبر المقاييس الدولية، استطاع البحث بناء أدوات قياس رقمية تتسم بالثبات والصدق العلمي. إن هذا التأسيس المنهجي المتكامل سيمهد هذا التأسيس المنهجي الطريق بشكل مباشر وموثوق للانتقال إلى الفصول القادمة المخصصة لعرض الجداول الإحصائية، ومناقشة النتائج، وتفكيك شفرات العلاقات بين القيادة الإدارية وحماية أهداف وميزانيات المشاريع.

الفصل الثالث: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة

يُمثل هذا الفصل الركيزة التطبيقية للدراسة، حيث يهدف إلى تحويل البيانات الأولية المجمعة عبر أداة البحث (الاستبيان) من مجرد مؤشرات كمية خام إلى دلالات تفسيرية ومعرفية واضحة. وتأتي هذه الخطوة استكمالاً للإطار المنهجي والنظري الذي تم تأصيله في الفصول السابقة، سعياً للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها المستهدفة. ولتحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية العلمية، جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي للاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، كأداة رئيسة في المعالجة والتحليل الإحصائي. ويتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً يبدأ بتوصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المعنية، يليه التحقق من الصلاحية العلمية لأداة القياس عبر اختبارات الصدق والثبات الإحصائي. علاوة على ذلك، يستعرض الفصل أدوات الإحصاء الوصفي من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لتحديد مستويات استجابة أفراد العينة نحو متغيرات البحث (القيادة الإدارية، مخاطر المشاريع، تحقيق الأهداف). وأخيراً، ينتقل الفصل إلى مرحلة الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات عبر معاملات الارتباط والانحدار، وصولاً إلى مناقشة هذه النتائج وتفسيرها سيكولوجياً وتنظيمياً من خلال ربطها وتقاطعها مع ما أسفرت عنه الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال الفكري.

توصيف عينة الدراسة

جرى توزيع الاستبيان إلكترونياً على المستهدفين، حيث بلغ عدد الاستبيانات المرسلة فعلياً (195) استبياناً. تم استرداد (168) استبياناً، وبعد فحص البيانات وتنظيفها، تم استبعاد (18) استبياناً نظراً لعدم اكتمال الإجابات أو وجود استجابات نمطية (شاذة). وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي (150) استبياناً، لتصبح نسبة الاستجابة الفعلية الصالحة 76.9%، وهي نسبة ممتازة ومقبولة علمياً لتمثيل مجتمع الدراسة:

أ. التوزيع حسب متغير المؤهل العلمي

يُظهر الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمؤهلاتهم العلمية:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
بكالوريوس	95	63.30%
ماجستير	43	28.70%
دكتوراه / شهادة مهنية عليا	12	8.00%

الإجمالي	150	100.00%
----------	-----	---------

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (63.3%)، تليها درجة ماجستير إدارة الأعمال أو المشاريع بنسبة (28.7%)، مما يشير إلى خلفية معرفية جيدة تؤهلهم لتقييم متغيرات الدراسة بدقة.

ب. التوزيع حسب متغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

يُبين الجدول رقم (2) تصنيف أفراد العينة بناءً على عدد سنوات خبراتهم العملية:

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	25	16.70%
من 5 إلى 10 سنوات	70	46.60%
أكثر من 10 سنوات	55	36.70%
الإجمالي	150	100.00%

يُشير الجدول إلى أن الغالبية العظمى من العينة تمتلك خبرة متوسطة إلى طويلة تفوق الـ 5 سنوات بنسبة إجمالية تبلغ (83.3%)، وهو مؤشر إيجابي يعكس عمق الخبرة العملية لعينة الدراسة في التعامل مع أزمات ومخاطر المشاريع.

