

أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير للمباني بشركة غاز - سابك
في ينبع الصناعية

The Impact of Leadership on the Success of Building Renovation and Development Projects: A Case Study of GAS-SABIC in Yanbu Industrial City

اسم الطالب

معتز المالكي

الرقم الجامعي: 221001396

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

إلى من كانت لهم اليد الأولى بعد الله في وصولي إلى ما أنا عليه اليوم...
إلى والديّ الكريمين، اللذين دعماني بكل حبٍ ودعاء، وغمراني بعطائهما وتضحياتهما...
إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة ميدأوشن، الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيههم...
إلى كل من آمن بي، وشجعني، وساندني في مسيرتي العلمية...
أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً وامتناناً لكم جميعاً...

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وساندني خلال رحلتي العلمية.

في البداية، أود أن أعبر عن بالغ امتناني لمشرفينا الأفاضل، الذين كان لهم دور محوري في توجيهي وإرشادي طوال مراحل إعداد هذا البحث، لقد كانت ملاحظاتهم البناءة وتوجيهاتهم القيمة مصدر إلهام وتحفيز حقيقي، ساعدني على المضي قدماً بثقة نحو تحقيق أهداف هذا المشروع.

كما لا يفوتني أن أشكر زملائي في الدراسة، الذين كان لتعاونهم ودعمهم الأثر الكبير في إثراء محتوى البحث، من خلال النقاشات المثمرة وتبادل الأفكار.

ولا يسعني أن أنسى فضل عائلتي الكريمة، الذين كانوا بعد الله خير سند لي، فبدعمهم العاطفي والمادي وتشجيعهم المستمر، استطعت تجاوز العقبات والتحديات التي واجهتني خلال هذه الرحلة.

وفي الختام، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدّم لي المساعدة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وأسأل الله أن يوفقني لتطبيق ما تعلمته من خلال هذا البحث في ميادين الحياة المختلفة، وأن أكون سبباً في نفع الآخرين.

جدول المحتويات

8.....	المستخلص:
10.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
11.....	المقدمة:
13.....	مشكلة الدراسة.
14.....	فجوات على المستوى النظري.
14.....	فجوات على المستوى التطبيقي.
14	أهمية الدراسة.
15.....	على المستوى النظري:
15.....	على المستوى التطبيقي:
16.....	أسئلة الدراسة.
16.....	أهداف الدراسة.
16.....	فرضيات الدراسة.
17.....	نموذج الدراسة.
18.....	الدراسة الميدانية.
18.....	مخطط المشروع المقترح.
19	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
20.....	المقدمة
20.....	المتغير المستقل أثر القيادة
21.....	أثر القيادة التحفيزية
21.....	أنواع القيادة
21.....	القيادة الإلكترونية.....
22.....	القيادة الاستراتيجية
23.....	القيادة التحويلية
24.....	وظائف القيادة الإدارية.....
25.....	المتغير التابع نجاح المشاريع
26.....	اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع
26.....	إدارة المشاريع

26.....	إدارة المخاطر
27.....	عناصر النجاح الحرجة
27.....	عوامل النجاح الحرجة
28.....	العلاقة بن المتغير التابع والمستقل
29.....	الخاتمة
30.....	الفصل الثالث منهجية البحث
31.....	المقدمة
31.....	التعريفات الإجرائية
32.....	تصميم البحث
33.....	مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
34.....	طرق جمع البيانات
35.....	أنواع البيانات
36.....	طرق وأساليب تحليل البيانات
36.....	الخاتمة
37.....	الفصل الرابع/التحليل الإحصائي
38.....	المقدمة
38.....	خصائص عينة الدراسة
42.....	قياس صدق وثبات الدراسة
43.....	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
48.....	ثبات اداة الدراسة
49.....	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
51.....	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
52.....	اختبار صدق الدراسة
57	الفصل الخامس
58	المقدمة
58	التوصيات
59	مناقشة النتائج والاستنتاجات

59.....	الخاتمة
60	المراجع
61.....	الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث المصدر: الطالب، 2025	17
3	القيادة التحويلية (البهلول، 2016)	23
3	عناصر النجاح الحرجة (العتيبي، 2018م)	28
4	ملخص منهجية البحث المصدر: الطالب (2025)	32

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
1	مجتمع الدراسة جدول رقم: 2 المصدر: الطالب، 2025	33
2	عينة الدراسة جدول رقم: 2 المصدر: الطالب، 2025	33
3	المتغير المستقل جدول رقم: 3 المصدر: الطالب، 2025	34
4	المتغير التابع جدول رقم: 4 المصدر: الطالب، 2025	35

المستخلص:

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير في شركة الغاز – سابك بمدينة ينبع الصناعية.

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة المكون من مدراء وموظفين مشاركون في مشاريع الترميم والتطوير بالشركة، وتم تطبيق الدراسة على عينة ممثلة منهم.

نتائج الدراسة: تم تحليل أثر أبعاد القيادة المتمثلة في (الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على نجاح مشاريع الترميم والتطوير، وأظهرت النتائج أن العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع كانت إيجابية في جميع الفرضيات المدروسة، مما يؤكد أهمية هذه الأبعاد القيادية في تعزيز جودة التنفيذ وضمان استدامة النتائج.

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات العلمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع في البيئة الصناعية، مع تقديم إطار شامل لفهم دور الأبعاد القيادية في دعم الإنجاز المؤسسي وتحقيق التميز.

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات عملية لشركة الغاز – سابك وغيرها من المؤسسات الصناعية حول تطوير أساليب القيادة وتفعيل أبعادها الثلاثة (الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) لضمان نجاح المشاريع المستقبلية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة – الإشراف – فرق العمل – التحفيز – نجاح المشاريع

Abstract

Study Objective: This study aims to explore the impact of leadership on the success of renovation and development projects at the Gas Company – SABIC in Yanbu Industrial City.

Research Methodology: To achieve the study objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical approach. The study population consisted of managers and employees involved in renovation and development

projects within the company, and the research was conducted on a representative sample of them.

Findings: The study analyzed the effect of leadership dimensions—supervision, team building, and motivation—on the success of renovation and development projects. The results revealed a positive relationship between leadership and project success across all tested hypotheses, emphasizing the significance of these leadership dimensions in enhancing implementation quality and ensuring sustainable outcomes.

Theoretical Contribution: This study contributes to the academic literature by shedding light on the relationship between leadership and project success in an industrial context. It provides a comprehensive framework to understand the role of leadership dimensions in supporting organizational achievement and attaining excellence.

Practical Implications: The study offers practical recommendations for the Gas Company – SABIC and other industrial institutions to develop leadership practices and activate its three dimensions (supervision, team building, and motivation) to ensure the success of future projects and achieve the highest levels of efficiency and quality.

Keywords: Leadership – Supervision – Teamwork – Motivation – Project Success

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل تعقيدات الحياة المعاصرة، أصبحت الجماعات ضرورة حيوية، حيث تعتمد المنظمات بشكل متزايد على فرق العمل في تحقيق أهدافها. ويستند العمل الجماعي إلى مجموعة من السلوكيات التي قد تبدو بسيطة من الناحية النظرية، إلا أنها تمثل تحديًا حقيقيًا عند التطبيق، إذ إن النجاح يرتبط بالمجموعات القادرة على تجاوز النزعات الفردية والصراعات الداخلية لتحقيق التكامل والتعاون بين الأعضاء (خنور وآخرون، 2013).

وتُعد الإدارة ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، فلم يعد من الممكن تجاهل أهمية المشاريع كأداة فاعلة لتنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسات، نظرًا لما توفره من أساليب علمية وعملية تسهم في تحقيق النجاح، ويتطلب ذلك تحديد الأهداف وصياغة السياسات المناسبة، وتنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات، واتخاذ إجراءات استباقية لتجنب المشكلات المحتملة (فاطمة، 2021).

كما أن تحقيق الجودة في تنفيذ المشاريع يعزز من موثوقية الجهة المنفذة، خاصة مع ازدياد تعقيد المشاريع الحديثة نتيجة لتعدد الأطراف المشاركة فيها، مثل الملاك والاستشاريين والمصممين والمقاولين، ويتطلب هذا التنوع تنسيقًا دقيقًا لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة عالية، فنجاح المشاريع عاملاً مهماً في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يستلزم وجود إدارة فعالة قادرة على التخطيط والتنفيذ وفق أسس علمية تضمن الاستدامة وتحقيق النتائج المرجوة (القرشي وآخرون، 2025).

كما أن إدارة المشاريع تُعد عنصرًا حيويًا في ضمان نجاح العمل المؤسسي، حيث تشمل إدارة المعنيين وتوقعاتهم، وتُسهم في التخطيط والتنظيم والمراقبة الفاعلة للموارد لتحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى، ويمكن للمشاريع الناجحة أن تخلق منتجات وخدمات جديدة، أو تخفض تكاليف التشغيل، أو تُحدث تغييرات في الممارسات التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي بشكل عام (الشریف وآخرون، 2025).

ولقد تعددت مفاهيم القيادة وتعريفها في أدبيات الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين حول طبيعة المهام القيادية، إلا أنَّ جوهرها المشترك يتمحور حول التأثير والتوجيه، فقد عُرفت القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"، مما يعكس أن القيادة عملية تفاعلية تقوم على التواصل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتم تبادل الاتجاهات والمعارف، والتعاون في تنفيذ المهام المكلفين بها، وبالرغم من

تنوع التعريفات إلا أن معظم الباحثين يتفقون على وجود عناصر أساسية في مفهوم القيادة، تتمثل في امتلاك القائد لأكثر من وسيلة أو قوة تؤهله للتأثير في سلوك التابعين، وسعيه من خلال هذا التأثير إلى تحقيق الأهداف الجماعية المحددة، ووفقاً لهذا التصور، يُعرّف القائد بأنه الشخص الذي يوظف نفوذه وقوته في توجيه الأفراد نحو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة. (خنور، 2013)

وتُظهر الدراسات أن القيادة الفعالة تُعد عاملاً جوهرياً في نجاح المشاريع، حيث أثبتت الأبحاث أن القادة ذوي الرؤية الواضحة والقدرة على التواصل يمكنهم تحفيز فرق العمل وتحقيق نتائج إيجابية، وتشمل مجالات التأثير القيادي تحفيز الفريق، إدارة المخاطر، تطوير الثقافة التنظيمية، التفاعل مع أصحاب المصلحة، والتكيف مع التغيرات، كما تؤكد النتائج على أن القيادة الناجحة تُسهم في تعزيز التزام الفريق وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد، وتخلق بيئة عمل تعاونية محفزة على الابتكار (إلياس، 2025).

