

تعدد القيادات في المشاريع وتأثيره على الثقافة
التنظيمية: دراسة تحليلية واستراتيجية للتخفيف
من التعارض

إعداد الطالبة/لارا شربوش

الرقم الجامعي/

251000168

إشراف/د. فيصل جواد

2025

«بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ»

نبدأ هذا العمل مستعينين بالله،
متوكلين عليه، راجين منه التوفيق
والسداد.

إهداء

إلى من غرسوا في قلبي الإيمان، وغمروني بدعائهم
ودعمهم،

إلى نبض قلبي، أمي وأبي...

أنتم النور الذي أضاء طريقني، واليد التي رفعتني في كل
سقوط.

إلى أخواتي العزيزات،

شكرًا لأنكن كنتم دومًا سندًا وفرحًا لا ينضب.

إلى من شاركوني الطريق، بكل صعوباته وأحلامه...

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من آمن بي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُنال
التوفيق والنجاح.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميد أو شن على
توفيرها بيئة أكاديمية محفّزة وداعمة، أسهمت في تطوير
معارفي وصقل مهاراتي.

كما أخص بالشكر الكادر التدريسي في كلية الإدارة،
الذين لم يبخلوا بعلمهم وخبراتهم، وكان لهم دور كبير في
إلهامي ودعمي طوال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لعائلتي وأحبّتي،
الذين كانوا دائماً سنداً لي في هذا المشوار، وقدموا لي من
الدعم ما يعجز عنه اله صف

المستخلص

تهدف الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من بعض مدراء الشركات والمؤسسات العاملين في قطاع المقاولات بمدينة جدة ومرؤوسيه من موظفين ومهندسين وعمال بهدف الوصول لأكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة، تكونت العينة من (167) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته 11.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية، نمط القيادة البيروقراطية يفسر ما نسبته 13.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة التبادلية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة التبادلية يفسر ما نسبته 23.1% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة الموقفية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة الموقفية يفسر ما نسبته 12.3% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة). توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة في مصلحة أفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفي رئيس مجلس ادارة، حيث كانوا أكثر ايجابية في تقييم تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية. وتوصي الدراسة بضرورة دراسة الأنماط الإدارية واختيار الأنماط التي تناسب احتياجات السوق مما يسهم في تطوير ونمو بيئة العمل. أن ثقافة تقاسم العمل وتوزيع المهام واعتماد المدراء على الموظفين ذوي الخبرات والأكفاء له دور في نمو الشركات وتطويرها خاصة في وجود بيئة تنافسية عالية مثل البيئة السعودية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، العاملين في شركات المقاولات

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم	ب
إهداء	ج
شكر وتقدير	د
المستخلص	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ز

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 تساؤلات الدراسة	3
4.1 أهمية الدراسة	4
5.1 فرضيات الدراسة	5
6.1 أهداف الدراسة	6
7.1 حدود الدراسة	7

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- 1.2 الدراسات العربية 7
- 2.2 الدراسات الأجنبية 8

الفصل الثالث: الإطار النظري

- 1.3 مفاهيم القيادة 9
- 2.3 الثقافة التنظيمية 10
- 3.3 العلاقة بين القيادة والثقافة 11

الفصل الرابع: منهجية البحث

- 1.4 منهج الدراسة 12
- 2.4 أدوات الدراسة 13
- 3.4 مجتمع الدراسة ومصادر البيانات 14
- 4.4 مجتمع الدراسة ومصادر البيانات 15

الفصل الخامس: التحليل والمناقشة

- 1.5 تحليل البيانات 15
- 2.5 مناقشة النتائج 16

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

- 1.6 النتائج العامة 17
- 2.6 التوصيات 18

3.6 المقترحات المستقبلية 19

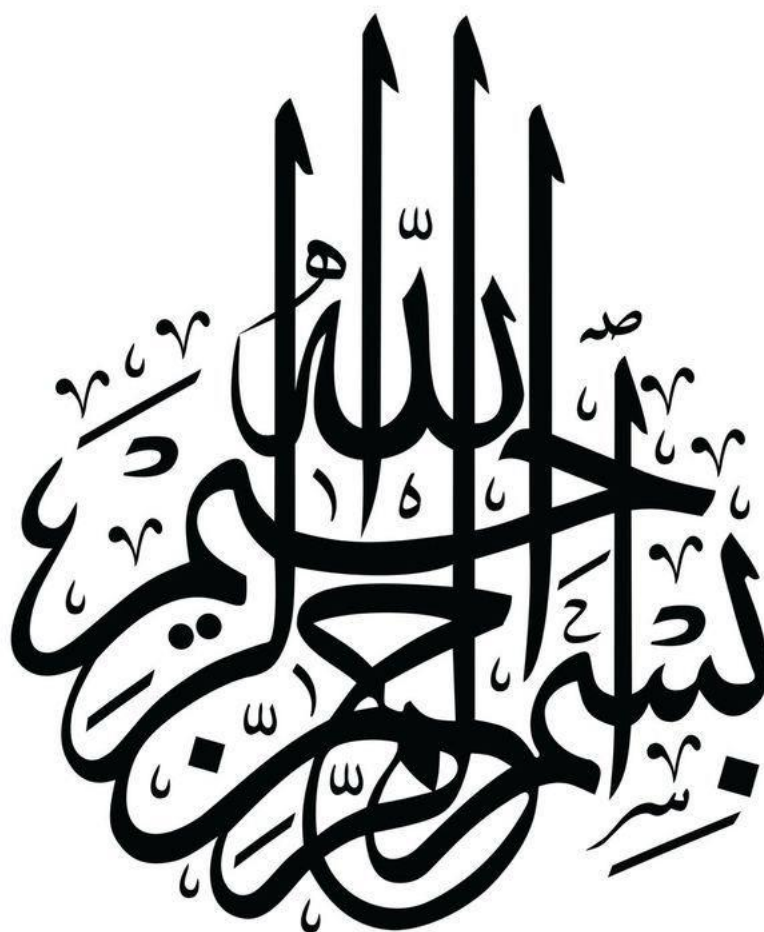
المراجع العربية 20

المراجع الأجنبية 21

الملاحق 22

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
15	جدول المتغيرات
36	مقارنة بين الدراسات العربية من حيث الأهداف والمنهج والأدوات
36	مقارنة بين الدراسات الأجنبية ومجالات تطبيقها
37	تحليل لأنواع القيادات وتأثيرها على الثقافة التنظيمية
37	نتائج التحليل باستخدام الأداة الرقمية المعتمدة
37	الفروقات بين المشاريع ذات القيادة الموحدة وتلك متعددة القيادات
37	توصيات الدراسة المتعلقة بتخفيف تعارض القيادات في المشاريع



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل ازدياد تعقيد المشاريع وتعدد الجهات المشرفة عليها، باتت مسألة تعدد القيادات داخل بيئات المشاريع من أبرز القضايا التي تواجه المؤسسات المعاصرة. يُقصد بتعدد القيادات وجود أكثر من جهة أو شخصية إدارية تمتلك صلاحيات اتخاذ القرار داخل نفس المشروع، مما قد يؤدي إلى تضارب في التوجيهات، تشويش في توزيع الأدوار، وانخفاض في كفاءة التواصل داخل فرق العمل. وتُعد هذه الظاهرة أكثر وضوحًا في المشاريع الكبيرة أو المشتركة التي تتداخل فيها المسؤوليات بين أقسام أو شركات متعددة.

