

## الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على مشروع نيوم

علي صالح حسن السماعيل

ماجستير إدارة المشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
alihoy1313@gmail.com

الفیصل عبدالحمید محمد حسن، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الممارسات القيادية بأبعادها المختلفة (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعادها (كفاءة المشروع، التأثير على العميل، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل) في مشروع نيوم. اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 275 مفردة. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعادها (كفاءة المشروع، التأثير على العميل، نجاح العمل، الاستعداد للمستقبل) في مشروع نيوم. أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تحفيزية شاملة تستهدف تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، بما يشمل مكافآت مالية ومعنوية وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية. كما أوصت بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لمناقشة التقدم نحو تحقيق الرؤية المشتركة، وتبادل الأفكار والاقتراحات بين جميع أفراد الفريق.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، نجاح المشاريع، مشروع نيوم.

---

## **New Leadership Practices for Project Managers and their Impact on Project Success Factors: An Applied Study on the NEOM project**

**Ali Saleh Hassan Al-Ismaïl**

Master of Project Management, College of Management, Mid Ocean University  
alihoy1313@gmail.com

**Al Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Ali Jarad**

College of Management, Mid Ocean University

### **Abstract**

This study aimed to measure the impact of leadership practices in their various dimensions (ideal, spreading a shared vision, exploiting opportunities, encouraging individual and group initiatives, support and motivation) on the success of projects in their dimensions (project efficiency, customer impact, work success, and future readiness) in the NEOM project. The study relied on the descriptive analytical method, and the study sample consisted of 275 items. The SPSS program was used to analyze the data. The study reached several main results, most notably: There is a statistically significant impact of leadership practices in their dimensions (ideal, spreading a shared vision, exploiting opportunities, encouraging individual and group initiatives, support and motivation) on the success of projects in their dimensions (project efficiency, customer impact, work success, future readiness) in the NEOM project. The study recommended the need to develop comprehensive incentive programs aimed at motivating employees and enhancing their performance, including financial and moral rewards and appreciating individual and group achievements. It also recommended organizing periodic meetings and

meetings to discuss progress towards achieving the shared vision and exchanging ideas and suggestions among all team members.

**Keywords:** Leadership practices, project success, NEOM project.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة

شهد العالم تغييرات جذرية في الثورة التكنولوجية الرابعة حيث أثرت في بيئة الأعمال بصورة واضحة وبشكل خاص مما فرض على المشاريع ظهور احتياجات ومتطلبات جديدة وجيل جديد من القادة. حيث لم يعد يتطلب من ملراء المشاريع اليوم تحقيق الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل يجب أن يمتلكوا أيضًا المهارات الفنية والمعرفية النوعية التي ستعزز قدرتهم على الإحساس البيئية والقدرة على تحليل مؤثراتها بهدف إرضاء متطلبات الأسواق العالمية من السلع والخدمات المطلوبة من ناحية والاستجابة السريعة لمختلف العوامل البيئية التي تتغير باستمرار من ناحية أخرى مما يتطلب مستوى عاليًا من الاستعداد والقدرات النوعية. (Barbosa, et al, 2020)

ولقد تغيرت الأدوار التقليدية لمديري المشاريع بشكل ملحوظ. في الماضي، كان التركيز الرئيسي لمدير المشروع هو التخطيط والتنفيذ ومراقبة المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة. ومع ذلك، ومع التطور التكنولوجي السريع وتعقيدات البيئة الاقتصادية العالمية، أصبح من الضروري أن يتمتع مديري المشاريع بمهارات قيادية تمكنهم من الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة والاستجابة للتحديات المستجدة بفعالية. تعتمد هذه الممارسات القيادية الجديدة على مجموعة من العوامل الحيوية التي تشمل القدرة على التحليل والتفكير النقدي، والمهارات الاجتماعية والتواصل الفعال، والتعلم المستمر والتكيف مع التقنيات الحديثة.

وتشمل الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع التركيز على تحسين جودة العمل وتعزيز روح الفريق والإبداع والابتكار. إن إدارة المواهب وبناء فرق عمل متعددة التخصصات هو أحد الأدوار الحيوية التي يقوم بها مدير المشروع في العصر الحديث. يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على تحفيز فريقه وتعزيز التعاون بين أعضائه لتحقيق الأهداف المشتركة. من خلال تبني ممارسات قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية، يمكن لمدير المشروع إلهام فريقه وتحفيزه لتحقيق نتائج أفضل وتجاوز التحديات. من الجوانب الأخرى

المهمة في الممارسات القيادية الحديثة هي التركيز على التوجهات البيئية والاجتماعية. يتزايد الضغط على الشركات والمشاريع لتبني ممارسات مستدامة ومسؤولة اجتماعياً. يجب على مديري المشاريع أن يكونوا على دراية بالقضايا البيئية والاجتماعية وأن يعملوا على دمج هذه العوامل في استراتيجياتهم وقراراتهم. من خلال تبني ممارسات قيادية تدعم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، يمكن للمشاريع أن تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز سمعتها في الأسواق العالمية. (Thaddee, & Valens (2020).

وتعد المملكة العربية السعودية واحدة من أكبر البلدان في الاهتمام بمشاريع البنية التحتية، حيث أن البنية التحتية للطرق تكمن في توفير الطرق المناسبة للقيادة كالطرق العامة والطرق السريعة والشوارع، بالإضافة إلى الجسور والأنفاق وحتى الإشارات المرورية وغيرها التي تخدم المواطنين وتحافظ على راحتهم وسلامتهم.

كما يعزز مركز مشاريع البنية التحتية بمنطقة الرياض التنسيق والعمل التكاملي بين الجهات الحكومية من خلال تنظيم أعمال الحفريات المتعلقة بإنشاء وتأهيل البنية التحتية بحيث يكون العمل متزامناً فيما بينها مما يؤدي إلى رفع جودة الطرق وتسريع عملية استكمال المشروع. ويلعب القائد أيضاً دوراً حاسماً في تحفيز أعضاء الفريق ولشراكتهم بفعالية في المشروع، والقائد قدوة للآخرين حيث أنه يساعدهم على تطوير مهاراتهم والعمل بانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة تلعب قدرة القائد على بناء فريق قوي وتعزيز التعاون والثقة بين أعضاء الفريق دوراً كبيراً في نجاح المشروع. (Holzmann, & Mazzini (2020). ويعد القائد الناجح هو حجر الزاوية في إدارة المشاريع الناجحة، ولا يقتصر دوره على تحقيق الأهداف وإكمال المشروع فحسب، بل يشمل أيضاً بناء ثقافة العمل الإيجابية وتطوير قدرات الفريق وتعزيز الابتكار والتحفيز، ويجب أن يكون القائد مستعداً لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة، مع الحفاظ على رؤية المشروع والتركيز على تحقيق النتائج.

ومن خلال هذه الدراسة نتطلع الى معرفة أثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع على عوامل نجاح المشروع دراسة تطبيقية على مشروع نيوم.

### 1.1 مشكلة الدراسة

يعتبر مشروع نيوم أحد أبرز المشاريع الطموحة التي أطلقتها المملكة العربية السعودية ضمن رؤيتها 2030. يهدف المشروع إلى بناء مدينة مستقبلية متكاملة تقع في شمال غرب المملكة، تمتد على مساحة 26,500 كيلومتر مربع، وتجمع بين أحدث التقنيات والابتكارات لتحقيق التنمية المستدامة. يتضمن مشروع نيوم

تطوير مناطق حضرية متقدمة تكنولوجيا، بيئة اقتصادية قوية، وأنظمة نقل مبتكرة، مما يجعله نموذجًا عالميًا للمدن الذكية والابتكار. يسعى مشروع نيوم إلى تقديم حلول مبتكرة في مجالات متعددة تشمل الطاقة المتجددة، التقنية الرقمية، الاستدامة البيئية، والقطاعات الحيوية الأخرى. من خلال استقطاب الكفاءات العالمية والشراكات الاستراتيجية، يهدف المشروع إلى خلق بيئة ديناميكية تجذب الاستثمارات وتدعم الأبحاث والتطوير. هذه الرؤية الطموحة لمشروع نيوم تسعى إلى تحويله إلى مركز عالمي للتجارة والصناعة، مما يعزز مكانة المملكة على الساحة الدولية.

ويواجه مشروع نيوم العديد من التحديات التي تتطلب ممارسات قيادية جديدة لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه الطموحة، تشمل هذه التحديات التغير السريع في التكنولوجيا، مما يستدعي تبني نهج قيادي مرن ومبتكر قادر على مواكبة التطورات واستغلال الفرص. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب إدارة الموارد البشرية المتنوعة تطوير بيئة عمل شاملة ومحفزة تشجع على التعاون والابتكار بين الثقافات المختلفة، كما تعد الاستدامة البيئية تحديًا رئيسيًا يتطلب استراتيجيات قيادية تركز على التنمية المستدامة والتوازن بين التطور الاقتصادي والحفاظ على الموارد الطبيعية، ويتطلب التنسيق بين القطاعات المختلفة في المشروع تعزيز التعاون والتكامل لضمان تحقيق الأهداف المشتركة وإدارة المشاريع المعقدة بفعالية. إن تبني الممارسات القيادية الجديدة يمكن أن يساعد نيوم في التغلب على هذه التحديات وتحقيق رؤيته كمشروع عالمي للمدن الذكية والتنمية المستدامة، وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تأثير الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع على عوامل نجاح المشروع، خاصة في ظل التحديات المتعددة التي يواجهها مشروع نيوم.

