



أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع (دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض)

حنان عبدالله نذير

قسم إدارة المشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، الامارات العربية المتحدة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، و لتحقيق هذه الدراسة، تم تطبيقها على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض ، وكان مجتمع هذه الدراسة هم الإدارات العليا والإدارات التشغيلية ، و بلغ حجم عينة هذه الدراسة (300) مدير مشروع . وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحيّة وموثوقية الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي، والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. أخيراً، تم اختبار التأثير من خلال الانحدارات المتعددة.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض ، و وجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض ، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض ، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة، والعمل على الحفاظ على جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الإنشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك .

الكلمات الافتتاحية: القيادة الموقفية، أداء المشاريع، المشاريع الناشئة، مدينة الرياض.



The Effect of applying Situational Leadership Methods on improving Project Performance (An applied study on emerging projects in Riyadh)

Hanan Abdullah Nazir

Project Management Department, College of Management, Midtown University, United Arab Emirates

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the impact of situational leadership styles (directive, coaching, supportive, and delegative) on project performance in terms of cost, time, and quality in startup projects in Riyadh city. To achieve this study's objectives, it was conducted on startup projects in Riyadh city, and the target population included top management and operational departments. The sample size for this study was 300 project managers, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. After ensuring the tool's normality, validity, and reliability, descriptive analysis was conducted, and correlations between variables were verified. Finally, the impact was tested using multiple regressions. The study's results revealed a statistically significant positive impact of the application of directive leadership as one of the situational leadership styles on the performance of startup projects in the construction field in Riyadh. Additionally, there was a positive correlation between the application of directive leadership as one of the situational leadership styles and the performance of startup projects in the construction field in Riyadh. Moreover, there was a statistically significant positive impact of the application of coaching leadership as one of the situational leadership styles on the performance of startup projects in the construction field in Riyadh. Furthermore, there was a statistically significant positive impact of the application of supportive leadership as one of the situational leadership styles on the performance of startup projects in the construction field in Riyadh. Finally, there was a statistically significant positive impact of the application of delegated leadership as one of the situational leadership styles on the performance of startup projects. Based on the study's findings, several recommendations were made, including the necessity to enhance the capabilities and skills of managers and leaders in applying modern management styles in leadership by providing training programs and courses covering all developments and modern methods used in management and leadership. Additionally, efforts should be made to maintain the quality of performance levels of startup projects in the construction field in Riyadh by providing all necessary resources and requirements to achieve that.

Keywords: Situational leadership, Project performance, Startup projects, Riyadh city.



الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

تمهيد:

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

1.1 المقدمة:

شهدت بداية الألفية الثالثة العديد من التحديات والصعوبات في مؤسسات الأعمال، وخاصة في ظل تصاعد المنافسة وتعقيد المهام الوظيفية، وتسارع وتطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال، مما دعا المؤسسات وخصوصاً المشاريع الناشئة منها إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره نقطة الأساس والمحرك لكل نشاط ينتج عنه عملية تحويل المدخل إلى مخرج وفق متطلبات معينة، فمهما بلغت المؤسسة من التطور والتقدم في تصميم هيكلها التنظيمية وخطوط إنتاجها ونظم الرقابة فيها، إلا أنها قد تفشل في حفز موظفيها للقيام بأدوارهم الرسمية والطوعية على حد سواء، من أجل أن تتمكن من الاستمرار والبقاء وصولاً إلى أعلى درجات التميز والإبداع، مما دعا الاهتمام بمن يتولى إدارة المؤسسات بأن يكون أكثر من مجرد ممارس للسلطة، فهي تحتاج إلى أن تقاد وفق نمط قيادي قادر على حفز العاملين والموظفين وزيادة دافعيتهم وسلوكي الإيجابية (العبيدات والجرادات، 2019).

وتلعب القيادة دوراً هاماً ورئيساً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة تختلف المنظمات الإدارية على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية. (العبيدي وبطاح، 2022)

وتعتبر الإدارة الموقفية من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج المواقف الطارئة في المشاريع الناشئة؛ فهي تنتبأ بالاستخدام المناسب للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والأساليب المتنوعة، فكل جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تتعامل مع المواقف الطارئة في المؤسسة هدف رئيس لها (علوان، 2016).

وقد ظهرت نظرية القيادة الموقفية بوصفها نظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة بما يتلاءم مع احتياجات المرؤوسين وطبيعة الموقف، حيث حازت نظرية القيادة الموقفية على قدر كبير من الاهتمام من الخبراء والباحثين بهدف تحقيق القيادة الفعالة. (العبيدي والجرادات، 2019)

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

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

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

وعلى الجانب الآخر، أشارت دراسة لـ (Thompson 2018) إلى وجود نقص في العلاقة بين أي نمط قيادة وأداء المشروع. وأشارت دراسة (Sambasivan & Soon 2007) إلى أن النتائج السلبية غير المتوقعة التي قد



تؤثر على أي مشروع يمكن وصفها بأنها ناتجة عن عدم القدرة على تحقيق الوقت المستهدف والتكلفة المحددة والجودة المحددة. وذكرت (2018) Kariuki أن معظم نتائج المشاريع لم تتوافق مع غالبية أهداف المشروع في مختلف البلدان والصناعات والقطاعات. وأخيراً، وفقاً لـ (2016) Nasereddin & Sharabati لا توجد أساليب قيادة مناسبة تناسب جميع المنظمات والصناعات، حتى في نفس الصناعة لا توجد أساليب قيادة تناسب جميع المنظمات حول العالم. وأشار (2018) Oberer & Erkollar إلى أنه لا يوجد أفضل أسلوب قيادة يناسب جميع الحالات.

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

2.1 مشكلة البحث

تواجه المشاريع الناشئة بيئة اقتصادية متقلبة في ظل سوق عالمية تعاني من تقلبات مختلفة، وتواجه العديد من المشكلات الإدارية. وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصرة والحاجة إلى قادة فعالين، فإنه من الضروري ابتكار نماذج ونظريات قيادية جديدة قادرة على مواكبة هذه التغيرات بدلاً من النظريات التقليدية. كما إن تنوع العناصر المؤثرة على المواقف القيادية يجعل الاعتماد على أسلوب واحد أو نمط واحد في القيادة أمراً غير ملائم وغير فعال في الاستجابة للمتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر على طبيعة الموقف القيادي وهو ما يدعو إلى تبني نظريات النماذج الجديدة في القيادة وتشكل وتتبلور معالمها وفقاً لطبيعة العوامل المؤثرة على الموقف القيادي من حيث خصائص القادة والمرووسين والتفاعلات فيما بينهم ، وفي هذا الصدد ظهرت نظرية القيادة والموقفية كنظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة وذلك لتعديل ممارساتهم القيادية بما يتلاءم مع احتياجات المرووسين وطبيعة الموقف ، وتعد فاعلية القيادة بمثابة عنصر حيوي في التأثير على مختلف جوانب الأداء لدى الموظفين أو المرووسين (المغربى والشرباتي، 2021)

ولتحقيق فاعلية القيادة يحتاج القادة من تابعيهم أن يحققوا النتائج المنشودة. ومن ثم فإن موائمة سلوك القيادة مع مستوى استعداد المرووسين يعد أمراً ذي أهمية كبيرة ، وتتألف القيادة الموقفية من مجموعة من المبادئ المحورية التي يمكن أن تساعد القادة في زيادة استعداد وفاعلية مرووسيهي .
و تشير نتائج دراسة (2014) Suresh & Sethuraman إلى أن العديد من المديرين يؤكدون أن نجاح أي مشروع يعتمد على أسلوب القيادة وروح الفريق، والتي تتأثر بأسلوب قيادة مديري المشروع. وتوقع بعض الباحثين أن القيادة الموقفية قد تكون الأسلوب الأنسب، ولكن لم يتم اختبارها جيداً حتى الآن. وأشارت دراسة (2012) Clarke إلى أن القيادة الموقفية هي أحدث وأكثر النظريات فاعلية، و أن القيادة التعاقدية والتحولية والتكاملية تؤثر على أداء العمل، ولكن تأثير القيادة الموقفية على الأداء لم يتم بحثه بشكل جيد ،وأن قادة المشروع يجب أن يختاروا أسلوب قيادة مناسب ويتكيفوا معه استناداً إلى الحالات. وأشارت دراسة (2019) Ferdianto, etal. إلى أن القيادة الموقفية وإدارة التغيير لها تأثير إيجابي كبير على الدافعية والأداء في العمل.

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

3.1 أهمية الدراسة:

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

❖ الأهمية العلمية

– زيادة المعرفة والفهم العلمي حول أساليب القيادة الموقفية وتأثيرها على أداء المشاريع، من خلال تقديم نتائج قائمة على الأدلة والبيانات التي تم جمعها وتحليلها بشكل منهجي، مما يساهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع وعلم القيادة.

– يمكن أن تكون الدراسة أساساً للبحوث المستقبلية في مجال إدارة المشاريع وأساليب القيادة الموقفية، من خلال اقتراح الدراسة اتجاهات جديدة للبحث ومجالات غير مستكشفة تستحق دراسة أعمق.



– التحقق من صحة النظريات والفرضيات الموجودة في مجال إدارة المشاريع والقيادة الموقفية، مما تدعم و تعكس النتائج الحالية الفرضيات الموجودة وتوفر أدلة قوية لدعم النظريات الموجودة أو إعادة تقييمها.

❖ الأهمية العملية

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

– ارتباط البحث بعمل وأداء مشاريع الإنشاءات والتي تعد محركاً لعجلة الاقتصاد في المملكة العربية السعودية.

– تعد النجاح في إدارة المشاريع الناشئة أمراً بالغ الأهمية للشركات والمؤسسات، من خلال تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها، يمكن تعزيز النجاح التجاري وتعزيز مكانة المشروع في السوق.

– توفير إرشادات وتوصيات عملية لمديري المشاريع حول كيفية تنفيذ أساليب القيادة الموقفية بفاعلية لتحقيق أهدافهم.

– تعزيز التنافسية في سوق الأعمال وزيادة فرص النجاح. كما يمكن تحسين استدامة المشاريع الناشئة من خلال تحقيق أهدافها والحفاظ على نجاحها على المدى الطويل.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق تلك الأهداف التالية:

– تحليل وفهم مدى تطبيق إدارة المشاريع الناشئة في مدينة الرياض لمراحل أساليب القيادة الموقفية، مثل التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض.

– تقييم أبعاد أداء المشروع في المشاريع الناشئة في مدينة الرياض، مثل التكلفة، والوقت، والجودة، وتحديد مدى تطبيقها وتحقيقها في مشاريع الناشئة.

– دراسة العلاقة بين مراحل أساليب القيادة الموقفية وأداء المشاريع الناشئة في مدينة الرياض، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية ومعنوية بينهما.

– تحليل تأثير كل مرحلة من مراحل أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الناشئة في مدينة الرياض، وتحديد أيها له أكبر تأثير التعرف على مدى وجود علاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع.

– تقديم توصيات عملية ولموسة للمؤسسات والمنظمات التي تعمل في مجال إدارة المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، وتشمل التوصيات استخدام أساليب القيادة الموقفية بشكل فعال، وتطوير مهارات القيادة والتدريب، وتعزيز الدعم والتفويض، وتحسين أداء المشاريع الناشئة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

5,1 أسئلة البحث

1. هل تطبيق إدارة المشاريع الناشئة بمدينة الرياض مراحل أسلوب القيادة الموقفية؟
2. هل تطبيق إدارة المشاريع الناشئة بمدينة الرياض أبعاد أداء المشروع؟
3. هل هناك علاقة بين مراحل أسلوب القيادة الموقفية وأداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض؟
4. هل تؤثر مراحل أسلوب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض

6.1 فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية لتطبيق أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة بمدينة الرياض.

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

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

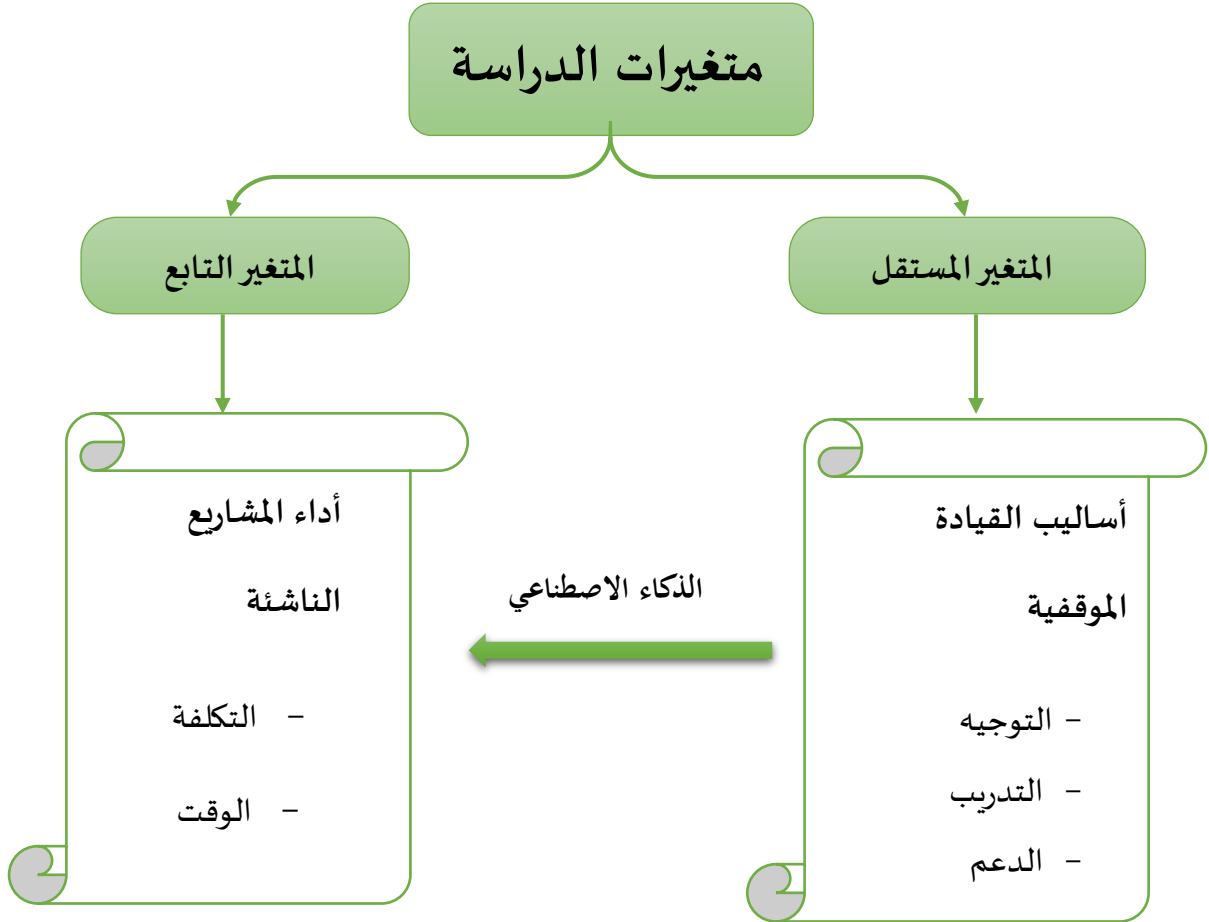


– الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية للتفويض على أداء المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.

