



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع دراسة

تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض

The impact of implementing situational leadership styles on
enhancing project performance: An empirical study on startup projects in
Riyadh city.

مشروع تخرج

إعداد

حنان عبدالله نذير

الرقم الأكاديمي: ٢٢١٠٠٠٥١٣

إشراف

دكتور: وليد سليمان

٢٠٢٣/ ١٤٤٤



الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، وحدود الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

١,١ المقدمة:

شهدت بداية الألفية الثالثة العديد من التحديات والصعوبات في مؤسسات الأعمال، وخاصة في ظل تصاعد المنافسة وتعقيد المهام الوظيفية، وتسارع وتطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال، مما دعا المؤسسات وخصوصاً المشاريع الناشئة منها إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره نقطة الأساس والمحرك لكل نشاط ينتج عنه عملية تحويل المدخل إلى مخرج وفق متطلبات معينة، فمهما بلغت المؤسسة من التطور والتقدم في تصميم هياكلها التنظيمية وخطوط إنتاجها ونظم الرقابة فيها، إلا أنها قد تفشل في حفز موظفيها للقيام بأدوارهم الرسمية والطوعية على حد سواء، من أجل أن تتمكن من الاستمرار والبقاء وصولاً إلى أعلى درجات التميز والإبداع، مما دعا الاهتمام بمن يتولى إدارة المؤسسات بأن يكون أكثر من مجرد ممارس للسلطة، فهي تحتاج إلى أن تقاد وفق نمط قيادي قادر على حفز العاملين والموظفين وزيادة دافعيتهم وسلوكي الإيجابية (العبيدات والجرادات، ٢٠١٩).

وتلعب القيادة دوراً هاماً ورئيساً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة تختلف المنظمات الإدارية على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية.(العبادي وبطاح، ٢٠٢٢)

وتعتبر الإدارة الموقفية من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج المواقف الطارئة في المشاريع الناشئة؛ فهي تتنبأ بالاستخدام المناسب للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والأساليب المتنوعة، فكل جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تتعامل مع المواقف الطارئة في المؤسسة هدف رئيس لها.(علوان، ٢٠١٦)

وقد ظهرت نظرية القيادة الموقفية بوصفها نظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة بما يتلاءم مع احتياجات المرؤوسين وطبيعة الموقف، حيث حازت نظرية القيادة الموقفية على قدر كبير من الاهتمام من الخبراء والباحثين بهدف تحقيق القيادة الفعالة. (العبيد و الجرادات، ٢٠١٩)

وعلى الرغم من التقدم في مجال إدارة المشاريع، أظهرت الدراسات البحثية أن العديد من المشاريع تفشل؛ وقد يكون هذا الفشل جزئياً أو كلياً، نتيجة تجاوز إحدى مقاييس القياس ومعايير المشروع، والتي تتمثل في الوقت والتكلفة والجودة. وهذا يدفعنا إلى التأكيد على أهمية دور مدير المشروع ومسؤوليته في نتائج المشروع وأدائه، وخاصةً فيما يتعلق بنمط قيادة المدير في إدارة هذه المشاريع، والذي له تأثير كبير على الأداء.

فأشار (DuBois, et. al 2015) إلى أن المنظمات تعتقد أن المشاريع الناشئة تتطلب مدير مشروع يتمتع بصفات القائد. إذ يكمن الهدف الرئيسي للقيادة في تحسين أداء المشاريع، في حين ذكر (Sethuraman & Suresh 2014) أن القادة مسؤولون عن نتائج متابعيهم وإخراجهم وأدائهم، وبالتالي يتحملون المسؤولية الرئيسية.

وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة بين أساليب القيادة وأداء المشروع. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة لـ (Kukoyi et al. 2020) إلى أهمية الوقت والتكلفة والجودة، حيث يؤثر هذه المعايير بشكل كبير على أداء المشروع. وأشارت دراسة لـ (Dulewicz & Higgs 2005) إلى وجود علاقة كبيرة بين أساليب القيادة والظروف التي يتعاملون معها. كما أوضحت دراسة لـ (Landis 2011) أنه يجب على كل قائد أن يعمل على تطوير نمط قيادة فريد يتناسب مع مواهب ونضج وقدرات مجموعة معينة من الموظفين. وأكدت دراسة لـ (Kaimenyi 2014) أن دور أسلوب القيادة يعتبر مهماً جداً في تشكيل وتعديل سلوك واتجاهات موظفي المنظمة. وذكر (Sethuraman & Suresh 2014) أنه يجب على القادة أن يدركوا أن أساليب قيادتهم تؤثر على متابعيهم. بينما أشارت دراسة لـ (Hidayat, et. al. 2020) إلى أن القيادة الوضعية لها تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين.

