

## تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة

أسم الطالب

دعاء عوض الشاعر

مشروع تخرج-٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥- الفصل الدراسي الاول

### المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....٣

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ٥  | مشكلة الدراسة                                     |
| ٦  | فجوات على المستوى النظري                          |
| ٧  | فجوات على المستوى التطبيقي                        |
| ٨  | أهمية الدراسة                                     |
| ٨  | على المستوى النظري:                               |
| ٩  | على المستوى التطبيقي:                             |
| ١٠ | أسئلة الدراسة                                     |
| ١٠ | أهداف الدراسة                                     |
| ١١ | فرضيات الدراسة                                    |
| ١٢ | نموذج الدراسة                                     |
| ١٣ | منهجية الدراسة                                    |
| ١٤ | الدراسة الميدانية                                 |
| ١٥ | مخطط المشروع المقترح                              |
| ١٦ | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                    |
| ١٧ | المقدمة:                                          |
| ١٧ | المتغير المستقل ( جودة الخدمة ) :                 |
| ٢١ | المتغير التابع ( التوجه الى الزبائن ) : .....     |
| ٢٤ | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ٢٤ | الخاتمة                                           |
| ١٤ | قائمة المراجع                                     |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تُعد القيادة الفعالة، في جوهرها، القوة الدافعة وراء تحقيق الأهداف التنظيمية، وتكتسب هذه الأهمية بعدًا حاسمًا في المشهد الاقتصادي والتجاري المعاصر الذي يتميز بتقلباته السريعة وتغيراته المستمرة. ففي ظل بيئة عالمية تتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع، وتزايد حدة المنافسة، والتحولات الديموغرافية، والأزمات غير المتوقعة (مثل الأوبئة العالمية أو الاضطرابات الاقتصادية)، يصبح دور القائد أكثر تعقيدًا وحيوية من أي وقت مضى. لم تعد القيادة مجرد مجموعة من المهام الإدارية الروتينية التي تقتصر على التخطيط والتنظيم

والتحكم، بل تحولت إلى فن وعلم يتطلب رؤية استشرافية، وقدرة فائقة على التكيف مع المستجدات، ومهارات تواصل استثنائية، وفهمًا عميقًا لديناميكيات السلوك البشري، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو المنظمات ككل. إنها عملية ديناميكية تتطلب من القائد أن يكون محفزًا، وموجهًا، وميسرًا، ومصدر إلهام في آن واحد.

تُعرف القيادة الفعالة على نطاق واسع بأنها القدرة على التأثير في الأفراد والمجموعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة والمتغيرة باستمرار. هذا التعريف يكتسب أهمية خاصة في سياق إدارة المشاريع، حيث يبرز دور القائد كعنصر محوري وحاسم في توجيه المشروع عبر جميع مراحله، بدءًا من مرحلة التفكير والتخطيط الأولي، مرورًا بالتنفيذ الدقيق والمتابعة المستمرة، وصولًا إلى الإغلاق الناجح وتسليم المخرجات. فالقائد الفعال للمشروع لا يقتصر دوره على الجوانب الفنية والتقنية للمشروع، مثل تحديد النطاق الزمني والميزانية، بل يمتد ليشمل مجموعة واسعة من المسؤوليات التي تتطلب مهارات قيادية متقدمة. من هذه المسؤوليات: بناء فريق عمل متماسك وعالي الأداء، وتحفيز أعضاء الفريق للحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية والالتزام، وإدارة المخاطر المحتملة بشكل استباقي، وحل النزاعات التي قد تنشأ داخل الفريق أو مع أصحاب المصلحة، وبناء علاقات قوية ومستدامة مع جميع الأطراف المعنية بالمشروع (المعلماء، الموردين، الإدارة العليا)، وضمان التوافق التام بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية الأوسع للمنظمة.

في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، تواجه المشاريع تحديات فريدة ومعقدة تتطلب من القادة تبني أساليب قيادية مرنة ومبتكرة وغير تقليدية. فالتغيرات المفاجئة في متطلبات العملاء، أو ظهور تقنيات جديدة ومبتكرة، أو التحولات الجذرية في أولويات السوق، أو حتى الأزمات غير المتوقعة التي قد تؤثر على سلاسل الإمداد أو الموارد البشرية، كلها عوامل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مسار المشروع، وتؤدي إلى انحرافه عن خطته الأصلية، وتؤثر بالتالي على نتائجه النهائية. هنا تبرز الأهمية القصوى للقيادة القادرة على التكيف (Adaptive Leadership)، والتي تستطيع توجيه الفريق ببراعة خلال حالة عدم اليقين والغموض، وتحويل التحديات والعقبات إلى فرص للنمو والابتكار، والحفاظ على زخم المشروع وروح الفريق حتى في أصعب الظروف وأكثرها تعقيدًا. إن القائد المتكيف هو من يستطيع أن يرى الصورة الكبيرة، وأن يتخذ قرارات سريعة ومستنيرة بناءً على المعلومات المتاحة، وأن يلهم فريقه للتغلب على الصعاب.

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى التعمق في استكشاف العلاقة الجوهرية والمعقدة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتقلبات. سيتناول البحث مفهوم القيادة الفعالة بشكل شامل، مستعرضاً أبعادها المختلفة ونظرياتها المتنوعة، مع التركيز بشكل خاص على السمات والمهارات القيادية الأساسية التي تمكن القادة من تحقيق أهداف المشروع بنجاح في ظل التحديات المعاصرة. كما سيسلط الضوء على الآليات والمسارات التي من خلالها تؤثر القيادة الفعالة على جوانب متعددة وحيوية من المشروع، مثل: تعزيز أداء الفريق وزيادة إنتاجيته، وتحسين عمليات إدارة المخاطر والتعامل معها بفعالية، وتشجيع الابتكار والإبداع داخل بيئة المشروع، وزيادة رضا أصحاب المصلحة وثقتهم في المشروع. من خلال تحليل نقدي للأدبيات الأكاديمية ذات الصلة، ودراسة معمقة للحالات العملية الناجحة والفاشلة، يسعى هذا البحث إلى تقديم فهم شامل ومتكامل لكيفية مساهمة القيادة الفعالة في تحقيق النجاح المستدام للمشاريع في بيئات العمل التي تتسم بالتغير المستمر والتحول السريع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، نجاح المشاريع، بيئة العمل المتغيرة، إدارة المشاريع، القيادة التكيفية، الابتكار في المشاريع، إدارة المخاطر، أداء الفريق.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من الإدراك الواسع لأهمية القيادة الفعالة في تحقيق النجاح التنظيمي بشكل عام، وفي سياق إدارة المشاريع بشكل خاص، إلا أن هناك تحديًا متزايدًا يواجه المنظمات في كيفية ضمان استمرارية هذا النجاح في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة وغير المتوقعة. فالمشاريع اليوم لم تعد تعمل في بيئات مستقرة يمكن التنبؤ بها، بل أصبحت عرضة لتقلبات مستمرة ناجمة عن التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات الاقتصادية العالمية، والتحول في تفضيلات العملاء، وتزايد تعقيد المتطلبات، وظهور نماذج عمل جديدة (مثل العمل عن بعد والفرق الافتراضية). هذه البيئة المتغيرة تفرض ضغوطًا هائلة على قادة المشاريع، وتتطلب منهم مهارات وقدرات تتجاوز الأطر التقليدية للقيادة.

تكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة، أو تتجاوز ميزانياتها وجدولها الزمنية، أو لا تقدم القيمة المتوقعة، على الرغم من وجود خطط عمل محكمة وفرق عمل مؤهلة. يُعزى جزء كبير من هذه الإخفاقات إلى قصور في القيادة، أو عدم قدرة القادة على التكيف بفعالية مع التغيرات المحيطة بالمشروع. ففي حين أن هناك فهمًا عامًا بأن القيادة الجيدة ضرورية، إلا أن هناك نقصًا في الفهم العميق للكيفية التي يجب أن تتجلى بها

هذه القيادة تحديدًا في بيئات العمل المتغيرة، وما هي الممارسات القيادية الأكثر فعالية التي تمكن المشاريع من ليس فقط البقاء، بل والازدهار في مثل هذه الظروف. هذا النقص في الفهم يؤدي إلى فجوة بين المعرفة النظرية حول القيادة وإدارة المشاريع، وبين التطبيق العملي الفعال لهذه المعرفة في مواجهة التحديات الواقعية. ، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

## فجوات على المستوى النظري

١. **نقص الأطر النظرية المتكاملة للقيادة في البيئات المتغيرة:** على الرغم من وجود العديد من نظريات القيادة (مثل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخادمة، والقيادة التكيفية)، إلا أن هناك فجوة في الأطر النظرية التي تجمع بين هذه النظريات وتوضح كيفية تطبيقها بشكل متكامل وفعال في سياق إدارة المشاريع ضمن بيئات عمل شديدة التقلب. غالبًا ما تركز النظريات على جانب واحد من القيادة، بينما تتطلب البيئات المتغيرة نهجًا متعدد الأبعاد.