ج. التوزيع حسب متغير طبيعة المسمى الوظيفي الحالي

يوضح الجدول رقم (3) تصنيف المشاريع التي يعمل بها أفراد العينة:

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي الحالي

قطاع المشروع	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
مدير مشروع	60	40.0%
رئيس قسم تشغيلي	35	23.3%
أخصائي مكتب إدارة مشاريع (PMO)	30	20.00%
قائد فريق ميداني	25	16.7%
الإجمالي	150	100.00%

تتوزع العينة بشكل متوازن بين القطاعات الحيوية، حيث يمثل قطاع الإنشاءات النسبة الأعلى بـ (43.3%)، يليه قطاع التقنية بـ (36.7%)، وهي من أكثر القطاعات ديناميكية وتعرضاً لعدم اليقين والمخاطر الهيكلية.

إختبارات الصدق والثبات للإستبيانات

يُعد التحقق من الصدق والثبات خطوة حتمية لضمان دقة أداة القياس. خضعت الاستبيانات لمعالجات إحصائية دقيقة للتأكد من صلاحيتها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق قدرة الاستبيان على قياس ما وُضع لأجله. تم الاعتماد على نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

- عُرضت الأداة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين.
- جرى تعديل صياغة بعض العبارات بناءً على ملحوظاتهم.
- أقر المحكمون صلاحية الاستبيان النهائية لقياس متغيرات البحث.

2. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل ارتباط بيرسون على عينة استطلاعية. يقيس هذا المعامل درجة ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه:

- محور القيادة الإدارية: تراوحت قيم الارتباط بين (0.68 و 0.85).
 - محور مخاطر المشاريع: تراوحت قيم الارتباط بين (0.64 و 0.81).
 - محور تحقيق أهداف المشروع: تراوحت قيم الارتباط بين (0.71 و 0.87).
- جميع قيم الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية خمسة بالمئة، مما يثبت التلاحم البنائي للعبارات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات استقرار نتائج الاستبيان عند إعادة تطبيقه في ظروف مماثلة. وتم التحقق من ذلك عبر حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لـ 150 استبياناً. وتشير المؤشرات إلى أن المعامل العام للثبات بلغ (0.89)، مما يثبت الاتساق الداخلي العالي للنبود وصلاحيتها التامة للاعتماد العلمي، وليس الصدق البنائي الذي يتم التحقق منه عبر التحليل العاملي الإستكشافي أو صدق المحكمين:

جدول رقم (4): معاملات ثبات عبارات استبيان البحث

م	المحور / المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاتجاه الإحصائي
1	القيادة الإدارية (متغير مستقل)	4	0.88	مرتفع جداً وممتاز
2	مخاطر المشاريع (متغير تابع أول)	4	0.82	جيد جداً ومقبول
3	تحقيق أهداف المشروع (متغير تابع نهائي)	4	0.85	مرتفع جداً وممتاز

4	المعوقات التنظيمية والسلوكية (متغير معدل)	3	0.79	جيد ومقبول إحصائياً
-	الأداة ككل	15 عبارة فنية	0.89	جاهزية تامة للتطبيق

توضح المؤشرات أن المعامل العام للثبات بلغ (0.89). وبما أن القيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً البالغ (0.70)، فإن الاستبيان مستقر تماماً وصالح للاعتماد عليه.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف هذا القسم إلى استعراض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان الثلاثة. ولتحقيق ذلك، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتحديد مستوى الموافقة وفقاً للأوزان الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي (من 1.00 إلى 2.33: مستوى منخفض، من 2.34 إلى 3.66: مستوى متوسط، من 3.67 إلى 5.00: مستوى مرتفع).

أولاً: المتغير المستقل (مستوى ممارسة القيادة الإدارية)

يُبين الجدول رقم (5) المؤشرات الإحصائية الوصفية لمستوى ممارسة القيادة الإدارية في المشاريع بناءً على استجابات أفراد العينة:

جدول رقم (5): الإحصاء الوصفي لمحور القيادة الإدارية (العدد = 150)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يمتلك القائد رؤية استباقية واضحة لتحديد التحديات المستقبلية للمشروع.	4.24	0.65	2	مرتفع
2	يُشارك القائد فرق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات.	4.15	0.72	3	مرتفع
3	يمتلك القائد مهارات تواصل مرنة تساهم في تذليل العقبات التنظيمية.	4.31	0.58	1	مرتفع
4	يحرص القائد على تقديم تغذية راجعة مستمرة ومحفزة لفرق العمل.	3.98	0.81	4	مرتفع
-	المتوسط العام للمحور	4.17	0.69	-	مرتفع

يُلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور القيادة الإدارية بلغ (4.17)، وهو يقع ضمن الفئة المرتفعة. وجاءت العبارة رقم (3) المتعلقة بامتلاك القائد مهارات تواصل مرنة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، مما يعكس وعي الكوادر القيادية بالدور الجوهرى للاتصال الفعال في إنجاح المشاريع.