وعلى الجانب الآخر، أشارت دراسة لـ (Thompson 2018) إلى وجود نقص في العلاقة بين أي نمط قيادة وأداء المشروع. وأشارت دراسة (Sambasivan & Soon 2007) إلى أن النتائج السلبية غير المتوقعة التي قد تؤثر على أي مشروع يمكن وصفها بأنها ناتجة عن عدم القدرة على تحقيق الوقت المستهدف والتكلفة المحددة والجودة المحددة.. وذكرت (Kariuki 2018) أن معظم نتائج المشاريع لم تتوافق مع غالبية أهداف المشروع في مختلف البلدان والصناعات والقطاعات. وأخيراً، وفقاً لـ (Nasereddin & Sharabati 2016) لا توجد أساليب قيادة مناسبة تناسب جميع المنظمات

والصناعات، حتى في نفس الصناعة لا توجد أساليب قيادة تناسب جميع المنظمات حول العالم. وأشار Oberer & Erkollar (2018) إلى أنه لا يوجد أفضل أسلوب قيادة يناسب جميع الحالات.

ولذلك ، سنوضح خلال هذه الدراسة كيف أثرت أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع الناشئة ، وتحليل العلاقة بينهما.

٢,١ مشكلة البحث

تواجه المشاريع الناشئة بيئة اقتصادية متقلبة في ظل سوق عالمية تعاني من تقلبات مختلفة، وتواجه العديد من المشكلات الإدارية. وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصرة والحاجة إلى قادة فعالين، فإنه من الضروري ابتكار نماذج ونظريات قيادية جديدة قادرة على مواكبة هذه التغيرات بدلاً من النظريات التقليدية.

كما إن تنوع العناصر المؤثرة على المواقف القيادية يجعل الاعتماد على أسلوب واحد أو نمط واحد في القيادة أمراً غير ملائم وغير فعال في الاستجابة للمتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر على طبيعة الموقف القيادي وهو ما يدعو إلى تبني نظريات النماذج جديدة في القيادة تتشكل وتبلور معالمها وفقاً لطبيعة العوامل المؤثرة على الموقف القيادي من حيث خصائص القادة والمرؤوسين والتفاعلات فيما بينهم ، وفي هذا الصدد ظهرت نظرية القيادة والموقفية كنظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة وذلك لتعديل ممارساتهم القيادية بما يتلاءم مع احتياجات المرؤوسين وطبيعة الموقف ، وتعد فاعلية القيادة بمثابة عنصر حيوي في التأثير على مختلف جوانب الأداء لدى الموظفين أو المرؤوسين (المغربى والشرباتي، ٢٠٢١)

ولتحقيق فاعلية القيادة يحتاج القادة من تابعيهم أن يحققوا النتائج المنشودة. ومن ثم فإن موائمة سلوك القيادة مع مستوى استعداد المرؤوسين يعد أمراً ذي أهمية كبيرة ، وتتألف القيادة الموقفية من مجموعة من المبادئ المحورية التي يمكن أن تساعد القادة في زيادة استعداد وفاعلية مرؤوسيهم .

و تشير نتائج دراسة (Suresh& Sethuraman (2014 إلى أن العديد من المديرين يؤكدون أن نجاح أي مشروع يعتمد على أسلوب القيادة وروح الفريق، والتي تتأثر بأسلوب قيادة مديري المشروع. وتوقع بعض الباحثين أن القيادة الموقفية قد تكون الأسلوب الأنسب، ولكن لم يتم اختبارها جيداً حتى الآن. وأشارت دراسة (Clarke (2012 إلى أن القيادة الموقفية هي أحدث وأكثر النظريات فاعلية، و أن القيادة التعاقدية والتحولية والترك بالإهمال تؤثر على

أداء العمل، ولكن تأثير القيادة الموقفية على الأداء لم يتم بحثه بشكل جيد، وأن قادة المشروع يجب أن يختاروا أسلوب قيادة مناسب ويتكيفوا معه استنادًا إلى الحالات. وأشارت دراسة (Ferdianto ,etal,2019) إلى أن القيادة الموقفية وإدارة التغيير لها تأثير إيجابي كبير على الدافعية والأداء في العمل.