وتُعد القيادة عاملاً محورياً في توجيه الفرق وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات. (الأكلبي، 2021).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت القيادة، إلا أن تنوع أشكال الأزمات يتطلب المزيد من البحث المتخصص في النماذج القيادية الفعالة، وتحليل انعكاساتها على أداء المؤسسات. (الزبيدي، 2025).

كما أشارت بعض الدراسات إلى قلة الأبحاث التي تناولت جميع عوامل نجاح المشاريع بشكل شامل، ويُعزى ذلك إلى صعوبة إجراء دراسات ميدانية تغطي عدداً كبيراً من المشاريع، مما يشكل تحدياً في استخلاص نتائج دقيقة. (فاطمة، 2021)

ولا شك أن إدارة الأزمات تمثل أحد التحديات الكبرى التي تواجه قادة المؤسسات في ظل التهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية المتسارعة، مما يتطلب تبني خطط احتياطية واستراتيجيات مرنة تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتفادي الأزمات المحتملة (الزبيدي، 2025).

وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود فجوات معرفية في الأبحاث المتعلقة بدور القيادة في نجاح المشاريع، منها: ضعف الدراسات التجريبية، وعدم تناول المتغيرات السياقية بشكل كافٍ. (الأكلبي، 2021) ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل شامل لأثر القيادة على نجاح المشاريع، واستكشاف الأساليب القيادية المتنوعة، وتحليل دور القادة في دعم المؤسسات، بما يُسهم في تطوير استراتيجيات فعالة، وتعزيز تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة.

وبناءً على ما تم استعراضه في هذه المقدمة من معطيات نظرية ونتائج بحثية، تتضح أهمية القيادة كعنصر جوهري في إنجاح المشاريع وتحقيق النهضة التنظيمية داخل المؤسسات، إذ إن الأساليب القيادية الفعالة تُعد من المحركات الأساسية التي تسهم في تحسين أداء الأفراد والجماعات، ورفع كفاءة المشاريع وتنفيذها بجودة عالية.

لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف العلاقة بين القيادة ومعدلات نجاح المشاريع، من خلال تحليل أبعاد القيادة، وتحديد تأثير كل منها على أداء فرق العمل ومستوى إنجاز المشاريع.

وستتضمن الدراسة عرضاً لمشكلة البحث وصياغة تساؤلاته، وتوضيح أهدافه وأهميته، بالإضافة إلى مراجعة منهجية لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديد المنهج العلمي المناسب للإجابة على التساؤلات المطروحة.

ومن خلال هذا الإطار المتكامل، تأمل الدراسة أن تسهم في تقديم نتائج علمية عملية قابلة للتطبيق، تُمكن المؤسسات من تحسين أنماط القيادة وتعزيز كفاءة مشاريعها، بما يدعم التوجه نحو تطوير بيئة العمل وتحقيق النهضة المجتمعية المنشودة.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع، خاصة مشاريع الترميم والتطوير في المنشآت الصناعية، وفي شركة غاز – سابك ببنبع، تنفَّذ عدة مشاريع تتطلب تنسيقاً بين الفرق الفنية والإدارية، ورغم توفر الموارد والخطط، إلا أن غياب القيادة الفعالة قد يعيق تحقيق الأهداف، لذا فإن مشكلة البحث الأساسية تهدف إلى فهم العلاقة بين أساليب القيادة ونجاح المشاريع، من خلال الجمع بين المفاهيم النظرية والتطبيق على واقع الشركة، والتركيز على أثر القيادة في الجوانب الزمنية والتنفيذية والمالية للمشروعات، وتقسّم مشكلة البحث إلى مشكلة نظرية ومشكلة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- وجود فجوة بحثية في ربط مفاهيم القيادة بواقع المشاريع الصناعية الكبرى.
- محدودية فعالية أنماط القيادة الحديثة في البيئات الصناعية المعقدة.
- قصور النظريات القيادية التقليدية في تفسير أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم.
- الحاجة إلى دراسة معمقة لدور القيادة في دعم فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- تفاوت مستويات نجاح مشاريع الترميم من حيث التكاليف والوقت والجودة داخل شركة غاز – سابك.
- مؤشرات على تأثير ضعف القيادة أو غياب التنسيق القيادي الفعّال في ظهور تحديات أثناء تنفيذ المشاريع.
- غياب تقييم دقيق لأثر أنماط القيادة على مخرجات المشاريع وأداء فرق العمل.
- الحاجة إلى دراسة تطبيقية لفهم دور القيادة في نجاح المشاريع وتحديد جوانب القصور القيادي المؤثرة على الأداء العام.

السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير للمباني بشركة غاز – سابك في ينبع الصناعية؟

1.3. أهمية الدراسة

تعتبر دراسة أثر القيادة على نجاح المشاريع من المواضيع الجوهرية في مجال إدارة الأعمال، حيث أنها تلعب القيادة دوراً رئيسياً في توجيه الفرق وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يؤدي إلى تحسين

الاداء العام للمشاريع، في بيئة يسودها السعي للريادة بشكل سريع وتطور ملحوظ. (خنور وآخرين، 2013)

وتنقسم أهمية الدراسة إلى نظرية وتطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة وأثرها علي نجاح المشاريع .
- يوضح العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة ونجاح المشاريع في سياقات معقدة.
- يعالج فجوات بحثية تتعلق بقصور النظريات التقليدية في تفسير الأثر الفعلي للقيادة داخل المشاريع.
- يدعم بناء إطار نظري يساعد الباحثين في دراسات مستقبلية عن القيادة في بيئات العمل الصناعية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- يساعد في تحسين ممارسات القيادة داخل شركة غاز – سابك، بما يدعم نجاح مشاريع الترميم والتطوير.
- يزود القادة ومديري المشاريع بأدوات واستراتيجيات فعالة لتحفيز فرق العمل ورفع كفاءة الأداء.
- يتيح للشركة تقييم أثر القيادة على الجودة والوقت والتكلفة في تنفيذ المشاريع.
- يقدم توصيات عملية تعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات وتحقيق استدامة الإنجاز المؤسسي.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما العلاقة بين أسلوب القيادة وجودة مخرجات المشروع في شركة غاز – سابك بينبع؟
- ما دور القيادة في تحسين فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع في شركة غاز – سابك بينبع؟
- ما دور القيادة في ضبط التكاليف الزمنية والمالية في شركة غاز – سابك بينبع؟
- إلى أي مدى تسهم القيادة في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في شركة غاز – سابك بينبع؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

التعرّف على أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير في شركة غاز - سابك بينبع الصناعية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة وجودة مخرجات المشروع في شركة غاز – سابك بينبع.
- بيان دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع في شركة غاز – سابك بينبع
- تحليل أثر القيادة في ضبط التكاليف الزمنية والمالية في شركة غاز – سابك بينبع.
- استكشاف مدى إسهام القيادة في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في شركة غاز – سابك بينبع.

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ونجاح مشاريع الترميم والتطوير بشركة غاز – سابك بينبع.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة وجودة مخرجات المشروع في شركة غاز – سابك بينبع.

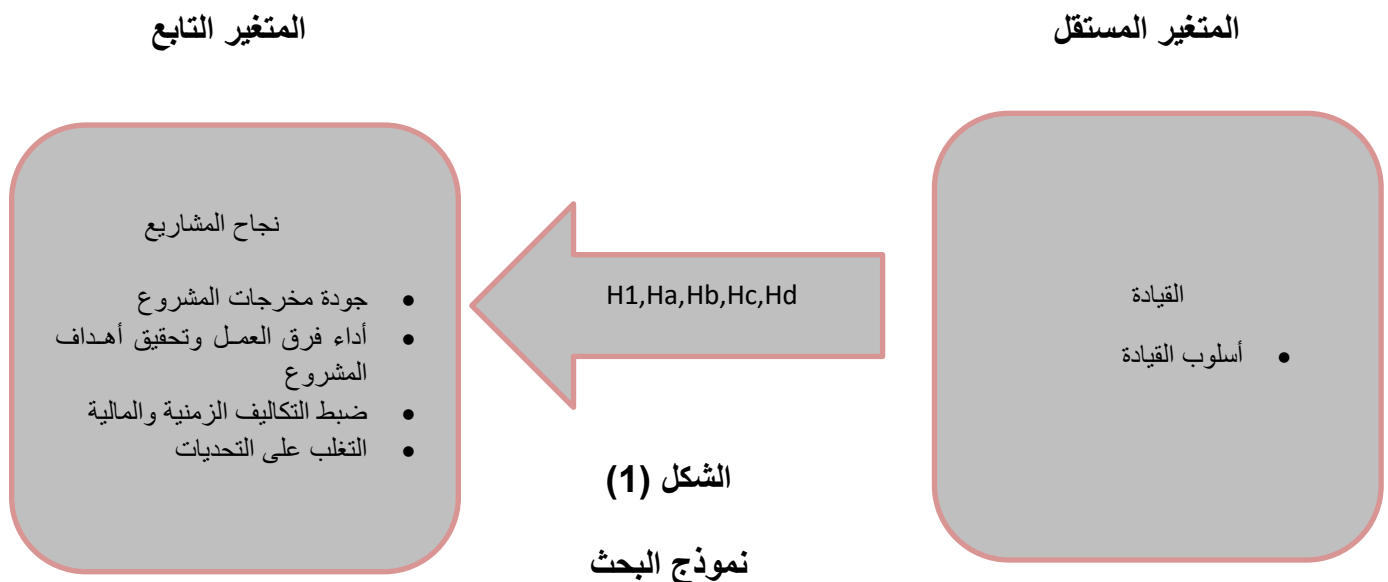
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع في شركة غاز – سابك بينبع.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وضبط التكاليف الزمنية والمالية في مشاريع شركة غاز – سابك بينبع.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقدرة على التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في شركة غاز – سابك بينبع.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغير الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



المصدر: الطالب، 2025

1.8. الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير في شركة غاز – سابك بينبع الصناعية، وتركز على تقييم أساليب القيادة المتبعة لدى مديري المشاريع والمشرفين في أقسام الصيانة والتطوير، ومدى ارتباطها بجودة التنفيذ، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني، وسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عبر استبانة تقيس القيادة وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشروع.