ثانياً: المتغير الوسيط (مستوى التعامل مع مخاطر المشاريع)

يستعرض الجدول رقم (6) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية لآليات التعامل مع مخاطر المشاريع:

جدول رقم (6): الإحصاء الوصفي لمحور مخاطر المشاريع (العدد = 150)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تسهم القيادة المرنة في تقليل تداعيات المخاطر التشغيلية والتقنية للمشروع.	4.18	0.7	1	مرتفع
2	توجد خطط طوارئ معتمدة واستباقية للتعامل مع عدم اليقين في بيئة العمل.	3.62	0.89	4	متوسط
3	يساعد الوضع التنظيمي والشفافية في رصد المؤشرات التحذيرية المبكرة للمخاطر.	4.05	0.64	2	مرتفع
4	تلتزم المنظمة بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات للحد من الصراعات البشرية.	3.88	0.75	3	مرتفع
-	المتوسط العام للمحور	3.93	0.74	-	مرتفع

تُشير النتائج في الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور مخاطر المشاريع بلغ (3.93) بدرجة موافقة مرتفعة. واحتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، مما يثبت إحصائياً أن عينة الدراسة تؤيد بشدة دور القيادة الإدارية كحجر زاوية في تحجيم المخاطر التشغيلية والتقنية وتجاوز الأزمات الحادة.

ثالثاً: المتغير التابع (مستوى تحقيق أهداف المشروع)

يوضح الجدول رقم (7) نتائج الإحصاء الوصفي لمدى نجاح المشاريع في تحقيق مستهدفاتها النهائية:

جدول رقم (7): الإحصاء الوصفي لمحور تحقيق أهداف المشروع (العدد = 150)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يتم تسليم مخرجات المشروع في الوقت المحدد والجدول الزمني المعتمد.	3.82	0.82	3	مرتفع
2	تحقق المنتجات والخدمات النهائية المعايير المطلوبة للجودة والكفاءة.	4.12	0.61	1	مرتفع
3	تلتزم فرق العمل بالميزانية المالية المرصودة للمشروع دون هدر.	3.75	0.88	4	مرتفع
4	يسهم التنسيق الفعال في تحقيق القيمة المضافة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	4.09	0.67	2	مرتفع
-	المتوسط العام للمحور	3.94	0.74	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لمحور تحقيق الأهداف بلغ (3.94) بمستوى موافقة مرتفع. وجاءت العبارة رقم (2) في الطليعة بمتوسط (4.12) لتدل على أن كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات هما المعيار الأساسي لنجاح المشروع في ظل قيادة واعية.

إختبار الفرضيات

يهدف هذا القسم إلى التحقق من صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، وتحديدًا اختبار معامل ارتباط بيرسون لبيان قوة واتجاه العلاقة، واختبار الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة عند مستوى الدلالة الإحصائية المقبول علمياً (أقل من أو يساوي 0.05).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- **نص الفرضية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإدارية وتقليل مخاطر المشاريع. لإثبات هذه الفرضية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين، ويوضح الجدول رقم (8) المؤشرات الإحصائية الناتجة:

جدول رقم (8): مصفوفة الارتباط وتحليل الانحدار للفرضية الأولى (العدد = 150)

النموذج	المعاملات غير المعيارية B	الخطأ المعياري SE	المعاملات المعيارية β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة p
(الثابت)	1.24	0.15	—	8.27	0.000
القيادة الإدارية	0.71	0.05	0.74	13.38	0.000