7.1 نموذج الدراسة

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

- 1- المتغير المستقل: أساليب القيادة الموقفية ، وتتمثل في الأبعاد التالية : (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض).
- 2- المتغير التابع: أداء المشاريع الناشئة، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التكلفة، الوقت، الجودة).



المصدر: من إعداد الباحث.



8.1 دافع اختيار الموضوع:

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

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

9.1 المنهجية:

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

10.1 مصادر و أدوات الدراسة:

❖ مصادر جمع البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:
المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

❖ أدوات الدراسة

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

- الجزء الأول:** يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي).
- الجزء الثاني:** يتكون من المتغير المستقل وهو أساليب القيادة الموقفية، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض).
- الجزء الثالث:** يتكون من المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء المشاريع الناشئة، وتتمثل في الأبعاد التالية: (التكلفة، الوقت، الجودة)

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.



- 1-الإحصاءات الوصفية:**
سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.
- 2-الإحصاءات الاستنتاجية:**
سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 3-اختبارات أخرى:**
سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

11.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** التعرف على أساليب القيادة الموقفية، بأبعادها (التوجيه التدريبي، الدعم، والتفويض) على أداء المشاريع الناشئة، بأبعاده (التكلفة، الوقت، الجودة) .
- **حدود مكانية:** التعرف المشاريع الإنشاءات بمدينة الرياض.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2023.
- **حدود بشرية:** الإدارات العليا والإدارات التشغيلية بالمشاريع الناشئة بمدينة الرياض.

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	عنوان(2016)
أهداف الدراسة	يهدف البحث إلى التعرف على الإدارة الموقفية ودورها في مراحل إدارة الأزمات التي تتعرض لها جامعة تكريت.
المتغير المستقل	الإدارة الموقفية.
المتغير التابع	مراحل إدارة الأزمات.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج التحليلي، وتم اعتماد استبانة مفتوحة ومغلقة للخبراء في القطاع صناعة التشييد للحصول على البيانات، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الموقفية ومراحل إدارة الأزمة، كذلك تم تقديم عدد من التوصيات المهمة التي نعتقد أن من شأنها أن تساعد المنظمات بمختلف أنواعها خدمية كانت أم إنتاجية في التعامل مع الأزمات التي قد تمر بها في مسيرة عملها.
2-الدراسة	العبيد و الجرادات (2019)
أهداف الدراسة	التعرف على درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين، كما سعت للتعرف على تحديد الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية التي قد تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي). كما هدفت إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين القيادة الموقفية وحل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين
المتغير المستقل	القيادة الموقفية.
المتغير التابع	مستوى حل المشكلات الإدارية
منهجية البحث	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع



البيانات التي تكونت من قسمين الأول لقياس ممارسة القيادة الموقفية، والقسم الثاني لقياس مستوى حل المشكلات الإدارية.	أهم النتائج والتوصيات
توصلت الدراسة بأن هناك درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس جاء بدرجة عالية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لمجالات أنماط القيادة الموقفية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي). وإلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة العملية في مجال نمط القيادة التشاركية ونمط القيادة التفويضية ولصالح من خبرتهم (من 5-10 سنوات)، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى حل المشكلات الإدارية لدى المديرين جاء بدرجة عالية، كما أشارت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين جميع أنماط القيادة الموقفية ومستوى حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة.	
المغربي و الشرباتي (2021)	3- الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية	أهداف الدراسة
أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض)	المتغير المستقل
أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقاً لطبيعة الدراسة والأهداف، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات هناك علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع، ويظهر أن ممارسات القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع، وكان التأثير الأكبر هو الدعم والتدريب. من الضروري تنفيذ ممارسات القيادة الموقفية في منظمات التصنيع الكيميائي. لذلك، فإن إدخال القيادة الموقفية مع الرؤية؛ المهمة والأهداف ستؤدي إلى تحسين الأداء. الدراسة الحالية أجريت في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية.	أهم النتائج والتوصيات
توصي هذه الدراسة الباحثين المستقبليين بجمع المزيد من البيانات على مدى فترة أطول للتحقق من صلاحية النموذج الحالي وأداة القياس. كما نوصي بإجراء دراسات مماثلة على صناعات أخرى في الأردن وخارجه للتأكد من أن النتائج يمكن أن تكون عامة. هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة التي حققت في تأثير أنماط القيادة الموقفية على أداء المشروع، تم تطوير نموذج الدراسة من مصادر مختلفة لصياغة فكرة جديدة عن القيادة الموقفية وأداء المشروع.	
العجمي والصوالحة (2021)	4- الدراسة
هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي، الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية.	أهداف الدراسة
القيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي)	المتغير المستقل
التغيير المنظمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والتكنولوجيا)	المتغير التابع
اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة، أما المنهج التحليلي فقد تمثل في إجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها	منهجية البحث



<p>من خلال استمارة الاستبيان واستخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة الى وجود أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في التغيير المنظمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والتكنولوجيا) في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في القدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية. ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في التغيير المنظمي بأبعاده في شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات الاستراتيجية.</p> <p>ويوصي الباحث بعدة توصيات أبرزها: العمل على تطوير مهارات الاتصال بين إدارة شركة البترول الوطنية الكويتية وبين الموظفين، والعمل على إتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة في شركة البترول الوطنية الكويتية، والعمل على إشراك الموظفين في شركة البترول الوطنية الكويتية في عملية صناعة القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل، وضرورة أن تؤمن إدارة شركة البترول الوطنية الكويتية التغذية الراجعة عن كل مهمة يتم إنجازها في العمل، والعمل على تتناغم الثقافة التنظيمية في شركة البترول الوطنية الكويتية مع القيم والمعتقدات السائدة في دولة الكويت، والقيام بدمج الإدارات عند الحاجة لتقليل التكاليف في شركة البترول الوطنية الكويتية.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>عمر و النكلوي. (2022)</p>	<p>5- الدراسة</p>
<p>هدف البحث التعرف إلى الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لمعلمة مرحلة الطفولة المبكرة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>الإدارة الموقفية (التخطيط، التنفيذ، التقويم، اتخاذ القرار، التواصل والعلاقات الإنسانية)</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>رفع الكفاءة الأدائية</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقه على عينة قوامها (٨٠) من مديري المؤسسات التعليمية بمرحلة الطفولة المبكرة</p>	<p>منهجية البحث</p>
<p>أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية تبادلية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الموقفية ومبادئ الإدارة الموقفية وفقاً لآراء عينة البحث: أي أنها علاقة تأثير وتأثر؛ مما يكون له بالغ الأثر في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>العبادي و بطاح (2022)</p>	<p>6- الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>القيادات الأكاديمية</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>القيادة الموقفية</p>	<p>المتغير الوسيط</p>
<p>تحسين أداء العاملين</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال اعتماد البحث التحليلي في توضيح وإبراز الإطار النظري، واعتماد دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وذلك بالاعتماد على الاستبانة بهدف جمع المعلومات والبيانات من الواقع العملي وتحليلها واستخلاص نتائجها</p>	<p>منهجية البحث</p>



أظهرت النتائج وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى متغير: (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية).	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
Buba and Tanko(2017)	
تقييم تأثير أنماط القيادة على معايير أداء الجودة في المشاريع العامة في نيجيريا.	1-الدراسة
أنماط القيادة (التوجيه، التدريب، الدعم)	أهداف الدراسة
مستوى تحقيق المشاريع لمعايير أداء الجودة والوظيفية، مثل تحقيق أعلى جودة جمالية وبناء وظيفي يتناسب مع الغرض المقصود	المتغير المستقل
استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم الاستبانة لجمع البيانات.	المتغير التابع
أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المشاريع في نيجيريا يستخدمون في الغالب أسلوب التوجيه من بين أنماط القيادة المختلفة، والذي له أكبر تأثير على أداء الجودة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة بالتوجيه ومعايير أداء الجودة المتمثلة في تحقيق أعلى جودة جمالية وبناء وظيفي يتناسب مع الغرض المقصود، وسيكون ذلك مفيداً في بيئة البناء في نيجيريا.	منهجية البحث
Ghazzawi, et. al. (2017)	
هدفت هذه الدراسة الي تقييم تأثير القيادة الموقفية على دافعية الموظفين وتوضيح كيفية تأثيرها على إنتاجية الموظفين داخل المنظمات.	أهم النتائج والتوصيات
نجاح المشروع	2-الدراسة
كفاءة المشروع	أهداف الدراسة
تم استخدام منهج جمع البيانات الكمية لدراسة العلاقة بين هاتين المتغيرتين. تم ملء استبيان من قبل 150 مشاركاً يعملون في المستشفيات في شمال لبنان. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمع، من خلال تقنية تقليص العوامل لتكشف العلاقة بين القيادة الموقفية وإنتاجية الموظفين. تم إنشاء معادلة انحدار لمعرفة كيف يؤثر التغير في عامل واحد أو أكثر على العوامل الأخرى.	المتغير المستقل
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموقفية وإنتاجية الموظفين.	المتغير التابع
Silva, et al (2019)	
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيف يتدخل أسلوب قيادة المديرين مع التزام أعضاء الفريق بهم.	منهجية البحث
أسلوب القيادة	3-الدراسة
مكونات التزام الفريق.	أهداف الدراسة
تم استخدام الأسلوب الكمي وتم إجراء الاستبيان. تم توزيع اثنين من الاستبيانات وجمعهما من 527 مشاركاً. تم استخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل CHAID وارتباط بيرسون في التحليل.	المتغير المستقل
أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين أساليب قيادة المديرين مع التوجه العلاقتي ومكون الالتزام التابع، وهناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الموقفية والالتزام العاطفي، وكذلك بين هذا النمط والالتزام العام، وأخيراً هناك علاقة إيجابية بين التوجه المهمة والالتزام القاعدي.	المتغير التابع
Setiawan, et. al. (2019)	
هدفت الدراسة إلى تحديد مدى التوافق بين أسلوب القيادة الموقفية ونوع الموظف في شركة إنشاءات. تم تمثيل ظروف الموظفين بمستوى نضح كفاءتهم والتزامهم.	4-الدراسة
أسلوب القيادة الموقفية	أهداف الدراسة
نوع الموظف في الدعم (مستوى كفاءة - مستوى التزام)	المتغير المستقل
	المتغير التابع



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

العدد (95) سبتمبر 2023 Volume (95) September 2023



استخدمت هذه الدراسة تحليل إحصائي وصفي من خلال استبيان ومقابلة مع إحدى أكبر شركات الإنشاءات في إندونيسيا التي أجرت أربعة مشاريع كبيرة في عام 2017 في باندونغ، إندونيسيا.	منهجية البحث
يظهر ملخص النتائج للمشاريع الأربعة توافقاً بين نوع الموظف في الدعم (مستوى كفاءة متوسط ومستوى التزام متغير وأسلوب القيادة الموقفية لمدير المشروع الذي يصنف بأنه "المشاركة" والذي يعتبر مناسباً بالنسبة لنظرية القيادة الموقفية، يمكن أن يؤدي هذا التوافق إلى تحقيق وضع مثالي بين مدير المشروع وموظفيه، مما يعزز إنجاز المشروع	أهم النتائج والتوصيات
Wanto (2021)	1-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مناخ المدرسة وأسلوب القيادة الموقفية للمدير بالإضافة إلى نزاهة معلمي التعليم المبكر في منطقة جامبير بوسط جاكرتا.	أهداف الدراسة
مناخ المدرسة	المتغير المستقل
أسلوب القيادة الموقفية	المتغير التابع
تم استخدام التحليل الاستنتاجي والوصفي لتحليل البيانات، كانت مجتمع الدراسة يتكون من جميع معلمي التعليم المبكر في منطقة جامبير بوسط جاكرتا بعددهم 63 شخصاً. تم استخدام أساليب الاستبيان والتوثيق لجمع البيانات.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن كلما تحسن أسلوب قيادة المدير ومناخ المدرسة، زادت نزاهة المعلم.	أهم النتائج والتوصيات



الفصل الثاني : الإطار النظري المبحث الأول: القيادة الموقفية

مقدمة

تعتبر القيادة إحدى مجالات إدارة الأعمال الهامة التي تُعنى بمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف، سواء كانت تلك التحديات تتعلق بالموظفين الفرديين أو بالمؤسسة بأكملها. وغالبًا ما يتقدم القادة إلى المناصب الإدارية والتنفيذية العليا في منظماتهم بسبب قدراتهم على إدارة الحاضر والتطلع إلى المستقبل (Daniels,2019: 115). وتكمن أهمية القيادة في فهم نقاط القوة والضعف في القوى العاملة وتطبيق خطة العمل والعمليات اليومية. يُستخدم القادة خبراتهم ومعرفتهم لإدارة وتعزيز مكونات المنظمة من خلال تنفيذ التغيير ومواجهة المشاكل، وتهيئة بيئة عمل إيجابية وثرية.

أظهرت دراسة أجراها (Eva.etal,2019:45) أن القيادة تتضمن التعامل مع المواقف الأخلاقية المحتملة، حيث يمكن للمدير الاستفادة من خبرته وتعليمه في القيادة للبقاء محايدًا ومشاركًا. وتتطلب هذه القدرة مستويات عالية من المهارات التواصلية والقدرة على الحديث إلى المجموعات والأفراد بوضوح وهدوء، فضلاً عن ممارسة الاستماع الفعال التي تعتبر أمرًا بالغ الأهمية.

2-1-1 القيادة لغة واصطلاحاً

القيادة هي مصطلح يُستخدم للإشارة إلى الدور الذي يلعبه الشخص القائد في توجيه وإرشاد الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة. ويرتبط هذا المصطلح بجذر الفعل "قاد" الذي يعني يقود فودا وقيادة. والشخص الذي يقوم بالقيادة يُعرف بـ "قائد".

