

جامعة مبدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة المشاريع



عنوان البحث

دور القيادة الفعالة في نجاح المشروع

(دراسة ميدانية على مصرف الراجحي السعودي)

إعداد الطالب/ عبدالإله سلمان الخاطر

الرقم الجامعي / ٢٠٢١٢٠٥١٤٨

إشراف/

د.الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٥



حقوق الطبع و النشر

**حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة مبدأوشن، ولا
يسمح بنسخ هذه الرسالة أو بترجمتها الى أي لغة من
اللغات أو إعادة إصدارها، أو أي جزء منها بأي شكل من
الأشكال أو بأي وسيلة من الوسائل إلا بإذن خطي من صاحب
الرسالة أو القسم العلمي بالجامعة، مع وجوب الإشارة
المرجعية لها عند الاقتباس منها، ويجب ان تكون هذه
الصفحة جزءا مع أي نسخ إضافية.**

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الى التحليل، والتقييم لدور القيادة الفعالة، كعامل مهم في ضمان نجاح المشاريع في القطاع المصرفي السعودي، مع تطبيق ذلك على مصرف الراجحي، والتحديد لمفهوم وأنماط القيادة الفاعلة، والمعايير لنجاح المشاريع في البيئة التنظيمية لمصرف الراجحي، التحليل لواقع ممارسات القيادة السائدة، في مشاريع المصرف وقياس مستوى النجاح لهذه المشاريع، بناءً على معايير محددة، والعمل على معرفة التحديات التي تواجه القادة وتؤثر على نجاح المشاريع، وكيف يمكن للقيادة الفعالة التغلب عليها، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع وعينة من القيادات المشرفين في مصرف الراجحي، وقد توصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها: سادت في إدارة المشاريع أنماط قيادية فعالة بدرجة عالية، أبرزها التفويض الواضح والقيادة التحفيزية التشاركية، ويُعد الالتزام بالميزانية المعيار الأكثر أولوية وإجماعاً في قياس نجاح المشاريع داخل المصرف، ويوجد أثر إحصائي إيجابي وعالٍ للقيادة الفعالة على جميع معايير نجاح المشاريع، خاصة في تعزيز تحقيق الأهداف وجودة المخرجات، وتساهم القيادة الفعالة في التغلب على التحديات بشكل أساسي من خلال زيادة رضا فريق العمل عن بيئة العمل وإدارة الصراعات، ولابد من إشراك

العاملين في عمليات صنع القرار ووضع الخطط والتعامل معهم بشفافية وعدالة (القيادة الديمقراطية) يضمن قبولهم للقرارات ويولد لديهم شعوراً بالملكية والالتزام تجاه نجاح المشروع، وقد خرجت الدراسة بوصايا أهمها: يجب على الإدارة العليا للمشاريع توحيد وتوثيق معايير واضحة وموضوعية لقياس جودة مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه، وذلك لمعالجة التشتت النسبي في تقييم هذه المعايير، ويُوصى البحث بتطبيق ممارسات المراجعات الدورية لجودة المخرجات لضمان الاتساق، ويجب أن تركز البرامج التدريبية للقادة الجدد والحاليين على المهارات الفكرية والاستراتيجية المتعلقة بتصميم الأهداف الذكية (SMART) وقياسها، بدلاً من التركيز فقط على المهارات الإنسانية والاتصالية، يُوصى البحث بتزويد القادة بأدوات متقدمة في إدارة النزاعات وحل المشكلات المعقدة (Conflict Resolution) ، للاستفادة من دورهم المؤثر في معالجة التحديات.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الفعالة – نجاح المشاريع – مصرف الراجحي.

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنال الغايات، أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لكل من كان له دور في دعمي، وتشجيعي. طوال فترة الإعداد لهذا البحث، وأخص بالشكر، والديّ العزيزين، الذين لم يبخلوا عليّ بدعائهما وتوجيهاتهما، ودعمهما المتواصل، فلهما كل الفضل بعد الله فيما وصلت إليه، وجزاها الله عني خير الجزاء.

وكما أُعبر عن بالغ التقدير والامتنان لسعادة الدكتور المشرف على هذا البحث، على ما بذله من وقته وجهده وتوجيهاته العلمية القيّمة، كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل إلى النور.

ولا يفوتني أن أشكر أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة المشاريع على ما قدّموه من معرفة وخبرة طيلة سنوات الدراسة، مما ساهم في إثراء تجربتي الأكاديمية.

وأخيراً، أقدم شكري إلى كل من دعمني بكلمة، أو نصيحة، أو فكرة خلال هذه الرحلة العلمية، فلكم جميعاً كل الحب والتقدير.

والله وليّ التوفيق،،،

فهرس المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١.	البسمة.....	ب.
٢.	حقوق الطبع	ج
٣.	المستخلص	د
٤.	الشكر والتقدير	و
٥.	فهرس المحتويات	ز
٦.	قائمة الجداول	ك
٧.	قائمة الأشكال	ل
٨.	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١
٩.	مقدمة الدراسة	٢
١٠.	أهمية الدراسة.....	٤
١١.	مشكلة الدراسة	٧
١٢.	أسئلة الدراسة.....	٩
١٣.	فروض الدراسة	١٠

١١	أهداف الدراسة	. ١٤
١١	المنطلقات النظرية للدراسة	. ١٥
١٣	منهجية وطرق البحث	. ١٦
١٧	محددات الدراسة	. ١٧
١٩	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ...	. ١٨
٢٠	أولاً: الجانب النظري.....	. ١٩
٢٠	التعريف بالقيادة الفعالة	. ٢٠
٢٢	سمات وخصائص القيادة الفعالة.....	. ٢١
٢٥	مهارات القيادة الفعالة.....	. ٢٢
٢٦	المقومات الأساسية للقائد الفعال.....	. ٢٢
٢٨	كفاءات القيادة الفعالة.....	. ٢٤
٢٩	القيادة الفعالة ونجاح المشاريع.....	. ٢٥
٣٣	ثانياً: الدراسات السابقة.....	. ٢٦
٣٣	الدراسات العربية	. ٢٧

٤٠	الدراسات الاجنبية.....	٢٨.
٤٤	الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة.....	٢٩.
٤٥	نوع الدراسة.....	٣٠.
٤٥	منهج الدراسة.....	٣١.
٤٦	مجتمع الدراسة.....	٣٢.
٤٧	عينة الدراسة.....	٣٢.
٤٧	أدوات الدراسة.....	٣٤.
٥٠	فروض الدراسة.....	٣٥.
٥١	أساليب المعالجة الإحصائية.....	٣٦.
٥٤	الفصل الرابع: النتائج والمناقشة	٣٧.
٥٥	وصف خصائص عينة الدراسة.....	٣٨.
٥٨	التحليل الإحصائي لدراسة.....	٣٩.
٦٠	عرض النتائج ومناقشتها.....	٤٠.
٧٦	النتائج	٤١.

٧٨	التوصيات.....	٤٢
٨٠	قائمة والمراجع	٤٢
٨٧	الملاحق.....	٤٤

قائمة الجداول:

٤٨	جدول ١ معامل ارتباط سبيرمان للمحور الاستبيان.
٥٠	جدول ٢ قيم معاملات ألفا كرونباخ
٥٣	جدول ٣ التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة
٥٥	جدول ٤ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس
٥٦	جدول ٥ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع.
٥٧	جدول ٦ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.
٥٨	جدول ٧ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي.
٦٠	جدول ٨ اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الأول.
٦٢	جدول ٩ اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الثاني.
٦٤	جدول ١٠ اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الثالث.
٦٧	جدول ١١ اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الرابع
٧٠	جدول ١٢ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية.
٧١	جدول ١٣ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الأولى.
٧٣	جدول ١٤ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الثانية.
٧٤	جدول ١٥ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في

قائمة الأشكال:

٥٥	شكل ١ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس
٥٧	شكل ٢ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع.
٥٨	شكل ٣ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.
٥٩	شكل ٤ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة.

رابعاً: أسئلة الدراسة.

خامساً: فروض الدراسة.

سادساً: أهداف الدراسة.

سابعاً: المنطلقات النظرية للدراسة.

ثامناً: إجراءات ومنهجية الدراسة.

تاسعاً: محددات الدراسة.

أولاً: مقدمة الدراسة:

تُعتبر القيادة الفعالة من العناصر المهمة التي تحدد النجاح للمشاريع، حيث أنها تلعب دوراً حاسماً في التوجيه للفريق نحو تحقيق الأهداف المأمولة، تتطلب البيئات التنافسية والمتغيرة باستمرار قائداً يمتلك قدرات استثنائية في التحفيز، والتوجيه، وإدارة التغيير، مما يساهم في تعزيز فعالية أداء الفرق ويزيد من احتمالات إتمام المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة. تشكل المهارات القيادية كالتفكير الاستراتيجي، والتواصل الفعال، والقدرة على حل المشاكل أموراً حيوية تساهم في خلق بيئة عمل تحفيزية ومرنة.