## 2.1 أهمية الدراسة

### ➤ الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول تأثير الممارسات القيادية على نجاح المشاريع، لا سيما في سياق مشاريع التطوير الضخمة مثل مشروع نيوم. من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات القيادية وأبعاد النجاح المختلفة، تقدم الدراسة رؤى جديدة تضيف إلى الأدبيات الأكاديمية في مجالات القيادة وإدارة المشاريع والتنمية الاقتصادية. كما تسلط الضوء على الفجوات البحثية الموجودة في الأدبيات الحالية، مما يتيح للباحثين الفرصة لاستكشاف هذه الجوانب بشكل أعمق في أبحاث مستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، توفر

الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يمكن أن يكون مرجعًا للدراسات المستقبلية، مما يعزز الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الكبيرة ويساعد في تطوير نظريات وأطر عمل جديدة في هذا المجال.

### ➤ الأهمية العملية

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية عملية كبيرة لأنها تقدم توصيات يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي في مشروع نيوم. من خلال تحديد العوامل القيادية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع، يمكن للمسؤولين عن المشروع تبني سياسات إدارية مبنية على أدلة قوية لتعزيز الممارسات القيادية الفعالة. يمكن لهذه التوصيات أن تساعد في توجيه القرارات الإدارية وتوفير بيئة عمل داعمة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع بكفاءة أعلى. علاوة على ذلك، تساهم الدراسة في توفير فهم أعمق لأهمية تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، واستغلال الفرص، ودعم الموظفين وتحفيزهم، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات المختلفة وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

### 3.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعاده (المثل الأعلى - اشاعية رؤية مشتركة - استغلال الفرص - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية - الدعم والتحفيز) على عوامل نجاح المشروع بأبعاده (كفاءة المشروع - التأثير على الزبون - نجاح العمل - الاستعداد للمستقبل) على مشروع نيوم احدى مشاريع صندوق الاستثمارات العامة، وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- التعرف على أثر المثل الأعلى للقادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع - التأثير على الزبون - نجاح العمل - الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- التعرف على اشاعة الرؤية المشتركة للقادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع - التأثير على الزبون - نجاح العمل - الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- معرفة مدى تأثير استغلال الفرص على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع - التأثير على الزبون - نجاح العمل - الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

- التعرف على مدى تأثير تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .
- التعرف على علاقة الدعم والتحفيز بنجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

#### 4.1 تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل تؤثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعاده (المثل الأعلى – إشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشروع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير المثل الأعلى للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى اشاعة رؤية مشتركة للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما مدى لاستغلال الفرص للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير الدعم والتحفيز للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم؟
- السؤال الفرعي الخامس: هل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للقيادة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم؟

## 5.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى – اشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمثل الأعلى على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستغلال الفرص على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم والتحفيز على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل) بمشروع نيوم .

## 6.1 الدراسات السابقة

### 1. دراسة العقلا(2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في شركة سدافكو السعودية في نجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وتحديد مدى فعالية هذه القيادات في إحداث التغيير المطلوب. ركزت الدراسة على فحص المتغير المستقل المتمثل في القيادة بأبعادها المختلفة (القيادات الإدارية الديمقراطية، القيادات الإدارية البيروقراطية)، وتأثيرها على المتغير التابع الذي يتمثل في تطوير المنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام دراسة الحالة لمجموعة شركات سدافكو السعودية. تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من موظفي الشركة، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية في برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج أن الأسلوب القيادي السائد في الشركة هو الأسلوب الديمقراطي، يليه الأسلوب البيروقراطي، ثم الليبرالي. وأشارت النتائج إلى أن للقيادة الإدارية دوراً كبيراً في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. فالأسلوب القيادي الديمقراطي كان له الأثر الأكبر في تعزيز الابتكار والتغيير الإيجابي بين الموظفين، حيث شجع على المشاركة واتخاذ القرارات بشكل جماعي. بينما كان الأسلوب البيروقراطي أقل فعالية في تحقيق نفس النتائج. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأساليب القيادية الديمقراطية في الشركة، والعمل على تحفيز القيادة الإدارية لتبني استراتيجيات تطويرية فعالة. كما نادى بتوفير بيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير المستمر، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.

### 2. دراسة اشتيوي(2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المهارات القيادية على التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، وتم تطبيق الدراسة على مركز شؤون المرأة بغزة. ركزت الدراسة على استكشاف تأثير مختلف أبعاد المهارات القيادية، بما في ذلك المهارات الشخصية، الإدارية، التقنية، والإبداعية، على عملية التحول الرقمي في المؤسسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من 70 عاملة في المركز. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية لتحديد العلاقة بين المهارات القيادية والتحول الرقمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات القيادية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على التحول الرقمي في المركز. ومن بين هذه المهارات، كانت المهارات التقنية هي الأكثر تأثيرًا، حيث لعبت دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسة على التحول الرقمي. كما تبين أن المهارات الإبداعية والشخصية والإدارية لها تأثيرات إيجابية ملحوظة، لكنها كانت أقل قوة مقارنة بالمهارات التقنية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات التقنية لدى العاملات في مركز شؤون المرأة، وذلك من خلال تقديم تدريبات وبرامج تطويرية تستهدف رفع مستوى المعرفة والمهارات التقنية. كما دعت إلى تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، مما يساهم في تسهيل عملية التكيف مع التقنيات الحديثة وتحقيق الأداء الأمثل.

### 3. دراسة راغب وآخرون (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة مهارات القيادة بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصادياً في وزارة التربية بالكويت. ركزت الدراسة على تحليل تأثير أبعاد مهارات القيادة، والتي تشمل المهارات المهنية والاجتماعية والإبداعية، على تمكين المرأة العاملة في القطاع التعليمي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مهارات القيادة وتمكين المرأة العاملة اقتصادياً. وتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة تعزى إلى عوامل مثل السن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. هذا يشير إلى أن مهارات القيادة تلعب دوراً مهماً في تعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة، وأن هذه العلاقة قد تتأثر بعوامل ديموغرافية معينة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة لدى المرأة في مختلف المجالات، وخاصة في القطاع التعليمي.

### 4. دراسة صبيتي ولعمور (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي بجامعة غرداية. ركزت الدراسة على تحليل تأثير أبعاد المهارات القيادية، والتي تشمل المهارات الفنية، الفكرية، البشرية، والذاتية، على قدرة الجامعة في تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من 126 موظفًا في جامعة غرداية. تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحديد مدى تأثير المهارات القيادية على إدارة التغيير التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة تباين تأثير المهارات القيادية على التغيير التنظيمي، حيث كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس وسنوات الخدمة. وقد تبين أن المهارات الفنية والفكرية كانت لها تأثير أكبر على إدارة التغيير التنظيمي مقارنة بالمهارات البشرية والذاتية. كما أظهرت النتائج أن هناك اختلافات في اتجاهات العاملين نحو أهمية هذه المهارات تبعًا لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة، مما يشير إلى أن العوامل الشخصية والخبرات السابقة تلعب دورًا في تشكيل هذه الاتجاهات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات القيادية المختلفة لدى العاملين في الجامعة، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية شاملة تهدف إلى تطوير المهارات الفنية والفكرية والبشرية والذاتية. كما دعت إلى تبني سياسات تدعم التغيير التنظيمي من خلال تمكين القادة من الأدوات والموارد اللازمة لتحقيق النجاح في هذا المجال.

#### 5. دراسة (Nafukho And Kurian (2022)

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أسلوب القيادة الإيجابية، وخاصة القيادة الأصيلة، وتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، من خلال تطبيق الدراسة على قطاع الفنادق في الولايات المتحدة. تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من 172 موظفًا يعملون في صناعة الفنادق، باستخدام العينات العنقودية لضمان تنوع العينة وشموليتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الحقيقية وتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية. وبشكل خاص، تبين أن القيادة الأصيلة تنبأت بتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية بشكل ملحوظ. عندما يدرك العاملون أن قادتهم يتبعون نموذج القيادة الأصيل، فإنهم يشعرون بمستويات عالية من العدالة التنظيمية. هذا يشير إلى أن أسلوب القيادة الذي يعتمد على الشفافية، النزاهة، والأصالة يمكن أن يعزز الشعور بالعدالة بين الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الحقيقية داخل المؤسسات لتطوير تصورات العدالة التنظيمية بين الموظفين.