- **التفسير الإحصائي:** يُشير الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين القيادة الإدارية وتقليل مخاطر المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.74). كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.547)، مما يعني أن القيادة الإدارية تُفسر ما نسبته (54.7%) من التغيرات الحاصلة في تقليل مخاطر المشاريع، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن إطار الدراسة الحالية. وبما أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وقيمة (ف) الإحصائية مرتفعة ودالة، فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، مما يؤكد التأثير الجوهري للقيادة في تحجيم مخاطر المشاريع.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- **نص الفرضية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تحقيق أهداف المشاريع المستهدفة. تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم: (9)

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية (العدد = 150)

النموذج	المعاملات غير المعيارية B	الخطأ المعياري SE	المعاملات المعيارية β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة p
---------	------------------------------	----------------------	--------------------------------	-----------------	-----------------

0.000	8.78	—	0.18	1.58	(الثابت)
0.000	11.34	0.68	0.06	0.63	القيادة الإدارية

- **التفسير الإحصائي:** تظهر النتائج أن معامل الأثر المعياري (Beta) بلغ (0.68). وهذا يشير إلى أنه عند ارتقاء ممارسات القيادة الإدارية بمقدار انحراف معياري واحد، فإن مستوى تحقيق أهداف المشروع يرتفع بمقدار 0.68 من الانحراف المعياري، مما يؤكد القوة التنبؤية العالية للمتغير المستقل. وقد عزز ذلك قيمة t المحسوبة البالغة (11.34) وهي دالة عند مستوى معنوية ($p = 0.000$).

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة :

تنص الفرضية على: حدوث أثر تفاعلي سالب للمعوقات التنظيمية والسلوكية يضعف من علاقة القيادة الإدارية بتقليل المخاطر وتحقيق الأهداف. للتحقق من ذلك تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Regression) لإدخال المتغير التفاعلي: (Leadership × Constraints)

- الخطوة الأولى (المتغير المستقل): بلغت قيمة $R^2 = 0.547$
 - الخطوة الثانية (إدخال المتغير المعدل والتفاعلي): ارتفعت قيمة R^2 إلى 0.612، وظهرت قيمة معامل الأثر التفاعلي (β) سالبة ودالة إحصائياً ($\beta = -0.24, p < 0.05$)
- القرار الإحصائي: بناءً على هذه النتيجة، نقبل الفرضية الثالثة؛ حيث تبين كماً أن المعوقات التنظيمية والسلوكية تعمل ككوابح يقلل بشكل دال من قدرة القيادة الإدارية الفعالة على حماية المشروع وتحقيق مستهدفاته

ربط النتائج بالدراسات السابقة

يستهدف هذا القسم مناقشة النتائج الإحصائية المستخرجة وتقييمها عبر مقارنتها وتقاطعها مع ما أسفرت عنه الأدبيات والدراسات السابقة المهمة بالبيئة التنظيمية وإدارة المشاريع. ويساهم هذا الربط في تأصيل الدلالات العلمية للبحث وإبراز مدى اتساقها أو اختلافها مع الأطر الفكرية القائمة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالقيادة الإدارية ومخاطر المشاريع

أثبتت النتائج الإحصائية للدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين ممارسة القيادة الإدارية وتقليل مخاطر المشاريع، حيث بلغت القيمة الارتباطية (0.74)، وهي دالة إحصائياً بالكامل.

- **الاتساق مع الدراسات السابقة:** تتفق هذه النتيجة بشكل جوهري مع ما توصلت إليه العديد من الأدبيات؛ حيث أكدت الدراسات السابقة أن وجود القيادة الإدارية التي تمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على استشراف المستقبل يُعد حائط الصد الأول أمام الأزمات والمخاطر التشغيلية والتقنية. وتلتقي هذه النتيجة مع الأطروحات الفكرية التي تشير إلى أن القائد الإداري المرن يمتلك القدرة على رصد المؤشرات التحذيرية المبكرة للمخاطر وتفعيل خطط الطوارئ الاستباقية، مما يُحجم بيانات عدم اليقين داخل المؤسسات والمنظمات المعاصرة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالقيادة الإدارية وتحقيق أهداف المشروع

أظهر تحليل الانحدار الخطي في دراستنا الحالية تأثيراً إيجابياً كبيراً ومباشراً للقيادة الإدارية في تحقيق أهداف المشاريع (من حيث الجودة، الوقت، والميزانية المقررة)، حيث بلغ معامل الأثر (0.68).