علاوة على ذلك، يظهر تأثير القيادة الفعالة، في القدرة على تحديد الرؤية الاستراتيجية لأي مشروع، والعمل على وإيصالها بوضوح إلى جميع أعضاء الفريق، من خلال الاستخدام لأساليب تواصل شفافة، يتمكن القائد من تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة، وطموحات الأفراد، هذا التوافق لا يعزز فقط الالتزام الشخصي لأعضاء الفريق، كما أنه يساهم في رفع المستوى التعاوني والتنسيقي بينهم، يُعتبر التواصل الفعال كذلك الأداة الأساسية في التعامل مع النزاعات، وتحفيز

الابتكار، الأمر الذي يعكس أهمية الممارسات القيادية الفعالة في إدارة المشاريع بشكل سليم وناجح .

لذلك تحتاج قيادة المشاريع إلى عملية الموازنة، بين التحفيز الفردي والتجميع الجماعي، للجهود في إطار الاهداف المشتركة، ومما يتطلب القدرة على الإلهام والتأثير، حيث أن تأثير القائد لا يتوقف عند الحدود المتعلقة بالفهم والتوجيه، بل يمتد ذلك إلى عملية البناء للنقطة، والعلاقات المستدامة، بين أعضاء المجموعة، في هذا الاطار، تُعتبر القيادة الفعالة من العوامل المشتركة في تقييم الأداء، وتنمية الكفاءات للأفراد، مما يساهم في الرفع لمستوى الابتكار، والإنتاجية، في المشاريع، عن طريق التحليل لدور القيادة، و ما يمكن استنتاجه أن النجاح الذي يحققه أي مشروع هو نتاج تكامل الجهود القيادية الفعالة، مع مهارات أعضاء الفريق، مما يعكس التفاعل الديناميكي الذي يؤثر على جودة العمل ونتائجه.

إن دراسة دور القيادة الفعالة، في نجاح المشاريع في بيئة غنية بالتحديات، وكذلك الفرص مثل مصرف الراجحي، ليست عبارة عن بحث أكاديمي، بل انها الاستثمار في المعرفة التطبيقية، وإنها تعمل على الإثراء للمكتبة البحثية، وتخدم العالم العملي عن طريق تقديم

المقترحات, والحلول القابلة للتطبيق, والتي ترفع من كفاءة المؤسسات,
والتي تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية للأمام.

ثانيا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة التي تحمل عنوان "دور القيادة الفعالة في نجاح المشروع" أهميتها من التزايد للتعقيدات التي تواجه المنظمات في بيئة العمل الحديثة، مما يتطلب وجود قيادة فعالة لضمان تحقيق النجاح المستدام، ليست القيادة مجرد توجيه، أو إدارة للموارد، بل تُعتبر عمليات ديناميكية تحتوي التفاعل مع الأفراد، والعمل على تحديد الأهداف، وإلهام الفريق لتحقيق الإنجازات، وفي هذا الإطار، تعد القيادة الفعالة، حجر الزاوية لكل المشاريع الناجحة، الامر الذي يؤثر وبشكل مباشر على التحفيز، والرضا الوظيفي، والإنجازات الكلية للأعمال.

تظهر الدراسة التي تتناول تأثير القيادة الفعالة على المشاريع، كيف يُمكننا أن نوجد التغييرات البسيطة في أسلوب بما يحقق القيادة ذلت الفائدة العظيمة للمؤسسة، عن طريق تحليل الفروق في النتائج للمشاريع التي يقودها القادة المتمكنون، مقارنة بأولئك الأقل كفاءة، يمكننا الوصول إلى الاستنتاجات التي تتجاوز مجرد الفهم الأمثل

للإدارة، مما تتيح الدراسة للمؤسسات إدراك الأهمية للاستثمار في تطوير المهارات القيادية والتدريبات، الامر الذي يعكس الحاجة الملحة في عالم المال والأعمال المعاصر، من جانب آخر إن العمل على تعزيز الفعالية القيادية هو: الاستثمار الاستراتيجي الذي يمكن أن يؤثر إيجاباً على كل جوانب المشروع، ويضمن عملية استدامته في مواجهة التحديات في المستقبل، وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين، وتتبع الأهمية لهذه الدراسة في كونها تلامس الجانب الحيوي، في عالم المال والأعمال، وهو كيف يمكن لأي قائد أن يكون عامل الحسم في علمية نجاح المشروع أو فشله، وتكمن في الاتي:

الأهمية العلمية:

- ١- بالرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة عن القيادة، وعن إدارة المشروعات، تبقى الدراسات التي تعمل على الربط بينهما بشكل عملي في القطاع المصرفي السعودي، والعربي قليلة، وان هذه الدراسة تسهم في تقديم بيانات محلية، وسد هذه الفجوة.
- ٢- تختبر الدراسة والنظريات، النماذج القيادية العالمية، في البيئة الثقافية والاقتصادية، الفريدة مما يسهم في تطويرها حتى تتناسب مع الخصائص المحلية.

٣- تساعد الدراسة في تحديد الأنماط القيادية، وممارساتها التي تؤثر على فاعلية ونجاح المشاريع بشكل أكثر.

٤- تقدم الدراسة المادة العلمية، العربية، الرصينة، التي يمكن للباحثين، والطلاب، الاعتماد عليها في أبحاثهم، ودراساتهم المستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

١- تعمل على التحسين لمعدل النجاح للمشاريع من خلال التطبيق على مؤسسة الدراسة مصرف الراجحي، وتطوير البرامج التدريبية القيادية.

٢- التحسين لكفاءة رأس المال البشري، من خلال الدعم لجهود المملكة العربية السعودية في عملية تنويع مصادر الدخل ضمن رؤية ٢٠٣٠، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، عن طريق تحديد قادة فاعلين.

٣- يمكن للبنوك المنظمات المالية، في المملكة العربية السعودية، أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة، وتوصياتها، وتطوير آلياتها القيادية، والعمل على ورفع التنافسية، ووضع خارطة الطريق في الإطار التطويري الذاتي، مع الإنجاز للمشاريع بتكلفة أقل، بكفاءة عالية.

٤- توفر الدراسة للمدراء، والقادة الفهم الواضح للسلوكيات، المهارات القيادية، التي يتحتم عليهم تطويرها لنجاح مشاريعهم.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

ترتبط مشكلة الدراسة في "دور القيادة الفعالة في نجاح المشروع" بعملية تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف للمشاريع، وكيف يمكن أن ترتبط هذه العوامل بأساليب القيادة المتبعة، تلعب القيادة دور محوري في توجيه الفرق نحو تحقيق النتائج المأمولة، الأمر الذي يجعل من الضروري الغوص في طبيعة العلاقات بين الأنماط القيادية ونجاح المشاريع، يحتاج هذا التحليل الى فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة، على دوافع الفرد والجماعة، وكذلك على آليات التواصل داخل المجموعة، والتي تعتبر كلها محورية لأي مشروع يتميز بالتعقيد.

اضافة الى ذلك، يكمن جوهر المشكلة في عدم الوضوح للمعايير التي يمكن من خلالها قياس الفعالية القيادية، وأثرها الواضح على تنفيذ أي مشروع، فبينما تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة التحولية، تعزز من عملية الابتكار، والتحسين من الأداء العام للمجموعة، فإن هنالك أيضاً، دراسات تشير إلى أن القيادة التقليدية، قد تكون فعالة في مجالات معينة، لذا، تكمن المشكلة من الحاجة إلى النموذج الشامل الذي يقارب بين الأنماط المختلفة للقيادة، يبحث في كيفية تكاملها مع

الظروف البيئية المحيطة بالمشروع، مثل مدى تعقيد المهام، والثقافة التنظيمية.

بالإضافة إلى ما سبق، تستوجب دراستنا لمشكلة القيادة الفعالة الاهتمام الخاص بالتحديات في الأوقات الراهنة، مثل التغير السريع في بيئات العمل، والاعتماد الرائد على التقنيات الحديثة، إن الفهم لكيفية استجابة المجموعات لهذه المتغيرات تحت القيادة الفعالة، تبرز أهمية القيادة ضمن السياقات المتعددة، بما في ذلك القيادة عن بُعد، والتكيف مع أي ضغوط ناتجة عن الأزمات، وتتطلب هذه الظروف القيادات التي تتمتع بالمرونة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، الأمر الذي يزيد من التعقيد لمفهوم النجاح في المشروعات، يمكننا القول إن دراسة دور القيادة الفعالة في إنجاح المشاريع، تشمل التحليل لمجموعة متنوعة من العوامل، الأمر الذي يعزز من الأهمية لهذا البحث في هذا المجال، ويزيد من تعميق للفهم في كيفية تحسين النتائج من خلال القيادات الفعالة.