لذا، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أساليب القيادة الموقفية وتأثيرها على أداء المشاريع في الشركات الناشئة. وتهدف إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل تؤثر أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع الناشئة؟

٣.١ أهمية الدراسة:

يعتبر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض ذات أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملي، حيث يساعد على تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة لها. وفيما يلي سوف نستعرض بعض النقاط المهمة حول الأهمية العلمية والعملية لتطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع في مشاريع الإنشاءات، فيما يلي:

❖ الأهمية العلمية

- زيادة المعرفة والفهم العلمي حول أساليب القيادة الموقفية وتأثيرها على أداء المشاريع، من خلال تقديم نتائج قائمة على الأدلة والبيانات التي تم جمعها وتحليلها بشكل منهجي، مما يساهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع وعلم القيادة.
- يمكن أن تكون الدراسة أساسًا للبحوث المستقبلية في مجال إدارة المشاريع وأساليب القيادة الموقفية، من خلال اقتراح الدراسة اتجاهات جديدة للبحث ومجالات غير مستكشفة تستحق دراسة أعمق.
- التحقق من صحة النظريات والفرضيات الموجودة في مجال إدارة المشاريع والقيادة الموقفية، مما تدعم و تعكس النتائج الحالية الفرضيات الموجودة وتوفر أدلة قوية لدعم النظريات الموجودة أو إعادة تقييمها.

❖ الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية في إدراك أهمية أساليب القيادة الموقفية وتطبيقها في المشاريع الناشئة من أجل الحصول على مشاريع ذات جودة عالية ويمكن توضيح أهمية البحث من الناحية التطبيقية من خلال

الآتي:

- ارتباط البحث بعمل وأداء مشاريع الإنشاءات والتي تعد محركاً لعجلة الاقتصاد في المملكة العربية السعودية.
- تعد النجاح في إدارة المشاريع الناشئة أمراً بالغ الأهمية للشركات والمؤسسات، من خلال تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها، يمكن تعزيز النجاح التجاري وتعزيز مكانة المشروع في السوق.
- توفير إرشادات وتوصيات عملية لمديري المشاريع حول كيفية تنفيذ أساليب القيادة الموقفية بفاعلية لتحقيق أهدافهم.
- تعزيز التنافسية في سوق الأعمال وزيادة فرص النجاح. كما يمكن تحسين استدامة المشاريع الناشئة من خلال تحقيق أهدافها والحفاظ على نجاحها على المدى الطويل.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق تلك الأهداف التالية:

- تحليل وفهم مدى تطبيق إدارة المشاريع الناشئة في مدينة الرياض لمراحل أساليب القيادة الموقفية، مثل التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض.
- تقييم أبعاد أداء المشروع في المشاريع الناشئة في مدينة الرياض، مثل التكلفة، والوقت، والجودة، وتحديد مدى تطبيقها وتحقيقها في مشاريع الناشئة.
- دراسة العلاقة بين مراحل أساليب القيادة الموقفية وأداء المشاريع الناشئة في مدينة الرياض، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية ومعنوية بينهما.
- تحليل تأثير كل مرحلة من مراحل أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الناشئة في مدينة الرياض، وتحديد أيها له أكبر تأثير التعرف على مدى وجود علاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع.
- تقديم توصيات عملية وملموسة للمؤسسات والمنظمات التي تعمل في مجال إدارة المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، وتشمل التوصيات استخدام أساليب القيادة الموقفية بشكل فعال، وتطوير مهارات

القيادة والتدريب، وتعزيز الدعم والتفويض، وتحسين أداء المشاريع الناشئة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

٥,١ أسئلة البحث

١. هل تطبق إدارة المشاريع الناشئة بمدينة الرياض مراحل أسلوب القيادة الموقفية؟
٢. هل تطبق إدارة المشاريع الناشئة بمدينة الرياض أبعاد أداء المشروع؟
٣. هل هناك علاقة بين مراحل أسلوب القيادة الموقفية وأداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض؟
٤. هل تؤثر مراحل أسلوب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض

٦,١ فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية لمراحل أسلوب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.