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعرف القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية، فقد إهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها يعرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه. (تقوى، 2017م)

بينما ركزت مدارس أخرى على طبيعة القيادة بحد ذاتها باعتبارها أهم الموارد البشرية ضمن المنظمة، فبحسب المدرسة الفرنسية الوطنية للإدارة القيادة هي: العمود الفقري لهيكل الموارد البشرية لأي نظام إداري والذي يتم السعي من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبحسب النعيمي، القيادة هي القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير رؤية استراتيجية وتوجيه الفريق نحو تحقيقها (الزبيدي، 2025م)

أما المشاريع فهي تعتبر أداة قوية للتغيير وصناعة القيمة الاقتصادية وتعزيز الميزة التنافسية وتوليد الفوائد التجارية للأفراد وللمؤسسات وكذلك للدول. ويتزايد الاعتراف بالأهمية الاستراتيجية لإدارة المشاريع في عالم الأعمال بشكل سريع. وقد يرجع ذلك إلى الاعتقاد القوي بأن المواءمة بين إدارة المشروع واستراتيجية العمل يمكن أن تعزز فرص منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين الأداء وخفض المخاطر. (الشريف وآخرون، 2015)

لذا نشهده تطور في صناعة التشييد الذي يتطلب تطوراً مماثلاً الفكر الإداري الخاص بمشروعات التشييد خصوصاً مع تزايد المنافسة وإشنتادها على صعيد البيئة الداخلية والعالمية، وزيادة المخاطر في ظل حالات عدم التأكد البيئي التي تحيط بمشروعات التشييد. (عثمان، 2022م)

2.2 المتغير المستقل (القيادة):

تُمثل القيادة أحد أهم ركائز التميز لأي مؤسسة، سواءً كانت إنتاجية أم خدمية. وتبرز القيادة الاستراتيجية كواحدة من أكثر أنماط القيادة حداثةً وتأثيراً، حيث أصبحت معياراً أساسياً للتميز المؤسسي، تسعى المنظمات إلى تحقيقه لتعزيز أدائها وضمان تفوقها. ولتحقيق ذلك، يتعين على القادة الإداريين والأكاديميين، وكذلك مدراء وقيادات الوحدات التنظيمية في الجامعات وكلياتها، بذل جهود مكثفة لدفع عجلة النجاح، وتعزيز

التقدّم والتفوّق، من خلال السرعة في التنفيذ، والمرونة في التكيف، والابتكار في الحلول. (الغازمي، 2021م)

اما المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير، فعندما يؤمن فريق عمل بشخصية القائد وبرؤيته؛ فإنهم يتعاونون معه مهما كانت الظروف أو العقبات والأزمات التي تواجههم ومهما زادت حدتها. ووفقاً لهذه الرؤية؛ إذا لم يكن الفريق أو الأشخاص مقتنعون بك كقائد فإنهم لن يتعاونوا معك في تحقيق أهدافك، والسؤال هنا: هل قدمت لفريقك أسباباً كافية للاقتناع بدورك في القيادة؟ وهل يتبعك الأعضاء لأنهم مضطرون لاتباعك؟ إذا لم يتمكن القائد من ترسيخ مصداقيته وثقته لدى فريقه فلا يهمهم مدي روعة الكلام أو الخطابات أو الرؤية التي يعرضها، فأول طريقة لتقييم ذكاء وتأثير القائد هي أن تنظر إلى الأشخاص المحيطين به من حيث مدا تأثيره على سلوكهم واحترامهم له مع النتائج التي يتم تحقيقها لصالح فريقه. (الهنداوي، 2021م)

2.2.1 أثر القيادة التحفيزية على العاملين:

التحفيز كما يعرفه د. دينيس واتلي: هو حالة تكونه رغبة المرء منا، فعندما تسيطر عليك رغبة ما او تود تحقيق هدف معين بشكل كبير او تواجه تحدي يستفز كل حواسك فإنك في هذه الحالة تكون مستفزاً بشكل كبير. (خنون وآخرون، 2012م)

لذا فإن القيادة تشجع على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى مستوى الأداء الأعلى، فالتحفيز يجعل العاملين يعملون بروح الفريق الواحد وبث روح المنافسة بين العاملين الذي يعمل على استثارة القدرات الإبداعية لديهم ووضع أفكار تتسم بالجدية والأصالة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية أداء المنظمة. (حسين، 2023م)

2.2.2 أنواع القيادة

• القيادة إلكتروني:

تعتبر القيادة التقليدية هي الأكثر تطرّقا بين الشركات وتلزم عليهم المواجهة وإجراء اللقاءات والاجتماعيات الدورية مع أعضاء فرق العمل من المرؤوسين وجها لوجه، فيلتقون جميعهم في أرض واحدة وفي مكان واحد، وتطلب منهم أيضا التفاعل والتأثير المباشر مع كل فرد من أفراد فريق العمل، أما من المنظور الحديث ، ونتيجة لظهور شبكات وتكنولوجيا الإنترنت والاتصال عن بعد، وما أتبعها من أدوات اتصال وتواصل حديثة ومتقدمة ، فقد أضحت فرق العمل متنوعة وموزعة في أكثر من بقعة جغرافية، وبناء على ذلك بدأت الدراسات الإدارية الحديثة بتبني اتجاه مغاير لتفسير وتوضيح مفهوم القيادة ، وبيان دور القيادات والشروط الواجب توافرها في الشخصيات القيادية المعاصرة لتتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة والتغيرات في فرق العمل الافتراضية التي لم يعد يضمها بقعة جغرافية واحدة، وهذا ما أحاط بمفهوم القيادة الافتراضية والذي يرى البعض بأنها أبسط من القيادة التقليدية من خلال إمكانية ممارستها بأقل قدر من أدوات الاتصال المتاحة للقادة الافتراضيين، بينما يراها البعض الآخر بأنها ممارسة صعبة وأكثر تعقيدا من القيادة التقليدية نظرا لتعقيد وتركيب الأدوات المستخدمة فيها كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والتي تتطلب مهارات تكنولوجية عالية لدى القادة الذين بدأوا عصرا جديدا في ممارساتهم القيادية والإشرافية. (آل سعود، 1437هـ)

• القيادة استراتيجية:

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية اختلف المفكرين الإداريين في تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، فالقيادة الاستراتيجية؛ هي القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها بديلا عن الإدارة الاستراتيجية، بل ناتجة عنها. (شيوخ وآخرون، 2019م)

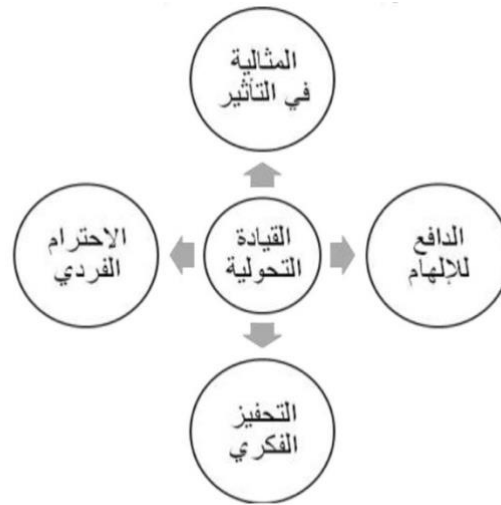
أبعاد القيادة الاستراتيجية الفاعلة تتمثل القيادة الاستراتيجية في مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تمكّن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن أبرز هذه الأبعاد:

التوجّه الاستراتيجي: يعد هذا البُعد من الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، حيث يركز على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والمخاطر)، مما يمكّن القادة من صياغة بدائل استراتيجية فعّالة تقود المنظمة نحو النجاح المستدام. رأس المال البشري: يُشير إلى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، والتي تُترجم إلى قدرات قيادية وحل مشكلات واتخاذ قرارات رشيدة. كما يتضمن هذا البُعد إدارة

الموارد المادية وغير المادية بكفاءة لتعزيز الخبرة التنظيمية والثقافة المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل. الرقابة التنظيمية: تُعد عملية حيوية مستمرة تهدف إلى ضمان توافق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير الموضوعية. وتعتمد على قياس النتائج وتحليل الانحرافات لتقييم الأداء بدقة، مما يُسهم في تصحيح المسار وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. بتكامل هذه الأبعاد، تُصبح القيادة الاستراتيجية قادرة على قيادة المنظمات نحو التميز والمنافسة في بيئات عمل ديناميكية ومعقدة. (العازمي، 2021م)

• القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى لتأسيس ثقافة التغيير وتعزيز كل ما هو إيجابي فيرتقي من السعي لتحقيق الأهداف الذاتية إلى التفكير في التفكير في تطوير رؤية المنظمة أخذاً في الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل اندماج القادة والمؤوسين لتحقيق هذا الرؤية، القدرة الفائقة للتأثير في سلوك مؤوسيه وإثارة دوافعهم من خلال رؤيته الثاقب المتطلع إلى إحداث التغيير الجوهري للوضع الراهن. (يوب وآخرون، 2018 م)