٢. **التركيز المحدود على العلاقة السببية المباشرة:** الكثير من الدراسات السابقة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة ونجاح المشاريع، ولكن هناك حاجة لمزيد من البحث النظري الذي يوضح الآليات السببية الدقيقة التي من خلالها تؤثر ممارسات قيادية محددة على مؤشرات نجاح المشروع في بيئة متغيرة. كيف تؤثر القيادة على المرونة التنظيمية، والقدرة على الابتكار، وسرعة الاستجابة للتغيرات؟

٣. **تحديد السمات والمهارات القيادية الأكثر أهمية في البيئات المتغيرة:** بينما توجد قوائم عامة لسمات القائد الفعال، هناك فجوة في تحديد أي من هذه السمات والمهارات تكتسب أهمية قصوى وتأثيرًا أكبر عندما تكون بيئة المشروع غير مستقرة وغير قابلة للتنبؤ. هل هي القدرة على التفكير الاستراتيجي، أم المرونة، أم الذكاء العاطفي، أم القدرة على بناء الثقة؟ وما هو التوازن الأمثل بينها؟

٤. **قلة النماذج التي تربط بين أنماط القيادة ومراحل التغير:** تحتاج الأدبيات إلى نماذج نظرية توضح كيف يجب أن تتغير أنماط القيادة أو تتكيف مع المراحل المختلفة للتغير التي يمر بها المشروع أو المنظمة. هل يتطلب التغير الجذري نمطًا قياديًا مختلفًا عن التغير التدريجي؟

## فجوات على المستوى التطبيقي

١. **نقص الأدوات والممارسات التطبيقية:** تواجه المنظمات وقادة المشاريع صعوبة في ترجمة المفاهيم النظرية للقيادة الفعالة إلى ممارسات وأدوات عملية قابلة للتطبيق في سياق مشاريعهم اليومية ضمن بيئات متغيرة. ما هي الخطوات المحددة التي يمكن للقائد اتخاذها لتعزيز قدرة فريقه على التكيف؟ وكيف يمكن قياس فعالية هذه الممارسات؟
  ٢. **تحديات تطوير قادة المشاريع:** على الرغم من الاستثمار في برامج تطوير القيادات، إلا أن هناك فجوة في تصميم برامج تدريبية تركز بشكل خاص على تزويد قادة المشاريع بالمهارات اللازمة للتعامل مع عدم اليقين والتغير المستمر. كيف يمكن تدريب القادة على التفكير خارج الصندوق، واتخاذ قرارات سريعة تحت الضغط، وإدارة فرق العمل الموزعة؟
  ٣. **قياس تأثير القيادة على نجاح المشروع في البيئات المتغيرة:** غالبًا ما يكون قياس تأثير القيادة على نجاح المشروع أمرًا صعبًا، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة حيث تتداخل العديد من العوامل. هناك حاجة إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) وأساليب تقييم أكثر دقة لتقييم فعالية القيادة في مثل هذه الظروف.
  ٤. **تحديات بناء ثقافة المرونة والابتكار:** يواجه القادة تحديًا عمليًا في بناء ثقافة تنظيمية داخل فرق المشاريع تشجع على المرونة، والتعلم المستمر، والابتكار، والاستجابة السريعة للتغيرات، بدلاً من التمسك بالخطط الجامدة. كيف يمكن للقائد أن يكون محفزًا وميسرًا لهذه الثقافة؟
- من خلال معالجة هذه الفجوات، يسعى هذا البحث إلى تقديم مساهمة علمية وعملية قيمة، من شأنها أن تعزز فهمنا لدور القيادة الفعالة في تحقيق نجاح المشاريع في بيئات العمل المتغيرة، وتوفر إرشادات قابلة للتطبيق للمنظمات وقادة المشاريع.

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في سياق المشهد التنظيمي المعاصر، الذي يتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد. ففي ظل التحديات المستمرة التي تفرضها بيئات العمل المتغيرة، يصبح فهم العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع أمراً حيوياً للمنظمات التي تسعى للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تبرز أهمية هذه الدراسة على مستويين رئيسيين: المستوى النظري (العلمي) والمستوى التطبيقي (العملي)

### على المستوى النظري:

١. إثراء الأدبيات الأكاديمية: ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة وإدارة المشاريع، من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في بيئات العمل المتغيرة. ستعمل على سد الفجوات النظرية المحددة سابقاً، مما يوفر منظوراً جديداً و متكاملًا لهذه العلاقة المعقدة.
٢. تطوير الأطر والنماذج النظرية: من المتوقع أن تسهم الدراسة في تطوير أو تعديل أطر ونماذج نظرية قائمة، أو اقتراح نماذج جديدة، توضح كيف يمكن للقيادة أن تتكيف وتؤثر بفعالية في سياقات المشروع المتغيرة. قد تقدم الدراسة رؤى حول السمات والمهارات القيادية الأكثر أهمية في هذه البيئات، وكيف تتفاعل هذه السمات مع ديناميكيات المشروع المتغيرة.
٣. تحديد آليات التأثير: ستعمل الدراسة على الكشف عن الآليات والمسارات الدقيقة التي من خلالها تؤثر ممارسات القيادة الفعالة على مؤشرات نجاح المشروع المختلفة (مثل الأداء، الجودة، الابتكار، رضا أصحاب المصلحة) في ظل التحديات التي تفرضها البيئة المتغيرة. هذا سيعزز الفهم النظري للكيفية التي تترجم بها القيادة إلى نتائج ملموسة.

٤. **فتح آفاق بحثية جديدة:** من خلال النتائج والتوصيات التي ستقدمها، قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية جديدة للباحثين المهتمين بمجالات القيادة، وإدارة المشاريع، والمرونة التنظيمية، مما يسهم في تراكم المعرفة وتطورها في هذه التخصصات.

## على المستوى التطبيقي:

١. **توجيه قادة المشاريع والمديرين:** ستقدم الدراسة إرشادات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لقادة المشاريع والمديرين التنفيذيين حول كيفية تعزيز ممارساتهم القيادية لتحقيق نجاح أفضل للمشاريع في بيئات العمل المتغيرة. ستساعدهم على فهم المهارات والسلوكيات القيادية التي يجب التركيز عليها لتجاوز التحديات وتحويلها إلى فرص.
٢. **تحسين أداء المشاريع:** من خلال تطبيق التوصيات المستخلصة من الدراسة، يمكن للمنظمات تحسين معدلات نجاح مشاريعها، وتقليل حالات الفشل، وتجنب تجاوز الميزانيات والجدول الزمنية، وبالتالي تحقيق عوائد أفضل على استثماراتها في المشاريع.
٣. **تطوير برامج التدريب والتطوير:** يمكن أن تستفيد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وكذلك أقسام الموارد البشرية في الشركات، من نتائج هذه الدراسة في تصميم وتطوير برامج تدريبية أكثر فعالية لقادة المشاريع، تركز على بناء الكفاءات القيادية اللازمة للتعامل مع البيئات المتغيرة وعدم اليقين.
٤. **تعزيز المرونة التنظيمية:** ستساهم الدراسة في مساعدة المنظمات على بناء ثقافة تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، من خلال تسليط الضوء على دور القيادة في غرس هذه الثقافة وتشجيع الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات.
٥. **دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي:** ستوفر الدراسة رؤى قيمة للإدارة العليا وصناع القرار الاستراتيجي حول أهمية الاستثمار في تطوير القيادات، وكيف يمكن للقيادة الفعالة أن تكون ميزة تنافسية حقيقية للمنظمة في سوق دائم التغير.

## أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة؟  
وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي، ستسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي السمات والمهارات القيادية الأكثر أهمية وفعالية لقادة المشاريع في بيئة عمل متغيرة؟
- كيف تؤثر ممارسات القيادة الفعالة على أداء فريق المشروع في بيئة عمل متغيرة؟
- ما هو دور القيادة الفعالة في إدارة المخاطر والتعامل مع عدم اليقين في المشاريع ضمن بيئة عمل متغيرة؟
- كيف تسهم القيادة الفعالة في تعزيز الابتكار والمرونة داخل المشاريع في بيئة عمل متغيرة؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه قادة المشاريع في ممارسة القيادة الفعالة في بيئة عمل متغيرة، وكيف يمكن التغلب عليها؟

## أهداف الدراسة

### ١. الهدف الرئيسي:

- تحديد وتحليل تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة.

### ٢. الأهداف الفرعية:

- تحديد السمات والمهارات القيادية الأساسية التي تمكن قادة المشاريع من تحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة.
- فحص العلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة وتعزيز أداء فريق المشروع في ظل التغيرات المستمرة.

- استكشاف دور القيادة الفعالة في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر والتعامل مع عدم اليقين بفعالية داخل المشاريع.
- تحليل كيفية مساهمة القيادة الفعالة في (**fostering** تعزيز/تشجيع) الابتكار والمرونة التنظيمية ضمن المشاريع في بيئة عمل ديناميكية.
- تحديد التحديات التي تواجه قادة المشاريع في تطبيق القيادة الفعالة في بيئة متغيرة، واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.
- تقديم توصيات عملية للمنظمات وقادة المشاريع لتعزيز ممارسات القيادة الفعالة بما يضمن نجاح المشاريع في بيئات العمل المتغيرة.

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية: (H1)

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة.

### الفرضيات الفرعية:

- **H1a:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين السمات والمهارات القيادية (مثل المرونة، الذكاء العاطفي، الرؤية الاستراتيجية) لقادة المشاريع وبين نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة.

- (هذه الفرضية تختبر تأثير جودة القائد ومهاراته على النجاح)

- **H1b:** تؤثر ممارسات القيادة الفعالة (مثل التحفيز، التمكين، التواصل الفعال) بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء فريق المشروع، مما يسهم في نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة.