وبناءً على مراحل أسلوب القيادة الموقفية، يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

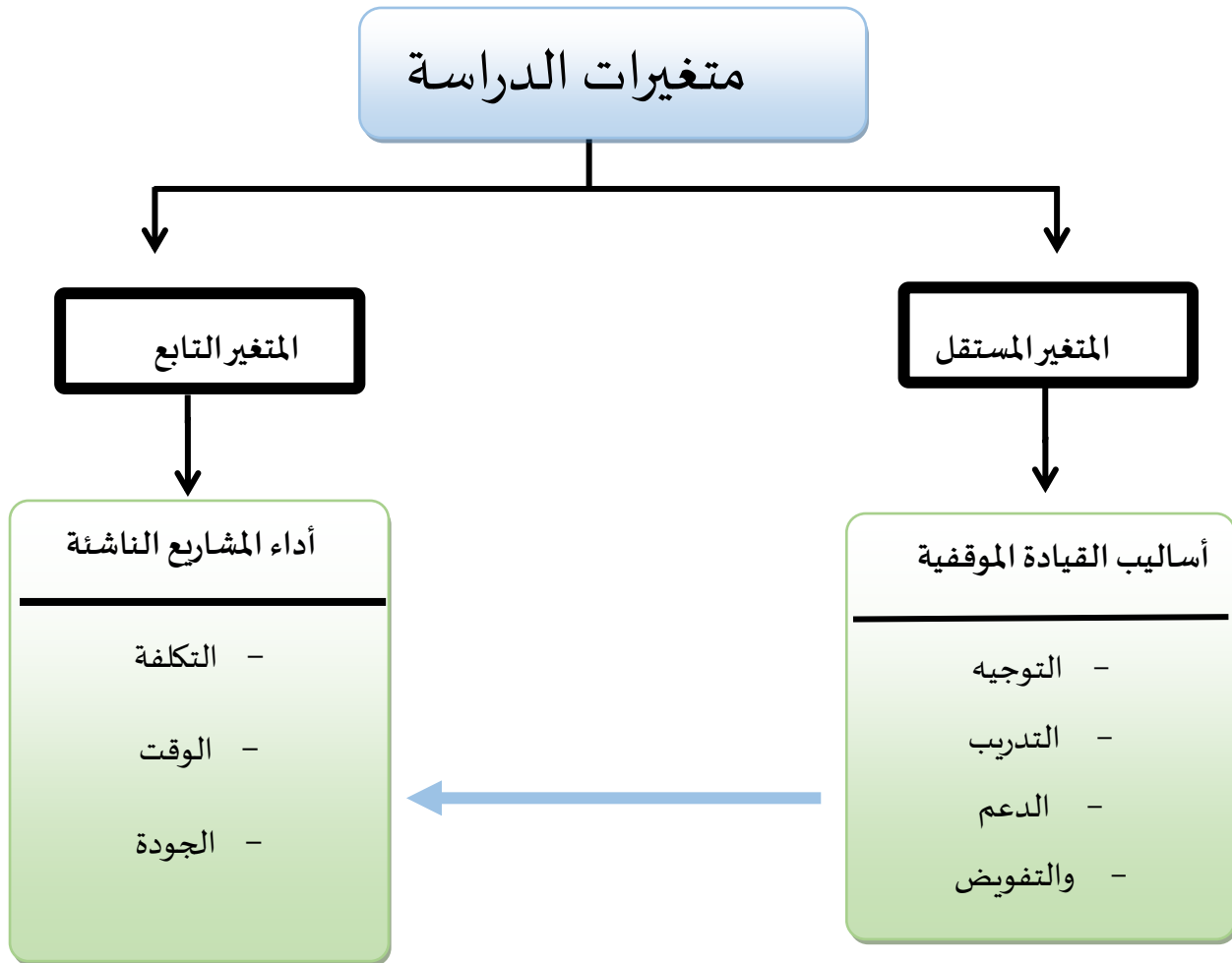
- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتوجيه على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتدريب على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للدعم على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتفويض على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

١- المتغير المستقل: أساليب القيادة الموقفية ، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض).

٢- المتغير التابع: أداء المشاريع الناشئة ، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التكلفة ، الوقت ، الجودة) .



المصدر: من إعداد الباحث.