القيادة التحويلية

شكل (2)

(البهلول، 2016)

تتميز القيادة التحويلية بتأثيرها العميق على الأتباع من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

التأثير المثالي: يبرز القادة هنا كقدوة يُحتذى بها، حيث يلتزمون بالمبادئ الأخلاقية السامية، ويتخذون القرارات الصائبة حتى في المواقف الصعبة، مع إظهار ثقة عالية بالنفس وعزيمة قوية. يتميزون ببُعد النظر والقدرة على إبراز مواهبهم غير العادية، كما أنهم لا يترددون في المخاطرة المدروسة، مما يغرس في التابعين قيم الإخلاص والتفاني والشعور بالهدف المشترك. الحفز الإلهامي: يعتمد هذا البُعد على قدرة القائد على نقل توقعاته العالية للفريق من خلال خطاب تحفيزي مؤثر، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، وتوضيح الأهداف المعقدة بطرق بسيطة. لا يقتصر دور القائد هنا على حثّ المرؤوسين على إنجاز المهام فحسب، بل يربط بين التحديات والمعنى الأعمق، لدفعهم نحو أداءٍ استثنائي، مع تعزيز مشاركتهم في الرؤية المشتركة. الاستثارة الفكرية: يتمثل هذا البُعد في تشجيع القائد للإبداع والابتكار بين التابعين، حيث يحفّزهم على تحليل المشكلات وإيجاد حلول إبداعية، مع دعم النماذج الجديدة لأداء العمل. يعمل القائد على تحديث الأساليب التقليدية، ويتجنب النقد السلبي، مع التركيز على تحفيز الأفكار الخلاقة وتبني مقاربات غير تقليدية. الاعتبار الفردي: يهتم القائد هنا بتنمية كل فرد على حدة، من خلال توفير الدعم التدريبي والنفسي، والاستماع لاحتياجاته، والعمل كمرشدٍ يُسهم في تطوير قدراته الكامنة. يعزز هذا البُعد الاحترام المتبادل ويُشعر الأفراد بقيمتهم، مما يزيد تطلعهم لتحقيق الذات ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لصالح الفريق. بجمع هذه الأبعاد، تُحدث القيادة التحويلية تحولاً جذرياً في أداء الأفراد والمؤسسات، من خلال توظيف الإلهام والإبداع والاهتمام الفردي لتحقيق أهداف استثنائية. (يوب وآخرون، 2018 م)

2.2.3 وظائف القيادة الإدارية:

القائد هو المسئول الأول عن أعمال إدارته وعن مدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في انجاز الأعمال الموكلة لهم، أن يصنع من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل، يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والحقائق التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم ، يعرف متى يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمرؤوسيه ومتى يستشيرهم ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ بسيطرته على أفراد مجموعته، يحل مشاكل مجموعته داخلها وبالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مرؤوسيه بصورة جماعية، يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها، كما ينمي الشعور بالمسئولية بين أفراد مجموعته التابعة له و هو الذي يوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية. (الكلبي، 2021م)

في الختام أثر القيادة - سواء كان إيجابياً أم سلبياً - هو الذي يبقى ويدوم في البشر، فلا تقاس كفاءة القائد بواسطة المباني التي شيدها أو التجديدات المادية التي يجريها خلال فترة قيادته فقط، وإنما أيضاً بمدى جودة أداء الأشخاص الذين استثمر فيهم قبل أن يرحل، فلا تكون فترة القائد مهمة إلا بقدر تأثيرها في حياة الآخرين ، فبعض القادة يتركون إرثاً قوياً يستمر لسنوات، ويستمر في إحداث تأثيرات إيجابية في بيئة العمل حتى بعد رحيلهم، وفي بعض الحالات هناك من ينتظر رحيلهم، وهناك العديد من القادة تطيب المجالس بذكرهم، والبعض علي العكس من ذلك، فلا يمكن أن يستمر إرثك الإيجابي إلا من خلال التفاعل البشري الإيجابي، وإعطائه أولوية في سبيل تحقيق المزيد من النجاح وإحداث تأثير أكبر في المستقبل، بحيث تحمل إرثك إلى ما هو أبعد من ذلك. (الهنداوي، 2021م)

2.3. المتغير التابع (نجاح المشاريع):

تحيط بنا المشاريع في حياتنا اليومية في كل مكان وزمان وغالبا ما تكون مبتغى أي منا في الوقت الحاضر أو المستقبل، وتهدف المشاريع الى تطوير منتج جديد أو اعادة الهيكلة أو تلبية حاجات زبائن لهذا يجب وجود ادارة خاصة بالمشروع تتماشى مع متطلباته وخصائصه. (يوسف وآخرون، 2017م)

ويعرف المشروع بانها مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة في الوقت الحالي (علام، 2020م)

كما يقصد بالمشروع سلسلة من المهام تبدأ وتنتهي بطريقة واضحة وذلك بهدف ايجاد منتج أو خدمة فريدة من نوعها، حيث لابد أن يكون للمشروع أهداف ورؤى واضحة (يوسف وآخرون، 2017م)

هو مجموعة من الاجراءات اللازمة لإنجاز هدف معين ويشمل التنفيذ المنسق للأنشطة مترابطة لها امد محدد له بدايات ونهايات وجميعها فريدة الى حد ما. (علام، 2020م)

2.3.1. اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع:

لا يوجد صيغة تعتبر هي الأمثل لاختيار الشكل التنظيمي للمشروع، لان ذلك يعتمد على الوقائع مثل طبيعة المشروع، الخيارات التنظيمية المتاحة، إيجابيات وسلبيات كل خيار بهدف الوصول للخيار الأفضل، ولكن بالرغم من ذلك فان هناك معايير يمكن الاعتماد عليها لاختيار الشكل التنظيمي الأنسب للمشروع: تعريف المشروع عن طريق صياغة الأهداف التي تحدد نوع المخرجات المرغوبة. ثم تحديد المهمات الأساسية المرتبطة بكل هدف وتحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة الام التي تصلح لإنجاز هذه المهمات توطين المهمات في الوظائف)، يليها ترتيب المهمات الأساسية حسب التتابع تتابع التنفيذ وتجزئتها الى حزم عمل، وتحديد الوحدات التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الام بالإضافة الى تحديد الوحدات التي ستعمل معاً ستكون متقاربة) عند تنفيذ هذه الحزم، وبعدها اعداد قائمة الخصائص المميزة والاقتراحات المتعلقة بالمشروع مثل مستوى التقنية المطلوب ، طول مدة المشروع ، حجم المشروع، المشاكل السياسية المتوقعة ان تواجه المشروع بين مختلف الوظائف.(المالكي،2010م)

2.3.2. إدارة المشاريع:

تعرف إدارة المشاريع بأنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم بموارد الشركة من أجل هدف قصير الأمد نسبياً" والذي قد أسس لتكميل أهداف وغايات محددة. إن إدارة المشاريع هي التطبيق للمهارات والمعرفة والأدوات والتقنيات لكي تخطط للنشاطات كي تلبي متطلبات المشروع. ومن المعروف بأن إنجاز إدارة المشاريع يتم عادة عبر عمليات من مثل: المبادرة والتخطيط، والتنفيذ، والتحكم، والختام. إن مصطلح إدارة المشاريع يستخدم أحياناً" لوصف مقارنة منظماتية لمفهوم إدارة العمليات الجارية والتي يشار لها أيضا بمصطلح الإدارة عن طريق المشاريع وبنفس الطريقة يتم تناول العديد من العمليات الجارية على أنها مشاريع كي يتم تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بسهولة عليها. (الجندي،2018م)

2.3.3. إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر وفقاً لـ PMBOK تشمل كلاً من النتائج الناجمة عن عدم اليقين، سواء كانت مخاطرًا أو فرصًا. وهي عملية منهجية تُطبق بشكل مستمر خلال دورة حياة المشروع، وتتضمن إجراءات وهي تهدف إلى تحديد الأهداف وتحليل مصادر عدم اليقين المؤثرة على تلك الأهداف (تحديد المخاطر) ثم تقييم تأثيرها وضع استجابات مناسبة لتحقيق التوازن الأمثل بين المخاطر والفرص. ويرى الباحث أن الإدارة الفعالة للمخاطر تعتمد على دمج عدة عناصر أساسية، وهي: التعرف على المخاطر وتقييمها وضع استراتيجيات لإدارتها، التخفيف من تأثيرها باستخدام الموارد الإدارية المتاحة. (طاهر، 2017م)

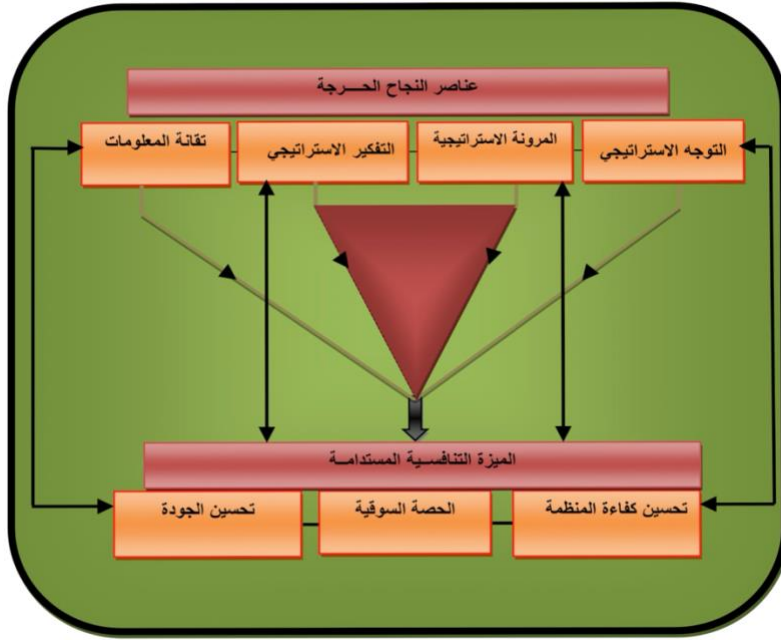
وإدارة مخاطر المؤسسة هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور المؤسسة أو المنظمة بأكملها، لكونها استراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى للضرر الذي قد يتداخل مع عمليات المنظمة وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر، تشكل إدارة مخاطر المؤسسات نهجاً شاملاً وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة والتي قد لا تكون بالضرورة منطقية لوحدة أو قطاع عمل فردي. (العروي، 2022)