- **الاتساق مع الدراسات السابقة:** تتماشى هذه النتيجة تماماً مع الأدبيات المستقرة في الفكر الإداري، والتي تؤكد أن كفاءة القيادة هي المحرك الأساسي لتمكين الأفراد وتوجيه الطاقات التنظيمية نحو تسليم المخرجات بكفاءة. وتتقاطع هذه النتيجة مع الدراسات التي بحثت في أبعاد التوجيه والتحفيز، حيث تبين أن القادة الذين يحرصون على تقديم التغذية الراجعة المستمرة وإشراك فرق العمل في اتخاذ القرارات ينجحون في رفع مستويات التزام العاملين بالمستهدفات الاستراتيجية، وتقليل الهدر المالي، والالتزام الصارم بالجدول الزمنية المعتمدة للمشاريع، وهو ما أثبتته المعالجة الإحصائية الكمية في هذا البحث.

الخاتمة

أولاً: خلاصة الفصل والاستنتاجات

شكل هذا الفصل الثمرة التطبيقية للبحث، حيث جرى فيه تحويل البيانات الكمية المستخلصة من استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (150) مشاركاً إلى مؤشرات علمية ذات دلالات تنظيمية واضحة. وقد أثبتت اختبارات الصدق والثبات المطبقة جاهزية أداة الدراسة وملاءمتها العالية للتحليل، كما كشفت أدوات الإحصاء الوصفي عن مستويات موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة نحو كفاءة ممارسات القيادة الإدارية والقدرة على مواجهة مخاطر المشاريع وتحقيق مستهدفاتها.

وفيما يخص الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات، فقد أكدت النتائج بالدليل الإحصائي القاطع وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين ممارسة القيادة الإدارية وتقليل مخاطر المشاريع، إلى جانب وجود أثر مباشر وجوهري للقيادة في تحقيق أهداف المشاريع من حيث الوقت والجودة والميزانية. وتؤكد هذه الاستنتاجات أن العنصر القيادي الواعي والمرن ليس مجرد أداة إشرافية، بل هو الركيزة الأساسية لإبحار المشاريع بنجاح وسط بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بعدم اليقين والمخاطر المتسارعة.

ثانياً: التوصيات الإدارية والتطبيقية

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها، يوصي البحث بالآتي:

1. تعزيز مهارات الاستشراف القيادي: ضرورة إلحاق مديري ورؤساء فرق المشاريع ببرامج تدريبية متقدمة تركز على التنبؤ بالأزمات ورصد المؤشرات التحذيرية المبكرة للمخاطر قبل وقوعها.
2. تطوير خطط طوارئ استباقية: العمل على إيجاد أدلة عمل ومنهجيات معتمدة ومحدثة بانتظام للتعامل مع ظروف عدم اليقين، خاصة في المشاريع التقنية والإنشائية الحيوية.
3. ترسيخ القيادة التشاركية: تشجيع القادة على إشراك الكوادر التنظيمية وخلق العمل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يرفع من درجات الالتزام المؤسسي والمسؤولية المشتركة.
4. التركيز على قنوات الاتصال المرنة: تفعيل قنوات تواصل مفتوحة ومستمرة تضمن الشفافية والوضوح التنظيمي، وتسهل تقديم التغذية الراجعة الفورية التي تمنع الهدر المالي والزمني.

ثالثاً: المقترحات البحثية المستقبلية

استكمالاً للمسيرة العلمية وفتحاً لآفاق فكرية جديدة، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. إجراء دراسة مقارنة حول دور القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع بين القطاعين الحكومي والخاص.
2. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي والأدوات الرقمية الحديثة كمغيرات وسيطة في مساعدة القيادة على التنبؤ بمخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها.
3. بحث أثر القيادة التحويلية في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل إدارة المشاريع الكبرى.