يُشبه الفكر الإسلامي للقيادة الفكرة المذكورة في السياق السابق، حيث تُعتبر القيادة دورًا فاعلاً وبارزًا في الإسلام. وتوجد العديد من المفاهيم المشابهة للقيادة في الإسلام مثل الخلافة، الملك، الإمارة السلطان، النقيب والوالي. وبشكل عام، يُمكن اعتبار القيادة في الإسلام عملية تولى أحد الأفراد أو مجموعة من الأفراد لقيادة وتوجيه شؤون المسلمين بشكل عام، وتُعتبر هذه القيادة دورًا هامًا في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع وتحقيق الرفاه والازدهار للناس.

ومن المهم أن نفهم أن القيادة ليست مقتصرة على مفاهيم محددة فقط، بل هي تتنوع وتتعدد وفقًا للظروف والثقافات المختلفة. وفهم دور القيادة في المجتمعات المختلفة يساهم في تحقيق التقدم والازدهار للجميع. من الناحية الاصطلاحية، تم تناول القيادة بالعديد من التعريفات والتوضيحات في مختلف المجالات الإدارية والتعليمية والفكرية والأكاديمية. ولم يتمكن الباحثون من التوصل إلى تعريف واضح وجلي لفكرة القيادة نظرًا لتنوع المجالات والاهتمامات المختلفة (Subramany.etal,2018:123).

وفي هذا السياق، قام (Warren,2016: 18) بتوضيح أن القيادة تعني قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد على ترجمة رؤية المنظمة إلى واقع ملموس ومحدد على أرض الواقع. أما (Mango,2018:57) فقد وصف القيادة بأنها أداء المهمة الصحيحة بشكل مختلف عن الإدارة التي تُعرف بأداء المهمة بشكل صحيح.

تلك المجموعة من التعريفات المختلفة تعكس التنوع الكبير في فهم مفهوم القيادة. ويظهر أن القيادة ليست مفهومًا ثابتًا، بل تتمتع بشكل عام بنطاق واسع من التفسيرات والتجليات.

من خلال تعريف (Chatterjee,2018: 40) يُشير الباحثون إلى أن القيادة تنطوي على خلق وتهيئة بيئة داعمة ومناسبة للآخرين، وهذا يعكس أهمية دور القائد في إنشاء بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي وتمكين الأفراد لتحقيق أهدافهم.

و يُبرز الباحثون أن القيادة تتمثل في الحالة التي يكون فيها الفرد قادرًا على إلهام الآخرين وتحفيزهم للتعلم والنمو وتحقيق الإنجازات، وهذا يركز على دور القائد في تحفيز وتنمية القدرات والمهارات لدى الفريق أو المجموعة.

أما تعريف (Kaufman,2017:20) الذي وصف القيادة بأنها "وضع السلم الإنجاز"، فيتركز على أهمية القائد في تحديد المعايير والأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيق التقدم والنجاح.

إن هذا التنوع في التعريفات يظهر أن القيادة هي مفهوم شامل يمكن فهمه وتفسيره بأكثر من طريقة ويمكن أن تُطبّق في مختلف السياقات والمجالات.



عرف علوان (2016: 30) القيادة على أنها إمكانية الفرد القائد على التأثير في الأفراد العاملين وزرع الحماس والثقة فيهم من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
عرف نجم (2012: 31) القيادة على أنها "ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث أنها تتشكل في علمياتها وتأثيرها من القائد – المرؤوسين – الموقف".

بالنسبة المغربي والشرباتي (2022) فقد نظر إلى القيادة على أنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".

لقد عرف جاد الرب (2012:13) القيادة على أنها "التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة"

2-1-2 التطور التاريخي لمفهوم القيادة

أحدثت الثورة الصناعية تحولاً اقتصادياً في العديد من الدول، حيث انتقلت من نظام اقتصادي يعتمد بشكل أساسي على الزراعة إلى آخر يعتمد على الصناعة. وبالتالي، أثرت على طريقة تعامل القادة مع أتباعهم، حيث أدت إلى تغيير جذري في نظرية القيادة، حيث اكتسب "العامة" سلطة بسبب مهاراتهم.

ومع ذلك، كانت التكنولوجيا الجديدة أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت بشكل فعال في "تمكين" الفكر والعمل البشري وتعزيزهما. أدت هذه التكنولوجيا إلى إحداث ثورة في العمليات والإنتاج وتحسين الكفاءة. ومع التطور التكنولوجي، ظهرت هياكل بيروقراطية هرمية تضم العامل، والقائد والمدير والمالك.

وفي النهاية، يلاحظ أن الثورة الصناعية قد أثرت على مفهوم القيادة بشكل كبير، حيث أدخلت نماذج جديدة للقيادة تشمل مشاركة العامة في اتخاذ القرارات بناءً على مهاراتهم واستخدام التكنولوجيا لتمكين الفكر والعمل البشري.

(Laub, 2018:16)

وفقاً لـ (Vennebo, 2017:300) كان ماكس وبر (Max Weber) واحداً من المساهمين الرئيسيين في عصر الإدارة ونظرية القيادة. كان ماكس وبر عالماً اجتماعياً ألمانياً، ولاحظ وجود تشابه بين "ميكنة" الصناعة وانتشار هياكل البيروقراطية في التنظيم. أشار إلى أن الهيكل البيروقراطي جعل عملية الإدارة تتحول إلى شكل روتيني مشابه لبرمجة آلة الإنتاج.

ومع ذلك، فقد لم تؤثر أفكار ماكس وبر على المنظرين الذين صاغوا "نظرية الإدارة الكلاسيكية" و"الإدارة العلمية". فقد تركز المنظرين الكلاسيكيون على تصميم المنظمة بشكل عام، بينما ركز المديرون العلميون على إدارة وتحسين الوظائف الفردية بطريقة منهجية وعلمية.

توضح هذه المقاربات النهج المختلف في القيادة والإدارة والتركيز على جوانب مختلفة من التنظيم. فقد أثرت نظريات ماكس وبر على فهم البيروقراطية وتنظيم العمل بشكل كبير، بينما ساهمت النظريات الكلاسيكية والعلمية في تطوير المفاهيم الأساسية للإدارة والعمل الفعال.

وعلى عكس وبر، كرس المنظرين الكلاسيكيون مثل Ham Fayol و FW Mooney، المدافعين الأقوياء عن البيروقراطية، طاقاتهم لتحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق هذا النوع من الهيكل التنظيمي (Ho & Koh, 2017) بشكل عام، وضع هؤلاء المنظرين الأساس للعديد من تقنيات الإدارة الحديثة، مثل الإدارة بالأهداف.

وبهذا التركيز الكبير على البيروقراطية وتحسين الهيكل التنظيمي، وضعت أسساً قوية للإدارة الحديثة، وساهمت هذه النظريات في تطوير تقنيات إدارية مبتكرة مثل الإدارة بالأهداف وغيرها.

وفقاً لـ (Minelgaite, etal, 2018:20)، تم دمج فكرة الهندسة بالإدارة "الهندرة" من خلال الإدارة العلمية. تركزت هذه الفكرة على زيادة التحكم والسيطرة بهدف تحقيق مستوى إنتاجية أعلى وليس أداء أفضل. وبالتالي، بدأ المديرون يركزون على زيادة الإنتاجية بغض النظر عن الكفاءة أو الأداء الفردي، ولم يولوا اهتماماً بالنواحي الإنسانية أو بيئة العمل من أجل تحقيق أقصى مستوى من الإنتاجية. وهكذا، أصبحت الإدارة تعامل العاملين على أنهم أدوات أو آلات يمكن للمديرين التحكم فيهم وتوظيفهم حسب الحاجة.

وفي تلك الفترة وفي إطار نظرية الإدارة العلمية، كانت وظيفة القائد هي وضع معايير الأداء وتنفيذها لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا وضع القائد في موقف يركز على احتياجات المنظمة وأهدافها وليس على الاهتمام بالعامل الفردي واحتياجاته الشخصية.

وفقاً لـ (Malik & Azmat, 2019:17)، على الرغم من اختلاف النهجين الإداريين الكلاسيكي والعلمي، إلا أن الأهداف كانت متشابهة. فالمنظمات هي أنظمة عقلانية ويجب أن تعمل بأكثر الطرق كفاءة لتحقيق أعلى



مستوى من الإنتاجية. وقد اعتمد كلا النهجين الإداريين على الآلة مع التركيز الشديد على "ميكنة" الوظائف، وهذا أدى إلى تقليل الجانب الإنساني للمنظمة وعدم التعرف على تعقيداتها. ويرى (Lo,2020:55) أنه بالرغم من أن المنظمات الآلية أثبتت فعاليتها في تحقيق الإنتاجية، إلا أن هناك حدوداً للبيروقراطية الهرمية. ومع مرور الوقت، بدأ الإداريون والدارسون القادة في إدراك أن البشر ليسوا آلات ولا يمكن معاملتهم على هذا النحو، و تحول النهج الإداري للقادة إلى تحمل الجميع مسؤولية نجاح أو فشل المنظمة، وبدأ الباحثون في دراسة العلاقة بين سلوك القائد ومستوى رضا الموظفين والإنتاجية التنظيمية والربحية. ومع ذلك، فإن مفهوم البيروقراطية لم يؤثر بشكل كبير على المنظرين الذين صاغوا "نظرية الإدارة الكلاسيكية" و"الإدارة العلمية". حيث ركز المنظرون الكلاسيكيون على تصميم المنظمة بشكل عام، بينما ركز المديرون العلميون على إدارة وتحسين الوظائف الفردية بطريقة منهجية.

في عكس ويبر، اهتم المنظرون الكلاسيكيون مثل FW Mooney وHemi Fayol بالبيروقراطية ودافعوا بشدة عنها، حيث عملوا على تحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق هذا النوع من الهيكل التنظيمي (Ho & Koh,2017). وقد وضع هؤلاء المنظرون الأساس للعديد من تقنيات الإدارة الحديثة، مثل الإدارة بالأهداف من ناحية أخرى، في إطار الإدارة العلمية، تم دمج فكرة الهندسة بالإدارة، حيث ركزوا على التحكم والسيطرة من أجل تحقيق مستوى إنتاجية أعلى، وليس فقط أداءً أعلى. وبالتالي، ركز الإداريون على الإنتاجية العالية بغض النظر عن الكفاءة أو الأداء، دون الاهتمام بالعامل الفردي أو بيئة العمل لتحقيق تلك الإنتاجية العالية. تسبب هذا التوجه في اعتبار العاملين أدواتٍ أو آلاتٍ يمكن للمديرين توظيفهم والتلاعب بهم، وهو ما أثار الانتقادات في تلك الفترة.

وفي ذلك الوقت، كانت وظيفة القائد ضمن نظرية الإدارة العلمية هي وضع معايير الأداء وتنفيذها لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما أدى إلى وضع القائد في موقف التركيز على احتياجات المنظمة وليس على العامل الفردي.

وبمرور الوقت ومع البحث والتطور، بدأ الإداريون والدارسون القادة في إدراك أن البشر ليسوا آلات ولا يمكن معاملتهم على هذا النحو. ومنذ منتصف الأربعينيات من القرن الماضي، تحول النهج الإداري للقادة إلى تحمل الجميع مسؤولية نجاح أو فشل المنظمة، وبدأ الباحثون في دراسة العلاقة بين سلوك القائد ومستوى رضا الموظفين والإنتاجية التنظيمية والربحية.

2-3- القيادة الموقفية Situational Leadership

على مدى العقود القليلة الماضية، دارت الدراسات في مجال الإدارة حول البحث عن الأسلوب "الأفضل" للقيادة. وعلى الرغم من ذلك، فإن النتائج أظهرت عدم وجود أسلوب قيادة واحد "مميز" و"مفضل" لجميع الحالات. التوجه الحديث يشير إلى أن القادة الناجحين هم أولئك الذين يستطيعون تكيف سلوكهم وأساليبهم القيادية لتلبية متطلبات وضعهم وظروف منظماتهم واحتياجات الأفراد العاملين معهم. يُعرف هذا النهج بنظرية التكيف القيادي (Adaptive Leadership)، حيث يقترح أن القادة الفعالين يجب أن يكونوا قادرين على تطوير قدرة على التكيف والتعامل مع التحديات المتغيرة والمعقدة في بيئة العمل الحالية.

يعتبر علوان (2016) القيادة هي التأثير في جوهرها بغض النظر عن المنصب، وأي شخص قادر على التأثير على الآخرين يُعتبر قائداً، ويؤكدون أن القيادة الفعالة ضرورية لإنشاء منظمة عالية الأداء والحفاظ عليها. وفي حالة القيادة الضعيفة، قد تنشأ مجموعة من المشكلات التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل سوء إدارة الموارد وارتفاع معدلات الدوران وتناقص عوائد الاستثمار.

وبما أن بيئة الأعمال التنافسية تتطور باستمرار، فإنه لا يمكن للمنظمات تجاهل أهمية تطوير قادتها وتأثيرهم على الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة. وبالتالي، يجب أن تزود المنظمات قادتها بالأدوات والموارد التي يحتاجون إليها للتأقلم بمهارة مع متطلبات القوى العاملة المتنوعة والسوق العالمي المتطور.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تطوير القيادة الفعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق التفوق التنافسي في سوق الأعمال الحالي المتغير بسرعة. ويجب أن يكون للقادة القدرة على التكيف مع المتغيرات واتخاذ القرارات الصائبة في ظل تلك التحديات.

إن تطوير القيادة الفعالة هو أمر حاسم للمنظمات، وذلك من خلال تمكين القادة بالأدوات والموارد اللازمة للتعامل مع التحديات المتزايدة والقوى العاملة المتنوعة والسوق العالمي المتطور. وقد أكد أن القادة هم جزء من مجتمع المنظمة. ويتعاملون مع تحديات التنوع والسوق والمنافسة والفرص كل يوم. ومن الجدير بالذكر أنه من المرجح



أن ينجح القادة المدربين والمستعدين بشكل صحيح للتعامل مع التحديات والاستفادة من الفرص التي تظهر على الساحة بالاعتماد على طريقة القيادة التي يتبنونها، ومن ضمن هذه التحديات هي الممارسات التمييزية التي تظهر في مكان العمل مما قد يسبب تحديات كبيرة للقادة والتي غالباً ما تتجذر في جوانب التمييز غير العادلة من التحيزات المجتمعية والصور النمطية والمعلومات المضللة (Zigami & Roberts, 2017:244). من المعتقد أن هناك نمطاً قيادياً قد لا يكون مشهوراً على نفس مستوى الشهرة الذي تحظى به القيادة التحولية وغيرها من أنماط القيادة. وهذا النمط هو القيادة الموقفية، حيث يتمثل دور القائد في قيادة الموقف بطريقة فعالة وناجحة.