رابعاً: أسئلة الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة بالآتي:

ما دور القيادة الفعالة في نجاح المشاريع في مصرف الراجحي؟
ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية, الآتية:

- ما هي الأنماط والممارسات للقيادة الفعالة السائدة في إدارة المشاريع
داخل مصرف الراجحي؟

- ما هي المعايير التي يتم بواسطتها قياس نجاح المشاريع ؟

- ما هو الأثر الإحصائي للعلاقة بين الممارسات القيادية الفعالة,
وبين كل معيار من معايير نجاح المشاريع في المصرف؟

- ما هي التحديات التي تواجه قادة المشاريع, وكيف يمكن أن تؤثر
القيادة الفعالة في التغلب عليها؟

- كيف تساهم القيادة الفعالة, في عملية تعزيز رضا فريق العمل,
والرفع بمستوى الأداء والانتماء في مشاريع مصرف الراجحي؟

- ما هو النموذج المقترح لتطوير القيادة الفعالة, التي تدعم نجاح
المشاريع, في مصرف الراجحي والقطاع المصرفي؟

خامساً: فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية وهي
كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

سادساً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التحليل، والتقييم لدور القيادة الفعالة، كعامل مهم في ضمان نجاح المشاريع في القطاع المصرفي السعودي، مع تطبيق ذلك على مصرف الراجحي.
- ٢- التحديد لمفهوم وأنماط القيادة الفاعلة، والمعايير لنجاح المشاريع في البيئة التنظيمية لمصرف الراجحي.
- ٣- التحليل لواقع ممارسات القيادة السائدة، في مشاريع المصرف وقياس مستوى النجاح لهذه المشاريع، بناءً على معايير محددة.
- ٤- العمل على معرفة التحديات التي تواجه القادة وتؤثر على نجاح المشاريع، وكيف يمكن للقيادة الفعالة التغلب عليها.
- ٥- تقديم التوصيات، والمقترحات العملية، لتعزيز الممارسات القيادية الفاعلة، لدعم النجاح للمشاريع في مصرف الراجحي، والتي يمكن أن تعمم فائدتها على كل القطاع المصرفي السعودي.

سابعاً: المنطلقات النظرية للدراسة:

تتمثل مصطلحات هذه الدراسة بالتالي:

- القيادة:

تعرف بأنها: "العملية التي يتم مدن خلالها التأثير على فرق العمل بهدف الحصول على أفضل مستوى مدن الأداء، والعمل على تحقيق الأهداف في بيئة مريحة، وتدريب الأفراد وتطويرهم وفقا لمتطلبات المؤسسة" (الشهواني, ٢٠٢٣).

– القيادة الفعالة:

تُعرف القيادة الفعالة بأنها: "قدرة أي قائد في التأثير على المرؤوسين, عن طريق توجيه سلوكهم, نحو تحقيق الأهداف المشتركة, بين الرؤساء, ومرؤوسيه, وتنسيق جهودهم وضبطها, بغية الحصول على النتائج المأمولة, ويعد القائد العنصر البشري المخول باستخدام قوته, ونفوذه لترك أثر في المرؤوسين, لتحقيق الأهداف المنشودة" (المدهون, ٢٠١٤).

– نجاح المشروع:

يُعرف نجاح المشروع بأنه: مدى التحقيق للأهداف المخططة للمشروع, من حيث الوقت، والتكلفة، والنطاق، والجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المشروع, وضمان الاستدامة للمنافع المتوقعة, بعد تنفيذ المشروع, ويُقاس نجاح المشروع من خلال التوازن بين الأداء الإداري,

والفني، والمالي، ومدى التوافق بين النتائج وتوقعات المستفيدين
والعملاء (Project Management Institute.2021)

- مصرف الراجحي:

يعرف الباحث مصرف الراجحي بأنه: إحدى المؤسسة المالية
السعودية المساهمة، يُعتبر من أكبر المصارف الإسلامية في العالم،
من حيث قيمته السوقية، وتأسس عام ١٩٥٧م، وهو مصرف يعمل
وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، يقدم مجموعة من الخدمات المصرفية،
والاستثمارية، يتميز بشبكة واسعة من الفروع، وأجهزة الصراف الآلي
على مستوى المملكة العربية السعودية، يحتل موقع الصدارة في تمكين
القطاع المالي الإسلامي.

ثامناً: المنهجية وطرق البحث:

- منهج الدراسة:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وهو المنهج الذي يعمل على الوصف
لجوانب الظاهرة عبر تكوين الهيكل النظري، ثم تحليل البيانات النظرية
التي يتم التوصل إليها.

- المنهج المسحي: الذي يستخدم إجراء المسح الميداني لعينة عشوائية تمثل مجتمع البحث المكون من القيادات، المسؤولة في مصرف الراجحي، وجمع البيانات والمعلومات من خلال استبيانات وملاحظات ومقابلات، تحليل البيانات الكمية والنوعية والخروج بالنتائج والتوصيات والمقترحات.

- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في القيادات، المسؤولين في مصرف الراجحي .

- عينة الدراسة:

تتكون عينة هذه الدراسة من اختيار عدد من القيادات، المسؤولين في مصرف الراجحي، والتي سيتم اختيارها بشكل عشوائي.

- مصادر البيانات :

يتم توظيف المصادر المتعددة للدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات، و تعتمد الدراسة على المصادر الثانوية، والأساسية المتمثلة بما يلي:

- المصادر الثانوية: تعتمد الدراسة على استخدام مصادر ثانوية في مجال الدراسة، ويتضمن ذلك الكتب العربية، والأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأبحاث، والدوريات، والرسائل العلمية، التي تناولت الجوانب النظرية للبحث، كما تشمل المصادر الثانوية المقابلات، التي سيجريها الباحث مع المتخصصين في المجال المعني بالدراسة، ويتمثل الهدف من استخدام هذه المصادر في المعالجة للإطار النظري للدراسة، والتحديد لمشكلة البحث، والصياغة لأسئلة الدراسة.

- المصادر الأولية: تتضمن المصادر الأولية، جمع البيانات المباشرة من الميدان، وتمثل هذه المصادر في الاستبانة المصممة كأداة رئيسة للدراسة، والتي يتم تطويرها بالاستناد إلى الدراسات السابقة، ومناقشتها مع خبراء ذات المجال، تهدف الاستبانة إلى الجمع للبيانات اللازمة وللمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وتحقيق معايير الثبات، الصدق، ثم التطوير للأسئلة، وتحسينها بناءً على التعليقات والتوجيهات من قبل الخبراء لضمان جودة ودقة البيانات المجمعة.

- أدوات الدراسة:

• الإستبيان:

- إستخدام الباحث أداة (الإستبانة) في الدراسة لجمع البيانات كونها من أفضل الأدوات المناسبة لهذا النوع من الدراسات الميدانية, وسيتم من خلالها:
- تصميم إستبيان شامل لجمع البيانات عن طريق الفئة المستهدفة.
- التغطية للمحاور الرئيسية لمباحث.
- تحليل النتائج الكمية والنوعية للاستبيان بإستخدام أساليب إحصائية متقدمة.
- إجراءات الدراسة:
- سيقوم الباحث بتناول الإطار النظري والدراسات السابقة, لتغطية كافة الجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي سوف يتناولها البحث.
- يعمل الباحث على تحكيم الاستبيان من قبل المختصين, ليتم توزيعها على المبحوثين بصورتها النهائية.
- ثم توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة الدراسة ثم جمع كافة النسخ الموزعة من هذه الاستبانات, ليتم ترميزها, وتفرغها, ضمن البرنامج الإحصائي المناسب لها.
- ثم عملية إدخال والترميز للاستبانات للشروع في عملية تحليلها.

- ثم إجراء التحليل الإحصائي, لاختبار الفرضيات.
- ثم المناقشة للنتائج, وكتابة التوصيات, التي تخدم الدراسات التالية في نفس المجال
- الأساليب الإحصائية:
- الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في الدراسة، هي ما يلي:
- الإحصاءات الوصفية - التكرارات, والنسب المئوية, والمتوسط الحسابي, والانحراف المعياري -.
- اختبار بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة, والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات العام لأداة الدراسة.
- اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس دلالة التأثير بين متغيرات الدراسة.

تاسعاً: محددات الدراسة:

- ❖ الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة بدور القيادة الفعالة في نجاح المشروع.

❖ **الحدود المكانية:** ستكون الحدود المكانية (الجغرافية) للدراسة مكونة من جغرافية المملكة العربية السعودية، حيث سيتم التطبيق العملي، والمسح الميداني للبحث على مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية.

❖ **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية بالفترة من العام الجامعي ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦ م.

❖ **الحدود البشرية:** تتكون من القيادات العليا والمتوسطة والصغيرة في مصرف الراجحي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الجانب النظري.

- التعريف بالقيادة الفعالة.
- سمات وخصائص القيادة الفعالة.
- مهارات القيادة الفعالة.
- المقومات الأساسية للقائد الفعال.
- كفاءات القيادة الفعالة.
- القيادة الفعالة ونجاح المشاريع.

ثانياً: الدراسات السابقة.

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.

أولاً: الجانب النظري.

❖ التعريف بالقيادة الفعالة.

التعريف بالقيادة:

تعرف بأنها: "العملية التي يتم مدن خلالها التأثير على فرق العمل بهدف الحصول على أفضل مستوى مدن الأداء، والعمل على تحقيق الأهداف في بيئة مريحة، وتدريب الأفراد وتطويرهم وفقاً لمتطلبات المؤسسة" (الشهواني, ٢٠٢٣).