٨,١ دافع اختيار الموضوع:

يوجد العديد من الدوافع التي تدفع لاختيار هذا الموضوع، من أهمها:

- إدارة المشاريع تعتبر عملية حيوية في تنفيذ الأنشطة التجارية وتحقيق الأهداف المحددة. وبالنظر إلى وجود نسبة كبيرة من الفشل في إدارة المشاريع، يعتبر استكشاف وتحليل أساليب القيادة الموقفية كوسيلة لتحسين أداء المشاريع أمراً ذو أهمية كبيرة.
- إن فهم وتطبيق أساليب القيادة الموقفية يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء المشروع وتحقيق نتائج إيجابية.
- الحاجة إلى البحث في المناطق غير المستكشفة: قد تكون هناك فجوات في البحث الحالي بشأن أساليب القيادة الموقفية في سياق إدارة المشاريع. قد تكون هذه المنطقة غير مستكشفة بشكل كافٍ، ومن ثم يمكن أن يوفر استكشافها إسهاماً قيماً وفريداً للمعرفة العلمية.
- في ظل التغيرات السريعة والتحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات في سوق العمل، يصبح تحسين إدارة المشاريع ضرورة حتمية للنجاح والبقاء في المنافسة. وبالتالي، يتزايد الاهتمام بفهم واستخدام أساليب القيادة الموقفية لتحسين أداء المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

٩,١ المنهجية:

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بعمل دراسة ميدانية لمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، لبيان أثر المتغير المستقل، والمتمثل أساليب القيادة الموقفية ،و المتمثل في : (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) ، وبالمتغير التابع والمتمثل بتحسين أداء المشاريع الناشئة ، بأبعاده : (التكلفة ،الوقت ،الجودة) ،وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، إضافة إلى أن هذه الدراسة تم إجرائها على مشاريع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية ، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحثين بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

١٠,١ مصادر وأدوات الدراسة :

❖ مصادر جمع البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث

بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي

تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

❖ أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي كالتالي:

الجزء الأول: يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي،

وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي).

الجزء الثاني: يتكون من المتغير المستقل وهو أساليب القيادة الموقفية ، وتتمثل في الأبعاد التالية

: (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض).

الجزء الثالث: يتكون من المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء المشاريع الناشئة، وتتمثل في الأبعاد

التالية: (التكلفة، الوقت، الجودة)

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم

استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

١-الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

٢-الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

٣-اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

١١,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: التعرف على أساليب القيادة الموقفية، بأبعادها (التوجيه التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الناشئة، بأبعاده (التكلفة، الوقت، الجودة).
- حدود مكانية: التعرف المشاريع الإنشاءات بمدينة الرياض.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٣.
- حدود بشرية: الإدارات العليا والإدارات التشغيلية بالمشاريع الناشئة بمدينة الرياض.

١,٢ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
١-الدراسة	العبيد والجرادات (٢٠١٩)
أهداف الدراسة	التعرف على درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين، كما سعت للتعرف على تحديد الفروق في استجابات أفراد عينة

الدراسة في ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية التي قد تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي). كما هدفت إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين القيادة الموقفية وحل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	
المتغير المستقل	القيادة الموقفية.
المتغير التابع	مستوى حل المشكلات الإدارية
منهجية البحث	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تكونت من قسمين القسم الأول لقياس ممارسة القيادة الموقفية، والقسم الثاني لقياس مستوى حل المشكلات الإدارية.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة بأن هناك درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس جاء بدرجة عالية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لمجالات أنماط القيادة الموقفية وفقا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي). وإلى وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير الخبرة العملية في مجال نمط القيادة التشاركية ونمط القيادة التفويضية ولصالح من خبرتهم (من ٥-١٠) سنوات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى حل المشكلات الإدارية لدى المديرين جاء بدرجة عالية، كما أشارت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين جميع أنماط القيادة الموقفية ومستوى حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة.
٢- الدراسة	عمرو النكلاوي. (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدف البحث التعرف إلى الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لمعلمة مرحلة الطفولة المبكرة.
المتغير المستقل	الإدارة الموقفية (التخطيط، التنفيذ، التقويم، اتخاذ القرار، التواصل والعلاقات الإنسانية)
المتغير التابع	رفع الكفاءة الأدائية

منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقه على عينه قوامها (٨٠) من مديري المؤسسات التعليمية بمرحلة الطفولة المبكرة
أهم النتائج والتوصيات	أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية تبادلية دالة إحصائية بين أنماط القيادة الموقفية ومبادئ الإدارة الموقفية وفقاً لآراء عينة البحث: أي أنها علاقة تأثير وتأثر؛ مما يكون له بالغ الأثر في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة.
٣- الدراسة	العبادي و بطاح (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس
المتغير المستقل	القيادات الأكاديمية
المتغير الوسيط	القيادة الموقفية
المتغير التابع	تحسين أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال اعتماد البحث التحليلي في توضيح وإبراز الإطار النظري، واعتماد دراسة حالة في الجانب التطبيقي)، وذلك بالاعتماد على الاستبانة بهدف جمع المعلومات والبيانات من الواقع العملي وتحليلها واستخلاص نتائجها
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى متغير: (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية).
٤- الدراسة	المغربي والشرباتي (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في مؤسسات

تصنيع الكيماويات الأردنية	
المتغير المستقل	أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض)
المتغير التابع	أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات هناك علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع، ويظهر أن ممارسات القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع، وكان التأثير الأكبر هو الدعم والتدريب. من الضروري تنفيذ ممارسات القيادة الموقفية في منظمات التصنيع الكيميائي. لذلك، فإن إدخال القيادة الموقفية مع الرؤية؛ المهمة والأهداف ستؤدي إلى تحسين الأداء. الدراسة الحالية أجريت في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية. توصي هذه الدراسة الباحثين المستقبليين بجمع المزيد من البيانات على مدى فترة أطول للتحقق من صلاحية النموذج الحالي وأداة القياس. كما نوصي بإجراء دراسات مماثلة على صناعات أخرى في الأردن وخارجه للتأكد من أن النتائج يمكن أن تكون عامة. هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة التي حققت في تأثير أنماط القيادة الموقفية على أداء المشروع، تم تطوير نموذج الدراسة من مصادر مختلفة لصياغة فكرة جديدة عن القيادة الموقفية وأداء المشروع.
٥- الدراسة	علوان (٢٠١٦)
أهداف الدراسة	يهدف البحث إلى التعرف على الإدارة الموقفية ودورها في مراحل إدارة الأزمات التي تتعرض لها جامعة تكريت.
المتغير المستقل	الإدارة الموقفية.
المتغير التابع	مراحل إدارة الأزمات.

منهجية البحث	تم استخدام المنهج التحليلي، وتم اعتماد استبانة مفتوحة ومغلقة للخبراء في القطاع صناعة التشييد للحصول على البيانات، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الموقفية ومراحل إدارة الأزمة ،كذلك تم تقديم عدد من التوصيات المهمة التي نعتقد أن من شأنها أن تساعد المنظمات بمختلف أنواعها خدمية كانت أم إنتاجية في التعامل مع الأزمات التي قد تمر بها في مسيرة عملها.
٦- الدراسة	العجبي والصوالحة (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي، الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية.
المتغير المستقل	القيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفية)
المتغير التابع	التغيير المنظمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والتكنولوجيا)
منهجية البحث	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة، أما المنهج التحليلي فقد تمثل في إجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان واستخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفية) في التغيير المنظمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والتكنولوجيا) في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفية) في القدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية. ويوجد أثر للقدرات الاستراتيجية في التغيير المنظمي في شركة البترول الوطنية

الكويتية، ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقف) في التغيير المنظمي بأبعاده في شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات الاستراتيجية.

ويوصي الباحث بعدة توصيات أبرزها: العمل على تطوير مهارات الاتصال بين إدارة شركة البترول الوطنية الكويتية وبين الموظفين، والعمل على إتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة في شركة البترول الوطنية الكويتية، والعمل على إشراك الموظفين في شركة البترول الوطنية الكويتية في عملية صناعة القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل، وضرورة أن تؤمن إدارة شركة البترول الوطنية الكويتية التغذية الراجعة عن كل مهمة يتم إنجازها في العمل، والعمل على تتناغم الثقافة التنظيمية في شركة البترول الوطنية الكويتية مع القيم والمعتقدات السائدة في دولة الكويت، والقيام بدمج الإدارات عند الحاجة لتقليل التكاليف في شركة البترول الوطنية الكويتية.