وأشارت دراسة (Bosse et al, 2017) إلى أن القيادة الموقفية هي أسلوب قيادي متكيف يشجع القادة على تقييم أعضاء فريقهم وموازنة المتغيرات العديدة في أماكن عملهم واختيار أسلوب القيادة الذي يناسب أهدافهم وظروفهم. هذا النمط القيادي يركز على تكييف القائد لمتطلبات الظروف المحيطة واحتياجات الفريق. وعندما يكون القائد موقفياً، يستخدم مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات لتحقيق أهداف المجموعة والتأثير بشكل إيجابي على أعضاء الفريق. يدرك القائد أن هناك تحديات وتغيرات تطرأ في بيئة العمل، وبالتالي يكون مستعداً لتحديد الاستجابة المناسبة لكل حالة.

أما (Lynch et al.2018:431) يشير إلى أن نهج القيادة الموقفية قد تم تطويره من قبل هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard) في عام 1969. ويقوم هذا النهج القيادي على فكرة أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وبموجب نهج القيادة الموقفية، يجب أن يكون الشخص قادراً على التعرف على المواقف المختلفة وأسلوب القيادة المحدد الذي تتطلبه، وبعد ذلك القدرة على تكييف أسلوب القيادة المناسب وفقاً لتلك المواقف ليكون قائداً جيداً.

وفي هذا السياق، يعتمد القائد على التحليل والتقييم لمعرفة ما ينبغي أن يكون عليه تصرفه في كل حالة معينة. فقد تتطلب بعض المواقف قيادة توجيهية وحازمة، في حين يمكن أن تحتاج حالات أخرى إلى قيادة تحفيزية وتمكينية. وهكذا، يصبح التعرف على أسلوب القيادة الأمثل لكل حالة هو المفتاح لنجاح القائد وتحقيق الأهداف المرجوة. وقال (Imron. et al, 2019) يعرفون القيادة الموقفية على أنها أسلوب قيادة يتعين على قائد المنظمة تعديل أسلوبه ليناسب مستوى تقدم المتابعين الذين يحاول التأثير عليهم. في هذا النمط القيادي، يُمنح القائد حرية تغيير أسلوبه بناءً على الموقف، وليس من المفترض أن يقوم المتابعون بالتكيف مع أسلوب القائد. وبناءً على الموقف، قد يتغير الأسلوب بشكل متكرر لتلبية احتياجات الآخرين في المنظمة.

ويُشير شهر (2017، 31) إلى أن نهج القيادة الموقفية تم تطويره من خلال العمل السابق لـ هافي وبلانشاردن في عام 1969. والفكرة الأساسية لهذا النهج كانت أن المواقف المختلفة تتطلب أنماطاً مختلفة من القيادة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. ووفقاً لنهج القيادة الموقفية، يجب أن يكون الشخص قادراً على التعرف على المواقف المختلفة وأسلوب القيادة المحدد الذي يتطلبه الموقف، وبعد ذلك يكون لديه القدرة على تكييف أسلوب القيادة المطلوب وفقاً لتلك المواقف من أجل أن يكون قائداً جيداً.

أما علوان (2016، 71) فقد أشار إلى أنه في هذا النهج للقيادة، يتم تحديد المواقف المختلفة من خلال مستوى تطوير الموظفين الذين سيتم قيادتهم، أي أنه في حين يبدو مفهوم القيادة الموقفية بسيطاً من الناحية النظرية إلا أنه أكثر تعقيداً في الممارسة، حيث أنه من الناحية العملية يتعين على القائد تحديد مهارات وكفاءات موظفيه ليس فقط بشكل عام، ولكن أيضاً فيما يتعلق بالمهمة المطروحة من أجل أن يكون قادراً على اختيار أسلوب القيادة المناسب لكل موقف معين، على سبيل المثال الموظفين ذوي الكفاءة العالية وذوي الخبرة عندما يتعلق الأمر بأداء عملهم المعتاد قد يفقدون الخبرة والمهارات عند مواجهة مهمة جديدة وبالتالي لا يمكن تصنيفهم على أنهم مؤهلون فيما يتعلق بهذه المهمة الجديدة.

تتكون القيادة من بعدين، بعد توجيهي وبعد داعم، ومن أجل الحصول على أفضل نتيجة يجب الموازنة في التطبيق بين البعدين، ويعتمد مدى تطبيق كل بعد على مستوى التطوير داخل المنظمة، مما يعني كفاءة والتزام الموظف (الموظفين)، ويتم تحديد الكفاءة من خلال المهارات المهنية للموظف وخبرته فيما يتعلق بالمهمة المطروحة، ويتم تحديد الالتزام من خلال دافعية الموظفين وتفاؤهم في مهامهم داخل المنظمة (البابطين، 2013، 121).

من جهته أكد حماد (2017: 155) أنه يتم تحديد أنماط القيادة المختلفة في نهج القيادة الموقفية من خلال درجة السلوك التوجيهي من قبل القائد والدعم المقدم له، ويشمل السلوك الداعم الاتصال ثنائي الاتجاه والاستماع وشرح القرارات وتقديم الدعم والتشجيع والثناء وإشراك التابع في صنع القرار وحل المشكلات، ويتميز السلوك التوجيهي



باتصال أحادي الاتجاه من القائد إلى التابع والإشراف الدقيق على آلية إنجاز الأعمال والكثير من تعليقات على الأداء وإرشادات واضحة للمهام بما في ذلك ما يجب القيام به ومتى وأين وكيفية القيام بذلك.

2-1-4 أساليب القيادة

على الرغم من وجود العديد من نظريات القيادة لتمكين القادة من تشجيع وتحفيز اتباعهم بنجاح لتحقيق هدف مشترك إلا أنه ليست كل النظريات قادرة على رسم نموذج مناسب لجميع المواقف. كقائد، لكل فرد أنماط ومهارات وخصائص وسلوكيات فريدة من نوعها، ومع ذلك، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تأثير القائد على اتباعه أو المنظمة. أحد هذه العوامل هو أسلوب القيادة المتبع أو المتبنى فيها، حيث أنه من الممكن أن تغلب شخصية وطبيعة القائد على اختياراته من أنماط القيادة في حال أن كان قائدا موقفيا، مثال ذلك أن يكون القائد الموقفي أكثر ميولا نحو القيادة الديمقراطية في حال أن أوجب الموقف عليه أو يتبع نهج القيادة الأوتوقراطية بشكل أكبر في حال أن اضطر إلى تغيير نمط القيادة الذي يتبعه بشكل عام، فإن أساليب القيادة الموقفية تختلف عن مواصفاتها،

ويرى (Immrone et al, 2019:19) انه من أهم أساليب القيادة الموقفية الشاملة هي ما يلي:

- الإشراف

في هذه الحالة فإن القائد الموقفي يضع بعين الاعتبار مهارات الأفراد ومستوى جاهزيتهم لإتمام الأعمال، وبالتالي فإن القائد الموقفي يشرف على عملية إتمام المهام وإنجازها بطريقه تفوضه للتدخل إذا لزم الأمر.

- التدريب

في هذه الحالة، يقوم القائد الموقفي بتدريب فريقه، ويعتبر التدريب امتداد لنهج الإشراف؛ حيث يقوم القائد بتقديم تعليمات مفصلة، ولكنه يركز أيضا على تحفيز المرؤوسين والبحث عن المدخلات وشرح سبب اتخاذهم لقرارات معينة.

- المشاركة

تكون المشاركة هنا من خلال منح القائد الموقفي لمرؤوسيه إمكانية اتخاذ القرارات ضمن عدد من الخيارات الروتينية، ويترك القائد الموقفي مهمة حل المشكلات ذات الأثر الكبير لنفسه كونها عادة ما تكون خارج نطاق صلاحيات وخبرات الفريق، إلا أن القائد الموقفي يعطي القليل من المساحة للمرؤوسين حتى يشاركوا في عملية صنع القرار، وهو يعتبر فقط مشاركة وليس تمكين أو تفويض.

-التفويض

يظهر التفويض كأسلوب قيادة موقفية عندما يكون القائد مرتبط بفريق عمل على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والمهارة، هنا يحتاج القائد الموقفي إلى التقليل من مشاركته وإشرافه بشكل تدريجي، ويظهر بشكل جلي عند مناقشة أهداف الفريق والمنظمة والمهام المطلوب إتمامها خلال فترة زمنية ممنوحة للفريق، أما بشكل عام، فإنه يتمتع أعضاء الفريق بحرية تامة في كيفية رغبتهم في تحقيق هذه الأهداف.

- الصدق

إن أسلوب الصدق واحد من أهم الأساليب المتبناة في القيادة الموقفية، حيث أن القائد في الأصل لا يغير أسلوبه بمجرد تغيير الموقف، بل المطلوب منهم ببساطة التكيف بطريقة هي الأنسب مع مراعاة عوامل مثل مستوى نضج التابعين، والهيكل التنظيمي والثقافة المنظمة، والأهداف التي يتعين تحقيقها، ويجب القيام بذلك بامانة تامة، وان لا تحرضهم الرغبة في الاستفادة بشكل غير عادل من نقاط ضعف الفريق أو المنظمة.

- العزيمة

يتطلب الأمر الكثير من الشجاعة للقائد لتجربة مناهج القيادة المختلفة ومعرفة أيها مثالي، ويتمسك معظم القادة بطريقة معينة للقيادة وتحقيق الأهداف، لكن القائد الموقفي شجاع بما يكفي لأخذ الفرص واعتماد أسلوب قيادة مختلف تماما إذا تطلب الموقف ذلك.

- الرؤية الواضحة

يلزم أن يكون لدى القائد الموقفي رؤية واضحة لكيفية قيادة وتطوير وتوجيه الفريق، من خلال هذه المنهجية فإنه يكون بإمكان القائد تحديد واكتساب سلوكيات واستراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة.



- التواضع

الغرور والادعاء بمعرفة كل شيء هو أحد الأمور الكفيلة بهدم كل ما له مستقبل في المنظمة، القائد الموقفي لا يعرف كل شيء عن كل شيء، بل إنه إنسان يتعرض للمواقف المختلفة والكفيلة بمنحه الخبرة في كل مجال، لذلك فإن أسلوب القائد الموقفي يكون مبني على الرغبة في التعلم لأنه متواضع وقادر على تقبل أوجه القصور في أسلوب قيادته ودائم السعي إلى الحكمة في إدارة الفريق وكافة أفرادها.

2-1-5 المشاركة في اتخاذ القرارات

إن فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات تعني أن القائد الموقفي يكون متحفظاً لتبني القيادة التشاركية في حالة سماح الموقف بذلك (Pena, 2016). حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معاً لاتخاذ القرارات، أو أن يكون نمط القيادة المختار في موقف ما هو القيادة الديمقراطية حيث يتم تشجيع الجميع على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

وفقاً لـ (Walls, 2019: 32)، فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تتضمن عدة أشكال مختلفة، ولكن العنصر الرئيسي هو توافر المدخلات الجماعية من جميع أعضاء المنظمة. يكون النجاح في تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات أكثر في المنظمات التي تتمتع بأدوار محددة تتطلب القليل من الإدارة أو الإشراف، مثل الجامعات أو شركات التكنولوجيا ومع ذلك، يمكن تطبيق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات على مستويات مختلفة لتلبية احتياجات أي منظمة، بغض النظر عن نوع الصناعة أو نمط الإدارة المعتمد.

وفقاً لـ (Woods, 2019, 9)، هناك أربعة أنواع من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشمل الاجتماعية، والجماعية، والديمقراطية، والاستبدادية. وتهدف المنظمات التي ترغب في تبني القيادة التشاركية إلى استكشاف نطاق مسؤولية المجموعة وقوتها من خلال تجربة إحدى هذه الأنواع التالية-

- **اتخاذ القرار التشاركي التوافقي:** في هذه الحالة فإن القائد لا يملك سلطة إضافية على الأعضاء الآخرين في الفريق ويكون وجوده محصوراً فقط كميسر للأمر من أجل الوصول إلى قرار يجتمع عليه كافة أعضاء الفريق من خلال تعديل القرار من أجل أن يتوافق مع الكل.

- **اتخاذ القرار التشاركي الجماعي:** هذا النوع من اتخاذ القرارات تقع جميع المسؤوليات بالتساوي على عاتق الفريق ويساعد القائد في تسيير آلية اتخاذ القرار إلا أن الفريق كاملاً يكون مسؤولاً عن القرار والعملية القائم عليها والنتائج المتوقعة منها.

- **اتخاذ القرار التشاركي الديمقراطي:** وفيه يتمتع القائد بسلطة أكبر من الفريق ككل، حيث يتم تقديم الأفكار والاقتراحات من قبل الفريق، وقد يتم التصويت على النتيجة لكن القائد له الكلمة الأخيرة بشأن الإجراء الذي يجب اتخاذه.

- **اتخاذ القرار التشاركي الأوتوقراطي:** وهو يشبه اتخاذ القرار التشاركي الديمقراطي لكن القائد يتمتع بسلطة أكبر.

2-1-6 أهمية القيادة الموقفية

من ضمن أهمية ومميزات القيادة الموقفية هي أنه عند تطبيقها يجب على القائد أن يعرف أساليب القيادة المختلفة، لذلك على عكس القائد الذي يتخصص في أسلوب قيادة واحد فقط ويتعين عليه اختيار الأشخاص المناسبين للقيادة بأسلوبه عند التوظيف، فإن القائد الذي يمارس القيادة الموقفية لديه القدرة على تعديل أسلوب قيادته وفقاً لما هو مناسب لمختلف الأشخاص في حالات مختلفة. وهذا يعني أن القائد الذي يمارس القيادة الموقفية لديه خيار أكبر من المرشحين ويمكنه التركيز على مهارات ومعارف الموظفين المحتملين بدلاً من توافقهم مع أسلوب قيادته (Lian, 2020, 55)

من وجهة نظر (Hottinger, 2018: 15) إن أهمية القيادة الموقفية تتمثل في الرسالة الأساسية للنظرية والمتحورة حول فكرة أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد "قياس واحد يناسب الجميع"، ولكن يجب على القائد أن يختار أسلوب القيادة المناسب للوضع المعين الأرم الذي من شأنه أن يزيل الحاجة إلى اتباع استراتيجية صارمة في جميع الأوقات، وبدلاً من ذلك، يكون القائد أكثر قدرة على فهم الموقف من حوله.