- (هذه الفرضية تختبر تأثير سلوكيات القائد على أداء الفريق كعامل وسيط لنجاح المشروع)

- **H1c:** تسهم القيادة الفعالة بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين قدرة المشروع على إدارة المخاطر والتعامل مع عدم اليقين، مما يؤدي إلى زيادة نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة.
- (هذه الفرضية تختبر دور القائد في إدارة المخاطر والتعامل مع التحديات غير المتوقعة)
- **H1d:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين القيادة الفعالة وتعزيز الابتكار والمرونة داخل المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة.
- (هذه الفرضية تختبر قدرة القائد على خلق بيئة تشجع الابتكار والتكيف)
- **H1e:** تؤثر قدرة قادة المشاريع على التغلب على التحديات المرتبطة بالقيادة في بيئة عمل متغيرة بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على نجاح المشاريع.
- (هذه الفرضية تختبر كيف أن معالجة التحديات القيادية تساهم في النجاح)

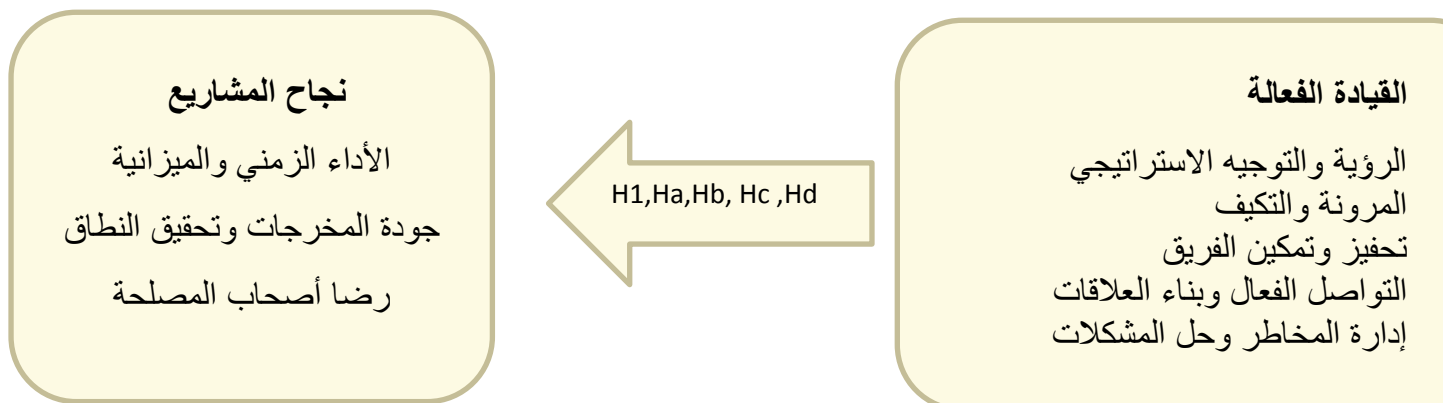
## نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغير الدراسة

المتغير التابع

وفرضيات الدراسة كما يلي :

المتغير المستقل



الشكل ١

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالبة (٢٠٢٥)

## منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

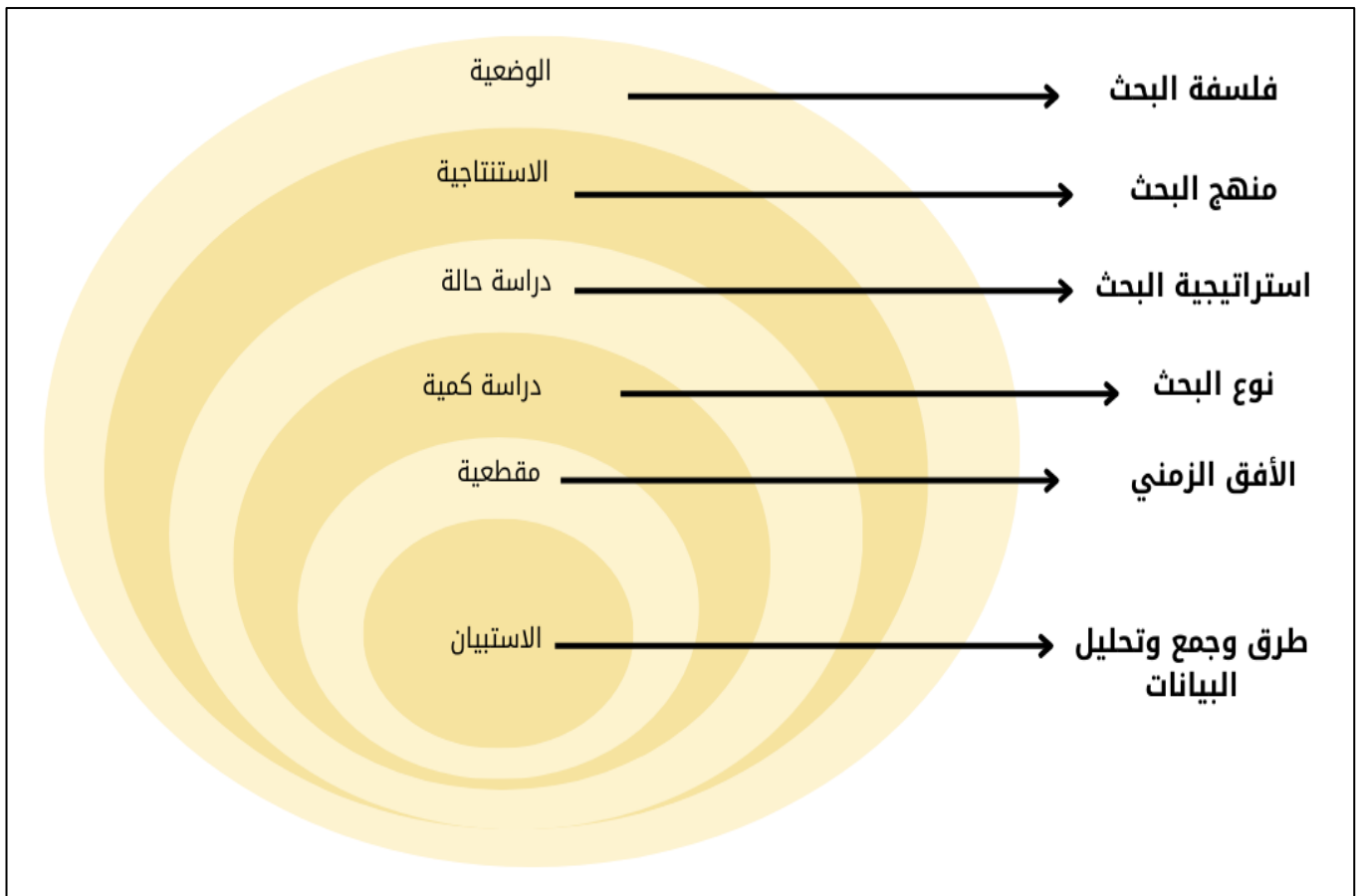
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالبة (٢٠٢٥)

## الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ستعتمد هذه الدراسة على منهج البحث الميداني، والذي يتضمن جمع البيانات الأولية من بيئة العمل الفعلية.

**1. منهج البحث:** ستتبنى الدراسة المنهج الكمي بشكل أساسي، باستخدام الاستبيان لجمع البيانات. قد يتم استكمال ذلك بمنهج نوعي (مقابلات) لتعميق الفهم.

**2. مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من قادة المشاريع ومديريها وأعضاء فرق العمل في منظمات تنفذ مشاريع في بيئات عمل متغيرة. سيتم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع باستخدام طريقة أخذ العينات المناسبة، مع تحديد حجم العينة لضمان التمثيلية وقوة التحليل الإحصائي.

**3. أداة جمع البيانات:** الأداة الرئيسية هي الاستبيان المصمم خصيصاً لقياس أبعاد المتغير المستقل (القيادة الفعالة) والمتغير التابع (نجاح المشاريع)، بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية. سيتم التأكد من صلاحية وثبات الاستبيان من خلال تحكيم الخبراء واختبار ألفا كرونباخ.

**4. إجراءات جمع البيانات:** سيتم الحصول على الموافقات اللازمة وتوزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً، مع ضمان سرية وخصوصية بيانات المشاركين.

**5. أساليب تحليل البيانات:** سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS) لتشمل الأساليب:

- **الإحصاء الوصفي:** لوصف خصائص العينة والمتغيرات.
  - **الإحصاء الاستدلالي:** لاختبار الفرضيات، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتحديد العلاقة والتأثير بين المتغيرات.
  - 6. الاعتبارات الأخلاقية:** سيتم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للبحث، مثل الحصول على الموافقة المستنيرة وضمان سرية البيانات.
- تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تقديم أدلة تجريبية تدعم الفرضيات وتساهم في فهم دور القيادة الفعالة في نجاح المشاريع ضمن البيئات المتغيرة.

## مخطط المشروع المقترح

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

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة محورية وأساسية في أي بحث علمي رصين، فهو بمثابة حجر الزاوية الذي يُبنى عليه البحث الحالي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة شاملة ومنظمة للأدبيات الأكاديمية والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهو "تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة". إن الغوص في هذه الدراسات لا يقتصر على مجرد عرض للمعلومات، بل يمتد ليشمل تحليلاً نقدياً للمفاهيم والنظريات والأطر البحثية التي تناولها الباحثون السابقون، بالإضافة إلى المنهجيات والنتائج التي توصلوا إليها.

إن الغرض الأساسي من هذا الاستعراض هو بناء قاعدة معرفية صلبة تمكن الباحث من فهم عميق للتطورات التي شهدتها مجال القيادة وإدارة المشاريع، وتحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والكشف عن الفجوات المعرفية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. من خلال تحليل هذه الدراسات، يمكن للبحث الحالي أن يحدد موقعه بدقة ضمن الخريطة المعرفية للمجال، ويبرز مساهمته الأصيلة في سد هذه الفجوات، سواء على المستوى النظري من خلال تقديم أطر جديدة أو تعميق فهم الأطر القائمة، أو على المستوى التطبيقي من خلال تقديم حلول عملية للتحديات القائمة.