الدراسات الأجنبية

الدراسة	Wanto (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مناخ المدرسة وأسلوب القيادة الموقفية للمدير بالإضافة إلى نزاهة معلمي التعليم المبكر في منطقة جامبير بوسط جاكارتا.
المتغير المستقل	مناخ المدرسة
المتغير التابع	أسلوب القيادة الموقفية
منهجية البحث	تم استخدام التحليل الاستنتاجي والوصفي لتحليل البيانات، كانت مجتمع الدراسة يتكون من جميع معلمي التعليم المبكر في منطقة جامبير بوسط جاكارتا بعددهم ٦٣ شخصاً. تم استخدام أساليب الاستبيان والتوثيق لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن كلما تحسن أسلوب قيادة المدير ومناخ المدرسة، زادت نزاهة المعلم.
الدراسة	Silva, et al (2019)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيف يتدخل أسلوب قيادة المديرين مع التزام أعضاء الفريق بهم.
المتغير المستقل	أسلوب القيادة
المتغير التابع	مكونات التزام الفريق.
منهجية البحث	تم استخدام الأسلوب الكمي وتم إجراء الاستبيان. تم توزيع اثنين من الاستبيانات وجمعتهما من ٥٢٧ مشاركًا. تم استخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل CHAID وارتباط بيرسون في التحليل.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين أساليب قيادة المديرين مع التوجه العلاقتي ومكون الالتزام التابع، وهناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الموقفية والالتزام العاطفي، وكذلك بين هذا النمط والالتزام العام، وأخيرًا هناك علاقة إيجابية بين التوجه المهمة والالتزام القاعدي.
٣- الدراسة	Setiawan, et. al. (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد مدى التوافق بين أسلوب القيادة الموقفية ونوع الموظف في شركة إنشاءات. تم تمثيل ظروف الموظفين بمستوى نضج كفاءتهم والتزامهم.
المتغير المستقل	أسلوب القيادة الموقفية
المتغير التابع	نوع الموظف في الدعم (مستوى كفاءة - مستوى التزام)
منهجية البحث	استخدمت هذه الدراسة تحليل إحصائي وصفي من خلال استبيان ومقابلة مع إحدى أكبر شركات الإنشاءات في إندونيسيا التي أجرت أربعة مشاريع كبيرة في عام ٢٠١٧ في باندونغ، إندونيسيا.
أهم النتائج والتوصيات	يظهر ملخص النتائج للمشاريع الأربعة توافقًا بين نوع الموظف في الدعم (مستوى كفاءة متوسط ومستوى التزام متغير وأسلوب القيادة الموقفية لمدير المشروع الذي يصنف بأنه "المشاركة" والذي يعتبر مناسبًا. بالنسبة لنظرية القيادة الموقفية، يمكن أن يؤدي هذا التوافق إلى تحقيق وضع مثالي بين مدير المشروع وموظفيه، مما يعزز إنجاز المشروع

٤- الدراسة	Buba and Tanko(2017)
أهداف الدراسة	تقييم تأثير أنماط القيادة على معايير أداء الجودة في المشاريع العامة في نيجيريا.
المتغير المستقل	أنماط القيادة (التوجيه، التدريب، الدعم)
المتغير التابع	مستوى تحقيق المشاريع لمعايير أداء الجودة والوظيفية، مثل تحقيق أعلى جودة جمالية وبناء وظيفي يتناسب مع الغرض المقصود
منهجية البحث	استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم الاستبانة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المشاريع في نيجيريا يستخدمون في الغالب أسلوب التوجيه من بين أنماط القيادة المختلفة، والذي له أكبر تأثير على أداء الجودة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة بالتوجيه ومعايير أداء الجودة المتمثلة في تحقيق أعلى جودة جمالية وبناء وظيفي يتناسب مع الغرض المقصود، وسيكون ذلك مفيداً في بيئة البناء في نيجيريا.
٤- الدراسة	Ghazzawi, et. al. (2017)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى تقييم تأثير القيادة الموقفية على دافعية الموظفين وتوضيح كيفية تأثيرها على إنتاجية الموظفين داخل المنظمات.
المتغير المستقل	نجاح المشروع
المتغير التابع	كفاءة المشروع
منهجية البحث	تم استخدام منهج جمع البيانات الكمية لدراسة العلاقة بين هاتين المتغيرتين. تم ملء استبيان من قبل ١٥٠ مشاركاً يعملون في المستشفيات في شمال لبنان. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة، من خلال تقنية تقليص العوامل لتكشف العلاقة بين القيادة الموقفية وإنتاجية الموظفين. تم إنشاء معادلة انحدار لمعرفة كيف يؤثر التغير في عامل واحد أو أكثر على العوامل الأخرى.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموقفية وإنتاجية الموظفين.