أما (Nobles et al. 2017: 41) فقد أشار إلى أنه ومن ضمن فوائد القيادة الموقفية أنها تعطي للقائد الفرصة لتشكيل أسلوب القيادة بما يتناسب ومستوى استعداد الفريق واحتياجاته الأمر الذي من شأنه التأثير على أداء الفريق لأن القائد يستخدم أسلوباً يحفز الموظف ويحسن أدائه. على سبيل المثال، لن يشعر الموظف ذو الكفاءة



المنخفضة والجاهزية المنخفضة بالراحة مع أسلوب التفويض لأنهم يبحثون عن المزيد من النصائح والتشجيع من القائد.

بالإضافة إلى ذلك يفهم القائد الموقفي مراحل التطوير المختلفة للفريق وبالتالي يمكنه اختيار الأنماط التي تعزز الدافع وتحسن فعالية الفريق، ونظرا لأن نهج القيادة الموقفية في تغيير مستمر ويسمح بإضفاء العديد من التغييرات، فيكون القائد قادرا على موائمة نهج القيادة المختار بطريقة تساهم في قيادة الفريق وتطوير مستواه أداءه في نفس الوقت

و يرى (Sadel et al,2019:34) أنه وبشكل عام فإن أسلوب القيادة له أثر فاعل في زيادة الوعي، حيث يجب أن يكون قادة الموقف على دراية بما يحدث من حولهم من خلال زيادة وعيهم، مما سيساعدهم على التعامل مع الموظفين بالطريقة الصحيحة. إن تعزيز الوعي كنتيجة للقيادة الموقفية لا يعتبر فقط مفيدا في التعامل مع المرؤوسين، ولكنه يحسن أيضا قدرة القائد على الوصول إلى الأهداف التنظيمية نظرا لأن القائد يجب أن يكون على دراية بالمهمة من أجل اختيار نهج القيادة الصحيح، وبالتالي، يجب أن يكون لدى القائد وعي حاد بمتطلبات الوصول إلى الأهداف المرجوة، كما

يجب أن يكون القائد متوافقا مع أهداف المنظمة وان يكون مدركا تماما للخطوات التي يجب اتخاذها للوصول إلى الأهداف.

2-1-7 نقد القيادة الموقفية

تعرضت القيادة الموقفية للكثير من الانتقادات من قبل الدارسين والإداريين، فعلى الرغم من وجود العديد من المناصرين لها الذين يتغنون بإيجابيتها وأهميتها في المنظمات، إلا أن هناك الكثير من الدراسات (Egge,2019) (Dumn, 2016) (Sharbrough, 2016) التي أكدت أنه وبالرغم من وجود فوائد وأهمية كبيرة للقيادة الموقفية إلا أنها في نفس الوقت مبنية على الكثير من السلبيات والانتقادات التي ساهمت في تشكيل جانب آخر سيئ لها. على سبيل المثال، انتقد (Lacey,2019) القيادة الموقفية على اعتبار أن لديها العديد من الإخفاقات في مجال القيادة، ومن ضمن هذه الإخفاقات هو افتقار القيادة الموقفية إلى فهم الاختلافات الديموغرافية بين المرؤوسين في اختيار أسلوب القيادة المطلوب.

أما (Smith et al.2018) قد انتقد القيادة الموقفية على اعتبار أنها لا تحدد بشكل مناسب كيف يمكن استخدام الأنماط القيادية في ضمن اختلافات الفريق وطبيعة العمل وخصوصا في حال وجود اختلاف ديموغرافي كبير، حيث ظهرت استجابات مختلفة للفروقات الجندرية بما يتعلق بأسلوب القيادة المختار وخصوصا في حال تغييره باستمرار كما في حالة القيادة الموقفية.

انتقد (Pratidina and Iskandar,2019) القيادة الموقفية على اعتبار أنها تميل أيضا إلى افتراض أن كل قائد أو مهمة أو تابع يتبع نمطا مشابها، أي أن تشابه المواقف من شأنه أن يقرض أسلوب قيادة متشابه وهذا الكلام مغلوط حيث أنه من الممكن أن تتشابه المواقف في طريقة ظهورها وتفصيلها وحيثياتها، إلا أن المرؤوسين هم الفكرة الرئيسية من القيادة واختلاف طبيعة المرؤوسين وأنماط تفكيرهم وطريقة تعاملهم مع الأشياء كقيلة بأن تفرض أسلوب قيادة متغير وبالتالي فإن هذه الافتراضات لا تصلح أن تكون محل تبني باي شكل من الأشكال. من وجهة نظر (Shanhiwa,2016)، فإن نقد النظرية وعيوبها لا تتعلق فقط بالجانب النظري للقيادة الموقفية، بل تم انتقادها أيضا لاحتمالية حدوث ارتباك داخل الفريق، حيث أن يقوم القائد بتغيير منهج ونمط القيادة بشكل دوري ومستمر فإن الفريق سيكون عرضة للارتباك مثل أن ينتقل القائد من أسلوب التوجيه إلى أسلوب التفويض، هنا يصبح الموظفون في حيرة من أمرهم حول متى وكيف يكونون مفوضين ومتى يكونون موجّهين، كما أن الارتباك يتم خلقه بغض النظر عن مستوى جاهزيتهم.



المبحث الثاني: أداء المشاريع

مقدمة

ترتبط فاعلية أي مشروع بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة وتعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج، سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وقياسه وأهميته وتحديد عناصر الأداء وكذلك المحددات وطريقة تحسينه، بهدف التعرف على واقع المستوى العام لأداء العاملين في المنظمات، وترشيد استخدام الموارد المائية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

نظراً لأهمية الأداء في المنظمات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، سيتم التعرف على مفهومه وعلى أهم مؤشرات الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء جيد أو متوسط أو متدن، أو أنه غير فعال، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات، وكما هو معلوم فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح ه المؤسسات في تحقيق أهدافها:

2-1 مفهوم الأداء:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء سنركز هنا على أهمها حيث عرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى" (نعيم، ٢٠١٢: ٣٦).

ومنهم من عرف الأداء بأنه: للمخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الصررايرة، ٢٠١١).

ويعرفه عربيات بأنه: هو العمل الذي يؤنيه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني. (عربيات، ٢٠١٢)

ويعرفه الباحث في ضوء التعريفات السابقة: بأنه مدى كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بأهداف بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق المؤسسة التي يعمل بها، ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام، وخلاصة القول فإن الأداء ينطوي على ما يأتي:

- مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.
- كفاءة الفرد الفنية، والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد.
- تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له.
- تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
- الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- كمية المخرجات.

2.2.2 أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى والمنظمة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إلى اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة وبشكل واضح بالعنصر البشري وبتنمية أداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيث يعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن وجهة نظر (الشريف، ٢٠٠٤) فإن أهمية الأداء تبرز في الآتي:



- للأداء الداخلي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (صليحة، ٢٠١٠)

3.2.2 عناصر الأداء

يتضمن الأداء عدة عناصر أهمها ما يلي: (Oliveira and Barbin, 2013).

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجنية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملهم.

4.2.2 مؤشرات الأداء:

قسم (حداد وأبو زيد، 2021) الأداء إلى عدة مستويات كما يلي:

- **الأداء البشري:** ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يقوم الرئيس المباشر للفرد بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس، الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.
- **كفاءة العمليات الداخلية:** وتشتمل على العمليات والقرارات، والأفعال، والنشاطات التي تحدث داخل الشركة، لذلك على المدير أن يركز على هذه العمليات الداخلية الحرجة حتى تشبع حاجات الزبون. (العاودة، ٢٠٠٧).

- **الأداء المؤسسي:** وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناء على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العالمية، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال.

- **التعلم والإبداع:** تتطلب المنافسة العالمية من الشركات الاستمرار في منتجاتها الحالية وفي عملياتها، وامتلاك القدرة على تقديم منتجات جيدة، مع التوسع في قدراته وقابليتها. حيث ترتبط قدرة الشركة على الإبداع، والتحسين، والتعلم مباشرة بقيمتها، والذي يتركز حول التعلم التنظيمي والنمو، ويقصد به تحديد، وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبني عليها الشركة فيما يتعلق بالابتكار، والتطوير طويل الأجل (العاودة، ٢٠٠٧).

- **كيف التصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات العميل:** تمثل نظرة الزبائن إلى كيفية أداء الشركات أحد أهم أولويات الإدارة الطيا؛ لأن الشركة تسترد تكلفة منتجاتها، وتحقق أرباحها من زبائنها، بالمقابل يجب عليها الوفاء بمتطلبات زبائنها (العاودة، ٢٠٠٧).

- **الأداء التقني:** ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد البشري أو سلوك العامل وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة، محفزة، ومنتجة بما يؤثر في الأداء التقني والذي سيؤثر بدوره في النتائج، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتتلخص بأخذ فكرة معينة وتحولها إلى تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها، ومن ثم اختيارها من جوانب متعددة قبل طرح المنتجات في الأسواق، ويعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب احد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع



– **الأداء المالي:** وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس: الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فكل درجة قبول المجتمع القرارات الخاصة بالمؤسسة، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة، كذلك مدى توفر إيديولوجية محددة في الصل ومدى الاستقلالية في عملها.

وقد أشار للعواودة (٢٠٠٧) إلى أن مقاييس تحديد الأداء بصفة عامة من وجهة نظر الإدارة المالي في توجه المشاريع نحو الاستمرارية والاستدامة، والتطور وزيادة حصتها السوقية، من خلال العمل على معدل العائد على الاستثمار.

2-5 أنواع مؤشرات قياس الأداء :

ركزت البحوث التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس وتوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات، وهذا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي (العنزي والعبادي، ٢٠٠٩):

1- **مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق أهداف المنظمات وتطويرها، وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة**

2- **مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في المنظمات، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويبين تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز -**

3- **مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المنظمات، ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات، ويتمشى هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المنظمات، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات في المنظمات بشكل خاص.**

ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها (العبادي، ٢٠١٠):

1- **مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines** الذي يقيس مقدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعيار المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.

2- **مؤشرات تتعلق بالأمان Safety:** والذي يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

3- **بطاقة الأداء المتوازن: BSC:** إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق الإدارة في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأحداث والمبادرات والمؤشرات بإستراتيجية المنظمة .

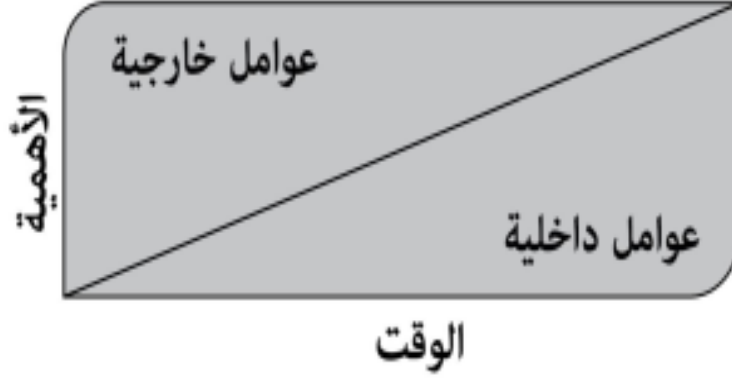
2-2-6 العوامل المؤثرة في أداء المشاريع

يقدم (Oliveira and Barbin, 2013) تعريفاً لأداء المشروع يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية، والتي تشمل التكلفة والوقت والجودة (الامتثال للمواصفات الفنية). والعوامل الخارجية، والتي تشمل الاستخدام والرضا والفعالية. في حين أن العوامل الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ويتحكم فيها المدير وبالتالي لا تتأثر بشكل مباشر بالعملاء والمستخدمين، فإن العوامل الخارجية، في المقابل، ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك العميل كما في الشكل:

(1-2)



الشكل (2-1): أهمية عوامل أداء المشروع بمرور الوقت



المصدر: (Oliveira and Barbin, 2013)

ويمكن حصر العوامل المؤثرة في أداء المشاريع في نوعين رئيسيين عوامل داخلية، عوامل خارجية (عبيدات وعلي، 2018) :

أولاً: عوامل داخلية

- **العنصر البشري:** فنجاح أو فشل المنظمة مربوط بشكل مباشر مع نجاح أو فشل الأفراد.
- **الإدارة:** إن أداء الموظفين مربوط بأداء الإدارة بشكل مباشر حيث تقع مسؤولية ضعف الأداء على الإدارة أكثر من وقوعها على الموظفين.
- **التنظيم:** يشمل التنظيم تحديد المهام للموظفين وتقسيم العمل عليهم وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم لذلك يؤثر التنظيم سلباً أو إيجاباً على الأداء.
- **بيئة العمل:** تؤثر بيئة العمل تأثيراً قوياً على الأداء في المؤسسة حيث يجب أن تكون إيجابية وبعيدة من الضغوطات النفسية للموظفين تجنباً للمشاكل والغياب وبالتالي زيادة كفاءة الأداء .
- **طبيعة العمل:** طبيعة العمل والمعرفة التي يكتسبها الموظف من خلال العمل وتطور الموظف في عمله يؤثر سلباً وإيجاباً على الأداء .
- **العوامل الفنية:** تتم زيادة كفاءة الأداء من خلال توفير المعدات والتكنولوجيا والآلات الحديثة التي تسهل العمل مما يجعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة بالنفس.

ثانياً : عوامل خارجية

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتكون من العادات والتقاليد الموروثة، والعرف، والشرائع الدينية والمستويات الثقافية والتعليمية.
- **البيئة السياسية والقانونية:** تشمل على طبيعة النظام السياسي بالبلاد ويتضمن ذلك الاستقرار السياسي والأمني.
- **البيئة الاقتصادية:** تشمل على الإطار العام للاقتصاد ونوعه سواء أن كان اقتصاد حر أو موجه، وكذلك الاستقرار الاقتصادي، والأنظمة البنكية.

2-2-7 قياس أداء المشاريع

تباينت التعريفات حول قياس أداء المشروع فحسب عبيدات وعلي (2018، 70) فإن قياس الأداء هو عبارة عن "عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة أو مشروع أو منظمة، وهو مؤثر قابل للقياس يستخدم للتقييم والحكم على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المنشودة". يشير هذا التعريف إلى إمكانية أن يشمل قياس الأداء دراسة العمليات والاستراتيجيات داخل المشروع لمعرفة ما إذا كانت المخرجات تتماشى مع ما هو مخطط له أو ما كان ينبغي أن يتحقق من المشروع.