سيتم تنظيم هذا الفصل في عدة محاور رئيسية، تبدأ بتناول الدراسات التي ركزت على مفهوم القيادة الفعالة وأبعادها المختلفة في سياقات متنوعة، ثم تنتقل إلى استعراض البحوث التي تناولت نجاح المشاريع ومؤثراته المتعددة. بعد ذلك، سيتم التركيز بشكل خاص على الدراسات التي ربطت بين القيادة ونجاح المشاريع، مع إيلاء اهتمام خاص لتلك التي تناولت هذه العلاقة في بيئات العمل المتغيرة أو المعقدة. سيختتم الفصل بتقديم ملخص لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، ومن ثم تسليط الضوء بوضوح على الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها، مؤكداً بذلك على أهميته ومساهمته المضافة في حقل المعرفة.

## المتغير المستقل ( القيادة الفعالة ) :

يُعد مفهوم القيادة من أقدم وأكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والسلوكية، نظرًا لدورها المحوري في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف. ومع ذلك، فإن تعريف "القيادة الفعالة" ليس ثابتًا، بل يتطور باستمرار ليتناسب مع تعقيدات بيئات العمل المتغيرة.

### 2.1.1 تعريف القيادة الفعالة:

تعددت تعريفات القيادة الفعالة بتعدد المدارس الفكرية والمنظورات البحثية، ولكنها جميعًا تتفق على أنها تتجاوز مجرد السلطة الرسمية أو المنصب. يمكن تعريف القيادة الفعالة بأنها: القدرة على التأثير: هي عملية التأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. القائد الفعال هو من يستطيع أن يلهم ويحفز أتباعه لتقديم أفضل ما لديهم، وليس مجرد إجبارهم على الامتثال (Northouse, 2018).

تحقيق النتائج: تُقاس فعالية القيادة بمدى قدرة القائد على تحقيق النتائج المرجوة والأهداف المحددة، سواء كانت على مستوى الأفراد، الفرق، أو المنظمة ككل. هذا يشمل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء (Yukl, 2013).

التكيف مع السياق: القيادة الفعالة ليست مجموعة ثابتة من السمات أو السلوكيات، بل هي القدرة على تكييف الأسلوب القيادي ليناسب السياق المحدد، بما في ذلك طبيعة المهمة، خصائص الفريق، والظروف البيئية المحيطة (Hersey & Blanchard, 1988).

بناء القدرات: تتضمن القيادة الفعالة أيضًا تنمية قدرات الأفراد وتمكينهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على النمو والتعلم والابتكار (Kouzes & Posner, 2017).

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف القيادة الفعالة في سياق هذه الدراسة بأنها: "قدرة قائد المشروع على التأثير في فريق العمل وأصحاب المصلحة، وتوجيههم، وتحفيزهم، وتمكينهم، وتكييف أساليبه القيادية مع التغيرات البيئية، بهدف تحقيق أهداف المشروع بنجاح وكفاءة وفعالية، مع تعزيز الابتكار والمرونة والتعلم التنظيمي".

### 2.1.2 خصائص القيادة الفعالة:

تتسم القيادة الفعالة بمجموعة من الخصائص التي تميز القادة الناجحين، والتي تطورت مع تطور نظريات القيادة:

الرؤية: **(Vision)** القدرة على صياغة رؤية واضحة ومستقبلية للمشروع والمنظمة، وتوصيلها بفعالية لإلهام وتحفيز الآخرين **(Bennis & Nanus, 1985)** .

النزاهة والمصداقية: **(Integrity and Credibility)** بناء الثقة مع الأتباع من خلال الصدق، الشفافية، والالتزام بالقيم الأخلاقية **(Kouzes & Posner, 2017)** .

الذكاء العاطفي: **(Emotional Intelligence)** القدرة على فهم وإدارة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين، مما يمكن القائد من بناء علاقات قوية، وحل النزاعات، وتحفيز الفريق . **(Goleman, 1995)**

القدرة على اتخاذ القرار: **(Decision-Making Ability)** اتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب، حتى في ظل المعلومات الناقصة أو الضغوط.

المرونة والتكيف: **(Flexibility and Adaptability)** القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتعديل الخطط والاستراتيجيات عند الضرورة، وتقبل التغيير.

التواصل الفعال: **(Effective Communication)** مهارات الاستماع النشط، والتعبير الواضح عن الأفكار، والقدرة على إقناع الآخرين.

التمكين والتفويض: **(Empowerment and Delegation)** منح الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد، وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية.

حل المشكلات: **(Problem Solving)** القدرة على تحليل المشكلات المعقدة وتطوير حلول مبتكرة وفعالة.

### 2.1.3 أبعاد القيادة الفعالة:

كما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول، يمكن تقسيم القيادة الفعالة إلى عدة أبعاد رئيسية لغرض القياس والتحليل في سياق هذه الدراسة. هذه الأبعاد تمثل جوانب متعددة للقيادة الفعالة وتستند إلى الأدبيات والنماذج القيادية المختلفة:

الرؤية والتوجيه الاستراتيجي: يشمل قدرة القائد على تحديد الاتجاه، وصياغة الأهداف، وتوصيلها بوضوح.

المرونة والتكيف: يعكس قدرة القائد على الاستجابة للتغيرات، وتعديل الخطط، وتشجيع التكيف داخل الفريق.

تحفيز وتمكين الفريق: يركز على كيفية إلهام القائد لأعضاء الفريق، وتفويض المهام، وتوفير الدعم اللازم.

التواصل الفعال وبناء العلاقات: يتناول مهارات القائد في التواصل الداخلي والخارجي، وبناء الثقة، وإدارة أصحاب المصلحة.

إدارة المخاطر وحل المشكلات: يشمل قدرة القائد على تحديد المخاطر، واتخاذ القرارات تحت الضغط، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات.

الابتكار والتعلم: يعكس دور القائد في تشجيع الإبداع، وتبني الأفكار الجديدة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.

#### **2.1.4 تطور مفهوم القيادة الفعالة:**

شهد مفهوم القيادة الفعالة تطوراً كبيراً عبر العقود، متأثراً بالتغيرات في بيئات العمل والمنظمات:

نظريات السمات (**Trait Theories**) الأربعينيات والخمسينيات: ركزت على تحديد السمات الشخصية التي تميز القادة العظماء (مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الكاريزما). ومع ذلك، فشلت في إيجاد مجموعة عالمية من السمات التي تضمن القيادة الفعالة في جميع السياقات .

(Stogdill, 1948)

النظريات السلوكية (**Behavioral Theories**) الخمسينيات والستينيات: حولت التركيز من "من هو القائد؟" إلى "ماذا يفعل القائد؟". حددت سلوكيات معينة للقادة الفعالين، مثل التوجه نحو المهام (**Task-oriented**) والتوجه نحو العلاقات (**Relationship-oriented**).

(Ohio State Studies, Michigan Studies)

النظريات الموقفية/الظرفية (**Contingency/Situational Theories**) السبعينيات:

أدركت أن فعالية القيادة تعتمد على الموقف. لا يوجد أسلوب قيادي واحد يناسب جميع الظروف. من أبرزها نموذج فيدلر (**Fiedler's Contingency Model**) ونظرية

القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد (**Hersey & Blanchard's Situational**

**Leadership Theory**). (Fiedler, 1967)

نظريات القيادة التحويلية والتبادلية (**Transformational and Transactional**

**Leadership -** الثمانينيات والتسعينيات):

القيادة التبادلية: تركز على التبادل بين القائد والأتباع (المكافآت مقابل الأداء).

القيادة التحويلية: تتجاوز التبادل، حيث يلهم القائد الأتباع لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، من خلال الكاريزما، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري.

أصبحت هذه النظرية ذات أهمية خاصة في بيئات التغيير (Bass, 1985) .

القيادة المعاصرة - **(Contemporary Leadership)** القرن الحادي والعشرين): ظهرت مفاهيم جديدة استجابة لتعقيدات العصر الرقمي والعولمة، مثل:

القيادة الخادمة: **(Servant Leadership)** يركز القائد على خدمة الأتباع وتلبية احتياجاتهم **(Greenleaf, 1977)** .

القيادة الأصيلة: **(Authentic Leadership)** يركز القائد على الأصالة، الشفافية، والقيم الأخلاقية **(George, 2003)** .

القيادة التكيفية: **(Adaptive Leadership)** تركز على مساعدة الأفراد والمنظمات على التكيف مع التحديات المعقدة والتغيرات المستمرة **(Heifetz, 1994)** .

القيادة الرشيقة: **(Agile Leadership)** تبرز في سياق إدارة المشاريع الرشيقة، وتركز على المرونة، التعاون، والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات.

يُظهر هذا التطور أن مفهوم القيادة الفعالة قد انتقل من التركيز على السمات الفردية إلى السلوكيات، ثم إلى التكيف مع الموقف، وأخيرًا إلى القدرة على إلهام وتحويل الأفراد والمنظمات في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. هذا التطور يؤكد على أهمية القيادة التكيفية والتحويلية في سياق دراستنا.

## المتغير التابع ( نجاح المشاريع ) :

يُعد نجاح المشاريع هدفًا أساسيًا لأي منظمة تستثمر في تنفيذ المشاريع، إلا أن تعريفه وقياسه كانا ولا يزالان موضوع نقاش واسع في أدبيات إدارة المشاريع. فمفهوم النجاح يتجاوز الأبعاد التقليدية ليشمل جوانب متعددة، خاصة في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير.

### 2.2.1 تعريف نجاح المشاريع:

تطور تعريف نجاح المشاريع بشكل ملحوظ عبر الزمن، من التركيز الضيق على الأبعاد الفنية إلى منظور أوسع يشمل القيمة الاستراتيجية ورضا أصحاب المصلحة.