#### 6. دراسة (Chaudhar (2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الحقيقية على المسؤولية الاجتماعية للشركات، وذلك من خلال تطبيق نظرية القيادة الأصيلة ودورها في دعم تجارب العمل المحسنة والذات طابع معنوي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء وزعت على عينة من 368 موظفًا يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الحقيقية على توقعات المسؤولية الاجتماعية للشركات. تبين أن القادة الذين يتبعون نهج القيادة

الأصيلة، والذي يتميز بالشفافية، النزاهة، والأصالة، يساهمون في تعزيز التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية. هذا التأثير الإيجابي يعكس تحسناً في تجارب العمل وتقديراً أعلى لقيم المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الحقيقية داخل الشركات لدعم المسؤولية الاجتماعية.

### 7.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- الممارسات القيادية هي مجموعة من السلوكيات والاستراتيجيات التي يتبناها القادة لتوجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة. تشمل هذه الممارسات القدرات والمهارات المختلفة التي يستخدمها القادة لإلهام فريق العمل، تعزيز التماسك والتعاون، وتحقيق الأداء الأمثل.
- نجاح المشاريع يشير إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع ضمن القيود الزمنية والميزانية والجودة المتفق عليها. يعد المشروع ناجحاً عندما يتم إنجازه بكفاءة وفعالية، ويتم تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة.

### 8.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة أثر الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع بأبعادها (المثل الأعلى) – إشاعية رؤية مشتركة – استغلال الفرص- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية- الدعم والتحفيز) على عوامل نجاح المشروع بأبعاده (كفاءة المشروع- التأثير على الزبون- نجاح العمل- الاستعداد للمستقبل).
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على مشروع نيوم في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### المبحث الأول: الممارسات القيادية

##### 1.1.2 مفهوم القيادة:

تعرف القيادة الإدارية حسب Koont & Odonnell بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني داخل المنظمة.

وفي تعريف آخر لـ (Conger): هي تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة. " كما تعبر عن : قدرة المدير في التأثير على العاملين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقير أهداف (الدوسري، 2021)

### 2.1.2 أهمية القيادة الإدارية:

ترجع أهمية القيادة الإدارية داخل أي مؤسسة إلى تأثيرها الكبير في توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، وقدرتهم على التغيير الاستراتيجي، والتكيف مع كافة متغيرات بيئة العمل. (دعاس، 2020).

كما تلعب الدور الأساسي في حياة الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها وأدائها ولن يكون هذا إلا من خلال العمل المستمر والمجهود المبذول من طرف مجموع الأفراد المسؤولين والقادة الذي تقع على عاتقهم مسؤولية تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال الدائم والمستمر والهدف من ذلك تلطيف الجو الاجتماعي داخل المؤسسة (سليمان، 2020).

### 3.1.2 السمات القيادية لمدير المشروع:

استعرضت دراسة (Swanson et al. 2020) المساهمات العلمية التي درست السمات القائد المشروع والمتطلبات الأساسية التي تظهر كفاءته والدراسات المتعلقة بالقدرات والكفاءات لمديري المشاريع لكل من تشير إلى عدة سمات المديرية المشاريع الفعالين وتتضمن جوانب سلوكية وتحفيزية، مثل السمات القائمة على مهارات التواصل بحيث يتطلب تنظيم العمل والتواصل الفعال مع جميع المستويات الإدارية وذلك في جميع مراحل المشروع، واستعرضت أيضا لدراسة (Smith) التي أكدت على أن السمات تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع، حيث تتطلب قيادة المشروع مهارات اتصال فعالة هدفها متابعة تنفيذ الأهداف وتقييم الأداء وتحقيق التوقعات ورصد ربود الفعل الناتجة عن العاملين في المشروع، ويعتبر مدير المشروع قناة اتصال فعالة بين فريق العمل ومختلف المنظمات لذا عليه أن يمتلك مهارات التفاوض الناجحة ويمتلك القدرة على الاقناع الضمان نجاح أعمال فريقه وتحقيق أهداف المشروع.

وبناء على ما سبق، اتضح أن أهم وأبرز السمات الشخصية لمدير المشروع:

• الذكاء العاطفي:

وجود القدرات الإنسانية الفكرية والعاطفية مهمة لتحقيق النجاح في العمل بالمشروع وبناء علاقات ناجحة حيث مثلت قدرات الذكاء العاطفي أكثر من 85% من الخصائص التي تميز المديرين، كما أن المهارات الفنية المطلوب توافرها في المديرين لا تكفي لنجاحهم دون توافر المهارات العاطفية التي استعرضت في دراسة (الدوسري، 2021) ويمكن اختصارها كالتالي:

- القدرة على تحديد الشعور الشخصي وشعور الآخرين تجاه عمليات إدارة المشروع واتخاذ الإجراء اللازم تجاهه.
- القدرة على تحديد الحالة النفسية لفريق عمل المشروع وكيفية تحويل الحالة السيئة إلى جيدة حيث تشكل حافزاً للإنجاز.
- ان امتلاك الفرد للوعي العاطفي والحساسية والمهارات التي تساعد على أن يبقى إيجابياً و تزيد من حالة السعادة إلى أقصى حد ممكن مما تشكل حافزاً خاصة في بيئة العمل المعقدة والمتوترة وتشمل سمة الذكاء والكفاءة في العمل والتنظيم.

و تتضمن الكفاءات الخمس المطلوب توافرها في القائد و مدير المشروع وبناء على دراسة ( Kee, ) Tie Suk (et al, 2020)

- الرؤية والتفكير الاستراتيجي : وتتضمن قدرة قائد المشروع على الفهم والتصرف في أوضاع معقدة تفرضها عليه بيئة عمل المشروع وضرورة بناء استراتيجية توائم مع هذا التعقيد، وتوافر الذكاء الفكري لدى قائد المشروع، والتفكير بأهداف المشروع و استراتيجيته على المدى القصير والطويل ، و معرفة الجوانب المترابطة بالتفكير الاستراتيجي، ويشمل أيضا تطوير رؤية واضحة تتوائم مع المنظمة الأم وتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمشروع.
- قيادة التغيير : يشير التغيير الرئيسي إلى كفاءة و قدرة المدير على قيادة فريق العمل و توجيه قدراته نحو تحقيق النتائج المرجوة و المستمدة من تطبيق جميع الكفاءات الخمس وإدارة التغيير و التطوير

- وتخصيص حاجاته وتحليلها على مستوى المنظمة والمجموعة و الفرد و تقليل مستويات مقاومة التغيير لحددها الأدنى.
- ذكاء الأعمال : يشمل ذكاء الأعمال نوعين من المعرفة - المعرفة العامة بأعمال المشروع و الدراية الفنية - بالإضافة إلى موقف دمج روح المبادرة بين فريق العمل وتحفيز الإبداع في المنظمة و استخدام نماذج اتخاذ القرار الذكية.
  - الذكاء التنظيمي : يتضمن الذكاء التنظيمي القدرة على تصميم الهياكل والعمليات التنظيمية الخاصة بالمشروع، بالإضافة إلى العمل بفعالية داخل المنظمة وتحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة و خصوصاً استراتيجياتها و هيكلها وأفرادها العاملين ضمن اطارها التنظيمي والقدرة على التكيف بكفاءة و استمرار مع عوامل البيئة الخارجية. (الدوسري، 2021)
  - إدارة العلاقات المجتمعية تركز إدارة المجتمعات على قدرة قادة المشاريع على النجاح داخل شبكة واسعة من العلاقات التي تم تطويرها من خلال تفاعلات القوى العاملة داخل المشروع، وتشمل مهارات تجاوز الحدود والتأثير على أصحاب المصلحة بما يضمن تحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية.

#### 4.1.2 الممارسات القيادية الجديدة المدراء المشاريع:

يعتمد نجاح المشروعات التنظيمية على القادة القادرين على تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤدي إلى تعزيز نجاح المشروع وتقلل من مستويات فشله و أيضا على قدرتهم على تطبيق ممارسات قيادية جديدة و تطبيق منهجيات إدارة المشاريع للحفاظ على بقاء المشروع على خارطة الطريق التي تحقق متطلبات نجاحه والتي تساعد القات على مواكبة التطور التكنولوجي مع تغير الزمن وتغيير وتحديث التقنيات المستخدمة في العمل بشكل مستمر و على تخطي ازدياد المشاكل التي تواجه المنظمات ، و القدرة على التعامل مع ( Henkel et al, 2019) العاملين بالمشروع بالرغم من اختلاف ثقافتهم و معتقداتهم.