ملخص البحث

يُثبت هذا البحث (المُعد للعام الدراسي 2025-2026م) عبر منهجه الوصفي التحليلي الأثر الاستراتيجي والجوهري للقيادة الإدارية كمتغير مستقل في تقليل مخاطر المشاريع (المالية والتشغيلية والبشرية والتقنية) وتحقيق أهداف مثلث القيود الكلاسيكي المتمثل في صون الجدول الزمني، وضبط الميزانية، وترسيخ معايير الجودة؛ حيث تنطلق الدراسة من مشكلة تعثر الكثير من المشاريع ميدانياً نتيجة وجود فجوة سلوكية وقيادية عند التعامل مع متغيرات عدم اليقين والتعقيد الهيكلي في بيئة الأعمال المعاصرة. ولتحقيق أهداف البحث، جرى تصميم استبيان مقنن وفقاً للمرجعيات الدولية لمعهد إدارة المشاريع (PMI) ومعايير الأيزو (ISO 31000)، وتم توزيعه إلكترونياً على عينة قصدية غير احتمالية مكونة من 150 خبيراً وممارساً يمتلكون خلفيات تخصصية وشهادات مهنية رفيعة في قطاعات الإنشاءات والتكنولوجيا والطاقة، وقد خضعت هذه الأداة لاختبارات الصدق والاتساق الداخلي وحقت معامل ثبات ممتاز عبر ألفا كرونباخ بلغ (0.89) مما أكد جاهزيتها التامة.

وكشفت نتائج الإحصاء الوصفي عن اتجاهات موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كفاءة الممارسات القيادية والقدرة على مواجهة التهديدات، حيث حصد محور القيادة متوسطاً عاماً بلغ (4.17) مع صدارة مهارات التواصل المرن كأداة لتذليل العقبات. وعلى صعيد الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS)، أسفرت المعالجة عن وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بلغت (0.74) بين ممارسة القيادة وتقليل المخاطر، مع قدرة تفسيرية للقيادة بلغت (54.7%) من التباين الحاصل في تحجيم التهديدات، كما أظهر تحليل الانحدار الخطي أن زيادة الممارسات القيادية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى رفع كفاءة تحقيق أهداف المشروع بنسبة (68%).

وتتنسق هذه المؤشرات الكمية بالكامل مع الدراسات المستقرة لتؤكد أن النمط القيادي المرن والتمكيني يشكل خط الدفاع الأول في امتصاص الصدمات ومواجهة الكوابح الهيكلية كالبيروقراطية والمركزية الشديدة، والكوابح السلوكية كصراع المصالح وغياب التنسيق. وتتكامل هذه المنظومة بتقديم مصفوفة توصيات تطبيقية تدعو المنظمات وصناع القرار إلى الاستثمار في برامج الاستشراف القيادي والتنبؤ المبكر بالأزمات، وتطوير خطط طوارئ استباقية، وترسيخ القيادة التشاركية، وتفعيل قنوات اتصال مرنة تضمن الشفافية لمنع الهدر المالي والزمني، مع فتح آفاق لبحوث مستقبلية تدرس أثر أدوات الذكاء الاصطناعي كمغيرات وسيطة تدعم القادة في التنبؤ الذكي بمخاطر المشاريع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمرة، أحمد، والعتيبي، فهد. (2022). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات والحد من المخاطر التشغيلية في المنظمات الحديثة. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 115-138.
- الرشدي، خالد بن محمد. (2023). المهارات القيادية لمديري المشاريع ودورها في تحقيق القيود الثلاثية المتوازنة: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 15(3)، 45-72.
- الصيرفي، محمد. (2021). إدارة المخاطر في المشاريع الاستراتيجية: منظور سلوكي وقيادي. دار الفكر الجامعي.
- العساف، صالح بن حمد. (2024). القيادة التمكينية وتفويض الصلاحيات كمدخل لرفع مرونة فرق عمل المشاريع في بيئات عدم اليقين. مجلة الإدارة العامة، 64(1)، 89-114.
- معهد إدارة المشاريع. (2021). (PMI) الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (الدليل المعرفي لنظام إدارة المشاريع) - الإصدار السابع. معهد إدارة المشاريع.
- إبراهيم، مجدي حسن (2020). إدارة المشاريع المعاصرة: المنهجية والتطبيق التكنولوجي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الحريري، رافدة (2018). مهارات القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي الفعال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2019). أساسيات الإدارة الاستراتيجية واستشراف المستقبل، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف حبيب (2021). إدارة المخاطر التشغيلية في المنظمات الحديثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد مصطفى (2017). القيادة الإدارية والتنمية التنظيمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Lock, D. (2020). *Project management* (11th ed.). Routledge.
- Mulcahy, R. (2021). *PMP exam prep: Accelerated learning exam prep guide* (10th ed.). RMC Publications.
- Project Management Institute (PMI). (2019). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*. Project Management Institute.