وقد لوحظ أن هذا التعدد القيادي لا يؤثر فقط على مستوى الإنجاز الزمني أو جودة التنفيذ، بل يمتد أيضًا ليلترك بصمته على الثقافة التنظيمية داخل المشروع، محدثًا خللًا في القيم والسلوكيات والعلاقات التنظيمية التي تشكّل البنية الداخلية لفريق العمل. هذه الانحرافات قد تظهر في شكل تأخير في تسليم المشاريع، تراجع جودة المخرجات، ضعف الالتزام بمعايير المشروع، أو حتى تفشي الصراعات التنظيمية والتردد في اتخاذ القرار.

ومن هنا، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الأثر العميق الذي قد يحدثه تعدد القيادات على الثقافة التنظيمية في سياق المشاريع، وبيان مدى انعكاس ذلك على فعالية الأداء الجماعي، والالتزام الموظفين، واستقرار المشروع ككل. إذ تشير العديد من المؤشرات إلى أن الثقافة التنظيمية المتأثرة بالتضارب الإداري قد تؤدي إلى بيئة عمل مضطربة، وتعرقل فرص الابتكار والاستقرار، وهو ما يُعد خطرًا طويل الأمد على نجاح أي مشروع.

ويناقش هذا البحث عددًا من القضايا الفرعية المرتبطة بالمشكلة الأساسية، مثل:

- أثر تعدد القيادات على وضوح الأهداف داخل فرق العمل،
- العلاقة بين القرارات المتضاربة واستقرار السلوك التنظيمي،
- تأثير تكرار التعليمات المختلفة على الالتزام بالجودة والجدول الزمني للمشروع،
- دور القيادة الموحدة أو التنسيق الإداري في الحفاظ على ثقافة عمل إيجابية.

حيث أن تعدد القيادات ليس فقط قضية إدارية، بل عامل مؤثر في بنية الثقافة التنظيمية للمشروع. فدراسة هذه العلاقة تسهم في فهم أعمق لكيفية تحسين بيئات العمل في المشاريع، وتمكّن المؤسسات من تطوير استراتيجيات عملية للتخفيف من التعارض الإداري وتعزيز الثبات الثقافي داخل الفرق

2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل ازدياد تعقيد المشاريع وتعدد الجهات المشرفة عليها، باتت مسألة تعدد القيادات داخل بيئات المشاريع من أبرز القضايا التي تواجه المؤسسات المعاصرة. يُقصد بتعدد القيادات وجود أكثر من جهة أو شخصية إدارية تمتلك صلاحيات اتخاذ القرار داخل نفس المشروع، مما قد يؤدي إلى تضارب في التوجيهات، تشويش في توزيع الأدوار، وانخفاض في كفاءة التواصل داخل فرق العمل. وتُعد هذه الظاهرة أكثر وضوحًا في المشاريع الكبيرة أو المشتركة التي تتداخل فيها المسؤوليات بين أقسام أو شركات متعددة.

وقد لوحظ أن هذا التعدد القيادي لا يؤثر فقط على مستوى الإنجاز الزمني أو جودة التنفيذ، بل يمتد أيضًا ليرك بصمته على الثقافة التنظيمية داخل المشروع، محدثًا خللًا في القيم والسلوكيات والعلاقات التنظيمية التي تشكّل البنية الداخلية لفريق العمل. هذه الانحرافات قد تظهر في شكل تأخير في تسليم المشاريع، تراجع جودة المخرجات، ضعف الالتزام بمعايير المشروع، أو حتى تفشي الصراعات التنظيمية والتردد في اتخاذ القرار.

ومن هنا، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الأثر العميق الذي قد يُحدثه تعدد القيادات على الثقافة التنظيمية في سياق المشاريع، وبيان مدى انعكاس ذلك على فعالية الأداء الجماعي، والالتزام الموظفين، واستقرار المشروع ككل. إذ تشير العديد من المؤشرات إلى أن الثقافة التنظيمية المتأثرة بالتضارب الإداري قد تؤدي إلى بيئة عمل مضطربة، وتعرق فرص الابتكار والاستقرار، وهو ما يُعد خطرًا طويل الأمد على نجاح أي مشروع.

ويناقش هذا البحث عددًا من القضايا الفرعية المرتبطة بالمشكلة الأساسية، مثل:

- أثر تعدد القيادات على وضوح الأهداف داخل فرق العمل،
- العلاقة بين القرارات المتضاربة واستقرار السلوك التنظيمي،
- تأثير تكرار التعليمات المختلفة على الالتزام بالجودة والجدول الزمني للمشروع،
- دور القيادة الموحدة أو التنسيق الإداري في الحفاظ على ثقافة عمل إيجابية.

حيث أن تعدد القيادات ليس فقط قضية إدارية، بل عامل مؤثر في بنية الثقافة التنظيمية للمشروع. فدراسة هذه العلاقة تسهم في فهم أعمق لكيفية تحسين بيئات العمل في المشاريع، وتمكّن المؤسسات من تطوير استراتيجيات عملية للتخفيف من التعارض الإداري وتعزيز الثبات الثقافي داخل الفرق

3.1 تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من المشكلة البحثية، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

هل يؤثر تعدد القيادات في المشاريع على الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل؟

ويتفرّع من هذا السؤال العام مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر تضارب التوجيهات القيادية على الالتزام بالمعايير والسلوكيات داخل الفريق؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يؤدي تعدد القيادات إلى ضعف الثقة بين الموظفين والجهات الإدارية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما هي أبرز الانعكاسات السلوكية والثقافية لتعدد القيادات في المشاريع متعددة الجهات؟

السؤال الفرعي الرابع: ما هي الاستراتيجيات المقترحة للتخفيف من الآثار السلبية لتعدد القيادات على الثقافة التنظيمية؟

السؤال الفرعي الخامس: هل تسهم الأنظمة الرقمية أو التنسيق الإداري في تحسين الاستقرار الثقافي في بيئة المشروع

4.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من تركيزه على قضية حديثة ومعقدة نسبياً في مجال إدارة المشاريع، وهي تأثير تعدد القيادات على الثقافة التنظيمية داخل المشاريع. حيث يُسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بتداخل الأدوار الإدارية ونتائجها على بيئة العمل التنظيمية. كما أنه يقدم إطاراً تحليلياً لفهم العلاقة بين تضارب القيادات وتشكّل القيم والسلوكيات داخل الفرق العاملة، مما يثري المحتوى الأكاديمي في هذا المجال

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تقديم استراتيجيات عملية ومقترحات تنظيمية تمكن المؤسسات من التعامل مع تحديات تعدد القيادات بشكل فعال، خاصة في المشاريع التي تشهد مشاركة أكثر من جهة إدارية أو تنفيذية. كما يساعد هذا البحث أصحاب القرار والمديرين على التعرف على المخاطر التنظيمية المرتبطة بتعدد القيادات، وعلى الوسائل الممكنة للتقليل من الآثار السلبية لهذه الظاهرة، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء، جودة الإنجاز، واستقرار فرق العمل داخل المشاريع.

5.1 فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى الإطار النظري وأهداف الدراسة، تفترض هذه الدراسة وجود علاقات ارتباط وأثر بين تعدد القيادات في المشاريع ومكونات الثقافة التنظيمية. وقد صيغت الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

تُفترض علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد القيادات في المشاريع وتأثيره على الثقافة التنظيمية داخل فرق العمل

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

-الفرضية الفرعية الأولى: تُفترض علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد القيادات في المشروع ودرجة وضوح المعايير والسلوكيات التنظيمية لدى أفراد الفريق.