التعريف التقليدي **(Traditional Definition)**: تاريخيًا، كان نجاح المشروع يُعرف بشكل أساسي بتحقيق الأهداف الثلاثية: الانتهاء في الوقت المحدد **(On Time)** ، ضمن الميزانية المحددة **(Within Budget)** ، وتحقيق النطاق المحدد **(On Scope)**. يُشار إلى هذا غالبًا باسم "المثلث الحديدي **(Iron Triangle)**" أو "القيود الثلاثية **(Triple Constraints)**". (Atkinson, 1999)

التعريف الحديث **(Modern Definition)**: أدركت الأدبيات الحديثة أن الالتزام بالقيود الثلاثية لا يضمن بالضرورة نجاح المشروع من منظور أوسع. لذا، توسع التعريف ليشمل: رضا أصحاب المصلحة **(Stakeholder Satisfaction)**: مدى تلبية المشروع لتوقعات واحتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين (العملاء، الفريق، الإدارة، المستخدمين النهائيين) (Shenhar & Dvir, 2007).

تحقيق الأهداف الاستراتيجية **(Strategic Objectives Achievement)**: مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة، وتوليد قيمة تجارية أو تنظيمية (Shenhar et al., 2001).

التعلم التنظيمي **(Organizational Learning)**: مدى اكتساب المنظمة لخبرات ومعارف جديدة من المشروع يمكن تطبيقها في مشاريع مستقبلية (Senge, 1990).  
التأثير المستقبلي **(Future Potential)**: قدرة المشروع على خلق فرص جديدة أو تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة على المدى الطويل.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف نجاح المشاريع في سياق هذه الدراسة بأنه: "مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الفنية والزمنية والميزانية، بالإضافة إلى تلبية توقعات أصحاب المصلحة، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعزيز التعلم التنظيمي، وخلق قيمة مستدامة في بيئة عمل متغيرة".

## 2.2.2 خصائص نجاح المشاريع:

يتسم نجاح المشاريع بخصائص متعددة تجعله مفهومًا معقدًا ومتعدد الأوجه:  
متعدد الأبعاد **(Multi-dimensional)**: لا يمكن اختزال النجاح في بعد واحد، بل يشمل أبعادًا فنية، مالية، زمنية، بشرية، واستراتيجية.  
نسبي **(Relative)**: قد يختلف تعريف النجاح من مشروع لآخر، ومن منظمة لأخرى، وحتى بين أصحاب المصلحة المختلفين لنفس المشروع.

ديناميكي **(Dynamic)** قد يتغير مفهوم النجاح أو معاييرهِ خلال دورة حياة المشروع، خاصة في البيئات المتغيرة. ما كان يعتبر نجاحًا في البداية قد لا يكون كذلك في النهاية.

يعتمد على المنظور **(Perspective-dependent)** قد يرى العميل المشروع ناجحًا لأنه حقق متطلباته، بينما قد يراه المدير المالي فاشلاً لتجاوزهِ الميزانية.

طويل الأمد وقصير الأمد **(Short-term and Long-term)** يمكن قياس النجاح على المدى القصير (أثناء التنفيذ) وعلى المدى الطويل (بعد تسليم المشروع وتقييم تأثيرهِ).

**2.2.3 أبعاد نجاح المشاريع:**

لغرض القياس والتحليل في هذه الدراسة، سيتم تناول نجاح المشاريع من خلال الأبعاد التالية، والتي تعكس المنظور الحديث والشامل للنجاح:

الأداء الزمني والميزانية: يشمل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشروع.

جودة المخرجات وتحقيق النطاق: يركز على مدى تحقيق المشروع للمواصفات الفنية المطلوبة وتلبية جميع متطلبات النطاق.

رضا أصحاب المصلحة: يقيس مدى رضا الأطراف المعنية بالمشروع (العملاء، الفريق، الإدارة، المستخدمين)

تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيمة: يقيم مساهمة المشروع في الأهداف الكبرى للمنظمة والقيمة التي يضيفها.

التعلم التنظيمي والابتكار: يقيس مدى اكتساب المنظمة لخبرات جديدة وتشجيع الابتكار من خلال المشروع.

الاستدامة والتأثير طويل الأمد: ينظر إلى الفوائد المستمرة للمشروع بعد انتهائهِ وقدرته على خلق تأثير إيجابي دائم.

#### **2.2.4 تطور مفهوم نجاح المشاريع:**

تطور مفهوم نجاح المشاريع بشكل كبير، متجاوزًا النظرة الضيقة إلى منظور أكثر شمولية:

المرحلة الأولى: التركيز على "المثلث الحديدي" (الخمسينيات – السبعينيات):

كان النجاح يُقاس بشكل أساسي بالالتزام بالوقت، التكلفة، والنطاق. كانت المشاريع غالبًا ذات طبيعة هندسية أو إنشائية، وكان التركيز على الكفاءة التشغيلية (Morris & Hough, 1987).

**1987)**

المرحلة الثانية: إضافة جودة المنتج/الخدمة (الثمانينيات):

بدأ الباحثون يدركون أن الالتزام بالقيود الثلاثية لا يكفي إذا كان المنتج النهائي لا يلبي معايير الجودة أو لا يرضي العميل (De Wit, 1988) .

المرحلة الثالثة: التركيز على رضا أصحاب المصلحة (التسعينيات):

مع تزايد تعقيد المشاريع وتعدد الأطراف المعنية، أصبح رضا أصحاب المصلحة (خاصة العميل) معيارًا حاسمًا للنجاح (Pinto & Slevin, 1988) .

المرحلة الرابعة: القيمة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي (القرن الحادي والعشرين):

توسع المفهوم ليشمل مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقدرته على توليد قيمة تجارية، بالإضافة إلى التعلم التنظيمي واكتساب المعرفة (Shenhar & Dvir, 2007) .

Jugdev & Müller, 2005)؛

في هذه المرحلة، أصبح النجاح يُنظر إليه على أنه عملية مستمرة تتجاوز نقطة إغلاق المشروع، وتمتد لتقييم التأثير طويل الأمد.

برزت أهمية "نجاح المنتج (Product Success) " و"نجاح الأعمال (Business Success) " كجزء لا يتجزأ من نجاح المشروع، خاصة في المشاريع التي تهدف إلى إطلاق منتجات أو خدمات جديدة.

يُظهر هذا التطور أن مفهوم نجاح المشاريع أصبح أكثر شمولية، معترفًا بأن النجاح الحقيقي لا يقتصر على تسليم المشروع في الوقت والميزانية، بل يمتد ليشمل القيمة المحققة، ورضا جميع الأطراف، والقدرة على التكيف والتعلم في بيئة متغيرة. هذا المنظور الشامل هو ما سنتبناه هذه الدراسة في تقييم نجاح المشاريع.

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة المشاريع والقيادة. فمنذ عقود، أدرك الباحثون والممارسون أن وجود قائد كفء وفعال هو عامل حاسم لا يقل أهمية عن التخطيط الجيد أو الموارد الكافية في تحديد مصير المشروع. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة تكتسب أبعادًا أكثر تعقيدًا وحيوية عندما يتم وضعها في سياق بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة.

#### 2.3.1 الإطار العام للعلاقة:

تؤكد معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع. يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال عدة جوانب:

تحديد الاتجاه والرؤية: القائد الفعال هو من يحدد رؤية واضحة للمشروع، ويضع الأهداف، ويوجه الفريق نحو تحقيقها. في بيئة متغيرة، تصبح هذه الرؤية بمثابة بوصلة توجه المشروع خلال حالة عدم اليقين (Pinto & Slevin, 1988).

تحفيز وتمكين الفريق: القيادة الفعالة تحفز أعضاء الفريق، وتزيد من التزامهم، وتمكنهم من اتخاذ القرارات والمبادرة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم (Bass, 1985).

إدارة الموارد والتحديات: القائد الكفء يدير الموارد بفعالية، ويحل المشكلات، ويتعامل مع التحديات والمخاطر التي تواجه المشروع، مما يقلل من احتمالات الفشل (Kerzner, 2017).

التواصل الفعال: يضمن القائد الفعال تدفق المعلومات بسلاسة بين جميع أصحاب المصلحة، مما يقلل من سوء الفهم ويزيد من التنسيق والتعاون (PMI, 2021).

### 2.3.2 آليات التأثير في بيئة عمل متغيرة:

في بيئة العمل المتغيرة، تبرز آليات تأثير القيادة الفعالة بشكل أكثر وضوحاً وحرَجاً:

تعزيز المرونة والقدرة على التكيف: (Fostering Agility and Adaptability)

في البيئات المتغيرة، لا يمكن الاعتماد على الخطط الجامدة. القائد الفعال هو من يشجع على المرونة، ويتبنى المنهجيات الرشيقة (Agile Methodologies)، ويسمح للفريق بتعديل المسار بسرعة استجابة للتغيرات (Dvir & Lechler, 2004).

القائد التكيفي (Adaptive Leader) يساعد الفريق على مواجهة التحديات المعقدة التي لا توجد لها حلول جاهزة، ويشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء (Heifetz, 1994).

إدارة عدم اليقين والمخاطر: (Managing Uncertainty and Risks)

البيئات المتغيرة مليئة بعدم اليقين والمخاطر غير المتوقعة. القائد الفعال يمتلك القدرة على توقع المخاطر، ووضع خطط طوارئ، واتخاذ قرارات سريعة تحت الضغط (Jugdev & Müller, 2005).

كما أن القائد يلعب دورًا في بناء ثقة الفريق وقدرته على التعامل مع الغموض، مما يقلل من التوتر ويزيد من التركيز على الحلول.