إن عمل القادة هو توجيه وإلهام فريق العمل لفعل الأشياء بطريقة مختلفة و مبتكرة، والكفاح ضد الصعاب وتحدي وإدارة المخاطر في بيئة عمل غير المؤكدة ، والمثابرة نحو بناء صورة المستقبل أفضل بدون القيادة الفعالة لمدير المشروع لن تكون هناك جهود استثنائية ضرورية قادرة على حل المشاكل القائمة واستغلال الفرص غير المتوقعة التي تساعد في تحقيق أهداف المشروع . (Loan et al , 2017)

ويتمثل تحدي القيادة الفعالة للعاملين في المشروع في كيفية تحفيز وتشجيع القادة للعاملين في المشروع من أجل إحداث أشياء غير عادية في المؤسسات وزيادة الالتزام لتحقيق الأهداف ويتعلق الأمر بالممارسات التي يستخدمها القادة لتحويل القيم إلى أفعال تنعكس على قيم العمل والمنظمة بحيث ستتحول الخطط والوثائق المكتوبة إلى واقع تنفيذي وسلوك عمل ضمن الوقت والكلفة والجودة ، والرؤى المستقبلية إلى حقائق ، وتقليل العقبات وزيادة الابتكارات، وتعزيز التآزر بين فرق العمل، وإدارة المخاطر بكفاءة و تقليل اثرها على المشروع. ويتعلق الأمر بالقائد القادر على خلق مناخ عمل خاص للإبداع والابتكار ( Kouzes & Posner, 2019).

## المبحث الثاني: نجاح المشاريع

### 1.2.2 تعريف نجاح المشروع:

تزايد الاهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (Joslin & Miller, 2015) فنجاح المشاريع يلعب دورا رئيسا في تحقيق نمو وتطور المنظمة (2015, Kamau & Mohamed)

وتتفاوت التعريفات التي قدمها الباحثون لنجاح المشروع بتفاوت المعايير المستخدمة لقياسه. منذ تلك الفترة والعديد من التطورات طرأت على مفهوم نجاح المشروع، فبعد أن كان قياس نجاح المشروع يقوم على ابعاد الوقت والتكلفة والأداء في السبعينات من القرن الماضي اتسع أكثر ليتم التركيز بشكل أكبر على الجودة في الثمانينات والتسعينات ، وبقيت مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت تعتبر كمؤشرات قياس أداء المشروع الأساسية (KPIs) لفترة طويلة (Güngor & Gözli .2016) لينتقل بعد ذلك مفهوم نجاح المشروع إلى نطاق أوسع ويتجاوز تلك القيود الثلاث فقد تم تضمين توقعات أصحاب المصلحة ضمن تعريف نجاح المشروع، يفيد بأن نجاح المشروع يعني تلبية توقعات معينة للمشاركين في المشروع سواء كان المالك المخطط المهندس المقاول أو المشغل غيرهم مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلاف بين توقعات هذه الأطراف المشاركة.

أما الدراسات الحديثة فتقوم على اعتبار نجاح المشروع كبنية متعددة الأبعاد تتضمن كلا من نجاح إدارة المشروع على الأجل القصير (الكفاءة)، وتحقيق النتائج (Joslin & Müller, 2015) المرغوبة للمشروع على الأجل الطويل الفعالية والأثر وأصبح العديد من الباحثين يضمون كلا من نجاح إدارة المشروع ونجاح

منتج المشروع في قياس نجاح المشروع ( Almajed & Mayhew, 2015 ) وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءا هاما من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (2014 Serrador & Turner ) وأصبح نجاح المشروع اليوم يأخذ بالاعتبار كلا من رضا أصحاب المصلحة، ونجاح المنتج والمنافع للمنظمة والأعمال، وتنمية الفريق والالتزام بالحد الأدنى من التغييرات في النطاق والصحة والسلامة باعتبارها مقاييس نجاح المشاريع.

### 2.2.2 عوامل نجاح المشروع:

هناك العديد من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في نجاح أي مشروع، بما في ذلك: (Handzic , 2016)

#### 1. خبرة مديري وقادة المشاريع

تعتبر الخبرة التي يمتلكها مدير المشروع وقائده من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروع مهما كان مجاله. كلما زادت خبرة مدير أو قائد المشروع، زادت قدرته على مواجهة التحديات المرتبطة بالمشروع والتغلب عليها. لذلك، عند اختيار مدير المشروع؛ يجب أن يتم اختياره بناءً على مهاراته القيادية وخبرته الفنية. ويجب أن يمتلك المهارات اللازمة، مثل الاتصال والتخطيط والتفويض، وكذلك تحديد النطاق والمخاطر مبكراً، ومراقبة التغييرات فور حدوثها. إن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على خبرة قائده؛ بل من الضروري أن يمتلك أعضاء الفريق المهارات المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج، وهو ما يتطلب من قائد الفريق اختيار الأعضاء المتحمسين والعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

#### 2. منهجية إدارة المشاريع

من أجل ضمان وضوح وفعالية عمليات المشروع؛ من الضروري اختيار منهجيات إدارة المشروع التي تناسب المشروع المراد تنفيذه، وتتضمن اتباع تقنيات واتجاهات مجال المشروع. يجب على أصحاب المصلحة تحديد هدف واضح للمشروع، من خلال الاتفاق فيما بينهم على استثمار الوقت فيه.

#### 3. التخطيط الصحيح

لن ينجح أي مشروع دون أن يكون لدى مديره الوقت الكافي للتخطيط له بشكل سليم، وهي المرحلة التي تسبق بداية المشروع. لذلك، يجب على مدير المشروع تنظيم جدول زمني دقيق، يتضمن استثمار الوقت

والموارد اللازمة، من أجل إنجاز المشروع في المواعيد المحددة وحسب الحاجة. يُظهر تطوير خطة المشروع أيضًا للفريق وأصحاب المصلحة في المشروع منذ البداية الاتجاه الذي يتجه إليه المشروع، بالإضافة إلى توفير وقت دقيق لإعداد تقديرات التكلفة والمساعدة في توثيق المعالم والتسليمات بوضوح.

#### 4. الالتزام بأفضل الممارسات

ويتضمن هذا العامل استخدام التجارب والنجاحات السابقة لبناء استراتيجيات لأفضل الممارسات التي يمكن اتباعها أثناء تنفيذ عمليات المشروع. وتكمن أهمية هذه الخطوة في أنها تتيح تركيز جميع الموارد على أفضل عناصر المشروع، مما يساهم في إحداث فرق واضح فيه.

#### 5. الرصد والمراقبة

يجب على مدير المشروع تقييم ما إذا كان المشروع المنفذ يسير على المسار الصحيح، من خلال التحقق من التقدم وتقييم النتائج على أساس منتظم.

يستخدم مدير المشروع التقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي يكون قادرًا على اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل تصاعد أخطاء المشروع والأضرار. (Araujo & Pedron, 2015)

#### 6. استخدام البرامج الاحترافية

من العوامل التي تساهم في نجاح المشروع هو اختيار الأدوات الجيدة في المشروع والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة إدارته، وذلك لتقليل مخاطر سوء التقدير والأخطاء المرتكبة في المشروع. من الضروري استخدام البرامج الاحترافية، لأنه من خلالها يمكن الحصول على صورة كاملة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، بالإضافة إلى دورها في عرض أهم البيانات على جميع الأجهزة. كما تفيد البرامج الاحترافية جميع أعضاء الفريق، حيث تتيح لهم الوصول إلى كافة المعلومات التي يحتاجونها، مما يعزز تعاون الفريق ويؤمن العمل.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### 1.3 المنهج المستخدم:

ترتكز الدراسة الحالية في مراحلها ومجمل جوانبها العلمية المختلفة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج العلمية الشهيرة التي يهتم فيها الباحث بجمع المعلومات والبيانات المختلفة التي يعمل

فيها على تفسير وتحليل تلك البيانات والذي يفيد في الوصول إلى نتائج يمكنها أن تفضي إلى تحصيل توصيات هامة تفيد المجتمع من خلال ما توصلت له الدراسة بصورتها النهائية.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مشروع نيوم ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة قام الباحث بتوزيع (315) استبانة وبهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أكثر شمولية من ناحية أخرى، حيث تم استرجاع (280) استبانة من أصل هذا العدد، وتم استبعاد (5) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لنقص البيانات، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (275) استبانة والتي تعتبر عينة مناسبة للتحليل الإحصائي وبنسبة تعادل 87.5% من إجمالي عدد الاستبانة الموزعة.

### 3.3 أداة الدراسة:

تم العمل على الاستبانة بالتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت ثلاثة أقسام من الأسئلة وعلى النحو التالي:

- الجزء الأول: ويتضمن الخصائص الديموغرافية المعبرة عن عينة الدراسة طبقا لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.
- الجزء الثاني: ويتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل الممارسات القيادية والذي اشتمل على (30) فقرة
- الجزء الثالث: يتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع (نجاح المشروع)

### 4.3 صدق أداة الدراسة Validity

الثبات:

جدول (1): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية بأبعاده

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	المثل الأعلى	0.799
2	إشاعة رؤية مشتركة	0.750
3	استغلال الفرص	0.749
4	تسجيع المبادرات الفردية والجماعية	0.754
5	الدعم والتحفيز	0.776
	الممارسات القيادية	0.890

يظهر من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد الممارسات القيادية تراوحت بين (0.749 – 0.799)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (0.890)، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود الاتساق بين فقرات الممارسات القيادية كمتغير مستقل، وأن فقرات المتغير المستقل تتميز بموثوقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. ويمكن بيان معامل الاتساق الداخلي للمتغير التابع بأبعاده وعلى النحو التالي:

جدول (2): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع نجاح المشاريع بأبعاده

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	كفاءة المشروع	0.752
2	التأثير على العميل	0.771
3	نجاح العمل	0.750
4	الاستعداد للمستقبل	0.728
	نجاح المشاريع	0.855

يظهر من الجدول (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات أبعاد نجاح المشاريع تراوحت بين (0.728 – 0.771)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت (0.855)، وجميع هذه القيم تعتبر عالية وقد جاءت كلها أكبر من (0.70) وهذا يدل على وجود الاتساق بين فقرات نجاح المشاريع كمتغير تابع، وأن فقرات المتغير التابع تتميز بموثوقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة قد بلغت (0.915)، وهي تعتبر قيمة عالية، حيث أنها أكبر من (0.70)، وهذا يدل على وجود الاتساق بين جميع فقرات الاستبانة، وأن فقرات الاستبانة تتميز بموثوقية عالية وأنه بالإمكان الاعتماد عليها لإجراء عمليات التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

### 5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences - SPSS كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

### ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
  - الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
  - ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
  - اختبار One-way ANOVA لاختبار وجود الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
  - تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- إجراءات الإحصاء الوصفي، متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وخصائصها.

1. اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة. Reliability.

2. اختبار One-way ANOVA لاختبار وجود الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.  
3. تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 وصف خصائص عينة الدراسة

#### النوع الاجتماعي:

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
80.3%	221	ذكر
19.7%	54	أنثى
100%	275	المجموع

يظهر من الجدول (5) أن الذكور يشكلون ما نسبته (80.3%) من عينة الدراسة بينما تشكل الإناث ما نسبته (19.7%) من عينة الدراسة، وهذا يتوافق مع طبيعة القطاع الذي تعنى به المؤسسة إذ أن معظم العاملين هم من الرجال حيث تشكل النساء نسبة صغيرة في مشروع نيوم نظرا لأن المكون الأساسي للعاملين هم من الرجال بسبب طبيعة عمل هذه المؤسسات، ناهيك على أن ذلك يتناسب أيضا مع الواقع الاجتماعي السائد في السعودية من حيث إسناد الوظائف الإدارية للذكور أكثر من الإناث.

#### العمر

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
20.5%	56	أقل من 30 سنة
11.0%	30	30 - أقل من 40 سنة
32.3%	89	40 - أقل من 50 سنة
36.2%	100	50 سنة فما فوق
100%	275	المجموع

يظهر من الجدول (6) أن الفئة العمرية (50) سنة فما فوق هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (36.2%) وهذا يتناسب مع الفئات العمرية التي تقوم المؤسسة بتوظيفها والتي تبدأ العمل في مشروع نيوم ، كما أن الوصول إلى مستوى الإدارة العليا والوسطى يحتاج إلى فترة زمنية من متوسطة إلى طويلة، أما بخصوص الفئات العمرية التي تقل أعمارها عن (40) سنة فتمثل فئات عمرية تم توظيفها نتيجة لكفاءتها وتم إتاحة الفرصة لهم لتبوؤ مواقع قيادية في الإدارة الوسطى ، وعليه فإن هذه النسبة مجتمعة تشكل 31.5% وهي نسبة منطقية .

### المؤهل العلمي

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
30.7%	85	ثانوية عامة فأقل
29.1%	80	دبلوم متوسط
35.4%	97	بكالوريوس
4.7%	13	ماجستير و دكتوراه
100%	275	المجموع

يظهر من الجدول (7) أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس من بين أفراد عينة الدراسة هي (35.4%) من العينة وهم بذلك يشكلون الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة وارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس فما فوق هو وضع طبيعي لأن العمل في مستوى الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة يحتاج لمثل هؤلاء المؤهلين وهذا يعكس حرص المؤسسة على استقطاب أفراد متعلمين ومؤهلين للعمل لديها كما أنه يتوافق بشكل واضح مع الاتجاه العام في منظمات الأعمال نحو تعيين من يحملون الدرجات العلمية في المواقع القيادية.

وجاء حملة شهادة الماجستير والدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة (4.7%) ويلاحظ أن حملة الدبلوم فما دون قد شكلوا (59.8%) من عينة الدراسة.

## عدد سنوات العمل في مشروع نيوم

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
40.9%	112	أقل من 3 سنوات
26.8%	74	3 - أقل من 5 سنوات
19.7%	54	5 - أقل من 10 سنة
12.6%	35	10 فأكثر
100%	275	المجموع

يظهر من الجدول (8) أن أفراد العينة تتدرج نسبتهم في العينة من مستويات الخبرة الأدنى إلى مستويات الخبرة الأعلى، حيث يتبين أن مستوى الخبرة (أقل من 3 سنوات) هو الأعلى بنسبة بلغت (40.9%) ثم تلاها (3 - أقل من 5 سنوات) وبنسبة 26.8% وحل ثالثا (5 - أقل من 10 سنوات) وبنسبة (19.7%) وحل أخيرا (10 سنوات فأكثر) وبنسبة (12.6%) وهذا التوزيع الأفراد العينة هو توزيع منطقي ويتوافق مع طبيعة العمل في الشركة.

## المسمى الوظيفي

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
0.8%	2	مدير عام
3.1%	9	مساعد مدير عام
7.1%	19	مدير دائرة
0.8%	2	مساعد مدير دائرة
23.6%	65	رئيس قسم
18.9%	52	مساعد رئيس قسم
2.4%	7	رئيس شعبة
43.3%	119	رئيس فرع
100%	275	المجموع

يظهر من الجدول (9) أن فئة (رئيس فرع) قد شكلت الفئة الأكبر وبنسبة (43.3%)، تليها فئة (رئيس قسم) بنسبة (23.6%) في حين جاءت المسميات الوظيفية الأخرى بنسب أقل وهذا ينسجم مع التوزيع الهرمي

المتعارف عليه للمستويات الإدارية، حيث ترتفع نسبتهم كلما أنخفض المستوى التنظيمي نحو أسفل الهرم الإداري، وتخفض مع ارتفاع المستوى التنظيمي نحو قمة الهرم الإداري، وهذا يتوافق مع طبيعة عينة الدراسة المبحوثة التي تشكلت من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى.

## 2.4 وصف متغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الفصل الخامس تحليلاً لفقرات الاستبانة ومتغيراتها الفرعية والرئيسية، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك للحكم على درجة موافقتهم، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

### المتغير المستقل (الممارسات القيادية):

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الأول من مشكلة الدراسة والمتمثل ب: ما مستوى القيام بالممارسات القيادية والتمثلة بـ المثل الأعلى إشاعة رؤية مشتركة استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز من قبل مدراء المشاريع في وكذلك ما هي الأهمية النسبية لهذه الممارسات القيادية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مشروع نيوم؟

### البعد الأول: المثل الأعلى

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المثل الأعلى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	يقدم مدراء المشاريع نماذج سلوكيه لما يتوقعونه من الآخرين.	3.66	0.728	1	متوسط
2	يتأكد مدراء المشاريع من التزام فريق المشروع بالطرق المحددة للإنجاز والنابعة من الثقافة التنظيمية.	3.24	0.814	4	متوسط
3	يفي مدراء المشاريع بالوعود والالتزامات التي يقطعونها على أنفسهم.	3.64	0.850	2	متوسط
4	يحرص مدراء المشاريع على معرفة آثار سلوكياتهم على أداء فريق المشروع.	3.43	0.896	3	متوسط
5	يقوم مدراء المشاريع بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمشاريع.	2.58	0.963	6	متوسط
6	يتصف مدراء المشاريع بالوضوح حول منهجيتهم في القيادة.	3.20	0.894	5	متوسط
	المقياس العام	3.294	0.608		متوسط

### البعد الثاني: إشاعة رؤية مشتركة

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات إشاعة رؤية مشتركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
7	يوضح مدراء المشاريع طبيعة الاتجاهات المستقبلية وآثارها على طريقة القيام بالعمل.	3.92	0.498	1	مرتفع
8	يبين مدراء المشاريع الآثار الإيجابية لهذه الاتجاهات على العاملين والمشروع.	3.46	0.880	4	متوسط
9	يقوم مدراء المشاريع بأخذ آراء فريق المشروع لإشراكهم بالتوجهات المستقبلية.	2.61	0.856	6	متوسط
10	يبين مدراء المشاريع للعاملين بأن التوجهات المستقبلية ستراعي تطلعاتهم ورغباتهم.	2.70	0.954	5	متوسط
11	يحدد مدراء المشاريع الهدف من وراء التوجهات المستقبلية.	3.61	0.691	3	متوسط
12	يعبر مدراء المشاريع عن قناعتهم الشخصية بالتوجهات المستقبلية ونتائجها.	3.83	0.601	2	مرتفع
	المقياس العام	3.356	0.509		متوسط