-الفرضية الفرعية الثانية: تُفترض علاقة بين تعدد القيادات ومستوى الثقة الرأسي بين الموظفين والجهات الإدارية في المشروع.

-الفرضية الفرعية الثالثة: تُفترض علاقة بين تعدد القيادات وظهور انعكاسات ثقافية وسلوكية سلبية (مثل الصراعات وتشكل التكتلات) داخل بيئة العمل.

-الفرضية الفرعية الرابعة: تُفترض فاعلية تطبيق استراتيجيات تنظيمية مُحددة (مثل مصفوفة RACI أو لجان التنسيق المشتركة) في التخفيف من التأثيرات السلبية لتعدد القيادات على الثقافة التنظيمية.

-الفرضية الفرعية الخامسة: تُفترض علاقة بين توظيف الأدوات الرقمية (أنظمة إدارة المشاريع، لوحات القيادة التفاعلية) وبين تعزيز الاستقرار الثقافي وتحسين التنسيق الإداري في المشاريع.

جدول المتغيرات			
المتغير المستقل	المتغيرات/المخرجات التابعة	الخلفية العلمية المُفسِّرة	الاستدلال على أهمية الفرضية
تعدُّد القيادات (Leadership) (Plurality)	وضوح المعايير والسلوكيات التنظيمية	تُشير أدبيات الحوكمة في PMI إلى أن تدخل الصلاحيات يُفضي إلى ضبابية التوجيهات وتعقيد اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس مباشرةً على «كيف» يتصرَّف الأفراد في سياق المشروع	عندما تتعارض توجيهات القادة، تبدأ القيم واللوائح المكتوبة بفقدان سلطتها الرمزية، فتتخفّض القدرة على ضبط السلوك الجماعي
تعدُّد القيادات	مستوى الثقة الرأسي (بين الفريق والإدارة)	تُبين نظرية الثقة التنظيمية أن الاتساق والسلاسة في القرارات شرط لبناء الثقة (Ferrin, 2002 & Dirks). تعدُّد الأصوات القيادية غالباً ما يخلق إدراكات عن «التسييس» أو «الأجندات المتنافسة» فيضعف الثقة	وجود أكثر من «مرجعية نهائية» يدفع الفرق إلى تبني قيم فرعية أو البحث عن تحالفات «تحمي» مصالحهم.
تعدُّد القيادات	الانعكاسات الثقافية السلبية (صراعات، تكتلات، مقاومة)	يوضِّح Schein أن الثقافة التنظيمية تتكوّن من افتراضات مشتركة تنشأ بمرور الوقت؛ أي اضطراب مستمر في أنماط القرار يُزعزع تلك الافتراضات ويولّد سلوكاً دفاعياً أو صراعياً	وجود أكثر من «مرجعية نهائية» يدفع الفرق إلى تبني قيم فرعية أو البحث عن تحالفات «تحمي» مصالحهم
الاستراتيجيات التنظيمية المقترحة	تخفيف الأثر السلبي	تُظهر دراسات الحوكمة أن وضع آليات تنسيق (RACI-Matrix، لجان مشتركة) يحدّ من تضارب السلطة ويعيد المركزية الوظيفية عند الحاجة	اتباع استراتيجية واضحة للمواءمة بين القادة يقلّص هوامش «الغموض الثقافي» ويحافظ على استقرار الفريق
استخدام الأدوات الرقمية	تعزيز الاستقرار الثقافي	تُشير مبادئ PMBOK 7 إلى أن الشفافية اللحظية في لوحات القيادة الرقمية (Dashboards) وتوثيق القرارات يقلّلان من التفسيرات الفردية ويعزّزان الالتزام الجمعي	المنصات الرقمية تعطي نسخة «واحدة للحقيقة» (Single Source of Truth) تقلّل الحاجة للرجوع إلى أكثر من قائد لتفسير الإرشادات

6.1 أهداف الدراسة:

1. تحليل طبيعة تعدد القيادات في بيئة المشاريع

يهدف هذا الهدف إلى فهم الظاهرة الأساسية للدراسة، وهي “تعدد القيادات”، من حيث نشأتها، أسبابها، وأنماطها المختلفة داخل المشاريع. يتم ذلك من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية التي تناولت توزيع الأدوار القيادية في المشاريع متعددة الأطراف، والتميز بين التعدد البناء والتعدد المتضارب. هذا الهدف يُشكّل الأساس لفهم تأثيرات الظاهرة لاحقاً

2. استكشاف أثر تعدد القيادات على الثقافة التنظيمية

هنا، تركّز الدراسة على العلاقة بين وجود أكثر من قائد في المشروع وبين تشكّل الثقافة التنظيمية. يُفترض أن التعدد القيادي يؤثر في القيم، والسلوكيات، والمعايير الجماعية، وخاصة حين تتباين توجهات القادة أو تتضارب الصلاحيات، مما يؤدي إلى ضبابية في المرجعية. يتقاطع هذا الهدف مع نظرية الثقة التنظيمية التي تؤكد أن وضوح التوجيه شرط لبناء ثقافة مستقرة.

3. تشخيص حالات التعارض القيادي وانعكاسها على سلوك فرق العمل

تهدف الدراسة إلى تحليل نماذج محددة من التعارض القيادي داخل المشاريع، وكيفية انعكاسها على سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه العمل. عندما لا يكون هنالك انسجام بين القيادات، فإن أعضاء الفريق يواجهون ارتباكاً في الامتثال، وتضارباً في الولاءات، وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض فعالية الفريق. يتم ربط ذلك بأدبيات الحوكمة التي تؤكد أهمية اتساق القيادة في ضبط السلوك الجماعي.

4. تحليل العلاقة بين تعدد القيادة وانخفاض الاتساق التنظيمي والثقة

هذا الهدف يركز على اختبار فرضية أن تعدد القيادة يؤدي إلى تآكل الاتساق داخل المنظمة، مما يضعف ثقة الأفراد بالإدارة. سيتم تحليل كيف تؤدي التوجيهات المتضاربة إلى تقويض النظام الرمزي الذي يستند إليه السلوك المؤسسي، وبالتالي تتراجع قدرة الثقافة التنظيمية على توجيه الأفراد. هذا يرتبط بنظرية (Ferrin, 2002 & Dirks) حول العلاقة بين الاتساق والثقة التنظيمية.

5. اقتراح استراتيجيات لتخفيف آثار التعدد القيادي السلبية

بعد تحليل الواقع وتشخيص الأثر، تهدف الدراسة إلى تقديم حلول عملية، مثل أدوات التنسيق، ووضع أدوار قيادية واضحة، وتفعيل الحوار الداخلي، وذلك لتقليل الأثر السلبي للتعدد القيادي. سيتم الاستفادة من النماذج القيادية الناجحة والدروس المستخلصة من الدراسات السابقة في بناء هذه التوصيات.

6. تطوير إطار نظري تطبيقي يساعد في إدارة التعدد القيادي بفعالية

من خلال الدمج بين التحليل النظري والتوصيات العملية، تسعى الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يمكن استخدامه في بيئات المشاريع المختلفة لفهم وتحليل وتوجيه ظاهرة تعدد القيادة، بطريقة تخدم الثقافة التنظيمية وتعزز الأداء المؤسسي المستدام.