- **Turner, J. R., & Müller, R. (2023).** The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 54(1), 4-21.

ملحق : جدول ادوات البحث

تم بناء أداة البحث (الاستبيان) وتقسيم محاورها استناداً إلى نموذج الدراسة الجديد، لتقيس بدقة العلاقات بين المتغير المستقل والتابع والعوامل العائقة، موزعة على النقاط التالية:

- **البيانات الأولية والديموغرافية (الخصائص العامة)**
 - **الهدف منها:** قياس الخصائص العامة لعينة الدراسة لتحديد سياق "الحدود البشرية".
 - **المتغيرات المستهدفة:** العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المشاريع، وطبيعة المسمى الوظيفي .
 - **مرجع الاشتقاق:** متطلبات المنهجية الإجرائية العامة للبحوث الوصفية.
- **محور فاعلية القيادة الإدارية (المتغير المستقل)**
 - **الهدف منه:** قياس مستوى كفاءة وفاعلية الممارسات القيادية العامة لمديري المشاريع في الميدان.
 - **الأسئلة والفرضيات المرتبطة:** يجيب عن السؤال الأول ويقيس الفرضية الأولى والثانية .
 - **مرجع الاشتقاق:** الدليل المعرفي لنظام إدارة المشاريع الصادر عن معهد (PMI, 2021).
- **محور تقليل مخاطر المشاريع (المتغير التابع الأول)**
 - **الهدف منه:** قياس مدى مساهمة الممارسات القيادية في غرس ثقافة استباقية وتفعيل عمليات رصد وتحديد وتخفيض التهديدات .
 - **الأسئلة والفرضيات المرتبطة:** يجيب عن السؤال الثاني ويقيس الفرضية الأولى .
 - **مرجع الاشتقاق:** معايير إدارة المخاطر الدولية (ISO 31000) ودليل معهد (PMI, 2019).
- **محور تحقيق أهداف المشروع المتوازنة (المتغير التابع الثاني والنهائي)**
 - **الهدف منه:** قياس نجاح القيادة في صون محددات مثلث القيود الكلاسيكي وحمايته من الانحراف.
 - **الأسئلة والفرضيات المرتبطة:** يجيب عن السؤال الثاني ويقيس الفرضية الثانية .
 - **مرجع الاشتقاق:** أدبيات "كيرزner" لإدارة المشاريع (Kerzner, 2022) ودراسة الرشدي (2023) .
- **محور المعوقات التنظيمية والسلوكية (العائق المؤثر)**
 - **الهدف منه:** رصد وتشخيص الكوابح الهيكلية (كالبيروقراطية المركزية) والكوابح السلوكية (كصراع المصالح) التي تحد من فاعلية القائد .
 - **الأسئلة والفرضيات المرتبطة:** يجيب عن السؤال الثالث ويقيس الفرضية الثالثة .

- مرجع الاشتقاق :دراسة أبو سمرة والعتيبي (2022) ودراسة العساف (2024) .