### البعد الثالث: استغلال الفرص

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات استغلال الفرص

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
13	يبحث مدراء المشاريع عن فرص جديدة لإنجاز العمل بشكل أفضل.	3.98	0.734	2	مرتفع
14	يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العاملين لتجربة طرق جديدة للقيام بعملهم.	3.42	0.955	4	متوسط
15	يبحث مدراء المشاريع خارج المشروع عن طرق جديدة ومبتكرة لتطوير أداء العاملين.	3.12	0.956	5	متوسط
16	يحرص مدراء المشاريع على التعلم من التجارب السابقة.	4.07	0.657	1	مرتفع
17	يحدد مدراء المشاريع الأهداف ويضعون الخطط اللازمة لتحقيقها.	3.83	0.710	3	مرتفع
18	يقوم مدراء المشاريع بتجربة طرق جديدة لأداء العمل مع ما يترتب عليها من مخاطرة مقبولة.	2.54	0.958	6	متوسط
	المقياس العام	3.493	0.505		متوسط

### البعد الرابع: تشجيع المبادرات الفردية والجماعية:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تشجيع المبادرات الفردية والجماعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
19	يقوم مدراء المشاريع بتشجيع العلاقات التعاونية بين فريق المشروع.	4.02	0.636	1	مرتفع
20	يستمتع مدراء المشاريع لوجهات النظر المختلفة حيال الموضوعات قيد البحث.	2.84	1.116	5	متوسط
21	يحرص مدراء المشاريع على إشاعة جو من التقدير والاحترام للعاملين.	4.01	0.519	2	مرتفع
22	يدعم مدراء المشاريع مبادرات العمل الفردية والجماعية المقدمة من أعضاء فريق المشروع.	3.24	0.849	4	متوسط
23	يعطى مدراء المشاريع العاملين قدرا من حرية الاختيار في إنجازهم لأعمالهم.	2.71	0.918	6	متوسط
24	يعمل مدراء المشاريع على تنمية فريق المشروع وظيفيا.	3.32	0.881	3	متوسط
	المقياس العام	3.358	0.510		متوسط

### البعد الخامس: الدعم والتحفيز

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الدعم والتحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
25	يثني مدراء المشاريع على من يعمل بإتقان من العاملين.	3.98	0.729	1	مرتفع
26	يظهر مدراء المشاريع ثققتهم بقدرات أعضاء فريق العمل.	3.43	0.822	5	متوسط
27	يقوم مدراء المشاريع بمكافأة العاملين ممن يساهمون في نجاح المشاريع.	3.82	0.791	2	مرتفع
28	يشكر مدراء المشاريع وبشكل علني أعضاء فريق العمل الملتزمين بالقيم والمبادئ التنظيمية.	3.51	0.700	4	متوسط
29	ينتهز مدراء المشاريع الفرص للإعلان عن الإنجازات.	3.63	0.699	3	متوسط
30	يظهر مدراء المشاريع اهتماما ودعما شخصيا للمساهمات التي يقدمها أعضاء فريق العمل.	3.42	0.771	6	متوسط
	المقياس العام	3.631	0.466		متوسط

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد الممارسات القيادية كما في الجدول (15) التالي:

الممارسات القيادية جدول (13): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	المثل الأعلى	3.294	0.608	5	متوسط
2	إشاعة رؤية مشتركة	3.356	0.509	4	متوسط
3	استغلال الفرص	3.493	0.505	2	متوسط
4	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	3.358	0.510	3	متوسط
5	الدعم والتحفيز	3.631	0.466	1	متوسط
	مقياس الممارسات القيادية	3.427	0.397		متوسط

تظهر نتائج الجدول (15) إلى أن مستوى مقياس الممارسات القيادية من حيث التقدير قد جاء متوسط المستوى، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.427) بانحراف معياري (0.397) وكذلك أظهر الجدول أن بعد (الدعم والتحفيز)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.631) وانحراف معياري (0.466)، وبتقدير متوسط المستوى، وحل بعد (استغلال الفرص) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.493)، وانحراف معياري (0.505)، وبتقدير متوسط المستوى وحل ثالثا بعد (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) بمتوسط (3.358) وبانحراف معياري (0.51)، وحل رابعا بعد (إشاعة رؤية مشتركة) بمتوسط (3.356) وبانحراف معياري (0.509)، بينما جاء بعد (المثل الأعلى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.294)، وانحراف معياري (0.608)، وبتقدير متوسط المستوى وهذا يظهر مدى أهمية بعد الدعم والتحفيز وارتباطه وتأثيره على باقي الأبعاد كما أنه يظهر درجة موافقه وإدراك مقبولة من قبل عينة الدراسة بالممارسات القيادية وأبعادها.

### المتغير التابع (نجاح المشاريع)

هذا الجزء يتضمن محاولة الإجابة على السؤال الثاني من مشكلة الدراسة والمتمثل بـ:

ما مستوى توفر عناصر نجاح المشاريع والمتمثلة بكفاءة المشروع، التأثير على العميل نجاح العمل الاستعداد للمستقبل وكذلك ما هي الأهمية النسبية لهذه العناصر من وجهة العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مشروع نيوم؟

### البعد الأول: كفاءة المشروع:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كفاءة المشروع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
31	تم إنجاز المشروع ضمن المدة المحددة.	23.5	0.872	2	متوسط
32	المشاريع أنجزت ضمن الميزانية المحددة.	3.15	0.960	3	متوسط
33	تعرضت المشاريع لتغيرات طفيفة.	3.69	0.718	1	مرتفع
	المقياس العام	3.457	0.700		متوسط

### البعد الثاني: التأثير على العميل

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير على العميل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
34	لبت المشاريع المنفذة حاجات العميل	4.08	0.674	2	مرتفع
35	العميل كأن راضيا عن المشاريع المنفذة.	3.70	0.727	3	مرتفع
36	عملت المشاريع المنفذة على حل مشاكل العميل .	3.55	0.742	4	متوسط
37	يقوم العميل بالاستفادة من مخرجات المشروع (مبنى، خدمة مالية، خدمة تأمينيه، سلعه.....)	4.41	0.622	1	مرتفع
38	لبت المشاريع المنفذة المواصفات التقنية للعميل .	3.35	0.706	6	متوسط
39	ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة ولاء العميل للمؤسسة.	3.46	0.898	5	متوسط
	المقياس العام	3.757	0.500		مرتفع

### البعد الثالث: نجاح العمل

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات نجاح العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
40	أعطت المشاريع المنفذة قيمة مضافة للمؤسسة.	3.98	0.672	3	مرتفع
41	أدت المشاريع المنفذة إلى زيادة أرباح الشركة .	4.17	0.531	1	مرتفع
42	ساهمت المشاريع المنفذة في زيادة الحصة السوقية للشركة.	3.39	0.864	5	متوسط
43	نتج عن المشاريع المنفذة تحسن في أداء الشركة.	4.06	0.780	2	مرتفع
44	تحقق عائد على الاستثمار نتيجة للمشاريع المنفذة.	3.43	0.685	4	متوسط
45	ساهمت المشاريع المنفذة في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.	3.33	0.691	6	متوسط
	المقياس العام	3.724	0.474		مرتفع

### البعد الرابع " الاستعداد للمستقبل

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستعداد للمستقبل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
46	ستسهم نتائج المشاريع المنفذة في نجاح المشاريع المستقبلية.	4.02	0.854	2	مرتفع
47	أدت المشاريع المنفذة إلى طرح منتجات جديدة.	3.66	0.919	5	متوسط
48	نتج عن المشاريع المنفذة إيجاد أسواق جديدة.	2.57	0.859	6	متوسط
49	ساهمت المشاريع المنفذة في توفير الفرصة للتدريب على تقنيات جديدة.	3.76	0.947	4	مرتفع
50	أدت المشاريع المنفذة إلى القيام بأنشطة تجارية جديدة.	3.89	0.838	3	مرتفع
51	سينجم عن المشاريع المنفذة تحسن في قدرات المؤسسة الإدارية.	4.44	0.752	1	مرتفع
	المقياس العام	3.724	0.562		مرتفع

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد نجاح المشاريع كما في الجدول (20) التالي:

جدول (18): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية لأبعاد نجاح المشاريع

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	كفاءة المشروع	3.457	0.700	3	متوسط
2	التأثير على العميل	3.757	0.500	1	مرتفع
3	مجاح العمل	3.724	0.474	2	مرتفع
4	الاستعداد للمستقبل	3.724	0.562	2	مرتفع
	مقياس نجاح المشاريع	3.668	0.401		مرتفع

تظهر نتائج الجدول (20) أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير قد جاء مرتفع المستوى، حيث المتوسط الحسابي له (3.668) بانحراف معياري (0.401)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (التأثير على العميل)، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.757)، وانحراف معياري (0.500)، وبتقدير مرتفع المستوى، وحل بعدا (نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع المستوى، وجاء بعد (كفاءة المشروع) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.457)، وانحراف معياري (0.700)، وبتقدير متوسط المستوى، وهذا يظهر درجه من الموافقة والإدراك الجيد من قبل عينة الدراسة بنجاح المشاريع وأبعادها.