تحفيز الابتكار والإبداع: (Stimulating Innovation and Creativity)

للبقاء على صلة في بيئة متغيرة، يجب أن تكون المشاريع قادرة على الابتكار. القائد الفعال يخلق بيئة تشجع على التفكير خارج الصندوق، ويحتضن الأفكار الجديدة، ويوفر المساحة للفريق لتجربة حلول مبتكرة (Kouzes & Posner, 2017).

القيادة التحويلية، على وجه الخصوص، معروفة بقدرتها على تحفيز الابتكار من خلال التحفيز الفكري والاعتبار الفردي (Bass & Riggio, 2006).

بناء فرق عالية الأداء: (Building High-Performing Teams)

في بيئة متغيرة، تحتاج المشاريع إلى فرق متماسكة، متعاونة، وقادرة على العمل بفعالية تحت الضغط. القائد الفعال يبني الثقة داخل الفريق، ويعزز التواصل المفتوح، ويدعم النمو المهني لأعضاء الفريق (Katzenbach & Smith, 1993).

القدرة على إدارة الفرق الافتراضية أو الموزعة، والتي أصبحت أكثر شيوعًا في البيئات المتغيرة، هي أيضًا مؤشر على القيادة الفعالة.

إدارة أصحاب المصلحة المتعددين: (Managing Multiple Stakeholders)

في البيئات المعقدة، يزداد عدد وتنوع أصحاب المصلحة. القائد الفعال يمتلك مهارات تفاوض وتواصل عالية لإدارة توقعاتهم المتضاربة أحيانًا، وضمان دعمهم للمشروع (Cleland & Ireland, 2006).

القدرة على بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين تضمن استمرارية الدعم للمشروع حتى في ظل التغيرات.

### 2.3.3 النظريات الداعمة للعلاقة:

عدة نظريات قيادية تدعم العلاقة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في بيئة متغيرة:

نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory) تؤكد هذه النظرية أن القادة الذين يلهمون أتباعهم، ويحفزونهم فكرياً، ويقدمون لهم الاعتبار الفردي، يمكنهم تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات. هذا النوع من القيادة فعال بشكل خاص في بيئات التغيير حيث يتطلب الأمر رؤية جديدة والتزاماً عالياً (Bass & Riggio, 2006).

نظرية القيادة التكيفية: (Adaptive Leadership Theory) تركز هذه النظرية على قدرة القائد على مساعدة الأفراد والمنظمات على مواجهة التحديات المعقدة التي تتطلب تغييراً في القيم، المعتقدات، أو السلوكيات. في بيئة متغيرة، يواجه قادة المشاريع "تحديات تكيفية" تتطلب منهم تجاوز الحلول التقنية والعمل على تغيير طريقة تفكير الفريق وعمله (Heifetz, 1994).

نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory): على الرغم من أنها أقدم، إلا أنها لا تزال ذات صلة في البيئات المتغيرة، حيث تؤكد على ضرورة تكيف القائد لأسلوبه القيادي (التوجيهي أو الداعم) ليناسب مستوى كفاءة والتزام الفريق بالمهمة المحددة. في بيئة متغيرة، قد يتطلب الأمر تبديل الأساليب القيادية بسرعة. (Hersey & Blanchard, 1988)

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## مقدمة

يوضح هذا الفصل البحث المستخدمة في التحقيق (تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة)، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

### الذكاء الاصطناعي:

التعريف الإجرائي: يشير إلى استخدام الأدوات والتقنيات القائمة على الذكاء الاصطناعي (مثل خوارزميات التعلم الآلي، معالجة اللغة الطبيعية، أنظمة اتخاذ القرار الذكية، والروبوتات البرمجية "RPA" في مراحل تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشاريع داخل شركات قطاع التقنية في مدينة الرياض).

### كفاءة إدارة المشاريع :

التعريف الإجرائي: يقصد بها درجة تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، باستخدام مؤشرات أداء ملموسة

## تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الاحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.

التقنيات والجراءات: الاستبيانات.



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

### مجتمع البحث

| اسم الشركة      | التصنيفات | عدد الموظفين |
|-----------------|-----------|--------------|
| بيئة عمل متغيرة | الإدارة   | ١٠           |
|                 | الموظفين  | ١٥           |

الشكل ٩: مجتمع البحث

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

### عينة البحث

| عينة البحث      | عدد الموظفين |
|-----------------|--------------|
| بيئة عمل متغيرة | ١٥ - ٢٥ موظف |

الشكل ١٠: عينة البحث

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

### طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي والمتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع

### المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الفعالة)، وذلك من حيث أربع أبعاد، حيث إن الإجمالي ١٣ عنصر للمتغير بأكمله، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

| المرجع                                                     | عدد البيانات | أبعاد المتغير               | المتغير |
|------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|---------|
|                                                            | ٣            | الرؤية والتوجيه الاستراتيجي |         |
|                                                            | ٢            | التحفيز والإلهام            | القيادة |
| تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة | ٣            | التواصل الفعال              | الفعالة |
|                                                            | ٣            | التمكين وتفويض الصلاحيات    |         |

الشكل ١١: المتغير المستقل

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

### المتغير التابع (نجاح المشاريع)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير التابع (نجاح المشاريع)، وذلك من حيث ابعاده، حيث إن الإجمالي ١٩ عنصر للمتغير بأكمله، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

| المرجع                                                     | عدد البيانات | أبعاد المتغير              | المتغير  |
|------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|----------|
|                                                            |              | جودة المخرجات              | نجاح     |
|                                                            | ١١           | رضا أصحاب المصلحة          | المشاريع |
| تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة |              | تحقيق الأهداف الاستراتيجية |          |

الشكل ١٢: المتغير التابع

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

## أنواع البيانات

### بيانات أولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.

تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

### بيانات ثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

## طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الخاتمة

يمثل هذا البحث محاولة جادة لتعميق فهمنا للعلاقة المحورية بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع، لا سيما في سياق بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتغيرات المتسارعة والتعقيد المتزايد. لقد انطلقنا من فرضية أساسية مفادها أن القيادة الفعالة ليست مجرد عامل مساعد، بل هي محرك رئيسي للنجاح في المشروعات التي تواجه تحديات مستمرة وعدم يقين. من خلال استعراض شامل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وتحديد دقيق لأبعاد القيادة الفعالة ونجاح المشاريع، سعينا إلى بناء إطار نظري متين يدعم الفرضيات المطروحة ويشكل أساساً للدراسة الميدانية.

لقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية، التي تم تحليلها بعناية فائقة، عن تأكيد واضح للفرضية الرئيسية التي تفيد بوجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في البيئات المتغيرة. أظهرت البيانات أن قادة المشاريع الذين يمتلكون رؤية واضحة، ويتحلون بالمرونة والقدرة على التكيف، ويجيدون تحفيز وتمكين فرقهم، ويتواصلون بفعالية، ويتمتعون بمهارات عالية في إدارة المخاطر وحل المشكلات، بالإضافة إلى قدرتهم على تشجيع الابتكار والتعلم المستمر، هم الأكثر قدرة على قيادة مشاريعهم نحو تحقيق النجاح بمختلف أبعاده، سواء على مستوى الأداء الزمني والميزانية، أو جودة المخرجات، أو رضا أصحاب المصلحة، أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وصولاً إلى تعزيز التعلم التنظيمي والقيمة طويلة الأمد.

تؤكد هذه النتائج على أن القيادة في البيئات المتغيرة تتطلب أكثر من مجرد تطبيق الأساليب التقليدية؛ إنها تتطلب قيادة تحويلية وتكيفية قادرة على إلهام الفرق وتوجيهها خلال حالة عدم اليقين، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار. لقد أبرز البحث أن قدرة القائد على بناء الثقة، وتعزيز التواصل المفتوح، وتمكين الأفراد من اتخاذ المبادرة، هي عوامل حاسمة في بناء فرق عمل مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات. كما سلط الضوء على الدور الحيوي للقائد في خلق بيئة تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء، مما يعزز من قدرة المشروع على التكيف والازدهار.

بناءً على هذه النتائج، يقدم هذا البحث مساهمات قيمة على المستويين النظري والتطبيقي. على الصعيد النظري، فقد أثرى الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم نموذج شامل يربط بين أبعاد متعددة للقيادة الفعالة ونجاح المشاريع في سياق بيئة متغيرة، مما يسد فجوة بحثية قائمة ويفتح آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية. أما على الصعيد التطبيقي، فإن التوصيات المستخلصة من هذا البحث توفر إرشادات عملية وموجهة للمنظمات وقادة المشاريع. ننصح المنظمات بالاستثمار في برامج تطوير القيادات التي تركز على بناء

مهارات المرونة، والذكاء العاطفي، والقيادة التكيفية، وإدارة التغيير. كما يجب على قادة المشاريع تبني أساليب قيادية تشجع على التمكين، والتعاون، والتواصل الشفاف، والتركيز على بناء علاقات قوية مع جميع أصحاب المصلحة.

على الرغم من النتائج القيمة التي توصل إليها هذا البحث، إلا أنه لا يخلو من بعض القيود التي تفتح الباب أمام بحوث مستقبلية. قد تكون طبيعة العينة أو السياق الجغرافي للدراسة قد أثرت على قابلية تعميم النتائج، مما يدعو إلى إجراء دراسات مماثلة في سياقات ثقافية وصناعية مختلفة. كما يمكن للبحوث المستقبلية أن تستكشف بشكل أعمق المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع، مثل ثقافة المنظمة، أو حجم المشروع، أو مستوى تعقيده. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبحوث المستقبلية أن تتبنى مناهج بحثية مختلطة (Mixed Methods) أو نوعية (Qualitative) بشكل أكبر لتقديم فهم أكثر عمقاً للظواهر السلوكية والديناميكيات المعقدة التي تحدث داخل فرق المشاريع.