2.3.4. عناصر النجاح الحرجة:

هي عبارة عدد محدد من العناصر الحيوية التي تحددها الإدارة العليا لأجل انجاح استراتيجية الشركة لتحقيق رسالتها وأهدافها وتفوقها في بيئة المنافسة متمثلة بالمتغيرات الفرعية ألا وهي التوجه الاستراتيجي: وهو مسار حركة الشركة المتوقعة محدد بفترة زمنية وغالبا ما تكون طويلة الأمد يليها تقانة المعلومات وهي مجموعة العمليات والادوات والاساليب والاجراءات والمعارف والمعدات والاجهزة التي تعتمد عليها الشركة لتقديم خدماتها في السوق والمتمثلة بالانترنت والاتصالات والبرمجيات وغيرها التفكير الاستراتيجي: وهو عملية ذهنية وفكرية وتركيبية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي مستقبلي عالي المستوى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ، عن طريق الاستراتيجية الناجحة والتي تؤكد انتهاز الفرصة والمرونة الاستراتيجية : هي عملية تغيير الاستراتيجية باستمرار تجاوبا مع الفرص والاتجاهات التي تبرز عن طريق التغيرات المفاجئة في بيئة الشركة والتي تواجه التحديات والتهديدات (العتيبي، 2018م)

2.3.5. عوامل النجاح الحرجة:

وهي عناصر أساسية لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، وتختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وحجمها ونشاطها. ومن خصائصها: شمولية التأثير التي تؤثر على جوانب متعددة في المنظمة، تغير الأهمية وتختلف أولويتها عبر مراحل دورة حياة المشروع تحديدها من قبل الإدارة العليا تعتمد على رؤية القيادة لضمان النجاح، تطور المفهوم: بدأ كنظرية ثم تحوّل إلى تطبيقات عملية في إدارة الأعمال. (عند، 2016م)



عناصر النجاح الحرجة

شكل (3)

(العتيبي، 2018م)

2.4. العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

دور القائد في الخطوة الأولى لبداية مشروع هو إنشاء الفريق وإعداد الأعضاء بشكل متوافق مع تعليمات ومتطلبات العمل وضمهم لوحدة العمل التي تكون مجهزة بكافة الإمكانيات لبدء العمل، ولكي يحقق القائد هذه الخطوة وينتقل إلى ما يليها، يجب عليه إنشاء توجه الفريق، والذي يشمل عوامل التحفيز على العمل كعرض الهدف العام وخلق جو من الإيجابية وصياغة التوجهات العامة، ويمثل توجيه الفريق الرابط الذي يربط الأعضاء فيما بينهم كما يمثل مهمة الفريق. ثم تبدأ بعد ذلك خطوات التنفيذ والمتابعة القيادية، والتي ينبغي لها لكي تنجح أن تتوفر لها ظروف وعوامل معينة، يمكن القول بأنها تشبه إلى حد ما العوامل اللازمة لنجاح النجاح المشروع. (آل سعود، 1437هـ)

إن القيادة التحويلية تشجع على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى مستوى الأداء الأعلى، فالتحفيز يجعل العاملين يعملون بروح الفريق الواحد وبث روح المنافسة بين العاملين الذي يعمل على استثارة القدرات

الإبداعية لديهم ووضع أفكار تتسم بالجدية والأصالة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية أداء المنظمة (حسين، 2019م)

كما أشارت النتائج التي أن العوامل: مهمة المشروع، دعم الإدارة العليا احتياجات العملاء المهام الفنية قبول العميل تخطيط المشروع الاتصالات وتحديد المشاكل تؤثر بشكل كبير في نجاح المشروع وأكدت أن العامل دعم الإدارة العليا ومهمة المشروع العوامل الحاسمة في نجاح المشروع الكبير. (علام، 2020م)

2.5. الخاتمة

من خلال ما تمت دراسته سواء في الجزء النظري أو الدراسة الميدانية توصلنا الى انه لا تكفي المهارات القيادية وحدها لبناء فريق العمل فلا بد من الاخذ بعين الاعتبار مهارات فريق العمل المتمثلة في التعاون فيما بين الفريق الواحد وان يتم تسوية اي صراعات او خلافات شخصية داخل المنظمة لابد للقيادي الجديد ان يغير سلوكه ليناسب الدور الجديد وإلا فلن يتمكن من اداء الدور القيادي كما ينبغي لبناء فريق العمل الفعال (خنون واخرون، 2012م)

أظهرت النتائج المتحصل عليها أن تأثير هذه العوامل على نجاح المشروع يختلف باختلاف الهيكل التنظيمي للمشروع وباختلاف مرحلة دورة حياته وحسب قطاع نشاط المشروع أيضا (علام، 2020م)

وأظهر النتائج الدراسات السابقة ان للقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي وذلك بتحديد وتوجيه سلوك الأفراد وتحقيق الرضا في نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي مما يؤثر بطريقة إيجابية على نجاح المشروع (عرعر واخرون، 2018م) كنتيجة نستطيع القول ان فهم العمق الفلسفي لبناء فريق العمل ينجم من قيادة واعية وحكيمة ومنه فالفرضية الثانية صحيحة اي تؤثر مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور القيادة وعلى نجاح المؤسسة (خنون واخرون، 2012م)

الفصل الثالث منهجية الدراسة

المقدمة:

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير للمباني بشركة غاز سابك في ينبع الصناعية، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراء التحليل الإحصائي.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وسيلة مهمة للباحثين فيها يتم قياس المتغيرات بوضوح ويصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

القيادة:

هي قدرة المدير على توظيف ما يمتلكه من سلطات ومهارات في التأثير على مرؤوسيه، وبناء الثقة معهم، بما يتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة، حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والتواصل معهم بفعالية، مع تقديم رؤية واضحة تمكنهم من أداء مهامهم داخل المؤسسة بأعلى درجات الكفاءة، بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة بأقصى قدر من الفعالية، وتُعد القيادة عملية تفاعلية يتبادل فيها القائد ومرؤوسه التأثير بشكل مستمر. (الكلبي، 2021)

نجاح المشاريع

هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى جذب انتباه المنظمات للتركيز على المستقبل وهذه العوامل - المعروفة باسم عوامل النجاح الرئيسية، أو عوامل النجاح الحاسمة أو عوامل نجاح المشروعات هي أساساً لإبقاء الموظفين في المشروع راضين، فضلاً عن الاستقرار المالي وجعل المشروع قادرة على المنافسة. (خليل، 2021)

تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

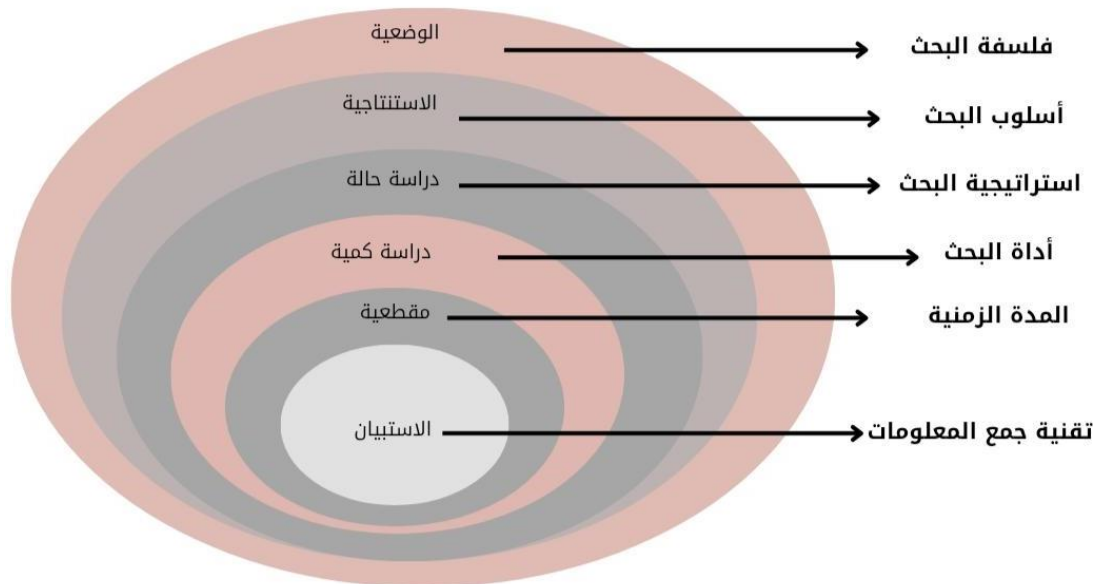
أسلوب البحث: الاستنتاجية

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: دراسة كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (4)

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب، 2025

مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات:

تُعد عينة البحث وأساليب اختيارها من العناصر الجوهرية في إجراء البحوث العلمية، إذ إن جودة البيانات والمعلومات المستخلصة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تمثيل العينة للمجتمع محل الدراسة، ومن هنا يقع على عاتق الباحث مسؤولية اختيار العينة بدقة وموضوعية، لضمان أن تعكس نتائج التحليل الإحصائي الواقع بدقة، مما يساهم في الوصول إلى نتائج بحثية موثوقة وذات مصداقية، وفي هذا القسم سيتم تناول كل من مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والأساليب المستخدمة في اختيار العينة، على النحو التالي:

مجتمع الدراسة:

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة غاز سابك في ينبع الصناعية	الإدارة العليا	١٠
	الموظفين	٣٠

جدول رقم: 1

المصدر: الطالب، 2025

عينة البحث:

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة غاز سابك في ينبع الصناعية	٤٠ موظف

جدول رقم: 2

المصدر: الطالب، 2025

طريقة وتقنيات أخذ العينة:

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات:

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، وسيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل القيادة والمتغير التابع الذي يتمثل في نجاح مشاريع الترميم والتطوير للمباني بشركة غاز سابك في ينبع الصناعية.