إن عملية قياس أداء المشاريع تشير إلى أنه عند قياس الأداء يقوم العديد من مديري المشاريع بمراجعة مختلف أنواع مقاييس الأداء لتقييم عدد من الجوانب مثل النتائج والإنتاج والطلب وكفاءة التشغيل من أجل الحصول على طرق لمعرفة كيفية إنجاز أعمالهم (Ramani & Sruthi، 2016) وتكمن أهمية قياس أداء المشاريع في تحديد وتتبع التقدم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد فرص التحسين من خلال مقارنة الأداء مع عدد من المعايير الداخلية والخارجية على حد سواء، كما يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة عند وضع الخطط الاستراتيجية، كما أن قياس أداء المشاريع له علاقة مباشرة مع الجودة الشاملة وذلك لفوائده في الحفاظ على الأداء الحالي والحد من أي تراجع محتمل في الأداء ضمن معايير الجودة المطلوبة (Oliveira and Barbin، 2013).

وذكر (حداد وأبو زيد، 2021) مجموعة من فوائد لقياس أداء المشاريع تتمثل في:

- 1- ضمان الوفاء بمتطلبات الزبائن.
- 2- القدرة على وضع أهداف معقولة والامتثال لها.
- 3- توفير معايير لوضع المقارنات.
- 4- توفير الرؤية الشاملة لصغار المشرفين والاداريين لمراقبة مستوى الأداء الخاص بموظفيهم.
- 5- تسليط الضوء على مشاكل الجودة.
- 6- توفير التغذية الراجعة لمراجعة جهود التحسين.
- 7- تسليم المشروع ضمن الوقت المحدد والموارد المحددة.

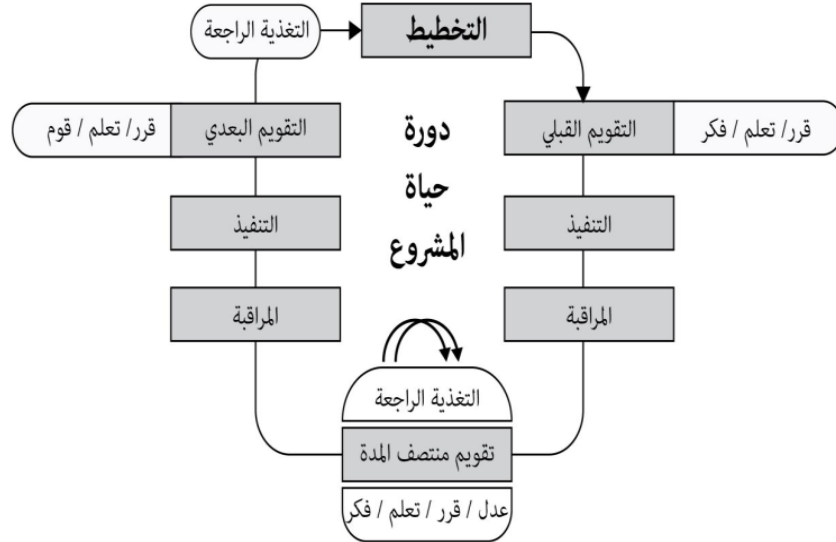
2-2-8 تقييم أداء المشاريع

في البداية، كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على مجموعة من الأساليب على أساس الإنجازات العلمية والصلاحية والدقة والموثوقية، فكانت تعتقد الكثير من المنظمات أن عملية التقييم لا فائدة منها وتولد كمية كبيرة من النتائج الغير مفيدة، وكانت تعتبر أن التقييم هو عبارة عن إثباتات تبين مدى نجاح المشروع أو مدى فشله، ويعتقد آخرون أنه للقيام بعملية التقييم فانه لا بد من معرفة الكثير من المصطلحات المنطقية بالتقييم وفهمها جيدا، ذلك كون أن عملية التقييم تعتبر معقدة كونها تحدد في وقت معين وطريقة محددة (المفلح وأبو حسين، 2019). يعتبر التقييم عملية لقياس مدى منهجية وملاءمة وموضوعية ومدى نجاح المشروع المنجز، فيعتبر مرشدا لمتخذي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان ما تم تنفيذه وإنجازه من المشروع متفق مع ما هو مخطط له وضمن الوقت والتكلفة المحددين سابقا، وتجري عملية التقييم بالعادة بغية تجميع مجموعة من المعلومات التي تفيد متخذي القرار في اتخاذ القرار الصحيح، لتنفيذ مشاريع مستقبلية. وتهدف عملية تقييم الأداء للمشاريع بشكل عام الى تحديد مدى كفاءة أي مشروع وفاعليته وملاءمته واستدامته، وهناك عدة أهداف معينة لتقييم أداء المشاريع يمكن إجمالها بالنقاط التالية: (Ramani and Sruthi، 2016)

- التحقق من جودة الأداء
 - إتاحة عملية التعلم الجماعي.
 - تحديد أي الاستراتيجيات الناجحة بهدف التوسع فيها وتكرار اعتمادها.
 - تحديد الاستراتيجيات الغير ناجحة وتعديلها.
 - إتاحة المجال للجهات المعنية بطرح مخرجات المشروع وجودته.
- كما يقسم التقييم بناء على المراحل التي يجري فيها تقييم المشروع الى (تقييم قبلي، تقييم متزامن، تقييم بعدي) ولا تعتبر هذه التقييمات كل منها بديل للآخر بل هي مكملة لبعضها البعض ومن الممكن ان تستخدم الشركات أحد هذه التقييمات أو جميعها صب حاجتها، وبين الشكل (5.2) توقيتات هذه الأنواع ضمن دورة حياة المشروع ، (المفلح وأبو حسين، 2019):



الشكل (5.2): توقيتات التقييمات خلال دورة حياة المشروع



المصدر : (المفلح و ابو حسين، 2019):

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

أولاً: التقييم القبلي Pre-evaluation

يتم إجراء هذا النوع من التقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع، فيدرس فيه ضرورة القيام بتنفيذ المشروع والنتائج المتوقعة منه وأهم تفاصيله، كما يتم في هذه المرحلة وضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويساعد على وضع مجموعة من الاحتمالات لما هو محتمل و متوقع حدوثه، حيث تساعد هذه الاحتمالات المخططين الاستراتيجيين والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.

ثانياً: التقييم المتزامن (تقييم منتصف المدة) Concurrent evaluation

وهو التقييم الحاصل في منتصف المدة الزمنية لتنفيذ المشروع، فيهدف الى فحص الإنجازات، ومراجعة لخطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد النتائج من مرحلة التقييم هذه على مراقبة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثاً: التقييم البعدي Post-evaluation

يجري هذا النوع من التقييم بعد فترة زمنية من الانتهاء من المشروع، فيهدف الى استخلاص الدروس المستفادة والحصول على التغذية العكسية ومجموعة من التوصيات لمدراء المشاريع وواضعي الخطط بتخطيط المشاريع المستقبلية من أجل تنفيذها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

2-2-9 أبعاد أداء المشاريع**1- جدولة المشروع Project scheduling**

تعتبر جدولة المشروع العملية التي يتم فيها تحويل خطة المشروع الى برنامج زمني منذ مباشرة العمل في المشروع وخلال تنفيذ جميع النشاطات المتتابعة والمتداخلة الى حين الوصول الى الانتهاء من أعمال المشروع، هذا يعني أن جدولة المشروع هي عملية تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع منذ بدايته حتى نهايته (2019) (Jong, et al.

ويتم إعداد جدول زمني بشكل مبدئي وسيط بعد القيام بتخطيط وتحديد نطاق المشروع، حيث يظهر فيه جميع أنشطة المنظمة الرئيسية وتقدير تاريخ بداية ونهاية كل نشاط بهدف مساعدة أصحاب القرار لاتخاذ القرار السليم، وفي هذه المرحلة لا تعتبر عملية تفصيل الأعمال مهمة فهي تختص فقط في أخذ الموافقة على المشروع وأنشطته، وبعد ذلك عند الموافقة على الجدول الزمني المبدئي يتم إعداد الجدول الزمني الرئيسي الذي يقوم على تقسيم الأنشطة الأساسية الى أنشطة فرعية وصولاً الى اصغر نشاط ويتحدد تاريخ بداية ونهاية كل نشاط، إضافة الى تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ النشاط، فيشمل الجدول الزمني للمشروع على ما يلي (العثمان والنجار، 2017):



- 1- تحديد الأنشطة
 - 2- تحديد تسلسل الأنشطة
 - 3 - تقدير الموارد اللازمة لكل نشاط
 - 4- تقدير المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط
 - 5- إعداد الجدول الزمني
 - 6- متابعة ومراقبة الجدول الزمني
- وتعتبر الجدولة من أهم الأساليب التي توفر المعلومات الهامة لجميع أطراف المشروع وهي مفيدة للعديد من الأمور أهمها: (Jong, et al. 2019)
- التنبؤ بوقت الإنجاز
 - لتكون أداة فعالة لمراقبة المشروع
 - تحديد نوافذ الوقت لنشاط ما
 - التنسيق بين كادر الأعمال
 - إنشاء سجل موثق للمشروع
 - أداة اتصال فعالة لأطراف المشروع
 - حسب نفقات العمل.

2- تكلفة المشروع Project Cost

إن إدارة تكاليف المشروع هي عبارة عن توقعات تسهم في تحديد تكلفة المشروع منذ بدايته وحتى نهايته ضمن فترة زمنية معينة، وهذه التوقعات يعبر عنها بصورة نقدية مباشرة وخلال فترات زمنية مختلفة، بهدف التغلب على تأثير التقلبات في أسعار العملات. وتبنى تلك التوقعات على مجموعة البيانات والمعلومات المتوفرة من عملية التخطيط الدقيق الذي يقوم به أصحاب الخبرة والمختصين (المفلح وأبو حسين، 2019).

وتعرف تكلفة تنفيذ المشاريع بأنها عملية تقدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشروع مع القيام بتجميع جميع التكاليف التقديرية مع العمل على ضبط ميزانية المشروع عن طريق مراقبة سير العمل في المشروع بهدف إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة للمشروع، إضافة إلى التحكم بمتغيرات العمل التي من شأنها التأثير على التكلفة في مراحل المشروع.

ويشكل عام ترتبط إدارة تكاليف المشروع بأهم المتطلبات اللازمة لإتمام أعمال المشروع بنجاح، فيقوم أصحاب المشاريع بقياس أو تحديد تكاليف المشروع بعدد من الطرق وفي أوقات مختلفة، ويجب أن تقدر التكاليف وفقاً لقرارات ومتطلبات أصحاب المشروع، وفي العادة يقوم مديري المشاريع بالاستعانة بعدد من الخبراء للقيام بعملية تقدير تكاليف المشاريع.

وتبدأ عملية تقدير تكاليف المشروع في أثناء مرحلة التصميم، حيث يتم تقدير تكلفة تنفيذ المشروع ليتسنى مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة التقديرية أثناء تنفيذ المشروع، كما تتطلب عملية تقدير التكاليف للمشروع التخطيط الجيد مما يساهم في إنتاج خطة صحيحة ومناسبة لإدارة التكاليف الخاصة بالمشروع، فالتخطيط الجيد للتكاليف يساهم في حسن تقدير تكلفة كل نشاط بشكل دقيق مع تحديد المتغيرات المفاجئة في التكاليف التي قد تطرأ على منظمة إدارة المشاريع خلال مراحل العمل المختلفة، ويعمل التخطيط الجيد للمشروع على تحديد الإطار المالي اللازم لإتمام كل نشاط وكل مرحلة من مراحل العمل في المشروع (Jong, et al. 2019)

3- جودة المشروع Project Quality

في الآونة الأخيرة، اهتمت المشاريع اهتماماً كبيراً بموضوع الجودة سواء بمعناها أو بتطبيقها أو بمحاولة الحصول على نتائجها؛ وهذا لما لسته من محصلة إيجابية على أدائها مما حقق لها ميزة تنافسية جعلتها قادرة على خلق المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، لذا أصبح تطبيق مبدأ الجودة اليوم مطلباً أساسياً لكافة المنظمات التي تسعى للتعامل مع شركاء وموردين وممولين (العثمان والنجار، 2017)

وهناك نوعين من الاهتمام بالجودة في المشروع، النوع الأول بهتم في تطوير جودة العمليات المستخدمة في المشروع، والنوع الثاني يهتم بالتطبيق الجيد لمعايير الجودة العالية على الأنشطة نفسها مما ينعكس على أداء



المشروع. وليستطيع مدير المشروع فهم أهداف المشروع وأدائه عليه أن يمتلك المعرفة الأساسية والإجراءات المستخدمة في ضبط جودة المشروع (Jong, et al. 2019) وتشمل إدارة جودة المشروع الأنشطة والعمليات التي تعمل على تحديد سياسات ومسؤوليات وأهداف الجودة التي تشبع احتياجات ورغبات متطلبات العميل، فهي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة عن طريق سياسات وإجراءات إضافة إلى عمليات التحسين المستمر في جميع جوانب المنظمة حسب الحاجة. وتشمل إدارة جودة المشاريع على مجموعة من العمليات التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع عمليات إدارة المشروع الأخرى وهي كالآتي (العثمان والنجار، 2017):

– **خطة الجودة Quality Plan**: تحدد الإدارة في هذه المرحلة معايير ومتطلبات جودة المشروع والخدمة المطلوبة وتوثيق طريقة تطبيق المشروع للجودة، وتقوم الإدارة أيضاً في هذه المرحلة باختيار المقاييس والإجراءات والفنيات والمدخلات الضرورية للتأكيد على الجودة والتحكم فيها، والتي يجب إتباعها حسب طبيعة المشروع.

– **ضمان الجودة Quality Assurance**: وهي العملية التي يتم فيها التدقيق على متطلبات الجودة والنتائج المراد الوصول إليها عن طريق استخدام معايير الجودة المطلوبة وقياس ضمان الجودة.

– **مراقبة الجودة Quality Control**: تشتمل هذه المرحلة على عمليات المراقبة والتسجيل لنتائج تنفيذ أنشطة الجودة لتقييم الأداء ومن ثم تقديم التوصيات للعمل على التغييرات المهمة، وتتضمن العملية اللازمة للوصول إلى المخرجات ضمن المواصفات المطلوبة، ويتم مراقبة متابعة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

3.1 منهجية البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والإدارات التشغيلية بالمشاريع الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 300 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

▪ **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

▪ **المصادر الأولية:** حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

3.4 الأساليب الإحصائية:

(1) **التوزيعات التكرارية، النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة**



(2) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وذلك لوصف استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

(3) اختبار كرونباخ ألفا : لقياس ثبات أداة الدراسة.