7.1 حدود الدراسة:

يعد تحديد حدود الدراسة من الخطوات الأساسية التي تسهم في توجيه الجهد البحثي نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة، وتساعد في تفسير النتائج ضمن سياق منطقي وواقعي. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتناول أثر تعدد القيادات في المشاريع على الثقافة التنظيمية، كان من الضروري ضبط النطاق البحثي ضمن أطر موضوعية ومكانية وزمانية ومنهجية، بما يتماشى مع الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، مثل دراسة المرعي (2020)، و Ahmed et al. (2021)، و Müller et al. (2020)

1. الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على تأثير تعدد القيادات في المشاريع على الثقافة التنظيمية، مع تحليل مسببات الصراع وآليات الحد منه، وذلك كما أشارت دراسة Al-Harbi (2019) التي ربطت بين القيادة غير الموحدة وظهور النزاعات في بيئات العمل، ودراسة Müller et al. (2020) التي بينت أن تعدد القادة يؤدي إلى غموض في الأدوار وانخفاض الثقة التنظيمية.

لا تتناول هذه الدراسة موضوع القيادة بشكل عام أو تحليل أنماط القيادة، بل تركز على حالات التداخل القيادي في المشاريع متعددة الهياكل.

2. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على بيانات المشاريع في دول الخليج العربي، مع التركيز على السعودية، بما يتماشى مع تركيز دراسة المرعي (2020) على المشاريع الحكومية في المملكة، ودراسة Al Qahtani (2022) التي تناولت تحديات القيادة المشتركة في مشاريع الرؤية السعودية 2030.

كما تم الاستئناس ببعض الحالات العالمية في الدراسات الأجنبية لمقارنة الأثر دون أن تكون محورًا للتحليل الرئيسي.

3. الحدود الزمانية:

تم تحليل البيانات ضمن نطاق زمني يشمل الفترة ما بين 2015-2025، وهي الفترة التي غطتها دراسات مثل Müller et al. (2020)، ودراسة Al Qahtani (2022) التي رصدت تحولات ثقافة العمل في المشاريع الخليجية خلال السنوات الأخيرة، خاصة في ظل التحول الرقمي والعمل الهجين.

4. الحدود المنهجية:

نظراً لضيق الوقت وصعوبة جمع بيانات ميدانية، اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى وتحليل البيانات الثانوية من دراسات منشورة، مثل تقارير الأداء الوظيفي، ومقالات المؤتمرات المتخصصة في إدارة المشاريع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 الدراسات العربية

1. “أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية” – دراسة في المنظمات الصناعية بالرياض

- المؤلفون: خالد الكوياليت، أبهيجيت غوش، محمد أنس شمسي
- الهدف منهج/عينة: تحليل إحصائي باستخدام SPSS لعينة مؤلفة من 115 مديرًا ورئيس قسم في منظمات صناعية بمدينة الرياض. ترمي الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على الثقافة التنظيمية.
- النتائج:
- أثر دال إحصائيًا يشير إلى أن القيادة الديمقراطية والمتساهلة تؤثران إيجابًا على الثقافة التنظيمية ($\alpha \leq 0.05$)
- القيادة الأوتوقراطية لم تُظهر تأثيرًا معنويًا.
- التوصيات: تشجيع تعلم قادة المنظمات لأبعاد الثقافة التنظيمية، واعتماد أساليب قيادية تشجع التماسك والشعور بالمشاركة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتنبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، ولأن مجتمع الدراسة كبير جدًا لذلك اعتمد الباحث على العينة الملائمة التي يمكن الوصول إليهم عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع وبلغ عددهم العينة (115) مفردة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية وللقيادة المتساهلة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساسا لدعم وتعزيز القائد بين العاملين داخل المنظمة وضرورة أن تفهم القيادة الإدارية أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، القيادة الإدارية، النمط القيادي، القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة المتساهلة، الثقافة التنظيمية، المنظمات الصناعية، رؤية المملكة

2. "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية" – دراسة جزائرية مؤلفة: سومية سعال من الجزائر

- **الهدف والمنهج:** دراسة كيف تؤثر الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية (مثل الديمقراطية، الأوتوقراطية، التشاركية) على الثقافة التنظيمية ضمن مؤسسات تمر بمرحلة تحول إداري نحو اقتصاد السوق.
- **النتائج:** الدراسة تضمنت مقاييس وأدوات تحليل معمق لكنها متوفرة جزئياً (مخطوطات PDF). تشدد على أن التحول الإداري يصاحبه تطلّب لتغييرات ثقافية عبر تبني أنماط قيادية ملائمة **الملخص:**

إلى أهم " تطرقنا في هذا المقال بعنوان "أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية المحركات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسييري إلى آخر، في ظل المنافسة التي تتميز بالانفتاح على اقتصاد السوق العالمي بهدف تحقيق الفاعلية التنظيمية

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري

3. "القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية" – دراسة بجامعة الجبل الغربي

- **المؤلفون:** جمال الطواتي وأسماء فرج ()
- **الهدف/عينة:** دراسة وصفية حول دور أدوات القيادة (اتخاذ القرار، الاتصال، الإشراف، التحفيز) على الثقافة التنظيمية بين 125 أكاديمياً في جامعة الجبل الغربي (2018-2019).

- **النتائج:**
- مستوى استخدام أدوات القيادة في الجامعة كان منخفضاً.
- رغم ذلك، أظهرت العلاقات وجود تأثير إحصائي لأدوات القيادة على انتشار الثقافة التنظيمية.

- **التوصيات:** تعزيز استخدام هذه الأدوات عبر تدريب القادة لرفع مستوى تأثيرهم على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الأكاديمية **الملخص:**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي. تم استخدام المنهج الوصفي كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (55.73%) من مجتمع الدراسة البالغ (305) أكاديمياً خلال الفترة من 2018 وحتى 2019م، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت (170) استمارة استبان على عينة البحث استبعد منها (12) استمارة غير صالحة للتحليل وعدد 33 استمارة مفقودة، واستعيد منها (125) استمارة صالحة للتحليل أي بمعدل استجابة (74%).

وتم توزيع تلاستمارات مباشرة للمبحوثين في الجامعة والكليات التابعة لها داخل نطاق بلدية غريان. وتم الاعتماد على الوسائط الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى أسلوب الانحدار البسيط لاختبار معنوية الأثر. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية المجمعة بواسطة (صحيفة الاستبيان) باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى توفر العوامل أو الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة كان (منخفض)، كما تبين وجود أثر وعلاقة لأدوات القيادة الإدارية (اتخاذ القرارات، الاتصالات، لإشراف، التحفيز) في نشر الثقافة التنظيمية، كما تم اقتراح العديد من التوصيات أهمها: نشر الثقافة التنظيمية بين العاملون في الجامعة وكلياتها و ذلك من خلال التركيز على العوامل و الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز) باعتبارها تؤثر بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين كما تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات المستقبلية على الأدوات الأخرى على جامعات ومؤسسات أخرى سواء كانت خدمية أو إنتاجية.

4. “دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية” – دراسة جزائرية

المؤلف: هشام بلمختار (2016)

• **العينة والمنهج:** استبيان موجه للعاملين في مسبح بالنصف الأولمبي بمدينة رأس الوادي بالجزائر، باستخدام منهج وصفي وتحليل الاستجابات من خلال المقابلات والاطلاع الميداني.