القيادة:

اعتمد الطالب على استبانة كيرد ٢٠١٥، من أجل قياس المتغير المستغل (القيادة) وذلك من حيث ثلاث أبعاد وهي: الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز بإجمالي ١٥ عنصر للمتغير، حيث أن جميع الأبعاد اشتملت على ٥ عناصر، كما أن نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المتغير المستقل

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة	- الإشراف - بناء فرق العمل - التحفيز	15 عبارة	كيرد، 2015، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

جدول رقم: 3

المصدر: الطالب، 2025

نجاح المشاريع:

اعتمد الطالب على استبانة الشربيني وآخرين، 2023 ، من اجل قياس المتغير التابع (نجاح المشاريع) بإجمالي 13 عنصر للمتغير، كما ان نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المتغير التابع

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
نجاح المشاريع	نجاح المشاريع	13 عبارات	الشربيني وآخرين، 2023، عوامل النجاح الدرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة في مشاريع التشييد

جدول رقم: 4

المصدر: الطالب، 2025

أنواع البيانات:

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات ثانوية يتم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالاتي:

البيانات الأولية:

1. مقابلات شخصية مع القيادات التنفيذية والمشرفين على المشاريع.

2. استبيانات تُوزع على مديري المشاريع والعاملين في مشاريع الترميم والتطوير.

البيانات الثانوية:

- تقارير الأداء السابقة لمشاريع الترميم بشركة غاز سابك.
- الدراسات والأبحاث السابقة المرتبطة بالقيادة وإدارة المشاريع.
- إحصاءات رسمية أو تقارير منشورة من سابك أو جهات مشابهة.

طرق إجراء التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق التحليل العاملي (الاستكشاف تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة:

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، حيث شملت على المقدمة والتعريفات الإجرائية للبحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، وأخيرًا الخاتمة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بدراسة أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير للمباني وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي في تنفيذ مختلف خطوات التحليل بدءاً من إجراء التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة مروراً بتقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات وصولاً إلى التحليل الاستدلالي وتضمن التحليل أيضاً تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط بهدف التحقق من صحة فرضيات الدراسة واستكشاف مدى تأثير القيادة بمختلف أبعادها على نجاح مشاريع الترميم والتطوير ويسهم هذا التحليل في تحديد أبرز العوامل القيادية التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بفعالية تنفيذ هذه المشاريع وتحقيق أهدافها المحددة.

خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الأساسية والتي شملت الجنس والعمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة، وقد جرى تحليل هذه البيانات من خلال احتساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات هذه المتغيرات وبهدف التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتوفير خلفية وصفية تساعد في تفسير نتائج الدراسة بشكل أكثر دقة وموضوعية وتشمل:

البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ أكبر من 50 ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

من 16 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

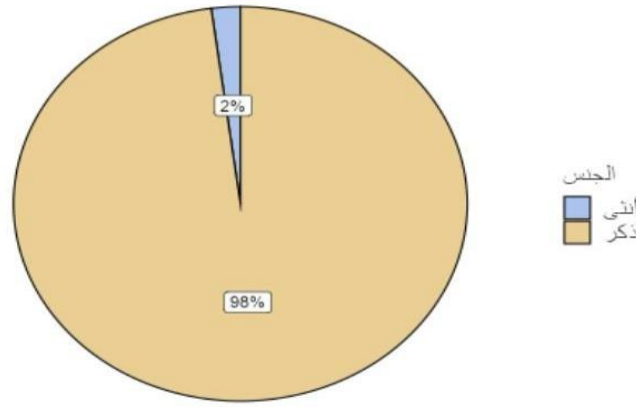
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	95	%97.9
	انثى	2	%2.1
	الإجمالي	97	%100
العمر	أقل من 30 سنة	67	%69.1
	من 30 إلى 40 سنة	25	%25.8
	من 41 إلى 50 سنة	3	%3.1
	أكبر من 50 سنة	2	%2.1
	الإجمالي	97	%100
المؤهل الدراسي	ثانوي	26	%26.8
	دبلوم	61	%62.9
	بكالوريوس	8	%8.2
	ماجستير	1	%1.0
	دكتوراه	1	%1.0
	الإجمالي	97	%100
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	94	%96.9
	من 6 إلى 10 سنوات	2	%2.1
	من 11 إلى 15 سنة	1	%1.0
	الإجمالي	97	%100

جدول رقم: 5

من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس:

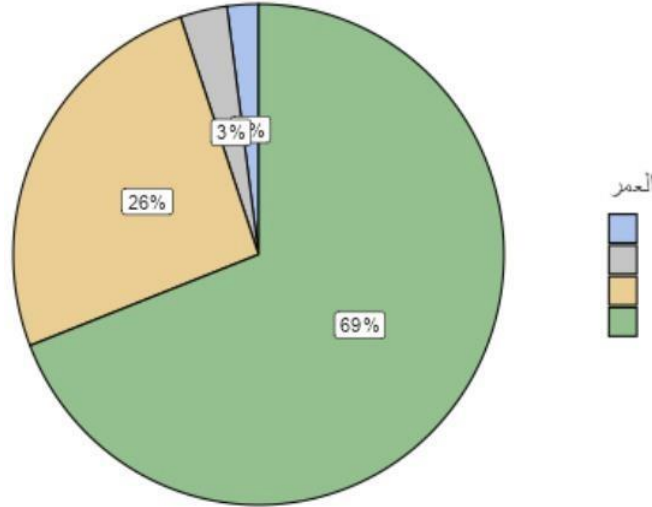
أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 95 مشاركًا بنسبة 98% في حين بلغ عدد الإناث 2 فقط بنسبة 2.1% وتشير هذه النتائج إلى أن الذكور يشكلون النسبة الغالبة ضمن عينة الدراسة مما يعكس تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.



التصنيف وفق الجنس

العمر:

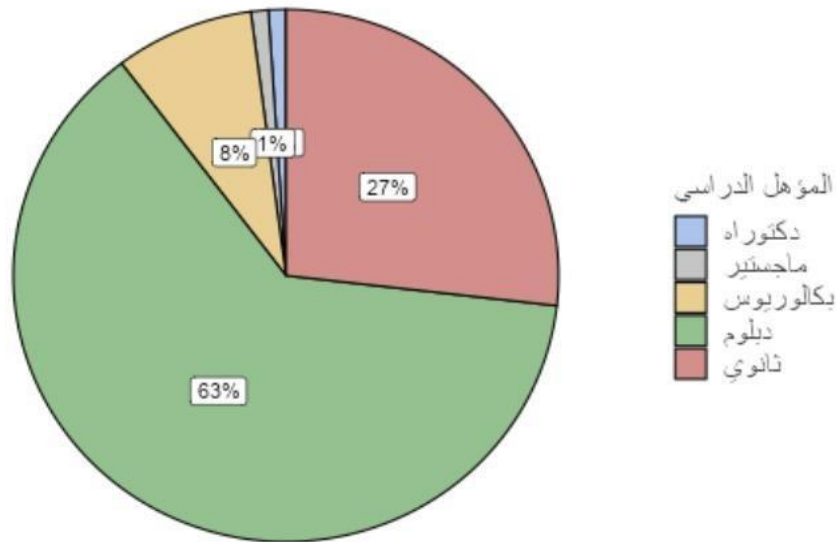
أظهرت النتائج الإحصائية للتوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة وجود تباين واضح في الفئات العمرية للمشاركين حيث تركزت النسبة الأكبر ضمن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والتي بلغ عدد أفرادها 67 مشاركًا ما يمثل نسبة 69.1% من إجمالي العينة ثم تلتها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد بلغ 25 مشاركًا بنسبة 25.8% أما الفئة العمرية من 41 إلى أقل من 50 سنة فقد مثلها مشاركان فقط بنسبة بلغت 3.1%، في حين كانت أقل نسبة تمثيل للفئة العمرية الأكبر من 50 سنة حيث بلغ عدد المشاركين فيها مشاركين اثنين بنسبة 2.1% وتعكس هذه النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تنتمي إلى الفئة العمرية الشابة مما قد يكون له دلالات مرتبطة بخبرة المشاركين أو مدى انخراط الفئات العمرية الأصغر في مشاريع الترميم والتطوير.