ويعرف مصطلح القيادة بأنه: مجموعة الصفات التي تتوفر في الشخصية القادرة على التفاعل مع طموحات المجموعة التي يقودها، لتلبية احتياجاتهم، وطموحهم الشخصي، والعام، اذا هي فن الدفع للمرؤوسين للقيام بالأعمال بحماس عال، وثقة، تحت تأثير القيادة في سلوك تابعيها في الموقف المعين (البديري, ٢٠٠١).

وتعرف بأنها: "القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (اسماعيل, ٢٠٠٩)

وعرفها الباحث اجرائيا: قدرة القائد على الاستخدام ما عنده من قوة ومهارة والتي تمكنه من التأثير على المرؤوسين، وكسب ثقتهم، وفي ضوء متطلبات الموقف ومقتضياته والقيام بتوجيههم، وتحفيزهم والاتصال بهم، وتقديم الرؤيا أو الاتجاه التي تمكنهم من قيامهم بالعمل في المنظمة على أكمل وجه، بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، بأقصى فعالية ممكنة، أي أن القيادة هي: عملية التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

التعريف بالقيادة الفعالة:

تعرف القيادة الفعالة بأنها: تمتع القائد بالقدرة على إقناع المرؤوسين، وتأثيره عليهم، وحملهم على أداء مهامهم وواجباتهم، التي تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة (البلوي، ٢٠١٩).

وتعرف بأنها: العمليات التي يتم تصميم وفق المعايير المحددة بهدف الاتجاه بالقدرات البشرية، والمادية، والإمانيات إلى الأهداف المعينة، والسعي الجاد الى تحقيقها (العزام، ٢٠٢١).

وكما تعرف بأنها: قدرة القائد على التأثير في الآخرين، من أجل تحقيق الاهداف المشتركة، والتي تعتبر شكلاً من أشكال التواصل بين

القائد ومرؤوسيه، حيث يتم تبادل الاتجاهات، والمعارف، والتعاون في الإنجاز للواجبات والمهام، الموكلة إليهم (الجهني، ٢٠٢١)

ويعرف الباحث القيادة الفعالة إجرائياً بأنها: القدرة التي يتمتع بها القادة، في التأثير في مرؤوسيه من أجل تغيير اتجاهاتهم وحثهم على العمل الجاد والمثمر، بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، والمساهمة في حل المشكلات الداخلية والخارجية والوصول الى النجاح الباهر للمشروع.

❖ سمات وخصائص القيادة الفعالة:

تتعدد خصائص، لسمات ومكونات القائد التي يجب أن تتوفر فيه، حتى يتم وصفه بالقائد الفعال، ويعتمد التطوير في كل مؤسسة وعملها على سمات القيادة لديها، بالإضافة إلى وجود الرؤية الواضحة، وإيصالها بالشكل الفعال، كما تتأثر بالخصائص والسمات القيادية، ويمكن تحديد أهم هذه السمات والخصائص في ما يأتي: (العزام، ٢٠٢١).

- التشجيع للتنوع: يتمثل التنوع في الأفكار، وتنوع العمل وفريق العمل، وفقا لمعايير الكفاءات دون الالتفات إلى اللون أو الجنس أو العرق أو الدين أو المعتقدات.
- التبنّي لثقافة الثقة: حيث تعتبر الثقة من أهم عوامل النجاح للفرد والمؤسسات، وعندما يتم كسر الثقة يصعب الإستعادته، ويتم ايجاد ثقافة الثقة من خلال الشفافية، والتواصل، والحرص على العاملين والمصلحة، والمؤسسة، والأهداف، الواضحة.
- ابتعاد القائد عن الأنانية حيث أن القائد الفعال من يُسهل المهمة للأفراد، والداعم لنجاحاتهم، ومن لا ينسب الفضل إليه بل إلى أهله، ان الابتعاد عن الأنانية، ضامن لمشاركة جميع العاملين في تحقيق النجاحات دون خوفهم من عدم تقدير ما يبذلوه من جهود في العمل.
- التعزيز لروح القيادة لدى العاملين: فالقائد قادر على التدريب والتطوير لفريق العمل بغرض اكتشاف الجيل القادر على القيادة، وتعزيز عملية القيادة، يتم عن طريق التدريب، والتوجيه، والتفويض.
- الامتلاك للرؤية: ان الرؤية تسمح للقائد بالخطى وفقا للأفكار والخطط الواضحة، فالمرؤوسون في البداية قد يتبنون عملية التغيير

تبعاً لرؤية القائد، وما يملكه من القدرات والسمات الشخصية، فإنهم يتبعون القادة أولاً، ثم رؤيته ثانياً.

- التحمل للمسؤولية والقيام الذاتي: عندما تتوفر لدى القائد الشجاعة والجرأة على تحمل المسؤولية، يقدم مثالا جيداً للمرؤوسين، ويحصل على ثقتهم، فالقائد قادر على الكشف عن الحقوق حتى لو أظهرت نقاط الضعف لديه، حيث يعمل على تقييم ذاته، ويبحث عن نقاط القوة لتقويتها، ونقاط الضعف لتداركها.

- قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وحتى يكون له تأثير على الآخرين، فإنه لابد أن تتوفر فيه الأخلاق، والمثل العليا، وأن يتطابق قوله مع فعله، ومنح الآخرون الثقة، وأن يعمل على دعم مشاركتهم في عملية صنع القرار، وأن يقدم التحفيز اللازم لهم، وحرصه على العلاقات الإنسانية، دون التأثير على مصالح المنظمة، وعدم التجاهل لاحتياجات العاملين، وأن يعمل على تحقيق الرضا لديهم.

- أن يمتلك الاتصال الفعال: ومن ذلك تقدير الجهود المبذولة من الآخرين، ومشاركته لمشاعرهم الوجدانية، والاستماع اليهم جيداً، والدعم لقدرتهم، والابتعاد عن تقديم اللوم المستمر لهم، وترتيب الأفكار عندهم.

- المعرفة والتواضع حيث يعني أنه لا يملك الحقيقة المطلقة، كما أنه الدليل على أن القائد قدوة، وفي الوقت ذاته يملك المعرفة التي تتعلق بالعمل، وأن يشارك المعرفة هذه مع المرؤوسين، حيث أن المعرفة القوة التي لا بد وأن تتوفر عند القائد، ومن وسائل المعرفة: الاستفادة من تجارب، وخبرات الآخرين، والقراءة المستمرة، والاستماع إلى النصيح، والنقد من العاملين.

❖ مهارات القيادة الفعالة:

إن عملية القيادة الفعالة تستلزم وجود مجموعة من المهارات، التي يمكن أن نوضحها فيما يلي: (بعيسى، ٢٠٢٠)

- الحماس الصادق: لا بد أن يوجد لدى القائد حماس حقيقي للعمل، وأن لا يكون مصطنع لأن العاملين يمكنهم معرفة الحماس غير الصادق بسهولة.

- النزاهة: لا بد أن يتميز القائد بالنزاهة وبالأخص عند الاعتراف بالخطأ، أو إرجاع الفضل لأهله في تحقيق أي انجازات.

- مهارات التواصل والاتصال: لا بد أن يتوفر في القائد ويتميز بمهارات الاتصال العالية، لأن الضعف في التواصل والاتصال قد يؤدي إلى

نتائج سلبية، إضافة الى الإستماع الجيد الذي يعتبر جزءا لا يتجزأ من عملية الإتصال والتواصل.

- الولاء: يجب أن يكون القائد أثر ولاء لعمله، لأن المرؤوسين يعتقدون أن القادة أو موالية للعمل ولهم هم أكثر من يظهرون ولائهم.

- الحسم: القادة الجيدون والفعالون، هم الذين يكونوا على استعداد تام لتحمل المخاطر اتخاذ أي قرارات.

- الكفاءة الإدارية: يجب أن يتمتع القائد بالكفاءة الإدارية إضافة إلى فهمه لقوى الخدمات، والإنتاج وكذلك أهداف وإجراءات، وعمليات المؤسسة.

- التمكين: يجب أن كون لدى القائد الجيد والفعال، الثقة في قدراته وفي التدريب والتطوير، في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفته.

- الكاريزما: هي التي تجعل القادة محل احترام من العاملين، فعندما يتحدث معهم يكون بلطف، وود، وأن يكون سهل التعامل معهم.

❖ المقومات الأساسية للقائد الفعال:

هناك مقومات أساسية للقائد الفعال تتمثل بالآتي: (بعيسى،

(٢٠٢٠)

- أن يساعد القائد في معرفة وتحديد الأهداف، وتخصيص وقت كافي للتخطيط، والإتصال الفعال مع العاملين.

- الابداع والرؤية: يستطيع القائد أن يرى كل الأشياء التي لا يراها أو يفهمها الآخرون، ولابد أن يتميز بالقدرة على الأبداع، وعلى ايجاد الأفكار الابتكارية للعمل.

- التفويض: التركيز على قيمة الوقت، ومنح الآخرين الثقة، وكل من يقوم بالتفويض من أجل الإنجاز للعمل.