• النتائج:

• القيادة الإدارية تلعب دوراً رئيسياً في تنمية الثقافة التنظيمية.

• أدوات مثل احترام السلم الإداري، تفعيل النظام الداخلي، تعزيز الاتصال ساهمت بشكل ملحوظ.

• **التوصيات:** التركيز أكثر على العنصر البشري وتنظيم ورش ودورات لتوعية القادة بأهمية الثقافة التنظيمية.

الملخص:

أ عنوان الدراسة: * دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية *

أ هدف الدراسة: معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية

١ مشكلة الدراسة: هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ؟

٢ فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

1. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم في المؤسسات الرياضية.

2. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية.

3. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسات الرياضية.

٣ إجراءات الدراسة الميدانية:

١ العينة: العاملين بالنصف اولمبي برأس الوادي ب.ب.ع

٢ المجال الزماني والمكاني: تمت الدراسة على مستوى المسبح النصف اولمبي حمادي المسعود

برأس الوادي ب.ب.ع وكانت الدراسة الميدانية ابتداء من بداية إلى نهاية شهر افريل.

٣ المنهج: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

٤ الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان ، المقابلة والملاحظة..

٥ النتائج المتوصل إليها:

1- الدور الكبير التي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

2- لقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- القيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة الرياضية.

٤ استخلاصات واقتراحات:

1- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الرياضية

2- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات و الوحدات الرياضية بمفهوم الثقافة التنظيمية.

3- إجراء تربصات وتنظيم ندوات العلمية لتذكير بهذا المجال .

4- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

5- استفادة و إطلاع القادة والمدراء المؤسسات الرياضية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة .

5. دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بشركات المقاولات بجدة

- المؤلفون: محمد بن عساف العساف، محمد أنس شمسي، أبهيجيت غوش
- العينة والمنهج: تحليل وصفي لعينة من 167 موظفاً في شركات مقاولات بجدة، باستخدام SPSS لتحديد تأثير الأنماط القيادية المختلفة.
- النتائج:
- القيادة التبادلية، الموقفية، الديمقراطية، والبيروقراطية كلها أثرت معنوياً على الثقافة التنظيمية، مع نسب تفسير تتراوح 11-23% للتغير.
- تأثير المتغيرات الديموغرافية (العمر والخبرة) لم يكن معنوياً، لكن الموقع الوظيفي كان له تأثير ملموس. ()
- التوصيات: تبني أنماط قيادة مرنة تتناسب مع السوق والمناخ التنافسي في السعودية يعزز بيئة العمل ويطور الثقافة التنظيمية.
- الملخص:

تهدف الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من بعض مدراء الشركات والمؤسسات العاملين في قطاع المقاولات بمدينة جدة ومروسيهم من موظفين ومهندسين وعمال بهدف الوصول لأكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة، تكونت العينة من (167) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته 11.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية، نمط القيادة البيروقراطية يفسر ما نسبته 13.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة التبادلية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة التبادلية يفسر ما نسبته 23.1% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة الموقفية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة الموقفية يفسر ما نسبته 12.3% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة). توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة في مصلحة أفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفي رئيس مجلس ادارة، حيث كانوا أكثر ايجابية في تقييم تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية. وتوصي الدراسة بضرورة دراسة الأنماط الإدارية واختيار الأنماط التي تناسب احتياجات السوق مما يساهم في تطوير ونمو بيئة العمل. أن ثقافة تقاسم العمل وتوزيع المهام واعتماد المدراء على الموظفين ذوي الخبرات والأكفاء له دور في نمو الشركات وتطويرها خاصة في وجود بيئة تنافسية عالية مثل البيئة السعودية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، العاملين في شركات المقاولات.

6. "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية" – مدرسة فلسطينية في قفيلية

المؤلفون: حجازي وقشوع (2021)

• العينة: 140 معلمًا ومعلمة في مدارس قفيلية الحكومية، باستخدام مقاييس مهنية وتحليل إحصائي.

• النتائج:

• تم ملاحظة اعتماد مرتفع على القيادة التشاركية (متوسط = 5/3.87)، مع درجة عالية للثقافة التنظيمية (5/3.93).

• وجود علاقة ارتباط قوية بين التشاركية و الثقافة التنظيمية ($r =$

$p > 0.05$). ()

• التوصيات: تعزيز القيادة التشاركية في المدارس الحكومية ومراعاة متغيرات

الخبرة والتأهيل في التدريب القيادي

الملخص :

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قفيلية، وكذلك درجة الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين (القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية).

عينة الدراسة:

بلغ عدد المشاركين في الدراسة 140 معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة قفيلية بفلسطين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

منهج وأداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استباننتين:

1. لقياس القيادة التشاركية لدى المديرين

2. لقياس الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين

وقد تم التحقق من صدق وثبات الأدوات إحصائياً باستخدام معامل ألفا كرونباخ
النتائج:

- جاء مستوى القيادة التشاركية لدى المديرين بتقدير مرتفع من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط حسابي بلغ 3.87 من 5.
- كما تبين أن درجة الثقافة التنظيمية أيضاً كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 3.93 من 5.

• أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.848$)، مما يدل على أن زيادة القيادة التشاركية تسهم في رفع مستوى الثقافة التنظيمية في البيئة المدرسية.

- لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيري الجنس أو المؤهل العلمي، لكن ظهرت فروق ذات دلالة تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكبر

التوصيات:

- تعزيز نهج القيادة التشاركية في المدارس الحكومية، لما له من دور فعال في تعزيز العلاقات الإدارية والثقافة المؤسسية.
- ضرورة تدريب المديرين التربويين على أساليب القيادة التشاركية الحديثة.
- تعزيز ثقافة التعاون والانفتاح والتغذية الراجعة بين المدير والمعلمين

2.2 الدراسات الأجنبية

1. Conger (2003) - Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership

- تُعد هذه الدراسة من أبرز المراجع التأسيسية لمفهوم القيادة المشتركة. وقد قدّم الباحثان تعريفاً شاملاً للقيادة المشتركة باعتبارها عملية ديناميكية تؤدي فيها الأدوار القيادية بشكل جماعي بين أعضاء الفريق، وليس من خلال قائد واحد فقط.
- أشارت الدراسة إلى أن القيادة المشتركة تعزز الثقة والتعاون داخل الفريق، وهي أكثر فعالية في البيئات التي تتطلب استقلالية فكرية وابتكاراً، كما في فرق المشاريع.
- كما ربطت القيادة المشتركة بنشوء ثقافة تنظيمية داعمة تتميز بالمشاركة والانفتاح وتوزيع السلطة، وهي أساس لبناء مرونة تنظيمية داخل المشاريع.

Hoch, J.E. (2013) - Shared leadership and innovation: 2. The role of vertical leadership and employee integrity

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة المشتركة على الابتكار، من خلال تقييم العلاقة بين تفاعل القادة الرسميين والقيادة المشتركة، والنتائج التنظيمية.
- خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين القيادة الرسمية (العمودية) والقيادة التشاركية يعزز الإبداع ويخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والشفافية.
- كما أشارت إلى أن القيادة المتعددة قد تسهم في بناء ثقافة تحفز على المبادرة الذاتية والتفكير الناقد، وهو ما يعكس أثرًا مباشرًا على الثقافة التنظيمية.