المراجع

- العبادي، عائدة مناور، و بطاح، أحمد محمد. (٢٠٢٢). درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج ٣٨، ٨٤، ٢٣٣ - ٢٦٢.
- العجى، ناصر فهد ناصر، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظم: الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
- علوان، فراس حسين. (٢٠١٦). دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٢، ٣٤٤، ٦٨ - ١٠٠.
- المغربي، عماد سليمان، و الشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (٢٠٢١). The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- عمر، هناء صلاح عبدالحليم، و النكلاوي، شوق عبادة أحمد. (٢٠٢٢). الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة. مجلة الطفولة والتربية، مج ١٤، ٥١٤، ١٧ - ٥١.
- العبيد، آمال غازي إسماعيل، و الجرادات، محمود خالد محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة علي حل المشكلات الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- Clarke, N. (2012). Leadership in projects: what we know from the literature and new insights. Team Performance Management, 18(3), 128-148.
- DuBois, M.; Hanlon, J.; Koch, J; Nyatuga, B.; and Kerr, N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams. Journal of Economic Development Management, IT Finance and Marketing, 7(1), 30-46.

- Dulewicz, V.; and Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Ferdianto, J. R; Tobing, D. S.; and Barokah, I (2019). The role of work motivation as a mediation influence of situational leadership style and change management on performance of employee in bank mandiri jembar. *International Journal of Creative and Innovative Research in All Studies*, 1(12), 100-106.
- Ghazzawi, K.; Shoughari, R.; and Osta, B. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. *Human Resource Management Research*, 7(3), 102-110.
- Hidayat, R.; Hardhienata, S.; and Patras, Y. E. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *The International Journal of Counseling and Education*. 5(1), 6-14.
- Kaimenyi, C. (2014). The Influence of Conflict Management Styles on Leadership Approaches within Small-scale Businesses in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(9), 55-59.
- Kariuki, J. T. (2018). The Effect of Project Manager's Leadership Style on Performance of Water Projects in Kenya *European Scientific Journal*, 14(17), 33-45.
- Kukoyi, P. O., Osuizugbo, I. C., Yohanna, H. S., Edike, U. E. & Ohiseghame, L E. (2020). Pre- ualification of Selecting Construction Project Contractors Using Health and Safety Criteria. *Journal of Engineering, Project*, 1-7.
- Landis, E.A. (2011). 21st Century Leadership Issues as They Pertain to a Small Private Liberal Arts University. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(3), 108-111.

- Nasereddin, Y. and Sharabati, A. A (2016). Universities Leadership Style in the Light of Governance Principles International Review of Managementl and Business Research, 5(3), 1092-1114.
- Oberer, B. and Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP,1-9.
- Pretorius, S.; Steyn, H. and Bond-Barnard, T. J. (2017). EXPLORING PROJECT-RELATED FACTORS THAT INFLUENCE LEADERSHIP STYLES AND THEIR EFFECT ON PROJECT PERFORMANCE: ACONCEPTUAL FRAMEWORK South African Journal of Industrial Engineering, 28(4), 95-108.
- Sethuraman, K.; and Suresh, H (2014) Effective Leadership Styles. International Business Research, 7(9), 165-172.
- Silva, P. L.; Numes, S. C.; and Andrade, D. F. (2019). Managers' leadership style and the commitment of their team members associating concepts in search of possible relations. Rev. Bras. Gest Neg. São Paul, 21(2).291-311
- Setiawan, T. H; Firdaus, A.: and Putra, A. D. (2019). The study of situational leadership style on an Indonesian construction company, Malaysian Journal of Civil, 30(1), 17-22.
- Sambasivan, M.; and Soon, Y TV (2007) Causes and Effects of Delays in Malaysian Construction Industry. International Journal Of Project Management, 25(5), 517-526.
- Thompson, G.; and Glase, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. Leadership & Organization Development Journal, 43(1), 24-38.
- Wanto, W. (2021). Relationship of Situational Leadership Style of Principal and School Climate to Teacher Integrity PAUD at Gambir Sub-District Central Jakarta, Ilomata International Journal of Social Science, 2(1), 55- 63.