(4) معامل الارتباط لبيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والتعرف على العلاقات بين المتغيرات

(5) معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع

3.5 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتكونت استمارة الاستبيان من ثلاث أقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (المسمى الوظيفي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور (أساليب القيادة الموقفية) والذي ينقسم الي أربع ابعاد (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) ويتضمن 23 عبارة ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور أداء المشاريع الناشئة والذي ينقسم إلي ثلاثة ابعاد (التكلفة، الوقت، الجودة) ويتضمن 14 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة. وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة علي عبارات محاور الدراسة إلي مستويات من خلال تطبيق ما يلي :

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.8

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 – 1.799	منخفضة جدا
1.800 – 2.599	منخفضة
2.600 – 3.339	متوسطة
3.400 – 4.199	مرتفعة
4.200 – 5.000	مرتفعة جدا



3.6 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: أساليب القيادة الموقفية

جدول 1: معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التوجيه			
1	يقوم قائد المشروع بتوزيع المهام على كل عضو في الفريق.	**0.710	0.000
2	يحدد قائد المشروع كيفية أداء المهمة.	**0.742	0.000
3	يحدد قائد المشروع موعد انتهاء المهمة.	**0.821	0.000
4	يحدد قائد المشروع التعليمات بناءً على الوضع.	**0.804	0.000
5	يوجه قائد المشروع القرارات الهامة.	**0.893	0.000
6	يُنشئ قائد المشروع لغة مشتركة داخل الفريق.	0.897**	0.000
التدريب			
7	يتابع قائد المشروع أعضاء الفريق لتحقيق أهداف الشركة.	0.900**	0.000
8	يناقش قائد المشروع مع أعضاء الفريق اقتراحاتهم.	0.879**	0.000
9	يراقب قائد المشروع إنجاز المهام لكل عضو في الفريق.	0.812**	0.000
10	يشارك قائد المشروع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات.	0.853**	0.000
11	يوزع قائد المشروع المهام وفقاً لقدرات كل فرد في الفريق.	0.899**	0.000
الدعم			
12	يشجع قائد المشروع مشاركة أعضاء الفريق.	0.715**	0.000
13	يوفر قائد المشروع الموارد المناسبة.	0.896**	0.000
14	يهتم قائد المشروع بالجوانب الاجتماعية والعاطفية.	0.912**	0.000
15	يحث قائد المشروع أعضاء الفريق على المساهمة في عملية اتخاذ القرارات.	0.890**	0.000
16	يدعم قائد المشروع أعضاء الفريق لتجاوز العقبات.	0.932**	0.000
17	يسهل قائد المشروع عملية استخدام الموارد بكفاءة من قبل أعضاء الفريق.	0.907**	0.000
18	يقدر قائد المشروع نشاطات أعضاء الفريق.	0.894**	0.000
التفويض			
19	يفوض قائد المشروع أعضاء الفريق لتحقيق رضا العملاء.	0.906**	0.000
20	يسمح لأعضاء الفريق من قبل قائد المشروع بالتعامل مع المشكلات مباشرة.	0.894**	0.000
21	يمنح قائد المشروع أعضاء الفريق القوة للتعامل مع المشكلات.	0.906**	0.000
22	يُعطي قائد المشروع أعضاء الفريق السلطة لاختيار البدائل.	0.902**	0.000
23	يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديدة منها	0.915**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01



ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات محور أساليب القيادة الموقفية مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة. المحور الثاني: أداء المشاريع الناشئة

جدول 3: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التكلفة			
1	يقلل فريق المشروع من تكلفة التسليم.	0.764**	0.000
2	يقلل فريق المشروع من تكلفة دورة العمليات.	0.914**	0.000
3	يستخدم فريق المشروع الموارد المناسبة.	0.815**	0.000
4	يلتزم فريق المشروع بالميزانية المعتمدة.	0.853**	0.000
5	يقضي فريق المشروع على الفاقد.	0.909**	0.000
الوقت			
6	يقلل فريق المشروع من وقت الإعداد.	0.878**	0.000
7	يقلل فريق المشروع من وقت دورة العمليات.	0.860**	0.000
8	يسرع فريق المشروع وقت التسليم.	0.919**	0.000
9	يستخدم فريق المشروع وسائل الاتصال الرقمية.	0.899**	0.000
10	يطبق فريق المشروع جدولة مخزون "Just in Time"	0.873**	0.000
الجودة			
11	يتعامل فريق المشروع مع موردين معتمدين من حيث الجودة.	0.238**	0.000
12	يشمل فريق المشروع تدقيق جودة خارجي.	0.334**	0.000
13	ينفذ فريق المشروع عمليات التفتيش لضمان الجودة ومراقبة الجودة.	0.261**	0.000
14	يستخدم فريق المشروع إجراءات التشغيل القياسية "SOPS".	0.370**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات محور أداء المشاريع الناشئة مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

3.7 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول 2: نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
أساليب القيادة الموقفية	23	0.984
أداء المشاريع الناشئة	14	0.927
إجمالي استمارة الاستبيان	37	0.984



يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت قيمتها أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوي ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

الفصل الرابع : الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

4.1 تحليل استمارة الاستبيان

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية

النسبة %	العدد	الفئات	الخاصية
18.0	54	مدير/ة	المسمى الوظيفي
13.3	40	رئيس /ة	
24.0	72	رئيس قسم /ة	
44.7	134	منسق	
27.0	81	من 20 – 30 سنة	الفئة العمرية
41.0	123	من 31 – 45 سنة	
32.0	96	46 عام فأكثر	
15.7	47	دبلوم	المؤهل الدراسي
46.3	139	بكالوريوس	
22.0	66	دبلوم عالي	
10.3	31	ماجستير	
5.7	17	دكتوراه	عدد سنوات الخبرة
7.7	23	أقل من سنة	
32.0	96	من سنة الي أقل من 5 سنوات	



41.3	124	من 5 سنوات الي اقل من 10 سنوات
19.0	57	10 سنوات فأكثر

ثانيا: تحليل محاور الدراسة
المحور الأول: أساليب القيادة الموقفية
1- التوجيه:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التوجيه

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع جدا	1	0.665	4.350	يقوم قائد المشروع بتوزيع المهام على كل عضو في الفريق.
مرتفع جدا	2	0.732	4.223	يحدد قائد المشروع كيفية أداء المهمة.
مرتفع	4	0.880	4.040	يحدد قائد المشروع موعد انتهاء المهمة.
مرتفع	5	1.103	4.020	يحدد قائد المشروع التعليمات بناءً على الوضع.
مرتفع	3	0.768	4.190	يوجه قائد المشروع القرارات الهامة.
مرتفع	6	1.052	3.873	يُنشئ قائد المشروع لغة مشتركة داخل الفريق.
مرتفع		0.867	4.116	متوسط البعد

تم ترتيب عبارات محور أساليب القيادة الموقفية المتعلقة بالتوجيه من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (يقوم قائد المشروع بتوزيع المهام على كل عضو في الفريق) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.350 وانحراف معياري 0.665 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يُنشئ قائد المشروع لغة مشتركة داخل الفريق) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.873 وانحراف معياري 1.052 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور أساليب القيادة الموقفية المتعلقة بالتوجيه تبين أن عبارتين جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا واربع عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.116 بانحراف معياري 0.867.



2- التدريب

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	4	1.031	4.027	يتابع قائد المشروع أعضاء الفريق لتحقيق أهداف الشركة.
مرتفع	5	1.163	3.760	يناقش قائد المشروع مع أعضاء الفريق اقتراحاتهم.
مرتفع	3	0.817	4.093	يراقب قائد المشروع إنجاز المهام لكل عضو في الفريق.
مرتفع جدا	1	0.841	4.243	يشارك قائد المشروع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات.
مرتفع	2	0.991	4.157	يوزع قائد المشروع المهام وفقاً لقدرات كل فرد في الفريق.
مرتفع		0.968	4.056	متوسط البعد

تم ترتيب عبارات محور أساليب القيادة الموقفية المتعلقة بالتدريب من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (يشارك قائد المشروع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.243 وانحراف معياري 0.841 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يناقش قائد المشروع مع أعضاء الفريق اقتراحاتهم) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.760 وانحراف معياري 1.163 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور أساليب القيادة الموقفية المتعلقة بالتدريب تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا واربعة عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.056 بانحراف معياري 0.968

3- الدعم

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الدعم

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	3	0.968	4.057	يشجع قائد المشروع مشاركة أعضاء الفريق.
مرتفع	4	0.922	4.007	يوفر قائد المشروع الموارد المناسبة.
مرتفع	7	1.301	3.693	يهتم قائد المشروع بالجوانب الاجتماعية والعاطفية.
مرتفع	6	1.146	3.883	يحث قائد المشروع أعضاء الفريق على المساهمة في عملية اتخاذ القرارات.
مرتفع	5	1.030	4.003	يدعم قائد المشروع أعضاء الفريق لتجاوز العقبات.
مرتفع	2	0.906	4.110	يسهل قائد المشروع عملية استخدام الموارد بكفاءة من قبل أعضاء الفريق.
مرتفع	1	0.863	4.183	يقدر قائد المشروع نشاطات أعضاء الفريق.



مرتفع	1.019	3.991	متوسط البعد
-------	-------	-------	-------------

تم ترتيب عبارات محور أساليب القيادة الموقفية المتعلقة بالدعم من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (يُقدّر قائد المشروع نشاطات أعضاء الفريق) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.183 وانحراف معياري 0.863 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم قائد المشروع بالجوانب الاجتماعية والعاطفية) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.693 وانحراف معياري 1.301 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور أساليب القيادة الموقفية المتعلقة بالدعم تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.991 بانحراف معياري 1.019

4- التفاوض

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التفاوض

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	2	0.990	4.127	يُفوض قائد المشروع أعضاء الفريق لتحقيق رضا العملاء.
مرتفع	1	0.971	4.167	يُسمح لأعضاء الفريق من قبل قائد المشروع بالتعامل مع المشكلات مباشرة.
مرتفع	3	1.060	4.033	يمنح قائد المشروع أعضاء الفريق القوة للتعامل مع المشكلات.
مرتفع	4	0.940	4.007	يُعطي قائد المشروع أعضاء الفريق السلطة لاختيار البدائل.
مرتفع	5	1.103	3.993	يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديدة منها
مرتفع		1.013	4.065	متوسط البعد

تم ترتيب عبارات محور أساليب القيادة الموقفية المتعلقة بالتفاوض من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (يُسمح لأعضاء الفريق من قبل قائد المشروع بالتعامل مع المشكلات مباشرة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.167 وانحراف معياري 0.971 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم تغيير الإجراء أو مكان العمل لتجنب المخاطر وخاصة الشديدة منها) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.993 وانحراف معياري 1.103 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور أساليب القيادة الموقفية المتعلقة بالتفاوض تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التفاوض كأحد أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.065 بانحراف معياري 1.013

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى تطبيق أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.054 بانحراف معياري 0.967



المحور الثاني: أداء المشاريع الناشئة

1- التكلفة

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكلفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقلل فريق المشروع من تكلفة التسليم.	4.273	0.712	1	مرتفع جدا
يقلل فريق المشروع من تكلفة دورة العمليات.	4.197	0.913	2	مرتفع
يستخدم فريق المشروع الموارد المناسبة.	3.993	0.936	3	مرتفع
يلتزم فريق المشروع بالميزانية المعتمدة.	3.990	0.986	5	مرتفع
يقضي فريق المشروع على الفاقد.	3.933	1.058	4	مرتفع
متوسط البعد	4.077	0.921		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور أداء المشاريع الناشئة المتعلقة بالتكلفة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يقلل فريق المشروع من تكلفة التسليم) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.273 وانحراف معياري 0.712 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يلتزم فريق المشروع بالميزانية المعتمدة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.990 وانحراف معياري 0.986 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور أداء المشاريع الناشئة المتعلقة بالتكلفة تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا واربع عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى قدرة المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض على تقليل التكلفة كأحد ابعاد مستوى أداء المشاريع الناشئة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.077 بانحراف معياري 0.921

2- الوقت

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الوقت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يقلل فريق المشروع من وقت الإعداد.	3.890	1.150	5	مرتفع
يقلل فريق المشروع من وقت دورة العمليات.	4.127	0.990	2	مرتفع
يسرع فريق المشروع وقت التسليم.	4.167	0.971	1	مرتفع
يستخدم فريق المشروع وسائل الاتصال الرقمية.	4.033	1.060	3	مرتفع
يطبق فريق المشروع جدولة مخزون "Just in Time"	4.007	0.940	4	مرتفع
متوسط البعد	4.045	1.022		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور أداء المشاريع الناشئة المتعلقة بالوقت من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يسرع فريق المشروع وقت التسليم) هي أكثر



العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.167 وانحراف معياري 0.971 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقال فريق المشروع من وقت الإعداد) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.890 وانحراف معياري 1.150 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور أداء المشاريع الناشئة المتعلقة بالوقت تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى قدرة المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض على تقليل الوقت كأحد ابعاد مستوى أداء المشاريع الناشئة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.045 بانحراف معياري 1.022

3- الجودة

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الجودة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتعامل فريق المشروع مع موردين معتمدين من حيث الجودة.	4.317	0.832	3	مرتفع جدا
يشمل فريق المشروع تدقيق جودة خارجي.	4.230	0.997	4	مرتفع جدا
ينفذ فريق المشروع عمليات التفتيش لضمان الجودة ومراقبة الجودة.	4.317	0.774	2	مرتفع جدا
يستخدم فريق المشروع إجراءات التشغيل القياسية "SOPs".	4.353	0.760	1	مرتفع جدا
متوسط البعد	4.304	0.840		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات محور أداء المشاريع الناشئة المتعلقة بالجودة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يستخدم فريق المشروع إجراءات التشغيل القياسية "SOPs") هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.353 وانحراف معياري 0.760 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يشمل فريق المشروع تدقيق جودة خارجي) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.230 وانحراف معياري 0.997 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات محور أداء المشاريع الناشئة المتعلقة بالجودة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا لقدرة المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض على تحقيق الجودة كأحد ابعاد مستوى أداء المشاريع الناشئة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.304 بانحراف معياري 0.840

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى أداء المشاريع الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.130 بانحراف معياري 0.934

4.2 اختبار فروض الدراسة

لاختبار فرض الدراسة الرئيسي والفروض الفرعية تم حساب معادلة الانحدار البسيط بين كلا من متغير أساليب القيادة الموقفية بأبعاده الأربعة (المتغير المستقل) ومتغير أداء المشروعات الناشئة (المتغير التابع) وجاءت النتائج كما يلي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض

جدول (13) تأثير أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.917	0.840	**1569.234	**39.614	0.447

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01



اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة احصائية لمستوي تطبيق أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (أساليب القيادة الموقفية) يفسر 84 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات الناشئة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1 % ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 0.447 %

الفرض الفرعي الاول: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض

جدول (14) تأثير التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.889	0.791	**1126.363	**33.561	1.891

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة احصائية لمستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية) يفسر 79.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات الناشئة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.889 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1 % ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 1.891 %

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض

جدول (15) تأثير التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.873	0.762	**953.619	**30.881	1.898

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة احصائية لمستوي تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية) يفسر 76.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات الناشئة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.873 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1 % ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 1.898 %



الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض
جدول (16) تأثير الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.875	0.765	**971.941	**31.176	1.292

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية) يفسر 76.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات الناشئة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.875 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1% ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 1.292%.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض
جدول (17) تأثير التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.926	0.858	**1799.663	**42.422	1.831

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية) يفسر 85.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات الناشئة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.926 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1% ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 1.831%.



الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة

5.1 استنتاجات الدراسة

- ارتفاع مستوى تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.116 بانحراف معياري 0.867 وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ومع نتيجة دراسة (Buba and Tanko (2017
- ارتفاع مستوى تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.056 بانحراف معياري 0.968 وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ومع نتيجة دراسة (Buba and Tanko (2017
- ارتفاع مستوى تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.991 بانحراف معياري 1.019 وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ومع نتيجة دراسة (Buba and Tanko (2017
- ارتفاع مستوى تطبيق التفاوض كأحد أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.065 بانحراف معياري 1.013 وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019)
- ارتفاع مستوى تطبيق أساليب القيادة الموقفية بالمشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.054 بانحراف معياري 0.967 وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ومع نتيجة دراسة (Buba and Tanko (2017
- ارتفاع مستوى قدرة المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض على تقليل التكلفة كأحد ابعاد مستوى أداء المشاريع الناشئة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.077 بانحراف معياري 0.921
- ارتفاع مستوى قدرة المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض على تقليل الوقت كأحد ابعاد مستوى أداء المشاريع الناشئة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.045 بانحراف معياري 1.022
- وجود مستوى مرتفع جدا لقدرة المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض على تحقيق الجودة كأحد ابعاد مستوى أداء المشاريع الناشئة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.304 بانحراف معياري 0.840
- ارتفاع مستوى أداء المشاريع الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.130 بانحراف معياري 0.934
- وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1 % ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 0.447 % وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ونتيجة دراسة (عمرو النكلاوي، 2022) ومع نتائج دراسة (المغربي، الشرباتي، 2021) ونتيجة دراسة (علوان، 2016) ونتائج دراسة (العجمي، الصوالحة، 2021) ونتيجة دراسة (Wanto (2021 ونتيجة دراسة (Silva, et al (2019) ونتيجة دراسة (Setiawan, et. al. (2019) ومع نتيجة دراسة (Buba and Tanko (2017) ومع نتيجة دراسة (Ghazzawi, et. al. (2017
- وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية



الاولي للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.889 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1 % ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 1.891 % وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ونتيجة دراسة (عمرو النكلاوي، 2022) ومع نتائج دراسة (المغربي، الشرباتي، 2021) ومع نتيجة دراسة Buba and Tanko(2017)

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.873 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1 % ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 1.898 % وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ونتيجة دراسة (عمرو النكلاوي، 2022) ومع نتائج دراسة (المغربي، الشرباتي، 2021) ومع نتيجة دراسة Buba and Tanko(2017)

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.875 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1 % ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 1.292 % وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ونتيجة دراسة (عمرو النكلاوي، 2022) ومع نتائج دراسة (المغربي، الشرباتي، 2021) ومع نتيجة دراسة Buba and Tanko(2017)

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.926 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية بمقدار 1 % ازداد مستوي أداء المشروعات الناشئة في مجال الانشاءات بمدينة الرياض بمقدار 1.831 % وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبيد، الجرادات، 2019) ونتيجة دراسة (عمرو النكلاوي، 2022) ومع نتائج دراسة (المغربي، الشرباتي، 2021)

5.2 التوصيات

✍ ضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة.

✍ العمل على الحفاظ علي جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الانشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك .

✍ الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات للمديرين والقيادات العاملين في المشروعات الناشئة والتي تساهم في توفير المناخ المناسب للعمل وزيادة مستويات أداء العاملين وتحقيق ميزة تنافسية.

✍ الاهتمام بتوفير البيئة التكنولوجية التي تساهم في تطبيق الأساليب الحديثة في مجال الإدارة والقيادة بالشركات والمشروعات الناشئة .

✍ تشجيع الباحثين على اجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الأساليب الحديثة في مجال الإدارة والقيادة ودراسة العوامل المؤثرة عليهم وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة من تطبيقها وكذلك دراسة العوامل المؤثرة على مستويات أداء المشروعات الناشئة وكيفية زيادة قدراتها ومستويات أدائها مع اجراء دراسات تتفق في



موضوعها مع الدراسة الحالية على كافة قطاعات المشروعات الناشئة في مدينة الرياض بصفة خاصة وكذلك في المملكة العربية السعودية بصفة عامة .

المراجع

1. الباطين، عبد الرحمن (2013)، واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، 42، 117-139.
2. جاد الرب، سيد (2012)، "القيادة الاستراتيجية"، مطابع الدار، مصر.
3. الحريري، محمد (2012)، "إدارة الموارد البشرية"، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان.
4. حماد، إياد (2017)، تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق، مجلة جامعة البعث، 39(20)، 149-181.
5. الشريف، مازن، (٢٠٠٤)، إدارة الأداء، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
6. الصرايرة، خالد احمد(٢٠١١)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق.
7. العبادي، عائدة مناور، وبطاح، أحمد محمد. (2022). درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج38، ع8، 233 - 262.
8. علوان، فراس (2016)، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة-دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(34)، 68-100.
9. عبيدات، محمد حسين وعلي، عبد المنعم محمد، (2018)، تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
10. العثمان، عبير عبد الله محمد والنجار، فايز جمعة صالح، (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء : دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
11. عربيات، بشير (٢٠١٢) ، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كلية الهندسية التكنولوجية ، دراسة حالة ، في مجلة الجامعة الإسلامية ، للدراسات التربوية والنفسية.
12. العنزي، سعد علي، والعبادي، هاشم فوزي(٢٠٠٩)، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
13. العواودة، وليد (٢٠٠٧)، أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
14. العجمي، ناصر فهيد ناصر، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2021). أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي: الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
15. علوان، فراس حسين. (2016). دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج12، ع34، 68 - 100.
16. عمر، هناء صلاح عبدالحليم، و النكلاوي، شوق عبادة أحمد. (2022). الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة. مجلة الطفولة والتربية، مج14، ع51، 17 - 51.
17. العبيد، أمال غازي إسماعيل، و الجرادات، محمود خالد محمد. (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوي القدرة علي حل المشكلات الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.



18. المفلح، منال زيد، وأبو حسين، الحارث محمد موسى، (2019)، أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
19. المغربي، عماد سليمان، والشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر أنماط القيادة الوضعية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات التصنيع الكيميائي الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان
20. نعيم، محمود(٢٠١٢)، واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
21. نجم، نجم (2012)، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء للنشر، عمان
22. Bosse, T., Duell, R., Memon, Z. A., Treur, J., & van der Wal, C. N. (2017). Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory. *Simulation*, 93(7), 605-617.
23. Clarke, N. (2012). Leadership in projects: what we know from the literature and new insights. *Team Performance Management*, 18(3), 128-148.
24. Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2018). Literature review on leadership in healthcare management. *Journal of social science studies*, 5(1), 38-47.
25. DuBois, M.; Hanlon, J.; Koch, J; Nyatuga, B.; and Kerr, N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams. *Journal of Economic Development Management, IT Finance and Marketing*, 7(1), 30-46.
26. Daniëls, E., Hondelghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
27. Dunn, A. L. (2016). Exploring Situational Leadership®: A Qualitative Study on Followers in the Military. Northcentral University.
28. Dulewicz, V.; and Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
29. Egge, M. S. (2019). The Impact of Situational Leadership Theory on Follower Development in Fitness: An Action Research Study with Camp Gladiator (Doctoral dissertation).
30. Eva, N., Cox, J. W., Herman, H. M., & Lowe, K. B. (2019). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 101346.
31. Ferdianto, J. R; Tobing, D. S.; and Barokah, I (2019). The role of work motivation as a mediation influence of situational leadership style and change management on performance of employee in bank mandiri jember. *International Journal of Creative and Innovative Research in All Studies*, 1(12), 100-106.
32. Ghazzawi, K.; Shoughari, R.; and Osta, B. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization. *Human Resource Management Research*, 7(3),102-110.
33. Hidayat, R.; Hardhienata, S.; and Patras, Y. E. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *The International Journal of Counseling and Education*. 5(1), 6-14.



34. Ho, J. M., & Koh, T. S. (2017). Historical development of educational leadership in Singapore. *Leadership for change: The Singapore schools experience*, 29- 84.
35. Hottinger, J. M. (2018). *Utility of Situational Leadership to Managers* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
36. Imron, A., Satria, R., & Puspitaningtyas, I. (2019, December). Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations. In the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019). Atlantis Press
37. Jong, C. Y., Sim, A. K., & Lew, T. Y. (2019). The relationship between TQM and project performance: Empirical evidence from Malaysian construction industry. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1568655.
38. Kaimenyi, C. (2014). The Influence of Conflict Management Styles on Leadership Approaches within Small-scale Businesses in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(9), 55-59.
39. Kaufman, R. (2017). *Practical strategic leadership: Aligning human performance development with organizational contribution*. *Performance Improvement*, 56(2), 16-21.
41. Kariuki, J. T. (2018). The Effect of Project Manager's Leadership Style on Performance of Water Projects in Kenya *European Scientific Journal*, 14(17), 33-45.
42. Kukoyi, P. O., Osuizugbo, I. C., Yohanna, H. S., Edike, U. E. & Ohiseghame, L. E. (2020). Pre- ualification of Selecting Construction Project Contractors Using Health and Safety Criteria. *Journal of Engineering, Project*, 1-7.
43. Landis, E.A. (2011). 21st Century Leadership Issues as They Pertain to a Small Private Liberal Arts University. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(3), 108-111.
44. Lacey, J. M. (2019). Student Development and Studio Management in Applied Music Teaching through Implementation of the Situational Leadership Model. Retrieved from http://purl.flvc.org/fsu/fd/2019_Spring_Lacey_fsu_0071E_15154
45. Laub, J. (2018). The Story of Leadership: The Historical Development of Leadership Thought. In *Leveraging the Power of Servant Leadership* (pp. 15- 44). Palgrave Macmillan, Cham.
46. Lo, K. D. (2020). Fritz J. Roethlisberger Memorial Award Goes to “Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader”. *Journal of Management Education*, 44(4), 464-467.
47. Lynch, B. M., McCance, T., McCormack, B., & Brown, D. (2018). The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 27(1-2), 427-440.
48. Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). Leader and leadership: Historical development of the terms and critical review of literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16-32.
49. Meier, D. (2016). Situational leadership theory as a foundation for a blended learning framework. *Journal of Education and Practice*, 7(10), 25-30.
50. Minelgaite, I., Guðmundsdóttir, S., Guðmundsdóttir, Á. E., Stangej, O., Minelgaite, I., Guðmundsdóttir, S., ... & Stangej, O. (2018). *Leadership in Iceland: A*



Historical Context. Demystifying Leadership in Iceland: An Inquiry into Cultural, Societal, and Entrepreneurial Uniqueness, 15-25.

51. Nobles, M., & Fraizer, L. (2017). Assuming a Leadership Role: Exploring Situational Leadership Strategies for Supporting and Mentoring Graduate Student Teaching Assistants in Anatomy and Physiology. *HAPS Educator*, 21(3), 40-44

52. Nasereddin, Y. and Sharabati, A. A (2016). Universities Leadership Style in the Light of Governance Principles *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 1092-1114.

53. Oberer, B. and Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP*, 1-9.

54. Pretorius, S.; Steyn, H. and Bond-Barnard, T. J. (2017). EXPLORING PROJECT-RELATED FACTORS THAT INFLUENCE LEADERSHIP STYLES AND THEIR EFFECT ON PROJECT PERFORMANCE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 95-108.

55. Perna, B. S. (2016). Exploring situational leadership in quick service restaurants. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(2), 1

56. Pratidina, G., & Iskandar, A. (2019). Study on Situational Leadership in Forest Management with Swot Analysis, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 43(2), 43-60

57. Ramani, S. E., & Sruthi, N. (2016). Application of Earned Value Management to Compute the Project Performance Using Analytical Network Process. *Jordan Journal of Civil Engineering*, 10(2).

58. Ruslan, R., Lian, B., & Fitria, H. (2020). The Influence of principal's situational leadership and Teacher's professionalism on Teacher's performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 135-143.

59. Sethuraman, K.; and Suresh, H (2014) Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7(9), 165-172.

60. Silva, P. L.; Numes, S. C.; and Andrade, D. F. (2019). Managers' leadership style and the commitment of their team members associating concepts in search of possible relations. *Rev. Bras. Gest Neg. São Paul*, 21(2).291-311

61. Seidel, A., Saurin, T. A., Tortorella, G. L., & Marodin, G. A. (2019). How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?. *Production Planning & Control*, 30(16), 1322-1336.

62. Sharbrough, W. (2016). Concepts in Contrast: Demonstrating Disparate Leadership Styles through The Last Castle, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 4(3), 54-55

63. Shonhiwa, C. (2016). An examination of the situational leadership approach: Strengths and weaknesses. *Cross-Currents: An International Peer-Reviewed Journal on Humanities & Social Sciences*, 2(2), 35-40.

64. Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives. *Journal of instructional research*, 7, 80-89.



65. Setiawan, T. H; Firdaus, A.: and Putra, A. D. (2019). The study of situational leadership style on an Indonesian construction company, *Malaysian Journal of Civil*, 30(1), 17-22.
66. Sambasivan, M.; and Soon, Y TV (2007) Causes and Effects of Delays in Malaysian Construction Industry. *International Journal Of Project Management*, 25(5), 517-526.
67. Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83, 120-129.
68. Thompson, G.; and Glase, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 24-38.
69. Vidyakala, K. (2020). A Conceptual Study on Situational Leadership Approach. *PURAKALA*, ISSN, 31(19)
70. Walls, E. (2019). The value of situational leadership. *Community practitioner: the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, 92(2), 31-33.
71. Wanto, W. (2021). Relationship of Situational Leadership Style of Principal and School Climate to Teacher Integrity PAUD at Gambir Sub-District Central Jakarta, *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 55- 63.
72. Zigarmi, D., & Roberts, T. P. (2017). A test of three basic assumptions of Situational Leadership® II Model and their implications for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 241-260.