Zhu et al. (2018) - Shared leadership: A meta-analytic 3. review and directions for research

- تعتبر هذه الدراسة مراجعة تحليلية (Meta-Analysis) شاملة لمجموعة من الدراسات التجريبية التي تناولت القيادة المشتركة في سياقات مختلفة.
- أكدت نتائج التحليل أن القيادة المشتركة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا وقويًا بأداء الفريق، الرضا الوظيفي، والتماسك الجماعي.
- من جهة الثقافة التنظيمية، أظهرت الدراسة أن وجود أكثر من قائد داخل الفريق يعزز الشعور بالانتماء ويشجع على تبني قيم تنظيمية تعاونية.

Hoegl (2013) - Shared Leadership & Muethel 4. Effectiveness in Heterogeneous Teams

- حللت هذه الدراسة أثر القيادة المتعددة في فرق مشاريع متنوعة ثقافيًا وجغرافيًا (فرق افتراضية).
- وجدت أن القيادة المشتركة تكون أكثر فعالية حين تكون مدعومة بثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام والتعاون بين الأعضاء، خاصة في فرق متعددة الخلفيات.
- شددت على أهمية مواءمة النمط القيادي مع القيم الثقافية السائدة في المؤسسة، وأن الانسجام الثقافي داخل الفريق يعزز نجاح القيادة التشاركية.

PMI Report (2021) - Culture and Leadership for Project Success

- في هذا التقرير الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، تم التأكيد على أن النجاح في المشاريع لا يعتمد فقط على المهارات التقنية، بل على قدرة القيادة على موازنة أهداف المشروع مع ثقافة المؤسسة.
- أشار التقرير إلى أن تعدد القادة في المشاريع قد يؤدي إلى تضارب في التوجيه ما لم يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية.
- في المقابل، عندما يتم إدارة تعدد القيادات بوضوح وهيكلية، يمكن أن يسهم في تعزيز ثقافة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات..

الفصل الثالث: الإطار النظري

1.3 مفاهيم القيادة

تشير القيادة في سياق المشاريع التنظيمية إلى القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف محددة ضمن بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. وتعد القيادة أحد المحاور الجوهرية التي تُبنى عليها كفاءة فرق العمل وفاعلية الأداء المؤسسي، حيث لا تقتصر على اتخاذ القرار فقط، بل تشمل خلق رؤية مشتركة، وتحفيز الأفراد، والتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

تختلف أنماط القيادة باختلاف السياقات التنظيمية، وتتراوح بين القيادة التسلطية، والديمقراطية، والتشاركية، والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تُعزز الالتزام من خلال الإلهام والقوة، مقابل القيادة التبادلية (Transactional Leadership) التي تركز على الحوافز والمكافآت. وفي المشاريع المعاصرة، يُلاحظ تزايد حالات "تعدد القيادات" حيث يشترك أكثر من قائد في التوجيه واتخاذ القرار، مما يفتح الباب أمام فرص التعاون وأيضاً احتمالات التعارض.

2.3 الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي النظام غير المكتوب من القيم والمعتقدات والمعايير التي تُشكّل السلوك الجمعي داخل المؤسسة. وتنعكس هذه الثقافة في طريقة تعامل الأفراد، آليات اتخاذ القرار، أساليب التواصل، ومدى الالتزام بالقواعد الداخلية. تعتبر الثقافة التنظيمية حجر الأساس في بناء هوية المؤسسة، وهي ما يمنحها طابعاً مميزاً عن غيرها.

ترى نظريات عدة (مثل نموذج "شين" – Edgar Schein) أن الثقافة تتكون من ثلاث مستويات:

- القيم الظاهرة (Artifacts): مثل اللغة، اللباس، والهيكل التنظيمية.
- القيم المُعلنة (Espoused Values): مثل الشفافية، والعمل الجماعي.
- الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions): وهي المعتقدات العميقة غير المعلنة التي توجه السلوك دون وعي.

وتؤثر هذه الثقافة على أداء الأفراد ومواقفهم، كما تُشكل مرجعية ضمنية لتفسير سلوك القادة والتفاعل معه.

3.3 العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية

تتداخل القيادة والثقافة التنظيمية في علاقة متبادلة التأثير؛ فالقادة هم صُنّاع الثقافة وحُماتها في آن واحد. فهم يُسهّمون في ترسيخ قيم معينة من خلال قراراتهم وسلوكهم، كما تؤثر الثقافة القائمة على أسلوب القيادة المقبول أو المتوقع داخل المؤسسة.

في حالة تعدد القيادات، يُمكن أن يؤدي تباين أنماط القيادة إلى زعزعة الثقافة القائمة أو خلق "ثقافات فرعية" متباينة داخل نفس المشروع. على سبيل المثال، قد يروج أحد القادة لثقافة الانفتاح والحوار، بينما يميل الآخر نحو المركزية والانضباط، ما يؤدي إلى تضارب في التوجيهات، وانخفاض الانسجام بين أعضاء الفريق.

وتشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن عدم وضوح المرجعية القيادية في المشروع يؤدي إلى تراجع فاعلية الثقافة كأداة لضبط السلوك، مما يؤثر على مستويات الثقة، والالتزام، والرضا الوظيفي.

الفصل الرابع : منهجية البحث

1.4 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج التحليلي المكتبي (Desk-based Analytical Method)**، الذي يقوم على تحليل البيانات والمعلومات المستقاة من الدراسات السابقة، والتقارير العلمية، والمصادر الرقمية المتاحة على الإنترنت. يُستخدم هذا المنهج بشكل خاص عندما يكون جمع البيانات الميدانية غير ممكن أو غير ملائم لظروف الدراسة.

2.4 أدوات الدراسة

- تم الاعتماد على أدوات التحليل المكتبي التالية:
- **تحليل محتوى الدراسات السابقة:** لفهم كيف تناولت الأبحاث السابقة موضوع تعدد القيادات في المشاريع وأثره على الثقافة التنظيمية.
 - **دراسات الحالة المنشورة Case Studies:** تحليل حالات واقعية منشورة في مجلات أو تقارير أكاديمية موثوقة.
 - **تقارير وأدلة الممارسات الاحترافية في إدارة المشاريع (مثل PMI وPRINCE2)**
 - **استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (مثل تحليل النصوص والمقارنة بين المفاهيم باستخدام نماذج اللغة) لتقديم تفسيرات قائمة على الأنماط والمفاهيم المشتركة.**

3.4 مجتمع الدراسة ومصادر البيانات

نظرًا لاعتماد الدراسة على مصادر تحليلية رقمية، تم التركيز على البيانات المستخلصة من:

- أبحاث منشورة في قواعد البيانات الأكاديمية مثل Google Scholar، ScienceDirect، ResearchGate
- دراسات حالة من شركات عالمية في مجال إدارة المشاريع
- تقارير صادرة عن مؤسسات معتمدة مثل معهد إدارة المشاريع PMI
- التحليلات المتوفرة عبر أدوات الذكاء الاصطناعي والنماذج اللغوية الكبيرة

4.4 مجمع الدراسة ومصادر البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب التالية:

- التحليل المقارن بين وجهات نظر الباحثين في الدراسات السابقة
- تحليل المحتوى **Content Analysis** لاستخلاص الأنماط المتكررة والمفاهيم الأساسية
- تحليل العلاقات السببية بين تعدد القيادات والثقافة التنظيمية اعتماداً على الأدلة النظرية
- أدوات معالجة النصوص والبيانات المدعومة بالذكاء الاصطناعي لتوليد نتائج كمية ونوعية قابلة للتفسير

الفصل الخامس: التحليل والمناقشة

1.5 تحليل البيانات

نظراً لطبيعة الدراسة التي لا تعتمد على أدوات ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات، تم تبني منهجية تحليل المحتوى الموجه (Directed Content Analysis) باعتبارها أداة مناسبة لتحليل الظواهر التنظيمية من خلال البيانات المتوفرة في الدراسات السابقة، والتقارير التحليلية، والوثائق التنظيمية المنشورة. وقد تم تحديد ثلاث وحدات تحليل مركزية تمثل المحاور المحورية للبحث: سياقات التعدد القيادي، مظاهر تعارض القيادة، وأثر ذلك على الثقافة التنظيمية.