- صنع القرار: يجب أن يشارك المرؤوسين في عملية صناعة، واتخاذ القرارات.

- الثقة بالنفس: أن يكون لديه الثقة بنفسه، وبقدراته على المواجهة للالزمات داخل المنظمة التي يقودها.

- الالتزام: أن يكون القائد أكثر التزاماً بالأهداف التي يضعها، ويعلم أن النجاحات تحتاج إلى الوقت الكافي.

- التنظيم وحل المشكلات: لابد أن يتمتع القائد بالقدرة العالية على وضع الشئ المناسب، في مكانه المناسب، وأن يدرك قيمة التنظيم

في تحقيق أفضل النتائج، وأن يثق بالمرؤوسين ويقدر طاقاتهم
ويعطيهم المساحة العالية، لحل أي مشكلات يمكن أن يواجهونها

❖ كفاءات القيادة الفعالة:

هناك عدد من الكفاءات التي لا بد أن تتوفر في القائد، حتى يتم
الحكم عليه بأنه قائد فعال، فالقائد لديه السمات السلوكية الفريدة،
ويملك الكفاءات التي تساعد على إنشاء الرؤية، وإلهامها، والتعبير
عنها، ومساعدة العاملين على تنمية مواهبهم، والدعم لهم حتى يكونوا
من أهل الأداء الأفضل، عن طريق توفير التدريب، والموارد، والقدرة
على الابتكار، واتخاذ القرار، فهم النموذج للقيادة المؤثرة، والجذابة،
لأتباعهم، وتشمل كفاءات القيادة الفعالة ما يلي: (البلوي، ٢٠١٩)

- توفر الحجة المقنعة: فعملية القيادة تتطلب من القادة تتوفر
المبررات والحجج لديهم التي يتشارك فيها القائد مع المرؤوسين،
وإدراك الحاجة الملحة للتغيير نحو الأفضل.

- إعادة البناء التنظيمي، ان توفر المهارات لإحداث التغيير في البناء
التنظيمي، تساعد القادة على ترتيب المنظمة، قبل القيام بعملية
التغييرات الهامة.

- الدمج للعاملين في عمليات التغيير: فإن القائد الفعال هو الذي لديه القدرة على كسب ولاء المرؤوسين لعملية التغيير، ودمجهم في عملية اتخاذ القرارات.
- المحافظة على التغيير: إن القائد الفعال من تتوفر لديه القدرة للمحافظة على التغيير الى الأفضل بعد إجرائه، عن طريق إدارة التغيير بناءً على الأسس التي تحقق الأهداف، وتحقيق الرضا الوظيفي، عن طريق المشاركة مع المرؤوسين.
- التطوير لقدرات المرؤوسين، حيث أن العمل على تطوير الأداء يضمن استمرارية التغيير، وضبط اتجاه المرؤوسين نحوه، كما يساعد في توفير مناخ صحي داعم للعمل، وتغيير القنوات، يحقق العدالة بين الكل.

❖ القيادة الفعالة ونجاح المشاريع:

عناصر نجاح المشروع:

هناك عناصر لابد من توافرها لإنجاح المشروع، وهي كما

يلي: (العنزي، ٢٠٢٤)

- التخطيط لإدارة الجدول الزمني: هذه العملية هي التي تحدد الإجراءات والوثائق, والسياسات اللازمة لتخطيط الجداول الزمنية للمشروع وإدارته, وتطويره, وتنفيذه ومراقبته.
- التحديد للأنشطة: هي العملية التي يتم فيها تحديد وتوثيق الإجراءات التي يتعين إنجازها, لكي يتم إنتاج التسليمات للمشروع.
- الترتيب للأنشطة: هي العملية التي تحدد وتوثق العلاقات بين الأنشطة المختلفة في المشروع .
- التقدير لموارد النشاط: وفيها عملية تقدير أنواع المواد وكمياتها, أو المعدات, أو الموارد البشرية أو الإمداد اللازم, لإنجاز كل الأنشطة.
- تقدير مدد الأنشطة : هي العملية التي تقدر عدد الفترات اللازمة للعمل, لإكمال الأنشطة المنفردة, وباستخدام موارد يتم تقديرها.
- التطوير للجدول الزمني: يتم في هذه العملية تحليل تسلسلات الأنشطة, ومتطلبات الموارد, والفترات الزمنية, والقيود على الجداول الزمنية, لإنشاء نموذج الجداول الزمنية للمشروع
- متابعة الجداول الزمنية: هي العملية التي يتم فيها مراقبة حالة الأنشطة في المشروع, لتحديث تقدم المشروع, وإدارة التغيرات التي

تطراً على الجدول الزمني لتحقيق الخطة, وتفاعل هذه العمليات مع بعضها, ومع العمليات في المجالات الأخرى.

علاقة القيادة الفعالة بنجاح المشروع:

أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة وثيقة بين القيادة الفعالة ونجاح المشروع, كدراسة (العنزي, ٢٠٢٤) ودراسة (الحياري والحياصات, ٢٠٢٢), ودراسة (ريان وشاهين والنسور, ٢٠٢٠) ودراسة (السمايل وحسن وجراد, ٢٠٢٤).

يعتبر دور القيادة الفعالة, عاملاً أساسياً, في عملية تحقيق أهداف المشروع ونجاحه, ويمكننا تلخيص علاقة ودور القيادة الفعالة, في نجاح أي مشروع من خلال الآتي:

١- تحديد الرؤية والتوجهات الإستراتيجية: حيث يقوم القائد الفعال بعملية صياغة الرؤية الواضحة والمُلهمة للمشروع, وربط الرؤية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة, ويعتبر هذا الدور ضروري لضمان جميع الأنشطة المتعلقة بالمشروع التي تخدم الأهداف الاستراتيجية, وتحديد الاتجاه, إدارة أصحاب المصلحة.

٢- بناء فريق العمل وتحفيزه: ان القيادة ليست سلطة, بل هي قدرة القائد على التجميع والتطوير لفريق عملي عالي الأداء, والعمل

على تحفيزه لتحقيق النتائج المطلوبة، وتطوير الكفاءات، وخلق البيئة الإيجابية.

٣- إدارة المخاطر والتغيرات: ان المشاريع بطبيعتها فيها نوع من المخاطر وعدم اليقين، لذلك يكون دور القادة في عملية إدارة التحديات، وتحويل ذلك إلى فرص، هذه من علامات النجاح، التي تتمثل في توقع المخاطر، والتعامل مع التغيرات، وحل المشكلات.

٤- ضمان الاتصالات الفعالة والشفافية، حيث يعتبر التواصل الشريان الاساسي لأي مشروع من المشاريع، ان مسؤولية نجاحها وفعاليتها تقع على عاتق القائد، في التواصل المُنظم، وشفافية الأداء (Turner & Müller.2025)

ثانياً: الدراسات السابقة.

تتمثل هذه الفقرة بالدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع

الدراسة التي سيتم عرضها على النحو التالي:

الدراسات العربية:

١- دراسة (الاكليبي, ٢٠٢١م) " القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها

في زيادة الإنتاجية" هدفت الدراسة إلي التعرف على تأثير القيادة

الفعالة والمحفزة في الإنتاجية بالمنظمة، الكشف عن الأنماط

والأساليب القيادية المتبعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة، تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على ٥٢ فرد من

أعضاء هيئة التدريس , وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج

أهمها:

- توفر القيادة بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب

الإنتاج الحديثة.

- التنبؤ بالفشل المالي له أهمية بالغة في تحديد الوضعية المالية

للمؤسسة مستقبلاً.

- سعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة

الإنتاجية.

- وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: على الإدارة العليا بالجامعة إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية،، زيادة الاهتمام بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة، بين الافراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية، الاهتمام بالدورات التدريبية للقيادة و العاملين داخل وخارج العمل.

٢- دراسة (العريمي، ٢٠٢٤م) بعنوان: "دور القيادة الفعالة في تحقيق

جودة الأداء الوظيفي لدى إدارات المدارس الحكومية بسلطنة

عمان"، هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي، للإداريين العاملين تحت القيادات المدرسية كمساعد المدير، والمنسق، والأخصائي الاجتماعي، وغيرهم بالمدارس الحكومية. في ضوء بعض النماذج المعاصرة التي اتخذت من القيادة الموزعة نموذج رائد في القيادة الفعالة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من ٥٠ مدير ومديرة مدرسة في السلطنة، كما قمت بتحليل كل البيانات والمعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- الدراسة الى إيجابيات متنوعة للقيادة الموزعة واستراتيجيات تطبيقها

في المؤسسات وفق مراحل تحقق النجاح وهي: التقيد بالتوصيف الوظيفي ومحاولة التقليل من التداخل الوظيفي بالعمل، الإيمان

العميق بالواجب الوظيفي، التغيير يبدأ من الذات والقناعة به، المهام الوظيفية المسندة لكل موظف واجب يحتم عليه تنفيذه، وضع خطة لتنفيذ آليات تطبيق القيادة الموزعة بين الموظفين، المتابعة الدائمة للعمل وتحليل كافة البيانات الواردة من المعلمين، تقييم النتائج، تكريم المتميزين، والمتابعة، التغذية الراجعة المستمرة.