التصنيف وفق العمر

المؤهل الدراسي:

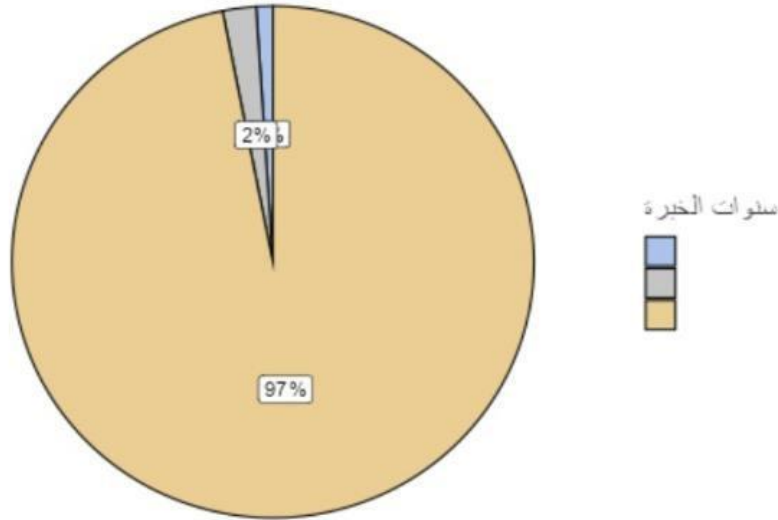
اظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص ذو المؤهل الثانوي 26 شخص بنسبة 26.8% بينما بلغ عدد الأشخاص اصحاب الدبلوم 61 شخص بنسبة 62.9% اما اصحاب مؤهل البكالوريوس فقد بلغ عددهم 8 اشخاص بنسبة 8.2% بينما ذو مؤهل الماجستير فبلغ عددهم شخص واحد بنسبة 1.0% اما اصحاب مؤهل الدكتوراه فبلغ عددهم شخص واحد بنسبة 1.0%.



التصنيف وفق المؤهل الدراسي

سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج الإحصائية لتوزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة أن الغالبية العظمى من المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية لا تتجاوز 5 سنوات حيث بلغ عددهم 94 مشاركًا ما يمثل نسبة 96.9% من إجمالي العينة وأما المشاركون الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات فقد بلغ عددهم شخصين فقط، بنسبة 2.1% ، في حين مثلت الفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين 11 إلى 15 سنة أقل نسبة حيث اقتصر عدد أفرادها على مشارك واحد فقط بنسبة 1.0% وتظهر هذه النتائج أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة المحدودة



التصنيف وفق سنوات الخبرة

قياس صدق وثبات الدراسة

في إطار الحرص على ضمان جودة البيانات ودقة القياسات المعتمدة تم إخضاع أدوات الدراسة لسلسلة من الاختبارات المنهجية التي تهدف إلى التحقق من الخصائص القياسية للأداة لاسيما صدق البناء وثباتها عبر مختلف الأبعاد ويُقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي وُضعت لأجله بدقة وموضوعية في حين يُعبرُ الثبات عن درجة الاتساق والاستقرار في نتائج الأداة عند تكرار استخدامها في ظروف مشابهة عبر فقراتها ومجالاتها المختلفة.

وقد تم اعتماد نموذج المعادلات البنائية كإطار تحليلي متقدم يساهم في فحص مدى تطابق النموذج النظري المفترض مع البيانات الفعلية مما يعزز من قوة النموذج ويدعم صلاحيته التفسيرية وكما تم تقييم الثبات الداخلي للأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، الذي يعد من أكثر المقاييس شيوعاً واعتماداً في تحليل درجة الاتساق بين الفقرات المرتبطة بكل بُعد وقد نُفذت جميع التحليلات الإحصائية ضمن منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تعزيز موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات وتوضح الفقرات والجداول اللاحقة المؤشرات الكمية المتعلقة بدرجات الصدق والثبات التي تم التوصل إليها خلال هذا التحليل.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

ضمن سياق تعزيز جودة أدوات القياس المعتمدة في هذه الدراسة تم اعتماد معيار الاتساق الداخلي كأحد المؤشرات الجوهرية لتقييم صدق الأداة البحثية.

وقد اختار الباحث استخدام معامل "ألفا كرونباخ" كأداة إحصائية لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين على البنود المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة ويعد هذا المعامل من أكثر المؤشرات استخداماً في البحوث الاجتماعية والسلوكية، لما له من قدرة عالية على الكشف عن درجة ترابط البنود المكونة للمقياس الواحد. وفي خطوة مكملة لذلك عمل الباحث على تعزيز مستوى الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال تحليل الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)، والذي يُستخدم لتقدير مدى تقارب البنود التي تنتمي إلى البعد نفسه بما يُسهم في التأكد من أن كل مجموعة من العبارات تقيس ذات المفهوم الكامن بشكل متماسك.

وفيما يتعلق بفحص الاتساق الداخلي على مستوى البنود فقد تم احتساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند منفرداً والدرجة الكلية للبعد الذي يندرج ضمنه وقد استُند في ذلك إلى معيار إحصائي معتمد كما ورد في دراسة (Kaiser (1974، حيث اعتمدت قيمة 50.0 كحد أدنى مقبول لمعامل الارتباط إذ يتم حذف أي بند لا يحقق هذا الحد الأدنى لكونه لا يسهم بدقة في تمثيل البعد الذي ينتمي إليه .

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
1.32	1.348	0.00	0.554	0.720	0,836	A1	الإشراف	القيادة
		0.00	0.501	0.684		A2		
		0.00	0.601	0.741		A3		
		0.00	0.660	0.862		A4		
		0.00	0.581	0.910		A5		
	1,274	0.00	0.520	0.852		B1	بناء فرق العمل	
		0.00	0.485	0.834		B2		
		0.00	0.424	0.772		B3		

		0.00	0.535	0.765		B4	التحفيز					
		0.00	0.610	0.796		B5						
	1.366	0.00	0.535	0.809		C1						
		0.00	0.554	0.776		C2						
		0.00	0.616	0.808		C3						
		0.00	0.686	0.833		C4						
		0.00	0.690	0.856		C5						
		0.00										
		1,266	1,266	0.00		0.515			0.812	0,839	A1	نجاح المشاريع

0.00	0.473	0.754
0.00	0.506	0.803
0.00	0.562	0.884
0.00	0.520	0.901
0.00	0.485	0.931
0.00	0.526	0.838
0.00	0.653	0.713
0.00	0.499	0.935
0.00	0.417	0.870

A2
A3
A4
A5
A6
A7
A8
A9
A10

		0.00	0.479	0.891		A11	
		0.00	0.468	0.820		A12	
		0.00	0.417	0.718		A13	

جدول رقم 6

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول (أثر القيادة):

أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (أثر القيادة) كانت قوية، حيث تجاوزت قيمتها 0.7، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته 1.32 لمتغير أثر القيادة، وهي قيمة تدل على تحقق الصدق التقاربي للاستبانة، وفقاً للمعايير العلمية المعتمدة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (نجاح المشاريع):

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (نجاح المشاريع) كانت جميعها أكبر من 0.7، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.0001، مما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير نجاح المشاريع 1.266، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لهذا المقياس.

ثبات أداة الدراسة

يعكس ثبات الاستبيان مدى استقرار نتائجه عند إعادة تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة وهو ما يُعد مؤشراً على مصداقية الأداة المستخدمة ولغرض التحقق من ثبات الاستبيان تم احتساب معامل ألفا كرونباخ حيث تُعد القيمة التي تتجاوز 0.7 وفقاً لمعايير Hair دلالة على مستوى جيد من الثبات مما يشير إلى اتساق داخلي مقبول لفقرات الاستبيان وقدرته على قياس المتغيرات المستهدفة بشكل موثوق.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.963	0.554	5 عبارات	الإشراف	القيادة
	0.501			
	0.601			
	0.660			
	0.581			
	0.520	5 عبارات	بناء فرق العمل	
	0.485			
	0.424			
	0.535			
	0.610			
	0.535	5 عبارات	التحفيز	
	0.554			
	0.616			
	0.686			
	0.690			
0.966	0.515	13 عبارة	نجاح المشاريع	نجاح المشاريع
	0.473			
	0.506			
	0.562			
	0.520			
	0.485			
	0.526			
	0.653			
	0.499			
	0.417			
	0.479			

	0.468 0.417			
--	----------------	--	--	--

جدول رقم 7

القيادة:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لبُعد "القيادة" بلغت 0.963، وهي قيمة عالية جدًا، وتشير إلى درجة ممتازة من الثبات الداخلي لأداة القياس. ووفقًا لما أشار إليه كيرد (2015)، فإن القيم التي تتجاوز 0.90 تعكس اتساقًا داخليًا قويًا وتدل على موثوقية عالية للمقياس، خاصة في الدراسات السلوكية.

نجاح المشاريع:

أما بُعد "نجاح المشاريع"، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.966، وهي أيضًا قيمة مرتفعة جدًا، مما يعكس مستوى عاليًا من الثبات الداخلي ويؤكد موثوقية المقياس. ووفقًا للمعايير العلمية، تُعد هذه القيمة دليلًا واضحًا على أن العبارات المستخدمة في هذا البُعد تقيس نفس المفهوم بدرجة كبيرة من الاتساق.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم 9

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقًا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [5 100] (المقياس الخماسي)

$$= 20\%$$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جدا

جدول رقم 10

المتغير	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
---------	-----------------	---------------	---------------

منخفض جدا	منخفض جدا	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	1,32	1,348	الإشراف	القيادة
منخفض جدا	منخفض جدا	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1,274	بناء فرق العمل	
منخفض جدا	منخفض جدا	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1,366	التحفيز	
منخفض جدا	منخفض جدا	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	1,266	1,266	نجاح المشاريع	نجاح المشاريع

جدول رقم 11

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي وفقاً لمعامل بيرسون بين مختلف متغيرات الدراسة حيث تم حساب هذه المعاملات بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات تحليل البيانات المناسبة مما يساهم في فهم طبيعة الارتباطات المحتملة بينها ويُعد تحليل الارتباط من الأساليب الإحصائية المهمة التي تساعد في تفسير العلاقات البينية بين المتغيرات دون افتراض علاقة سببية حيث يُستفاد منه في تمهيد الطريق لاختبارات أكثر تعمقاً كالانحدار أو النمذجة الهيكلية وذلك بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

التحفيز	بناء فرق العمل	الإشراف	القيادة نجاح المشاريع	
0,774	0,815	0,856	Pearson correlation	نجاح المشاريع
<0.01	<0.01	<0.01	Sig. (2 tailed)	
95	95	95	N	

جدول رقم 12

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ونجاح مشاريع الترميم والتطوير بشركة غاز – سابك بينبع.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة وجودة مخرجات المشروع في شركة غاز – سابك بينبع.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع في شركة غاز – سابك بينبع.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وضبط التكاليف الزمنية والمالية في مشاريع شركة غاز – سابك بينبع.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقدرة على التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في شركة غاز – سابك بينبع.