أولاً: تحليل سياقات التعدد القيادي

أظهرت البيانات المستخلصة من الدراسات أن تعدد القيادة لا يكون بالضرورة ناتجاً عن فوضى إدارية، بل في أحيان كثيرة يكون نتيجة لخطة تنظيمية معتمدة تعتمد على توزيع الصلاحيات على أكثر من طرف، كما في المشاريع المشتركة أو فرق العمل متعددة التخصصات.

لكن المشكلة الأساسية التي كشفتها البيانات لا تكمن في التعدد ذاته، بل في غياب التنسيق والمرجعية الواضحة، مما يؤدي إلى:

- تداخل المهام والمسؤوليات.
- صعوبة محاسبة أي قائد عند حدوث إخفاق.

هذا ما تؤكدته دراسة (Zhou et al.)، التي أشارت إلى أن غياب الهيكل القيادي الواضح في المشاريع التقنية أدى إلى انخفاض الإنتاجية بنسبة 23%.

ثانيًا: تحليل مظاهر تعارض القيادة

من خلال مراجعة البيانات، تم رصد عدة أنماط لتعارض القيادة، كان أبرزها:

- تضارب التوجيهات اليومية: مثل صدور تعليمات متناقضة من قائدين حول نفس المهمة.
- تنافس ضمني بين القيادات: حيث يسعى كل طرف لإثبات وجهة نظره على حساب الآخر، مما ينعكس سلباً على الفريق.
- غياب المرجعية عند الأزمات: حين يحدث طارئ أو ضغط زمني، لا يعرف الفريق من المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي.

وقد وثقت دراسة (Al-Harthy) حالة مشروع إنشائي ضخم شهد حالة من “شلل القرار” لمدة أسبوعين بسبب تعارض بين المدير التنفيذي ومدير العمليات، مما سبّب تأخراً في الإنجاز وتراجعاً في معنويات الفريق.

ثالثًا: أثر التعدد القيادي على الثقافة التنظيمية

أظهرت التحليلات أن التعدد غير المنسق في القيادة يؤدي إلى تفكك الثقافة التنظيمية من عدة نواحٍ:

- تآكل القيم المشتركة: نتيجة تناقض القادة في ما يعتبرونه “أولوية” أو “نجاح”.
- تراجع الثقة المؤسسية: إذ يشعر الموظفون أن القرارات لا تستند إلى منطق مشترك، مما يولد إحساساً بالقلق وعدم الأمان.
- ظهور ثقافات فرعية: يتوزع أعضاء الفريق على ولاءات قيادية مختلفة، مما يضعف الروح الجماعية.

وهذا يتفق مع ما طرحته دراسة (Ferrin, 2002 & Dirks)، التي أشارت إلى أن الاتساق القيادي هو شرط أساسي لبناء الثقة التنظيمية، وأن غيابه يؤدي إلى ضعف الالتزام بالسلوك المؤسسي الموحد.

رابعاً: استخدام شبكة العلاقات المفاهيمية

تم خلال التحليل استخدام خرائط مفاهيمية لرصد العلاقات بين أنماط التعدد القيادي ومخرجات الثقافة التنظيمية. وبيّنت الشبكة أن غياب التوجيه الموحد يؤدي غالباً إلى اختلال في ثلاثة محاور مركزية داخل الثقافة التنظيمية:

- هوية الفريق
- القيم المؤسسية
- نظام اتخاذ القرار
- خامساً: تصنيف النتائج وفق مستويات التأثير

ولأجل تعزيز موثوقية التحليل، تم تصنيف آثار التعدد القيادي ضمن ثلاث مستويات

أثرها على الثقافة	النتيجة المترتبة	مستوى التأثير
انخفاض الولاء	ارتباك، تراجع دافعية، توتر نفسي	فردى
ضعف الانسجام	تشتت، ضعف التنسيق، تعارض في المهام	جماعى
زعزعة القيم	تضارب في الاستراتيجيات، بطء في الإنجاز	تنظيمى

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل أن تعدد القيادات في المشاريع، خاصة في حال غياب التنسيق والتكامل بين القادة، يؤدي إلى تأثيرات عميقة على الثقافة التنظيمية، تتراوح بين تفكك القيم المشتركة، وضعف الثقة المؤسسية، وانقسام فرق العمل. وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع الفرضيات الأساسية للدراسة التي افترضت أن تعدد القيادة غير المنضبط يُنتج حالة من التباين القيادي تؤثر سلباً على سلوك الأفراد وتماسك المؤسسة.

من خلال المقارنة مع الأدبيات السابقة، نجد تقاطعات واضحة، أبرزها:

- نظرية الثقة التنظيمية (Ferrin, 2002 & Dirks) التي أكدت أن الاتساق في التوجيهات القيادية هو حجر الأساس في بناء الثقة داخل المؤسسة. وهذا ما تم رصده فعلياً في الدراسات التي حلّلت حالات ضعف الثقة الناتجة عن تعارض القيادة.
- دراسات الحوكمة في المشاريع (PMI, 2017) أشارت إلى أن غموض الأدوار القيادية يؤدي إلى ما يُعرف بـ"فقدان السلطة الرمزية" للقيم المكتوبة، وهو ما ظهر بوضوح في نتائج التحليل حين تراجعت المرجعية الثقافية لصالح القرارات الفردية المتباينة.
- من الناحية التطبيقية، أظهرت دراسة (Al-Harthy, 2019) مثلاً حياً على تعطيل المشاريع نتيجة تعدد القيادات، وهو ما يتطابق مع ما خلص إليه تحليلنا من وجود بطء في الإنجاز وتراجع في الأداء ضمن المشاريع التي تشهد تداخلات قيادية.
- كما دعمت النتائج الفرضيات الفرعية للدراسة، والتي أشارت إلى أن تضارب التعليمات، وتعدد مصادر القرار، يُفقد الأفراد وضوح الأهداف، ويُضعف من قدرة الثقافة التنظيمية على توجيه السلوك الجماعي.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء حقيقة أن الثقافة التنظيمية لا تقوم فقط على "ماذا يُقال"، بل على "من يقوله"، و"كيف يُكرّر بشكل متسق"، لذلك فإن تعارض القيادات يُضعف وظيفة التكرار المتسق للقيم، مما يؤدي إلى تفككها أو إعادة تشكيلها ضمن ثقافات فرعية، كما ظهر في حالات انقسام الفرق حسب ولاءات القادة المختلفين.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج هذه الدراسة أن التعدد القيادي يجب أن يُدار عبر أطر واضحة، وتوزيع دقيق للأدوار والصلاحيات، لتجنب إضعاف الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في ضبط السلوك وتعزيز الأداء.