٣- دراسة (عمر, وبوكائش، ٢٠٢٤)، بعنوان " أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أنماط القيادة الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجتمع الليبي. كما استهدفت تحديد واقع القيادة الإدارية داخل منظمات أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والقيام بتوضيح عوامل نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالتزامن مع اختيار نمط محدد من أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية - الديمقراطية - التحويلية)، وكذلك إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة السائدة وفاعلية المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها بكفاءة وتحقيق النجاح والاستمرارية، وقامت الدراسة بالاعتماد على المنهج الكمي، واستخدمت النموذج الوصفي، وقامت الدراسة بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- انتشار أنماط القيادة الإدارية الثلاث -الأوتوقراطية - الديمقراطية - الديمقراطية - التحويلية- في ٧٢٪ من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجتمع الليبي.

- أكثر أنماط القيادة الإدارية انتشاراً هو القيادة التحويلية، وأقلها انتشاراً هو القائد الأوتوقراطي.

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في عوامل نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجتمع الليبي تعود إلى نمط القيادة المتبع في هذه المشروعات.

- أوصت الدراسة بأنه لا بد من نشر الوعي بأهمية وجود النمط القيادي الديمقراطي, في المشروعات الصغيرة, والمتوسطة، والقيام بتدريب الأجهزة الحكومية المسؤولة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقادة هذه المشروعات.

٤- دراسة (الشهواني، ٢٠٢٣)، بعنوان: "تأثير القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات". هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي من القيادة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر، وحاولت الدراسة الإجابة

على السؤال المحوري حول: ما مدى قدرة القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر؟ , استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي, التحليلي, وتم الاستعانة بتحليل الدراسات السابقة, وقد توصلت الى نتائج كان أهمها:

- تمتلك القيادة الفعالة القدرة على التأثير في اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات من خلال:
- تقديم التدريب والدورات, ودمجهم في عملية اتخاذ القرار.
- تؤثر القيادة الفعالة من خلال الدعم الوجداني المتمثل في:
- دعم المشاعر الإيجابية, التخفيف من الضغوط النفسية, بناء علاقة إنسانية قائمة على العدالة.
- كما يمكنها التأثير من خلال الدعم المعرفي المتمثل في:
- القدرة على التوضيح والدقة في عرض المشكلات, منح المرؤوسين الحرية في الحصول على المعلومات.
- وقد اوصت الدراسة بضرورة العمل على توضيح طبيعة الخصخصة للمرؤوسين, ومشاركة المرؤوسين في وضع الخطط الخاصة

بمخصصة مراكز الخدمات, والعمل على توطيد العلاقة بين القيادة والمرؤوسين.

٥-دراسة (عبد القادر ودبلة، ٢٠٢٣)، بعنوان: " المهارات الفعالة

للقيادة الإدارية". سعت هذه الدراسة الى تعريف فعالية القيادة

الإدارية وتسلط الضوء على أهميتها وأهم الجوانب المؤثرة فيها،

ومعرفة أهم المهارات والخصائص التي يتصف بها القائد الفعال

لتسيير المؤسسة بفعالية وتحقيق أهدافها، وركزت على التحديات التي

تواجهها التنظيمات والمؤسسات بصفة عامة في ظل المنافسة القوية

بين مختلف المؤسسات، والتطور العلمي والتكنولوجي الذي فرض

على التنظيمات مواكبته ومسايرته من أجل تحقيق فعالية وإنتاجية

أكثر تسمح لها بالبقاء. وهذا ما يحتاج إلى قيادة إدارية تساهم في

تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة، وقد خرجت بنتائج كلن

اهمها:

- ان القيادة الفاعلة تحتاج الى العديد من المهارات حتى تكون فاعلة.
- أن أهم المهارات التي يجب ان تكون متوفرة في القيادة الفعالة، المهارات الانسانية والتنظيمية، والمهارات الفكرية , والصفات الكاريزمية التي تساعد الشخص على القيادة.

٦- دراسة (رشيد, ٢٠٢٣) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات محافظة الخليل للقيادة الفاعلة وعلاقتها بالأداء التدريسي للمعلمين" هدفت هذه الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات محافظة الخليل للقيادة الفاعلة وعلاقتها بالأداء التدريسي للمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أغراض، الدراسة، حيث صممت مقابلة واستبانة لجمع البيانات الأولية، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- اتفاق مديري المدارس الثانوية على الدور العظيم الذي يؤديه معلمي المرحلة الثانوية، وضرورة تعزيز أدائهم التدريسي، وأهمية وظائف القيادة ودورها في رفع مستوى الأداء التدريسي لدى معلمي المرحلة الثانوية، يواجه مديرو المدارس الثانوية العديد من المشكلات ذات العلاقة بالمعلمين والطلبة والإدارة أثناء ممارسة الأسلوب القيادي.

- وأوصت الدراسة بالاتي: بضرورة تعزيز ثقافة الشفافية والعدالة والإدارة الفاعلة في مدارس الثانوية، وتحفيز المعلمين على تحقيق الأهداف المشتركة والتفاعل البناء مع جميع أعضاء المدرسة، والتأكد من وضوح المهام والأهداف والتعليمات المُعطاة، والإعلان عن أهمية وضرورة تنفيذ هذه المهام ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف المشتركة.

الدراسات الأجنبية.

٧- دراسة (Alpaydin and Saglam, 2017)، بعنوان: “التعرف

على العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة كنوع من أنواع القيادات

الفعالة وسمات شخصيات مديري المدارس”. تسعى هذه الدراسة إلى

التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة كنوع من أنواع

القيادات الفعالة وسمات شخصيات مديري المدارس، استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من ٣٢٧ معلم،

تكونت الأدوات من استبانة.

- وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة عاقلية إيجابية بين سلوكيات القيادة

الخادمة ونمط شخصيات مديري المدارس.

٨- دراسة (Farooqi and ,Ahmed ,Arshad ,Arya)2021)

بعنوان: "توضيح العلاقة بين القيادة وسمات الشخصية" هدفت هذه

الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة وسمات الشخصية، تم

استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت العينة من

٢٤٥ موظف إداري. تكونت الأدوات من استبيان.

- وتوصلت الدراسة الى نتائج منها: وجود عالقة ارتباطية بين السمات الشخصية والقيادة وكان الارتباط اقوى بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بشخصية إيجابية أعلى من الموظفين ذوي الشخصية السلبية .

٩- دراسة (Adjei, 2019)، بعنوان: “دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع اللينة والتقليدية في الشركات الاستشارية”. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع التقليدية والمرنة في الشركات الاستشارية، وتم استخدام المنهج التحليلي المقارن الذي يقارن بين إدارة المشاريع اللينة و إدارة المشاريع التقليدية، وتم صياغة أسئلة مقابلة، وتم جراء المقابلات الشخصية مع ٢٠ موظفاً من موظفي برايس ووترهاوس كوبرز - غانا, وتوصلت الدراسة الى:

- إلى أن TPM يتم تطبيقه في الشركات الاستشارية بشكل أساسي للمشاريع المهيكلية، في حين يتم تطبيق أساليب APM أيضا على بعض المشاريع المهيكلية ولكن بشكل كبير على المشاريع غير المهيكلية والتنفيذية تتعامل APM, أيضا مع بعض التحديات التي تواجه TPM ولكن تلك التي تتعلق بالمنظمة لا يتم حلها عن طريق تطبيق أساليب APM

- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المشاريع اللينة لتحقيقها النتائج الأفضل دائماً، وعمل دورات وورشات عمل توضح طبيعة التعامل مع المشاريع من خلال إدارة المشاريع اللينة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وما تم عرضه فيها يتضح الآتي:

- من حيث الموضوع:

ركزت بعض الدراسات السابقة على القيادة الفاعلة، وبعضها ركز على صفاتها، والبعض ركز على أدوارها، ولم تتطرق الى جوانب مختلفة من الآثار المترتبة عن القيادة الفعالة في نجاح مشروع أي منظمة، كذلك لم تأتي المعلومات الكافية في هذا الجانب، وتعتبر هذه الدراسة قد أوردت أثر القيادة الفعالة، على المؤسسات، وتناولت محاور متعددة وخرجت بالنتائج القيمة.

وأما العلاقة التي تربط بين الدراسات السابقة و البحث الحالي فيتفقان جميعاً في دراسة القيادة الفعالة.

ولكن اوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي هو ان الدراسات السابقة تناولت القيادة الفعالة بشكل عام , بينما البحث الحالي ركز على أثر القيادة الفعالة, في نجاح المشروع.

- من حيث منهج البحث:

اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للدراسات الإنسانية، بينما يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج التحليلي إضافة الى ما سبق .