### 3.4 اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality

جدول (19): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov – Smirnov (a)			معامل الالتواء	المتغير
Sig.	Df	Statistics		
0.300	127	0.973	0.137	المثل الأعلى
0.089	127	1.211	0.220	إشاعة رؤية مشتركة
0.109	127	1.123	0.120	استغلال الفرص
0.076	127	1.278	0.245	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية
0.103	127	1.128	0.084	الدعم والتحفيز
0.346	127	0.935	0.027	الممارسات القيادية

يظهر من الجدول (21) أن بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً، حيث أن قيم معامل الالتواء جاءت جميعها أقل من 1 ، وبالتالي فإن النتيجة تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار. كما يظهر أيضاً أن جميع القيم في اختبار كولموجوروف سميرونوف كانت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) أي أن جميع هذه القيم تتوزع طبيعياً وليست هناك قيم متطرفة تؤثر في النموذج.

#### اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

جدول (20): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به

التباين المسموح به	معامل تضخم التباين VIF	المتغير
0.631	1.586	المثل الأعلى
0.618	1.619	إشاعة رؤية مشتركة
0.723	1.383	استغلال الفرص
0.472	2.118	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية
0.581	1.720	الممارسات القيادية

يظهر من الجدول (22) أن جميع قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل (الممارسات القيادية) جاءت أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10 ، حيث وقعت بين (1.383 - 2.118) كما جاءت جميع قيم التباين المسموح به أكبر من (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود مشكله الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات

المستقلة وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار الخطي واختبار فرضيات الدراسة

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسة الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص K تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، والدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع في مشروع نيوم .

وقد تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك على النحو التالي :

$H_{01-1}$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل المثل الأعلى على نجاح المشاريع في مشروع نيوم

جدول (21) نتائج اختبار أثر المثل الأعلى على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	المثل الأعلى	0.437	5.433	0.000
		$F = 29.521$	$r^2 = 0.191$	$r = 0.437$
		$Sig. = 0.000$		

يتبين من نتائج الجدول (22) أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.521) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.437$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.191$ ) ، وهذا يعني أن 19.1% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في المثل الأعلى، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.437) في حين كانت قيمة  $t$  عندها (5.433) وبمستوى دلالة  $Sig. = 0.000$  وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل المثل الأعلى على نجاح المشاريع في مشروع نيوم

2- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل إشاعة رؤية مشتركة في نجاح المشاريع في مشروع نيوم .

جدول (22): نتائج اختبار أثر إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	إشاعة رؤية مشتركة	0.382	4.628	0.000
		$F =$	$r = 0.382$	$Sig. = 0.000$

يتبين من نتائج الجدول (23) أن أثر المتغير المستقل (إشاعة رؤية مشتركة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (21.415) وبمستوى دلالة ( $Sig. = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.382$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.146$ )، وهذا يعني أن 14.6% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في إشاعة رؤية مشتركة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.382) في حين كانت قيمة  $t$  عندها (5.433) وبمستوى دلالة  $Sig. = 0.000$  وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل إشاعة رؤية مشتركة على نجاح المشاريع في مشروع نيوم .

3- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل استغلال الفرص في نجاح المشاريع في مشروع نيوم

جدول (23): نتائج اختبار أثر استغلال الفرص على نجاح المشاريع في مشروع نيوم

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	
نجاح المشاريع	استغلال الفرص	0.286	3.338	0.001	
		$r = 0.286$	$r^2 = 0.082$	$F = 11.144$	$Sig. = 0.001$

يتبين من نتائج الجدول (24) أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.144) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.001)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.286$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.082$ )، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استغلال الفرص)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.286) في حين كانت قيمة t عندها (3.338) وبمستوى دلالة Sig. = 0.001 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل استغلال الفرص على نجاح المشاريع في مشروع نيوم.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية في نجاح المشاريع في مشروع نيوم.

جدول (24): نتائج اختبار أثر تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	
نجاح المشاريع	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	0.420	5.169	0.000	
		$r = 0.420$	$r^2 = 0.176$	$F = 26.718$	$Sig. = 0.000$

يتبين من نتائج الجدول (25) أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (26.718) وبمستوى

دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.420$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.176$ ) ، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) ، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.420) في حين كانت قيمة  $t$  عندها (5.169) وبمستوى دلالة Sig. = 0.000 وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل تشجيع المبادرات الفردية والجماعية على نجاح المشاريع في مشروع نيوم

$H_0: 1-5$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل الدعم والتحفيز في نجاح المشاريع في مشروع نيوم

جدول (25): نتائج اختبار أثر الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
نجاح المشاريع	الدعم والتحفيز	0.559	7.532	0.000
		$F = 56.736$	$r^2 = 0.312$	$r = 0.559$
		Sig. = 0.000		

يتبين من نتائج الجدول (27) أن أثر المتغير المستقل (الدعم والتحفيز) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (56.736) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.599$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.312$ ) ، وهذا يعني أن 31.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (الدعم والتحفيز) ، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.559) في حين كانت قيمة  $t$  عندها (7.532) وبمستوى دلالة  $\text{Sig.} = 0.000$  وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية الفرعية العدمية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعامل الدعم والتحفيز على نجاح المشاريع في مشروع نيوم .

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث تم وضع المتغيرات بطريقة Enter ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (26): نتائج اختبار أثر أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة على نجاح المشاريع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	
نجاح المشاريع	المثل الأعلى	0.178	1.935	0.055	
	إشاعة رؤية مشتركة	0.085	0.910	0.365	
	استغلال الفرص	0.011	0.123	0.902	
	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية	0.023	0.213	0.832	
	الدعم والتحفيز	0.415	4.329	0.000	
		<b>F = 13.283</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0.354</b>	<b>R = 0.595</b>	<b>Sig. = 0.000</b>

تظهر نتائج الجدول (27) أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات القيادية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة هي (13.283)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.595$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.354$ )، وهذا يعني أن 35.4% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الممارسات القيادية) مجتمعة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

وبناء على نتائج هذا الاختبار لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها (المثل الأعلى، إشاعة رؤية مشتركة، استغلال الفرص، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والدعم والتحفيز) على نجاح المشاريع في مشروع نيوم .

## الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

### 1.5 نتائج الدراسة:

1. تبين النتائج أن مستوى مقياس نجاح المشاريع من حيث التقدير جاء مرتفعا، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.668) بانحراف معياري (0.401)، حيث احتل بعد (التأثير على العميل) المرتبة الأولى بمتوسط (3.757)، وانحراف معياري (0.500) وبتقدير مرتفع المستوى، وحل ثانيا كلاً من بعدي (نجاح العمل والاستعداد للمستقبل) وبتقدير مرتفع المستوى وحل بعد (كفاءة المشروع) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.457)، وانحراف معياري (0.700)، وبتقدير متوسط المستوى .
2. بينت الدراسة أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة هي (13.283)، وبمستوى دلالة  $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.595$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.354$ )، وهذا يعني أن 35.4% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة مجتمعه .
3. بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل المثل الأعلى على المتغير التابع (نجاح المشاريع) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.521)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.382$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.146$ )، وهذا يعني أن 19.1% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال (التباين في المثل الأعلى).
4. بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل إشاعة رؤية مشتركة) على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.415)، وبمستوى دلالة  $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط  $r = 0.382$  مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $r^2 = 0.146$ ، وهذا

يعني أن 14.6% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (إشاعة رؤية مشتركة).

5. بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (استغلال الفرص) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.144)، وبمستوى دلالة  $Sig = 0.001$ ، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط  $r = 0.286$  مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.082$ )، وهذا يعني أن 8.2% من التباين في (نجاح المشاريع) يمكن تفسيره من خلال التباين في (استغلال الفرص).

6. بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية) على المتغير التابع نجاح المشاريع، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (26.718) وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.420$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.176$ )، وهذا يعني أن 17.6% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (تشجيع المبادرات الفردية والجماعية).

7. بينت الدراسة أن أثر المتغير المستقل الدعم والتحفيز على المتغير التابع نجاح المشاريع هو أثر ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (56.736)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية النموذج كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.599$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.312$ )، وهذا يعني أن 31.2% من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التباين في (الدعم والتحفيز).

## 2.5 التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز نجاح المشاريع من خلال تحسين ممارسات القيادة في المؤسسات:

- تطوير برامج تحفيزية شاملة تستهدف تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، بما يشمل مكافآت مالية ومعنوية وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية.
- العمل على خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والإبداع وتساعد على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

- تحديد رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة يتم مشاركتها مع جميع الموظفين لضمان انسجام الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- تنظيم لقاءات واجتماعات دورية لمناقشة التقدم نحو تحقيق الرؤية المشتركة، وتبادل الأفكار والاقتراحات بين جميع أفراد الفريق.
- إنشاء منصات وبرامج تشجع على الابتكار وتتيح للموظفين تقديم مبادراتهم وأفكارهم لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف.
- مكافأة المبادرات الفردية والجماعية الناجحة لتحفيز الموظفين على تقديم المزيد من الأفكار والمبادرات.
- تحديد واستغلال الفرص المتاحة لتعزيز الابتكار والإبداع في سبيل تحقيق نجاح المشاريع.
- تطوير استراتيجيات مرنة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات والفرص الجديدة في السوق.
- تحفيز وتوجيه الفرق نحو الأهداف المشتركة وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل.
- تقديم الدعم المستمر للفرق العاملة من خلال التدريب والتوجيه لضمان تحقيق الأداء الأمثل.
- تطوير وتعزيز برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في مجال القيادة وإدارة المشاريع.
- إجراء تقييم دوري للأداء القيادي لضمان تحسين مستمر لمهارات القيادة وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أشيتوي، محمد، (2023)، أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، مركز شؤون المرأة-غزة (أنموذجا)، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، مج8، ع1.
- دعاس، وفاء، (2020)، الممارسات القيادية للمديرات الفلسطينيات كنموذج لإنشاء وتمكين القيادات الوسطى، مجلة جامعة، مج23، أكاديمية القاسي.