علاقة القيادة في نجاح المشاريع:

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.860	0.739

Note. Models estimated using sample size of N=97

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول	12.85	1	12.8520	269	<.001
Residuals	4.54	95	0.0478		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.222	0.0674	3.29	0.001
المتغير الاول	0.784	0.0478	16.39	<.001



Model	R	R ²
1	0.831	0.691

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد الاول 1	12.02	1	12.0197	212	<.001
Residuals	5.38	95	0.0566		

Model Coefficients - المتغير الثاني				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.296	0.0707	4.18	<.001
البعد الاول 1	0.718	0.0493	14.57	<.001



Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.829	0.687

Note. Models estimated using sample size of N=97

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد الثاني 1	11.95	1	11.9500	208	<.001
Residuals	5.45	95	0.0573		

Omnibus ANOVA Test				
Sum of Squares	df	Mean Square	F	p

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.257	0.0739	3.47	<.001
البعد الثاني 1	0.792	0.0548	14.44	<.001



Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.774	0.599

Note. Models estimated using sample size of N=97

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد الثالث 1	10.42	1	10.4172	142	<.001
Residuals	6.98	95	0.0735		

Note. Type 3 sum of squares

المتغير الثاني - Model Coefficients				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.443	0.0743	5.96	<.001
البعد الثالث 1	0.601	0.0505	11.91	<.001



الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات

المقدمة

يستعرض هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بدور القيادة في نجاح مشاريع الترميم والتطوير للمباني في شركة الغاز – سابك بمدينة ينبع الصناعية، وذلك من خلال إبراز أثر القيادة في توجيه الفرق وتنسيق الموارد وضمان الالتزام بمعايير الجودة والاستدامة. ويتناول الفصل أهمية القيادة في وضع الخطط ومتابعة التنفيذ وتحفيز العاملين وتعزيز التواصل بين الإدارات لتحقيق التكامل المؤسسي. كما يتضمن الفصل عرضاً للتوصيات العملية المستخلصة من نتائج الدراسة، وتوضيحاً لحدودها الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية، ويختتم الفصل بطرح أبرز الاستنتاجات التي توضح العلاقة بين القيادة ونجاح مشاريع الترميم والتطوير في البيئة الصناعية.

التوصيات

- اعتماد أسلوب قيادة واضح ومرن يركز على التخطيط والتنظيم والتوجيه الفعال للفرق.
- تطوير مهارات القيادة لدى المدراء من خلال برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع والصيانة والتطوير.
- متابعة تقدم المشاريع بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة لضمان الالتزام بالجدول الزمني والمعايير المحددة.
- تعزيز التواصل بين الإدارات والفرق لضمان التنسيق الفعال وتبادل المعلومات المهمة.
- توفير الموارد اللازمة لضمان تنفيذ مشاريع الترميم والتطوير بأعلى جودة ممكنة.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع لزيادة التزامهم وتحفيزهم.
- تطبيق نظام تقييم أداء دوري للقيادة والفرق لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- تشجيع الابتكار في أساليب العمل وتقنيات الترميم والتطوير لتحسين كفاءة المشاريع.

مناقشة النتائج والاستنتاجات

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور القيادة في نجاح مشاريع الترميم والتطوير.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة المدراء والموظفين المشاركين في مشاريع الترميم والتطوير بشركة الغاز – سابك.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مباني شركة الغاز – سابك في ينبع الصناعية.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام 2025.

الخاتمة

تُبرز نتائج هذا الفصل أن القيادة تمثل ركيزة أساسية في نجاح مشاريع الترميم والتطوير داخل شركة الغاز – سابك بمدينة ينبع الصناعية، حيث كان لها الدور الأبرز في توجيه الفرق العاملة وتنسيق الموارد وضمان الالتزام بمعايير الجودة، مما انعكس بشكل مباشر على كفاءة التنفيذ واستدامة النتائج.

ولقد أوضحت الدراسة أن القيادة الفعّالة لا تقتصر على التخطيط والمتابعة فحسب، بل تمتد لتشمل تحفيز العاملين وتعزيز قنوات التواصل بين الإدارات، وهو ما يخلق بيئة عمل متكاملة تدعم إنجاز المشاريع بكفاءة عالية.

كما أن التوصيات التي استعرضها الفصل تمثل أدوات عملية يمكن أن تسهم في تطوير أساليب القيادة ورفع مستوى الأداء في المشاريع المستقبلية، بدءًا من تدريب القادة على مهارات إدارة المشاريع، مرورًا بتبني أنظمة تقييم ومتابعة دقيقة، وصولاً إلى تشجيع الابتكار في أساليب الترميم والتطوير.

ومن خلال مناقشة النتائج، تبين أن جميع الفرضيات التي تناولتها الدراسة جاءت إيجابية، مما يؤكد على قوة العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع في البيئة الصناعية.

وقد عكست هذه النتائج أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية كعامل استراتيجي يسهم في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة الأداء.

وبذلك يمكن القول إن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عنصر حاسم في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في المشاريع ذات الطابع الفني والتنموي مثل مشاريع الترميم والتطوير. ويُتوقع أن تسهم هذه النتائج في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة وإدارة المشاريع الصناعية، كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تستكشف جوانب أخرى من العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع في قطاعات مختلفة.

قائمة المراجع

- آل سعود، ع. (1437هـ—). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية (دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية).
- البهلول، ع. (2016). دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين.
- الجندي، ا. (2018). مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية.
- الحسين، ر. (2019). أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2030.
- العازمي، م. (2021). متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية).
- العروي، ن. (2022). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن.
- العتيبي، ت. (2018). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية. *مجلة العلوم والاقتصاد والإدارية*.
- عند، ح. (2016). تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة منصور العامة للمقاولات.
- الاكلمي، ع. م. ب. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. *العدد الخامس والثلاثون*.
- باحمد، ب.، الياس، و.، & ميسوم، م. (2025، مايو 18). دراسة تقييمية لأداء المقاولات تحت مظلة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANDE): بين تحديات الفشل ومفاتيح النجاح. *مجلة التنظيم والعمل، 14*(1).
- تقوى، م. (2017). دور القيادة في توجيه فريق العمل.
- الشريف، ف. الفديع، & أبا الحسين، ع. ع. (2024). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض.

- شيوخ، ب.، & طواهر، ع. (2019). أثر القيادة الإستراتيجية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائرية. *مجلة أفاق للبحوث والدراسات - المركز الجامعي إيليز، دورية أكاديمية دولية محكمة*.
- علام، ف. (2021). عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع: دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري (أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان).
- طاهر، م. (2017). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة مصر.
- عرعر، ف.، & درموش، ع. (2018). قيادة وأثرها على الأداء.
- يوب، أ.، & يوسف، ر. (2018). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تحسين جودة الخدمات الصحية العمومية ببوشقوف-قالمة.
- يوسف، ر.، & عبد الرحمن، م. (2017). تخطيط وجدولة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي.
- خليل، (2021)، عوامل نجاح وفشل المشاريع في المنظمات الغير ربحية، دراسة حالة - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الجامعة الافتراضية السورية.
- الزبيدي، م. ح. أ. (2025). دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات: دراسة نموذج القيادة التشاركية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 69*.
- خنور، ن.، & السايح، ر. (2013). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير (مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- المالكي، ح. (2010). تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد

الملاحق:

في إطار دراسة ميدانية تهدف إلى قياس أثر القيادة ودورها في نجاح مشاريع الترميم والتطوير في شركة غاز - سابك بمدينة ينبع، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وأرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة من خلال وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس وجهة نظركم بكل صدق وشفافية.

نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فهدفنا هو فهم آرائكم وتصوراتكم حول واقع القيادة وأثرها في دفع عجلة النجاح والتطوير داخل بيئة العمل.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐
- المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐
- من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

استبيان القيادة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإشراف						
١	يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الآخرين					
٢	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل					

٣	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين					
٤	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية					
٥	يأخذ المدير في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين					
بناء فرق العمل						
٦	يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات					
٧	يثمن المدير أداء الجماعة					
٨	يهتم المدير ببناء فريق عمل عالي الأداء					
٩	لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له					
١٠	لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل					
التحفيز						
١١	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة					
١٢	أشعر بحب العمل أكثر من الآخرين					
١٣	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي					
١٤	هناك عدالة في التعامل مع المدير مع جميع العمال					
١٥	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لإداء عملي					

استبيان نجاح المشاريع

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

١	الإدارة العليا والتفويض بالعمل يعتبر من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد الكبيرة				
٢	إدارة العقود بطريقة احترافية يعتبر من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد الكبيرة				
٣	المراقبة والتحكم في العمل يعتبر من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد الكبيرة				
٤	المنظمة من أهم عوامل النجاح				
٥	العمليات والاجراءات من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد الكبيرة				
٦	اللجنة التوجيهية للمشروع وجودها يعتبر عاملاً مهماً من عوامل النجاح بمشاريع التشييد الكبيرة				
٧	إدارة المخاطر أحد أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد الكبيرة				
8	قصص النجاح من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد الكبيرة				
9	التعامل المحترف مع تعقيد المشروع ومعرفة احتياجاته من أهم عوامل النجاح لمشاريع التشييد الكبيرة				
10	إدارة الوقت من أهم عوامل نجاح المشروع				
11	إدارة الجودة من أهم عوامل نجاح المشروع				
12	إدارة التكلفة من أهم عوامل نجاح المشروع				
13	رضا العملاء عن الخدمة من أهم عوامل نجاح المشروع				