- من حيث المجتمع والعينة والأداة :

اختلف البحث عن الدراسات السابقة في استهدافها لمجتمعات مختلفة حكومية وخاصة, بينما ركزت هذه الدراسة على المملكة العربية السعودية وكانت عينة البحث تتمثل بمصرف الراجحي.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

- نوع الدراسة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- فروض الدراسة.
- محددات الدراسة.
- أساليب المعالجة الإحصائية.

❖ نوع الدراسة:

تندرج الدراسة الحالية ضمن الدراسات الوصفية، التي تهدف إلى تحليل الظاهرة محل الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بها. ويُعرف هذا الأسلوب بأنه يعتمد على دراسة الواقع بعمق وتقديم وصف دقيق له، سواءً كان ذلك من خلال التعبير الكيفي أو الكمي (قنديلجي، ٢٠١٢)، وتركز الدراسة الراهنة على وصف وتحديد دور القيادة الفعالة على نجاح المشروع.

❖ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على الأطر والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الإجرائية ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها، "ويُعرف المنهج على أنه: مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي وصفها الباحث عند دراسته لمشكلة البحث" (الرفاعي، ٢٠١٤م).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب العينة، حيث يعتبر أحد المناهج الأساسية في

الدراسات الوصفية، التحليلية، ويعتبر هذا المنهج من الأدوات المهمة التي تُسهم في جمع بيانات، ومعلومات تفصيلية، حول موضوع الدراسة، حيث يتيح إمكانية دراسة ظاهرة محددة أو حدث معين أو مجموعة من الأفراد، بالإضافة إلى مجالات متنوعة كالصحة، والتعليم، والجوانب الاجتماعية، وغيرها (مختار، ١٩٩٥)، وتحليل هذه البيانات إحصائياً للكشف عن دور القيادة الفعالة على نجاح المشروع بمصرف الراجحي.

❖ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والقادة المشاركين أو المسؤولين عن المشاريع في مصرف الراجحي في الرياض لضمان الحصول على بيانات ذات صلة وموثوقة حول الموضوع، وهذا المجتمع هو الذي يمتلك المعرفة والخبرة المباشرة بكفاءة القيادة ونتائج نجاح المشاريع داخل المصرف.

❖ عينة الدراسة:

أعتمد الباحث هنا على عيّنة طبقية عشوائية وتم تقسيم المجتمع (المشار إليه أعلاه) إلى مستويات قيادية وتنفيذية (مثل: قادة مشاريع، موظفو مشاريع، وإدارة عليا)، واختيار عدد متناسب من الأفراد عشوائيًا من كل طبقة لضمان تمثيل وجهات النظر المختلفة، وبلغ حجم العينة ١٠٠ مُستجيب حسب حجم المشاريع داخل المصرف.

❖ أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث المتصلة بموضوع البحث الحالي، قام الباحث بإعداد استبيان شمل ما يلي:

- القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة البحث وهم: (الجنس، سنوات الخبرة في إدارة المشاريع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: يتناول محاور الاستبيان والذي يتكون من أربع محاور، وهي كما يلي:
- أنماط وممارسات القيادة الفعالة السائدة في إدارة المشاريع (١٢ فقرة).

- معايير قياس نجاح المشاريع. (٤ فقرات).
- الأثر الإحصائي للعلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة ومعايير نجاح المشاريع. (٤ فقرات).
- التحديات التي تواجه قيادة المشاريع ودور القيادة الفعالة في التغلب عليها. (٤ فقرات).

الخصائص السيكومترية:

للتأكد من قدرة الأداء على قياس المتغيرات واختبار مدى صلاحية الأداة لجمع البيانات والمعلومات، قام الباحث بإخضاعها لعدة اختبارات وهي كما يلي:

أولاً: الصدق.

- اختبار الصدق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من صدق عبارات الاستبيان وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١ معامل ارتباط سبيرمان للمحور الاستبيان.

المحاور	معامل	الارتباط	القيمة	الاحتمالية
---------	-------	----------	--------	------------

(Sig)	سبيرمان	
0.000	0.627**	أنماط وممارسات القيادة الفعالة السائدة في إدارة المشاريع.
0.000	0.866**	معايير قياس نجاح المشاريع.
0.000	0.620**	الأثر الإحصائي للعلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة ومعايير نجاح المشاريع.
0.000	0.826**	التحديات التي تواجه قيادة المشاريع ودور القيادة الفعالة في التغلب عليها.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لمحاوَر الاستبيان جاءت دالة إحصائيًا؛ لأن مستوى الدلالة بها جاء أقل من ٠.٠٥، كما جاءت جميع معاملات بقيمة ارتباط عالية جدًا، فكانت جميع القيم أكبر من ٠.٣٠، مما يدل على أن المحاور ذات صدق عالي جدًا، وهذا يعني أن جميع محاوره مرتبطة به ولا يمكن حذف أي منه.

ثبات أداة الدراسة:

أعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Crenpach's Alpha)، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية وأنها تقيس ما يجب قياسه، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول ٢ قيم معاملات ألفا كرونباخ.

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أنماط وممارسات القيادة الفعالة السائدة في إدارة المشاريع.	٤	0.813
معايير قياس نجاح المشاريع.	٤	0.894
الأثر الإحصائي للعلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة ومعايير نجاح المشاريع.	٤	0.812
التحديات التي تواجه قيادة المشاريع ودور القيادة الفعالة في التغلب عليها.	٤	0.882
الاستبيان ككل	١٦	0.867

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات الدراسة كانت أكبر من ٠.٧٥، وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة ذات موثوقية عالية.

❖ فروض الدراسة:

تتكون فروض الدراسة مما يلي:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية وهي

كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

❖ محددات الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة بدور القيادة الفعالة في نجاح المشروع.

- **الحدود المكانية:** ستكون الحدود المكانية (الجغرافية) للدراسة مكونة من جغرافية المملكة العربية السعودية، حيث سيتم التطبيق العملي، والمسح الميداني للبحث على مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية بالفترة من العام الجامعي ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦ م.
- **الحدود البشرية:** تتكون من القيادات العليا والمتوسطة والصغيرة في مصرف الراجحي.

❖ أساليب المعالجة الإحصائية:

لاختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، ولإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة، قبل أن يقوم الباحث بتحديد الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة قامت بإجراء اختبار اعتدالية البيانات لتحديد طبيعة البيانات المستخدمة في هذه الدراسة والتي من خلالها ستتمكن من تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بهذه الدراسة، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وهو Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk، بالجدول التالي:

جدول ٣ التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة

Shapiro–Wilk		Kolmogorov–Smirnov		النُّبذ
.Sig	Statistic	.Sig	Statistic	
0.000	0.911	0.000	0.161	أنماط وممارسات القيادة الفعالة السائدة في إدارة المشاريع.
0.035	0.974	0.018	0.097	معايير قياس نجاح المشاريع.
0.003	0.960	0.001	0.119	الأثر الإحصائي للعلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة ومعايير نجاح المشاريع.
0.005	0.976	0.002	0.116	التحديات التي تواجه قيادة المشاريع ودور القيادة الفعالة في التغلب عليها.

ويتضح من الجدول السابق أن البيانات ليست معلمية ولا تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، وبناءً على ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار سبيرمان Spearman ليقس صدق أداة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ليقس الثبات العام لأداة الدراسة.
- الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية).

الفصل الرابع

النتائج والمناقشة

- وصف خصائص عينة الدراسة.
- التحليل الإحصائي للدراسة.
- عرض النتائج ومناقشتها.
- النتائج والتوصيات.

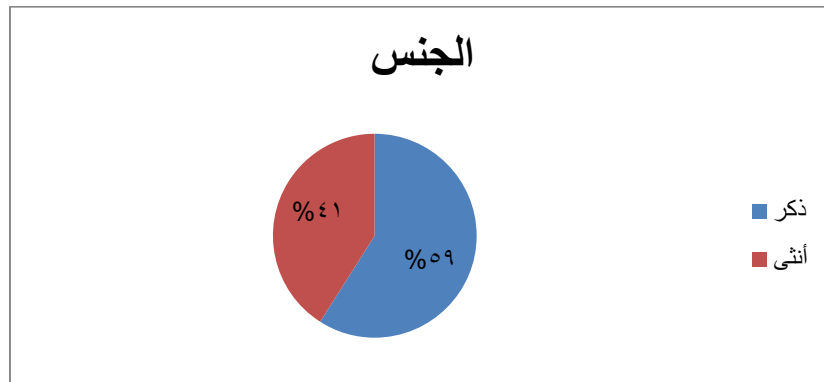
❖ وصف خصائص عينة الدراسة

– الجنس:

جدول ٤ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسب (%)
ذكر	٥٩	٥٩%
أنثى	٤١	٤١%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يُظهر الجدول السابق أن الأغلبية في عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم ٥٩٪، ومقابل لهذه النسبة جاءت نسبة الإناث تُقدر بـ ٤١٪، وهذه النسبة تُشير إلى أن التمثيل الذكوري يغلب على عينة الأفراد المشاركين في الدراسة المتعلقة بالقيادة ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي، وهو ما قد يعكس التوزيع الفعلي للجنسين في الأدوار القيادية الإشرافية أو تلك المرتبطة بإدارة المشاريع داخل المؤسسة موضوع الدراسة.