ملحق : استبيانات لمتغيرات البحث(تمهيدي)

تحية طيبة وبعد،،
 بين يديكم أداة دراسة علمية تسعى إلى تفصي "دور القيادة الإدارية في تقليل مخاطر المشاريع وتحقيق أهدافها"، واستكشاف المعوقات التي تحد من فاعلية هذا الدور في بيئة المشاريع محل الدراسة.
 نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات التالية بدقة، ووضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن واقع ممارستكم الفعلية في الميدان، علماً بأن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
 شاكرين لكم سلفاً وقتكم وجهدكم الثمينين في خدمة البحث العلمي.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

م	المتغير الديموغرافي	خيارات الإجابة (يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب)
1	المؤهل العلمي	() بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه () شهادة مهنية متخصصة مثل (PMP / Risk-PMI) :
2	سنوات الخبرة في مجال المشاريع	() أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات
3	المسمى الوظيفي الحالي	() مدير مشروع () رئيس قسم تشغيلي () أخصائي مكتب إدارة مشاريع () (PMO) قائد فريق ميداني

القسم الثاني: عبارات ومحاوَر الاستبيان الفنية

م	العبارات والمحاوَر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: فاعلية القيادة الإدارية (المتغير المستقل)					
1	يمتلك مديرو المشاريع الكفاءة والقدرة العالية على توجيه فرق العمل نحو تحقيق الرؤية المشتركة للمشروع.					
2	يحرص القائد الإداري في المشروع على تفويض الصلاحيات لمؤوسيه بما يعزز قدراتهم على اتخاذ القرارات السريعة.					
3	تتسم الممارسات القيادية بالمرونة والقدرة على التكيف وتغيير أسلوب التوجيه بناءً على المتغيرات والمواقف الطارئة في الميدان.					
4	يساهم النمط القيادي المتبع في تحفيز الإبداع والابتكار لحل المشكلات التشغيلية وتطوير أساليب العمل.					
	المحور الثاني: دور القيادة في تقليل مخاطر المشاريع (المتغير التابع الأول)					
1	تسهم القيادة الإدارية الفعالة في تأسيس بيئة عمل استباقية قادرة على التنبؤ بالمخاطر وتحديدها قبل وقوعها.					
2	يدعم الأسلوب القيادي تفعيل قنوات اتصال مرنة تضمن التدفق السريع للمعلومات الحساسة المتعلقة بالتهديدات والأزمات.					
3	يمارس القائد دوراً محورياً في توزيع الموارد والمسؤوليات بكفاءة للحد من المخاطر التشغيلية والبشرية.					
4	يساعد التدخل القيادي المباشر في احتواء الأزمات المالية والتمويلية وضمان استمرارية أعمال المشروع.					
	المحور الثالث: دور القيادة في تحقيق أهداف المشروع (المتغير التابع الثاني والنهائي)					
1	تساهم المتابعة القيادية الحثيثة في صون الجدول الزمني للمشروع وتجنب معوقات التأخير التشغيلي (الوقت).					
2	يمتلك مدير المشروع القدرة القيادية على ضبط النفقات وحماية الميزانية من الانحرافات المالية والزيادات غير المبررة (التكلفة).					

					يحرص القائد على ترسيخ الالتزام الصارم بمعايير الجودة والمواصفات الفنية المعتمدة في مخرجات المشروع (الجودة).	3
					تؤدي فاعلية القيادة الإدارية إلى تحقيق التوازن المثالي والمستدام بين قيود مثلث إدارة المشاريع الثلاثة.	4
					المحور الرابع: المعوقات التنظيمية والسلوكية (العائق المؤثر / الكابح)	
					تحد البيروقراطية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار من قدرة القيادة الإدارية على مجابهة مخاطر المشاريع فوراً.	1
					يؤدي صراع المصالح وغياب التنسيق السلوكي بين الإدارات المختلفة إلى تقويض جهود القائد في حماية مستهدفات المشروع.	2
					يمثل ضعف مرونة الأنظمة واللوائح الحالية عائقاً هيكلياً يمنع القائد من إدارة الأزمات الميدانية بحرية.	3
					تحد الثقافة التنظيمية غير الداعمة للتغيير من فاعلية التوجيهات القيادية في بيئة تنفيذ المشاريع.	4