في الختام، يؤكد هذا البحث مجددًا على أن القيادة الفعالة ليست مجرد رفاهية، بل هي ضرورة حتمية لنجاح المشاريع في عالم يتسم بالتغير المستمر. إن الاستثمار في تطوير قادة أكفاء ومرنين وقادرين على الإلهام هو مفتاح المنظمات لتحقيق التميز والازدهار في المستقبل.

## الفصل الرابع : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

#### 4.1 المقدمة

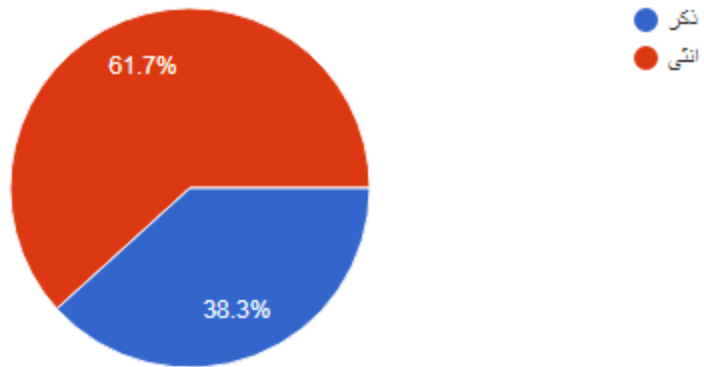
يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي spss الاصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الاحصائي يتضمن الاحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام spss الاصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جميع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من اجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر spss 28

#### 4.2 خصائص عينة الدراسة

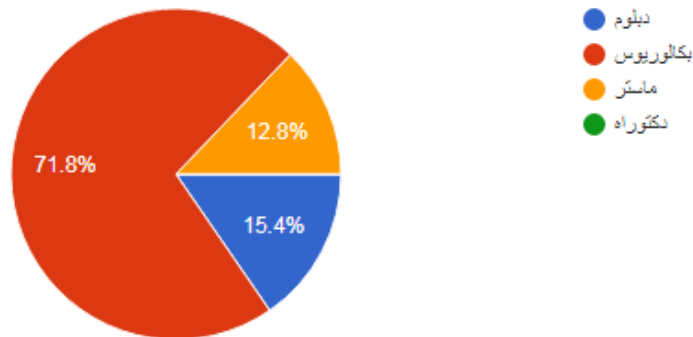
تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي  
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل ( أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ، من ٤١ إلى ٥٠ سنة ، أكثر من ٥٠ سنة )  
عدد سنوات الخبرة تشمل ( أقل من ٥ سنوات ، من ٥ إلى ١٠ سنوات ، من ١١ إلى ٢٠ سنة ، أكثر من ٢١ سنة )  
طبيعة العمل تشمل ( قادة ، موظفين ، تقنيين )  
المستوى التعليمي يشمل ( ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا )

| المتغير          | فئات المتغير      | العدد | نسبة العينة الاجمالية |
|------------------|-------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر               | ٣٠    | ٦١.٧                  |
|                  | أنثى              | ٩     | ٣٨.٣                  |
|                  | الاجمالي          | ٣٩    | ١٠٠                   |
| الفئة العمرية    | أقل من ٣٠ سنة     | ١٩    | ٤٨.٧                  |
|                  | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة  | ١٤    | ٣٥.٩                  |
|                  | من ٤١ إلى ٥٠ سنة  | ٥     | ١٢.٨                  |
|                  | أكثر من ٥٠ سنة    | ١     | ٢.٦                   |
|                  | الاجمالي          | ٣٩    | ١٠٠                   |
| المستوى التعليمي | دبلوم             | ٦     | ١٥.٤                  |
|                  | جامعي             | ٢٨    | ٧١.٨                  |
|                  | دراسات عليا       | ٥     | ١٢.٨                  |
|                  | الاجمالي          | ٣٩    | ١٠٠                   |
| الخبرة المهنية   | أقل من ٥ سنوات    | ٢٦    | ٦٦.٧                  |
|                  | من ٦ إلى ١٠ سنوات | ٨     | ٢٠.٥                  |
|                  | من ١١ إلى ١٥ سنة  | ٢     | ٥.١                   |
|                  | أكثر من ١٥ سنة    | ٣     | ٧.٧                   |

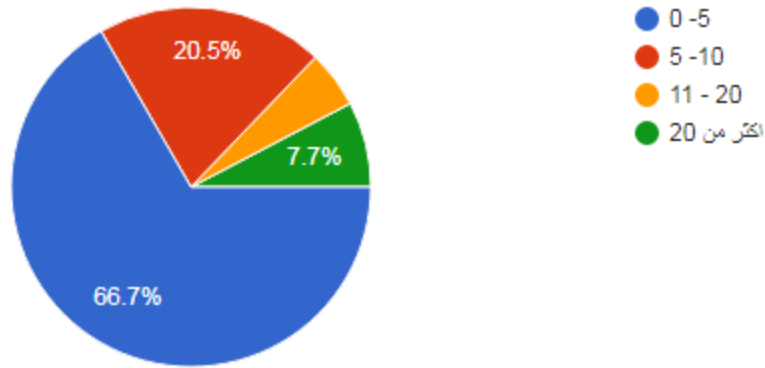
بالنسبة للتوزيع حسب الجنس أظهرت النتائج الاحصائية ان عدد الإناث في العينة فاق عدد الذكور حيث بلغ عدد الإناث ٣٠ مما يشكل نسبة ٦١.٧% من اجمالي العينة في حين بلغ عدد الذكور ٩ مما يشكل نسبة ٣٨.٣% كما في الشكل التالي



بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل أظهرت النتائج الاحصائية ان ٧ اشخاص حاصلين على دبلوم مما يشكل نسبة ١٥.٤ % و ٢٨ شخص حاصلين على بكالوريوس مما يشكل نسبة ٧١.٨ % و ٥ اشخاص حاصلين على ماستر مما يشكل نسبة ١٢.٨ % كما في الشكل التالي



بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة وجد ان ٢٦ شخص بخبره وظيفية اقل من ٥ سنوات مما يشكل نسبة ٦٦.٧ % ، و ٨ شخص بخبره وظيفية من ٦ الى ١٠ سنوات مما يشكل نسبة ٢٠.٥ % ، و ٢ اشخاص بخبره وظيفية من ١١ الى ١٥ سنة مما يشكل نسبة ٥.١ % ، و ٣ شخص بخبره اكثر من ١٥ سنة مما يشكل نسبة ٧.٧ % كما في الشكل التالي



#### 4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختيار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss إصدار ٢٨

##### صدق الاتساق الداخلي :

يقصد به مدى اتساق كل عبارته من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من ٠.٥ درجه يتم حذفه من الاستبانة

##### الصدق التقاربي :

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من ٠.٥ وفقاً ل Hair et al 2006

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب ( معاملات الارتباط ، الانحراف المعياري ، قيمة T المحسوبة وقيمة P value ) بين درجه كل عبارته والدرجه الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات

كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية - SEM PLS كما يلي :

| المتغير        |              | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | متوسط التباين |
|----------------|--------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|---------------|
| المتغير الاول  | البعد الاول  | A1       | 0.81 | 0.79           | 1.143834          | 0.00     | 0.7384        |
|                |              | A2       |      | 0.75           | 1.441537          |          |               |
|                |              | A3       |      | 0.69           | 1.338994          |          |               |
|                | البعد الثاني | B1       | 0.79 | 0.79           | 1.763141          | 0.00     |               |
|                |              | B2       |      | 0.64           | 1.383212          |          |               |
|                |              | B3       |      | 0.68           | 1.519109          |          |               |
|                | البعد الثالث | C1       | 0.73 | 0.78           | 1.250641          | 0.00     |               |
|                |              | C2       |      | 0.99           | 1.120897          |          |               |
|                |              | C3       |      | 0.89           | 1.377474          |          |               |
|                |              | C4       |      | 0.79           | 0.869718          |          |               |
|                | البعد الرابع | D1       | 0.86 | 0.79           | 1.143544          | 0.00     |               |
|                |              | D2       |      | 0.75           | 1.441153          |          |               |
|                |              | D3       |      | 0.69           | 1.290994          |          |               |
| المتغير الثاني | البعد الاول  | A1       | 0.73 | 0.78           | 1.250641          | 0.00     | 0.7536        |
|                |              | A2       |      | 0.99           | 1.120897          |          |               |
|                |              | A3       |      | 0.89           | 1.377474          |          |               |
|                | البعد الثاني | B1       | 0.68 | 0.79           | 0.869718          | 0.00     |               |
|                |              | B2       |      | 0.67           | 0.877058          |          |               |
|                |              | B3       |      | 0.89           | 1.377474          |          |               |
|                | البعد الثالث | C1       | 0.62 | 0.76           | 1.115164          | 0.00     |               |
|                |              | C2       |      | 0.78           | 0.438529          |          |               |
|                |              | C3       |      | 0.79           | 0.869718          |          |               |
|                | البعد الرابع | D1       | 0.59 | 0.78           | 1.250641          | 0.00     |               |
|                |              | D2       |      | 0.75           | 1.441153          |          |               |
|                |              | D3       |      | 0.69           | 1.290994          |          |               |
|                |              | C4       |      | 0.79           | 0.869718          |          |               |

يتضح من الجدول بالاى :