- دوسري، مبارك بن عبد الله، (2021)، متطلبات تطور الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس التعليم العام، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع21، كلية الامارات للعلوم التربوية.
- راغب، رشا، وأحمد، رغدة، والضويحي، مطلق، (2022)، مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها مجلة البحوث في مجالات التربية ومهنيا واجتماعيا بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا النوعية.
- روقي، مطلق بن مقعد، (2019)، واقع الممارسات القيادية بالادارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج8، ع8، دار عمان للدراسات والأبحاث
- سليمان، عماد حمدي خميس محمد، (2020)، الممارسات القيادية لمديري المدارس التعليم الأساسي بمصر، مجلة كلية التربية، مج2، ع2، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.
- صيتي، عبد اللطيف، ولعمور، رميلة، (2019)، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه الخضر.
- فوزي ثابت أحمد ابوزيد، حمادة، (2021)، أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع12.
- القلا، محمد فراج على، (2019)، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص " دراسة تطبيقية على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية"، جامعة الطائف، المجلة العمية للاقتصاد والتجارة.
- موسي، محمود كمال عربي، (2023)، تأثير ممارسات القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لجامعة أسوان" دراسة تطبيقية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة جنوب الوادي، مصر.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Abiodun, T., & Kida, M. (2016), Impact of strategic orientations on performance of small and medium enterprises: The roles of entrepreneurial orientation in promoting economic development. International Journal of Economics, Commerce and Management, 4(4), 206- 219. Doi: 10.18775/ijmsba. 1849- 5664- 5419.2014.23.1004.

- 
- Aga, Deribe (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*. 100, 517- 525. Doi: 10.1016/j.procs.2016.09.190 Ahanger,
  - Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., & NM. A. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
  - Almajed, A., & Mayhew, P. (2015). Building a conceptual framework for IT project success: CIOs perspective. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 39(1), 14-26.
  - Alotaibi, Abdulrahman, 2019, The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia, thesis, University of Portsmouth. Ammarin, yousra, (2018), Impact of variation orders on construction projects: a case study of Ma' an, thesis, Mutah University
  - Alzuod, M., Isa, M., & Othman, S. (2017). Intellectual capital, innovative performance and the moderating effect of entrepreneurial orientation among small and medium-sized enterprises in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 308-314.
  - Aminu, M., & Mahmood, R. (2015). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between intellectual capital and performance: A hierarchical component model perspective in PLS- SEM path modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 443-456. Doi: 10.3923/rjbm.2015.443.456
  - Amirkhani, A., & Reza, A. (2015). Investigating the relationship between strategic orientation and firm's performance considering the intermediary role of business strategy. *Journal of Management Sciences*, 1(8), 152-157.
  - AOYAMA, M., YAMAGUCHI, S., & YAMAGUCHI, Y. (2019). Stakeholder Management Process at Pre-games Training Camps of a National Team Using PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Case Study of Awaji, Hyogo. *Journal of Japan Society of Sports Industry*.
  - Araujo, C., & Pedron, C. (2015). IT project manager competencies and IT project success: A qualitative study. *Organisational project management*, 2(1). 53-75.
-

- 
- Arendt, J. F., Verdorfer, A. P., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and leadership: communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in psychology*, 10. Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(2), 311-318.
  - Arham, A., Abuhasan, H., Ridzuan, A., & Sulaiman, N. (2015). The effect of leadership behaviors on entrepreneurial orientation- an online survey on Malaysian SMEs. *International Journal of Latest Research in Science and Technology*. 4(5), 47-50.
  - Barbosa, A. P. F. F. P. L., Salerno, M. S., de Souza Nascimento, P. T., Albala, A., Maranzato, F. P., & Tamoschus, D. (2020). Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. *International Journal of Project Management*.
  - Berssaneti, F., Carvalho, M., & Muscat, A. (2012). Impact of reference model for project management and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects. *Produção*, 22(3), 421-435.
  - Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
  - Buer, S. V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1976-1992.
  - Carvalho, M., & Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
  - Cassol, A., Gonçalo, C., & Ruas, R. (2016). Redefining the relationship between. intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. *BAR, Rio de Janeiro*, 13(4),
  - Chai, D. S., Hwang, S. J., & Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team- goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158.
-

- 
- Chaudhary, R. (2021), "Authentic leadership and meaningfulness at work: Role of employees CSR perceptions and evaluations", *Management Decision*, Vol. 59 No. 8. pp. 2024-2039. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0271>.
  - Ciulla, J. B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. In *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond* (pp. 153-163).
  - de Oliveira, G. F., & Rabechini Jr. R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.
  - Dhir, S., Kumar, D., & Singh, V. B. (2019). Success and failure factors that impact on project implementation using agile software development methodology. In *Software Engineering* (pp. 647-654). Springer. Singapore.
  - Dickson, G., & Tholl, B. (2020). Putting LEADS to Work as a Change Leadership Model: Integrating Change Leadership and Change Management. In *Bringing Leadership to Life in Health: LEADS in a Caring Environment* (pp. 197-216).
  - Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In *Project management in the library workplace* (Vol. 38, pp. 167-186). Emerald Publishing Limited
  - Gamayanto, I., Christian, H., Wibowo, S., & Purnamasari, D. (2019). Developing "Leadership Intelligence (C12) Framework" Inside Social Media to Develop An Ethical Leader using the Johari Window Method. *Indonesian Journal of Information Systems*, 1(2), 119-132.
  - Getange, B., Ndetto, T., & Machoka, P. (2019). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND STAFF TRAINING KEY TO STATE CORPORATIONS GROWTH. *African Journal of Emerging Issues*, 1(6), 47-61.
  - Giri, O. P. (2019). Study on the Role of Project Manager in Improving the Project Performance. *Technical Journal*, 1(1), 133-139
  - Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A., & Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 471-483.

- 
- Harter, H., Singh, M. M., Schneider-Marin, P., Lang, W., & Geyer, P. (2020). Uncertainty Analysis of Life Cycle Energy Assessment in Early Stages of Design. *Energy and Buildings*, 208, 109635
  - Haughey, D. (2018). The role of the project manager. Project Smart, faculty. northseattle, edu.
  - Henkel, T. G., Marion Jr. J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1.
  - Holzmann, V., & Mazzini, L. (2020). Applying Project Management to Creative Industries: The Relationship between Leadership Style and Project Success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24(1), 1-17.
  - Jassmy, B., & Bhaya, Z. (2016, November). Strategic orientation and effects on organizational performance analytical study in real estate banks in Al- Dewaniya Province. Paper presented at Proceedings of the 10th International Management, Bucharest, Romania, 200-212.
  - Memari, A., Panjehfouladgaran, H. R., Rahim, A. R. A., & Ahmad, R. (2022). The impact of lean production on operational performance: a case study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2022-0190>
  - Nuchprasop, K., & Intarakamhang, U. (2018). A causal relationship model of students' participatory behaviour towards university social responsibility. *The Journal of Behavioural Science*. 13(1). 15-26.
  - Routledge. Englund, R., & Bucero, A. (2019). The complete project manager: Integrating people, organizational, and technical skills
  - Shahsiah, N., & Sepahvand, R. (2016). Studying the mediating role of knowledge sharing and market orientation to enhance the intellectual capital effect on the organizational innovation (supervision of insurance companies in Lorestan province). *International Business Management*, 10(20), 4776-4782.
  - Sonai Aguilar, Edward,( 2019), Driving or anizzation in novalion as from of in trapeneur ship with in the context of small Business, *Journal of strategiwinnovation and sustainability*.
-

- 
- Springer, Cham Cleveland, S., & Cleveland, M. (2020). Leadership Competencies for Sustained Project Success. *International Journal of Applied Management Theory and Research (IJAMTR)*, 2(1), 35-47.
  - Springer, Cham Hilali, A., Charoenngam, C., & Barman, A. (2019). Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
  - Springer, Cham. Dobie, C. (2020), *Handbook of project management: A complete guide for beginners to professionals*.
  - Thaddee, B., Prudence, N., & Valens, S. (2020). Influence of Project Management Practices on Project Success in Rwanda-The Case of Girinka Project in Runda Sector, Kamonyi District, Rwanda. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 5(3).