

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

العام الدراسي: 2025 – 2026م

قائمة المحتويات

3	مقدمة البحث
4	مشكلة البحث
5	أهمية البحث
7	أسئلة البحث
8	أهداف البحث
9	فرضيات البحث
10	نموذج البحث
11	نطاق الدراسة
12	مخطط المشروع
13	الدراسات السابقة
15	المراجع
16	ملحق : جدول ادوات البحث
17	ملحق : استبيانات لمتغيرات البحث

مقدمة البحث

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 الإضطراب، 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، ليبرز 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 وجدول العمل اليومية، بل يمتد ليكون مستشرفاً للمستقبل، وبانياً 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؟

- **الفكرة ببساطة:** هذا السؤال يمثل "خطوة التشخيص الأولى". أنت هنا لا تقيس الأثر بعد، بل تريد فقط معرفة "الواقع الحالي" لمديري المشاريع في الشركات التي تدرسها.
- **ماذا يقيس؟** 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)؟

- **الفكرة ببساطة:** 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.
- **ماذا يقيس؟** ينقسم القياس هنا إلى شقين:
- **حماية المشروع:** هل القائد الذكي ينجح في التنبيه 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؟

- **الفكرة ببساطة:** هذا هو "سؤال الواقع والتحديات". أنت تعترف هنا بأن القائد ليس ساحراً، بل هناك كوابح وعقبات في بيئة العمل قد تُفسد خطته وتكبل يديه.
- **ماذا يقيس؟** 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.
- الفكرة ببساطة: هذا الهدف يمثل "الخطوة الاستكشافية" أو عملية "التشخيص الواقعي".
- ماذا يعني تطبيقياً؟: 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).
- الفكرة ببساطة: هذا هو "الجوهر التحليلي للبحث"، حيث يسعى للانتقال من مجرد الوصف إلى "إثبات الأثر والمنفعة الحقيقية".
- ماذا يعني تطبيقياً؟: 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.
- الفكرة ببساطة: هذا هو "الهدف العلاجي والتطويري للبحث". فالبحث العلمي لا يكتفي برصد المشاكل بل يضع حلولاً لها.
- ماذا يعني تطبيقياً؟: 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 كصرع 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 بصفقتها المتغير المستقل، والقدرة على مجابهة المخاطر وتحقيق المستهدفات بصفقتها 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).

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" كنظومة 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 تحجيم 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. 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 وُزع 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) تُسهم 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 بيانات 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 يتمايز **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.

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.

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:** يجب عن السؤال الأول وقياس 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:** يجب عن السؤال الثاني وقياس 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:** يجب عن السؤال الثاني وقياس 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:** يجب عن السؤال الثالث وقياس الفرضية الثالثة .
 - **مرجع الاشتقاق:** دراسة أبو سمرة والعتيبي (2022) ودراسة العساف (2024) .

ملحق : استبيانات لمتغيرات البحث

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 () قائد فريق ميداني (PMO)

القسم الثاني: عبارات ومحاور الاستبيان الفنية

م	العبارات والمحاور	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 لمروسيه 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)					
5	تسهم القيادة الإدارية الفعالة في تأسيس بيئة عمل استباقية قادرة على التنبؤ بالمخاطر وتحديدتها قبل وقوعها.					
6	يدعم الأسلوب القيادي تفعيل قنوات اتصال مرنة تضمن التدفق السريع للمعلومات الحساسة المتعلقة بالتهديدات والأزمات.					
7	يمارس القائد دوراً محورياً في توزيع الموارد والمسؤوليات بكفاءة للحد من المخاطر التشغيلية والبشرية.					
8	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)					
9	تساهم المتابعة القيادية الحثيثة في صون الجدول الزمني للمشروع وتجنب معوقات التأخير التشغيلي (الوقت).					
10	يمتلك مدير المشروع القدرة القيادية على ضبط النفقات وحماية الميزانية من الانحرافات المالية والزيادات غير المبررة (التكلفة).					
11	يحرص القائد على ترسيخ الالتزام الصارم بمعايير الجودة والمواصفات الفنية المعتمدة في مخرجات المشروع (الجودة).					
12	تؤدي فاعلية القيادة الإدارية إلى تحقيق التوازن المثالي والمستدام بين قيود مثلث إدارة المشاريع الثلاثة.					
	المحور الرابع: المعوقات التنظيمية والسلوكية (العائق المؤثر / الكابح)					
13	تحد البيروقراطية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار من قدرة القيادة الإدارية على مجابهة مخاطر المشاريع فوراً.					
14	يؤدي صراع المصالح وغياب التنسيق السلوكي بين الإدارات المختلفة إلى تقويض جهود القائد في حماية مستهدفات المشروع.					
15	يمثل ضعف مرونة الأنظمة واللوائح الحالية عائقاً هيكلياً يمنع القائد من إدارة الأزمات الميدانية بحرية.					
16	تحد الثقافة التنظيمية غير الداعمة للتغيير من فاعلية التوجيهات القيادية في بيئة تنفيذ المشاريع.					