مقياس تطبيق المتغير الاول جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالاى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير مستقل < 0.5 وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالاى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير تابع < 0.5 وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

4.3.2 قياس صدق وثبات اداة البحث :

يشير ثبات الاستبيان الى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم الفاكرونباخ بواسطة برنامج spss الاصدار ٢٨

| الفاكرونباخ |       | عدد العبارات | المتغير      |
|-------------|-------|--------------|--------------|
| 1.61        | 0.964 | ٨            | البعد الاول  |
|             | 0.798 | ٨            | البعد الثاني |
|             | 0.565 | ٨            | البعد الثالث |
|             | 0.636 | ٨            | البعد الرابع |
| 1.768       | 0.861 | ٣            | البعد الاول  |
|             | 0.796 | ٣            | البعد الثاني |
|             | 0.373 | ٣            | البعد الثالث |
|             | 0.437 | ١            | البعد الرابع |

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرات الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات

| المتوسط الحسابي | النتيجة        | الوزن النسبي | درجة الاهمية |
|-----------------|----------------|--------------|--------------|
| ١ - ١.٨٠        | غير موافق بشدة | ٣٦ - ٢٠      | منخفض جدا    |
| ١.٨٠ - ٢.٦٠     | غير موافق      | ٥٢ - ٣٦      | منخفض        |
| ٢.٦٠ - ٣.٤٠     | محايد          | ٦٨ - ٥٣      | متوسط        |
| ٣.٤٠ - ٤.٢٠     | موافق          | ٨٤ - ٦٩      | مرتفع        |
| ٤.٢٠ - ٥        | موافق بشدة     | ١٠٠ - ٨٥     | مرتفع جدا    |

وقد تم حساب مستوى الاهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في ١٠٠ ÷ ٥ (المقياس الخماسي) = ٢٠%

معاملات الارتباط الخطي :

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام spss 28 على النحو التالي :

| البعد الثاني للمتغير الثاني | البعد الاول للمتغير الثاني | البعد الثاني للمتغير الاول | البعد الاول للمتغير الاول | المتغير             |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|
| 490                         | 493                        | 486                        | 491                       | Pearson correlation |
| 002                         | 002                        | 002                        | 003                       | Sig.(2-tailed)      |
| 33                          | 34                         | 32                         | 38                        | N                   |
| 490                         | 493                        | 476                        | 481                       | Pearson correlation |
| 002                         | 002                        | 002                        | 003                       | Sig.(2-tailed)      |
| 33                          | 34                         | 32                         | 38                        | N                   |

|                             |                     |     |     |     |     |
|-----------------------------|---------------------|-----|-----|-----|-----|
| البعد الثالث للمتغير الاول  | Pearson correlation | 481 | 476 | 493 | 490 |
|                             | Sig.(2-tailed)      | 003 | 002 | 002 | 002 |
|                             | N                   | 38  | 32  | 34  | 33  |
| البعد الرابع للمتغير الاول  | Pearson correlation | 481 | 476 | 493 | 490 |
|                             | Sig.(2-tailed)      | 003 | 002 | 002 | 002 |
|                             | N                   | 38  | 32  | 34  | 33  |
| البعد الاول للمتغير الثاني  | Pearson correlation | 497 | 486 | 493 | 490 |
|                             | Sig.(2-tailed)      | 003 | 002 | 002 | 002 |
|                             | N                   | 35  | 30  | 31  | 37  |
| البعد الثاني للمتغير الثاني | Pearson correlation | 491 | 482 | 473 | 492 |
|                             | Sig.(2-tailed)      | 003 | 002 | 002 | 002 |
|                             | N                   | 36  | 38  | 32  | 32  |
| البعد الثالث للمتغير الثاني | Pearson correlation | 491 | 482 | 473 | 492 |
|                             | Sig.(2-tailed)      | 003 | 002 | 002 | 002 |
|                             | N                   | 36  | 38  | 32  | 32  |
| البعد الرابع للمتغير الثاني | Pearson correlation | 491 | 482 | 473 | 492 |
|                             | Sig.(2-tailed)      | 003 | 002 | 002 | 002 |
|                             | N                   | 36  | 38  | 32  | 32  |

نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل اليها باستخدام كلا من الحزم الاحصائية spss 28 و sem - pls على النحو التالي :

الفرض الرئيسي للدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الفعالة وتعزيز الابتكار والمرونة داخل المشاريع

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضين فرعية كما يلي :

ف ١ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة. ف ٢ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي في تأثيرها على أداء فرق العمل

نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة :

• ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفاعلية لدى مديري المشاريع باختلاف خصائصهم في الشركات التقنية الناشئة

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الفاعلية في تأثيرها على نجاح المشاريع وبناء على ما سبق يتم قبول صحة الفرضيات .

- 1) Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- 2) Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- 3) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 4) Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- 5) Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). *Project Management: Strategic Design and Implementation* (5th ed.). McGraw-Hill.
- 6) De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
- 7) Dvir, D., & Lechler, T. (2004). Project success and the human factor: A literature review. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
- 8) Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- 9) George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Lasting Value*. Jossey-Bass.
- 10) Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- 11) Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- 12) Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.

- 13) Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- 14) Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Prentice Hall.
- 15) Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- 16) Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- 17) Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- 18) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- 19) Morris, P. W. G., & Hough, G. H. (1987). *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Management of Technological Innovation*. John Wiley & Sons.
- 20) Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- 21) Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors in effective project implementation. *Project Management Journal*, 19(2), 35-41.
- 22) Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute.

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أقدم لحضراتكم الكرام بوضع هذا الاستبيان لديكم والذي يدور حول بحث بعنوان "تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة " ضمن متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس بقسم الإدارة, تخصص إدارة مشاريع, والتي اسعى من خلالها إلى استطلاع ارائكم حول الفقرات الموجودة, علماً ان الإجابات الدقيقة لها ستساعدني في تحقيق أهداف البحث, لذا ارجوا من حضراتكم الكرام اختيار الإجابة التي ترون انها أكثر تناسباً مع الواقع الفعلي لشركتكم, وخبرتكم, ورؤيتكم.

يرجى العلم انه جميع المعلومات التي سيتضمنها الاستبيان ستكون متسمة بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع كل الشكر والتقدير.

**المحور الأول: البيانات الشخصية:**

**العمر:**

- 30 – 20
- 40 – 31
- 50 – 41
- 51 – فأكثر

**المؤهل العلمي:**

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماستر
- دكتوراه

**سنوات الخبرة:**

- 5 – 0
- 10 – 6
- 20 – 11
- 20 – فأكثر

**المسمى الوظيفي:** .....

| المتغير         | ابعاد المتغير                          | عدد العبارات | المرجع                                                                                         |
|-----------------|----------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة الفعالة | الرؤية، التمكين، التواصل، اتخاذ القرار | ١٤           | Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. Harper & Row (٤) |

#### المحور الثاني: بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الفعالة):

| الفقرات                                                      | أوافق | أحياناً | لا أوافق | محايد |
|--------------------------------------------------------------|-------|---------|----------|-------|
| يُحدّد القائد رؤية واضحة وأهدافاً ملهمة للمشروع              |       |         |          |       |
| يُشجّع القائد الفريق على التفكير الإبداعي واقتراح الحلول     |       |         |          |       |
| يتسم القائد بالشفافية في تبادل المعلومات مع الفريق           |       |         |          |       |
| يستمع القائد باهتمام لملاحظات وأفكار أعضاء الفريق            |       |         |          |       |
| يُظهر القائد مرونة في التعامل مع التحديات والتغيرات المفاجئة |       |         |          |       |
| يتخذ القائد قرارات حاسمة وفي الوقت المناسب                   |       |         |          |       |
| يوفر القائد الدعم اللازم لأعضاء الفريق لتحقيق أهدافهم        |       |         |          |       |

|  |  |  |  |                                                          |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | يُعزّز القائد روح التعاون والعمل الجماعي بين الأعضاء     |
|  |  |  |  | يُحفّز القائد الفريق من خلال الاعتراف بالإنجازات والجهود |
|  |  |  |  | يُظهر القائد قدوة حسنة من خلال السلوك المهني والأخلاقي   |
|  |  |  |  | يُوزّع القائد المهام بحسب كفاءات وقدرات أعضاء الفريق     |
|  |  |  |  | يتعامل القائد بإنصاف وعدالة مع جميع أعضاء الفريق         |
|  |  |  |  | يُعدّ القائد خططاً بديلة لمواجهة المخاطر والطوارئ        |
|  |  |  |  | يُعزّز القائد ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني       |

| المرجع                                                                                                                                   | عدد العبارات | ابعاد المتغير                             | المتغير       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------|---------------|
| Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business School Press | ٨            | الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة | نجاح المشاريع |

### المحور الثالث: بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة (تعزيز الابتكار):

| الفقرات                                              | أوفق | أحياناً | لا أوافق | مأايد |
|------------------------------------------------------|------|---------|----------|-------|
| تم إنجاز المشروع ضمن الإطار الزمني المخطط له         |      |         |          |       |
| تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المخصصة له            |      |         |          |       |
| حقق المشروع الجودة المطلوبة وفق المواصفات الفنية     |      |         |          |       |
| تم تحقيق الأهداف الرئيسية التي وُضع المشروع من أجلها |      |         |          |       |
| عبر أصحاب المصلحة عن رضاهم عن نتائج المشروع          |      |         |          |       |
| تمكن المشروع من التكيف مع التغييرات في بيئة العمل    |      |         |          |       |
| ساهم المشروع في تحسين الأداء التنظيمي أو التشغيلي    |      |         |          |       |
| تم توثيق الدروس المستفادة واستخدامها في مشاريع لاحقة |      |         |          |       |