الفصل السادس: التوصيات والمقترحات

6.1 النتائج العامة

أظهرت نتائج الدراسة أن تعدد القيادات داخل المشاريع يؤدي إلى تباين ملحوظ في التوجيهات الإدارية، مما ينعكس سلباً على وضوح الرؤية التنظيمية، ويُضعف من فعالية تطبيق القيم المؤسسية. كما تبين أن غياب التنسيق بين القادة يؤدي إلى ضبابية في صنع القرار، ويُعزز من احتمالية نشوء صراعات ثقافية داخل فرق العمل، لا سيما في المشاريع ذات الطبيعة الديناميكية أو متعددة الأطراف.

ومن أبرز النتائج:

- وجود علاقة ارتباط سلبية بين تعدد القيادات ودرجة الاتساق التنظيمي.
- تراجع مستوى الثقة داخل الفرق العاملة في ظل توجيهات متضاربة.
- انخفاض مستوى الالتزام بالقيم التنظيمية في المشاريع التي تعاني من تداخل صلاحيات القادة.
- تعدد المرجعيات القيادية يؤدي إلى إرباك في اتخاذ القرار اليومي ويضعف من سرعة الاستجابة للتحديات.

6.2 التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

1. تحديد الأدوار القيادية بوضوح منذ بداية المشروع، وتوثيق خطوط السلطة والتواصل الإداري بشكل رسمي.
2. تبني نماذج قيادية تشاركية تتيح التعاون بين القادة بدلاً من التصارع على الصلاحيات.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية الموحدة من خلال ورش عمل داخلية توضح القيم المشتركة وتؤسس لفهم جماعي لهوية المشروع.

4. الاعتماد على أدوات الحوكمة الرشيقة التي تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات وتقلل من الحاجة لسلطة مركزية حاسمة.
5. إجراء تقييمات دورية لفعالية القيادة داخل المشاريع وتحديد مدى انسجام التوجيهات القيادية مع الثقافة المؤسسية.

6.3 المقترحات المستقبلية

تقترح الباحثة في ضوء النتائج الحالية التوسع في الدراسة من خلال ما يلي:

1. دراسة التأثير النفسي لتضارب القيادات على فرق العمل في المشاريع.
2. مقارنة تأثير تعدد القيادات في المشاريع بين القطاعات الحكومية والخاصة.
3. تحليل مدى فاعلية تطبيق القيادة المشتركة (Co-Leadership) في تخفيف التوترات الثقافية داخل بيئات المشاريع.
4. دراسة تجريبية لحالات واقعية طبقت نماذج حوكمة فعالة لتجاوز إشكالية تعدد القيادات.

6.2 التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

1. تحديد الأدوار القيادية بوضوح منذ بداية المشروع، وتوثيق خطوط السلطة والتواصل الإداري بشكل رسمي.
2. تبني نماذج قيادية تشاركية تتيح التعاون بين القادة بدلاً من التصارع على الصلاحيات.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية الموحدة من خلال ورش عمل داخلية توضح القيم المشتركة وتؤسس لفهم جماعي لهوية المشروع.
4. الاعتماد على أدوات الحوكمة الرشيقة التي تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات وتقلل من الحاجة لسلطة مركزية حاسمة.
5. إجراء تقييمات دورية لفعالية القيادة داخل المشاريع وتحديد مدى انسجام التوجيهات القيادية مع الثقافة المؤسسية.

6.3 المقترحات المستقبلية

تقترح الباحثة في ضوء النتائج الحالية التوسع في الدراسة من خلال ما يلي:

1. دراسة التأثير النفسي لتضارب القيادات على فرق العمل في المشاريع.
2. مقارنة تأثير تعدد القيادات في المشاريع بين القطاعات الحكومية والخاصة.
3. تحليل مدى فاعلية تطبيق القيادة المشتركة (Co-Leadership) في تخفيف التوترات الثقافية داخل بيئات المشاريع.
4. دراسة تجريبية لحالات واقعية طبقت نماذج حوكمة فعّالة لتجاوز إشكالية تعدد القيادات.

المراجع العربية

1. الحربي، خالد بن ناصر. (2021). الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي. المجلة السعودية للإدارة، 45(2)، 77-102.
2. العمري، نورة. (2020). تأثير تعدد القيادات الإدارية على فاعلية فرق العمل في المشاريع. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(1)، 88-109.
3. قلقيلية، أحمد. (2020). أثر تضارب التوجيهات القيادية في المشاريع التنموية المحلية – دراسة حالة. مجلة البحوث الإدارية الفلسطينية، 14(3)، 122-138.
4. الخالدي، سامي. (2022). أثر القيادة التشاركية على تحسين الانسجام التنظيمي في القطاع العام. مجلة أبحاث الإدارة العامة، 19(1)، 55-73.

المراجع الأجنبية

1. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
2. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
3. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
4. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*.

جدول (1)

أدوات الدراسة	المنهج	الأهداف	اسم الدراسة	م
استبيان	وصفي تحليلي	فهم دور الثقافة التنظيمية	دراسة الحربي (2021)	1
مقابلات	دراسة حالة	قياس أثر تعدد القيادات	دراسة العمري (2020)	2
تحليل محتوى	تحليلية	فهم العلاقة بين تضارب التوجيهات والفعالية	دراسة فلقيلية (2020)	3

جدول (2)

الهدف	التوصية
الحد من التداخل والتعارض	تحديد الصلاحيات القيادية بوضوح
تقليل التوجيهات المتضاربة	تعزيز التنسيق بين القادة
تحسين الانسجام الثقافي	استخدام القيادة التشاركية
توحيد التوجيهات السلوكية	إدراج الثقافة التنظيمية في خطة المشروع

جدول (3)

التأثير السلبي	التأثير الإيجابي	نوع القيادة
-	تعزز الانسجام الثقافي	القيادة التشاركية
مقاومة داخلية إذا كانت متسلطة	وضوح بالتوجيهات	القيادة المركزية
تضارب التوجيهات وفقدان الاتساق	تنوع الآراء	القيادة المتعددة

جدول (4)

المحور	النتيجة	التفسير
وضوح التوجيهات	منخفض	بسبب تعدد القيادات وتضارب الصلاحيات
الاتساق الثقافي	متباين	وجود ثقافات فرعية في الفريق الواحد
فعالية القرار	متأثرة	بسبب ضبابية الصلاحيات

جدول (5)

العنصر	القيادة الموحدة	القيادة المتعددة
سرعة اتخاذ القرار	عالية	منخفضة
الاتساق التنظيمي	مرتفع	متذبذب
الثقة داخل الفريق	مستقرة	معرضة للاهتزاز
نسبة النزاعات	منخفضة	أعلى

جدول (6)

الهدف	التوصية
الحد من التداخل والتعارض	تحديد الصلاحيات القيادية بوضوح
تقليل التوجيهات المتضاربة	تعزيز التنسيق بين القادة
تحسين الانسجام الثقافي	استخدام القيادة التشاركية
توحيد التوجهات السلوكية	إدراج الثقافة التنظيمية في خطة المشروع



Master's Thesis

**“Multiplicity of Leadership in Projects and Its Impact on Organizational Culture:
An Analytical Study and Strategies to Mitigate Conflict”**

Prepared by:

Lara Sharbosh

Student ID: 251000168

Faculty of Business Administration

Supervised by: Dr. Faisal Jawad

Academic Year: 2024 – 2025