شكل ١ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس.

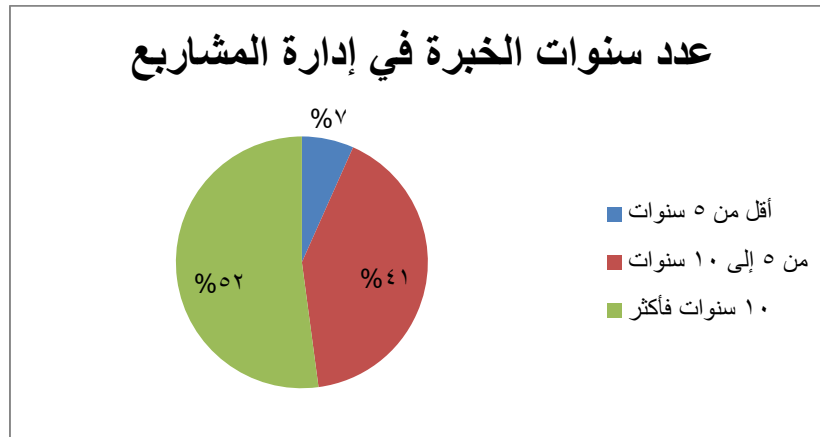
- عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

جدول ٥ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات

الخبرة في إدارة المشاريع.

عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	التكرار	النسب (%)
أقل من ٥ سنوات	١١	١١%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٨	٦٨%
١٠ سنوات فأكثر	٢١	٢١%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يُبين الجدول السابق تركيزًا واضحًا في خبرة عينة الدراسة حيث تتمركز الأغلبية الساحقة (٦٨%) ضمن فئة الخبرة المتوسطة التي تتراوح من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات في إدارة المشاريع، كما أن نسبة الأفراد ذوي الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر) هي نسبة جوهريّة تبلغ ٢١% هذا التوزيع يُعد مؤشرًا إيجابيًا لقوة وموثوقية نتائج الدراسة فمعظم المشاركين يمتلكون خبرة عملية كافية (٥ سنوات فأكثر يمثلون ٨٩%) تؤهلهم لتقديم تقييمات موضوعية ومستنيرة حول دور القيادة الفعالة في نجاح المشاريع.



شكل ٢ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع.

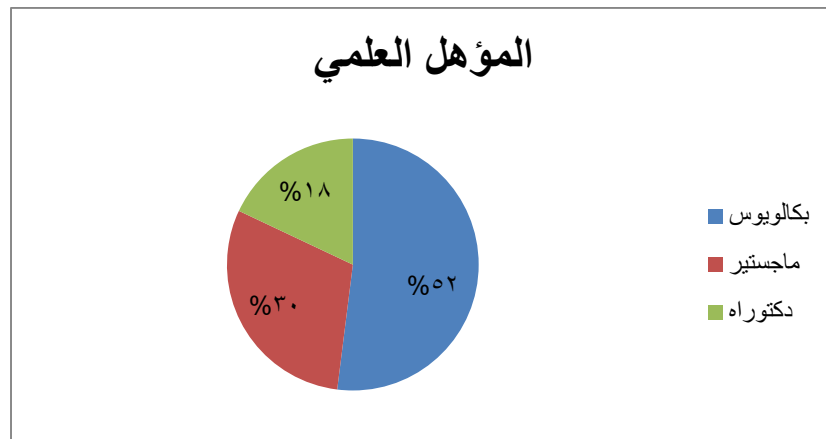
- المؤهل العلمي

جدول ٦ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسب (%)
بكالوريوس	٥٢	٥٢%
ماجستير	٣٠	٣٠%
دكتوراه	١٨	١٨%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يُظهر الجدول السابق أن أكثر من نصف العينة (٥٢%) يحملون درجة البكالوريوس كأعلى مؤهل علمي، والأهم هو أن نسبة كبيرة ومُعْتَبَرة من العينة (٤٨%) يحملون درجات علمية عليا (ماجستير ودكتوراه)، وهذا التركيب يشير إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى

تعليمي عالٍ ومتميز، مما يعزز الافتراض بأن لديهم قدرة تحليلية وفهمًا نظريًا وعمليًا متعمقًا للمفاهيم المتعلقة بالقيادة وإدارة المشاريع الأمر الذي يدعم الاحترافية والجودة في الإجابات المقدمة.



شكل ٣ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.

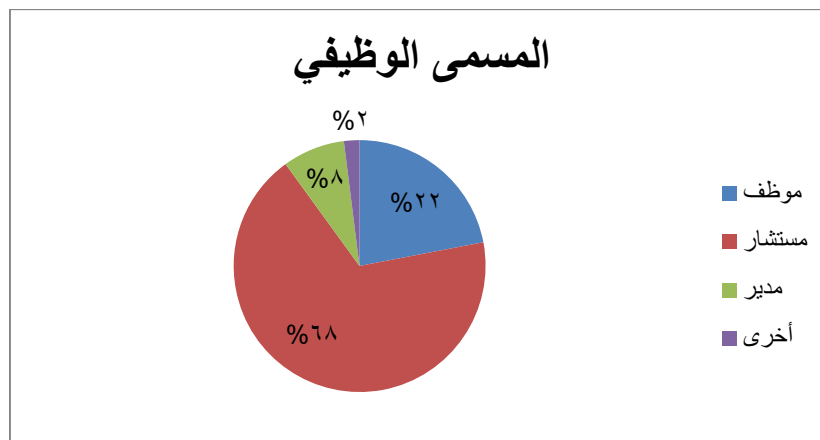
- المسمى الوظيفي:

جدول ٧ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسب (%)
موظف	٢٢	٢٢%
مستشار	٦٨	٦٨%
مدير	٨	٨%
أخرى	٢	٢%

المجموع	١٠٠	%١٠٠
---------	-----	------

يكشف الجدول السابق عن هيمنة واضحة لفئة مستشار على عينة الدراسة، بنسبة بلغت ٦٨٪، فهذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن غالبية المُستجيبين يعملون في أدوار استشارية أو متخصصة تتطلب خبرة فنية عميقة وتأثيراً غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات وإدارة الجودة، مما يجعل تقييماتهم لدور القيادة فعّالة ومهمة، ومع ذلك فإن التمثيل لمدير (٨٪)، وحصل فئة الموظف على نسبة (٢٢٪)، ويُعد مقبُولاً ويضمن تغطية المستويات الإشرافية والتنفيذية، وهذا التوزيع الوظيفي يُعطي نتائج الدراسة وزناً فنياً واستشارياً عالياً.



شكل ٤: عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة لمتغير الجنس.

❖ عرض النتائج ومناقشتها:

- الإجابة على السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على ما هي أنماط وممارسات القيادة الفعالة السائدة في إدارة المشاريع داخل مصرف الراجحي، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العينة على المحور الأول من الأداء، وكانت على النحو التالي في الجدول:

جدول ٨ اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الأول.

م	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة			
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة							
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
بُعد القيادة التحويلية	٧	٧٠ %	٢	٢٢ %	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	عالية
بُعد القيادة التبادلية	٣	٣٧ %	٢	٢٨ %	٢	٢٥ %	٧	٧٠ %	٣	٣٠ %	٠	٠	٠	٠	٠	عالية
بُعد القيادة	٤	٤١ %	٣	٣١ %	١	١٧ %	٣	٣٠ %	٨	٨٠ %	٠	٠	٠	٠	٠	عالية

وجود بنية قيادية قوية وداعمة لمتطلبات النجاح في إدارة المشاريع المصرفية.

- الإجابة على السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على ما هي معايير قياس نجاح المشاريع، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العينة على المحور الثاني من الأداء، وكانت على النحو التالي في الجدول:

جدول ٩ اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الثاني.

م	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
يعد الالتزام بالجدول الزمني للمشروع معياراً أساسياً لنجاحه	١ ٢	١٢% ٨	٤ ٨	٤٨% ٦	١ ٦	١٦% ٥	١ ٥	١٥% ٧	٧ ٧	١.04420	عالية		
يعد الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع معياراً هاماً لنجاحه	٣ ٤	٣٤% ٢	٣ ٢	٣٢% ٩	١ ٩	١٩% ٩	٩ ٩	٩% ٦	٦ ٦	1.08707	عالية		
يعتبر تحقيق	٢	٢٥%	٣	٣٢%	١	١٤%	١	١٦%	١	١٣%	1.22181	عالية	

[illegible]

أجمعت العينة على أن معايير قياس نجاح المشاريع مُطبقة ومهمة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي إجمالي (٣.٢٣٤٢)، ويُعد معيار "الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع" الأكثر أهمية، حيث سجل أعلى متوسط حسابي (٣.٥١٠٠) وأعلى نسبة موافقة أو موافق بشدة (٦٦٪)، مما يؤكد أن الضوابط المالية هي الأولوية القصوى في تقييم نجاح المشاريع، وفي المقابل وعلى الرغم من أهميتها سجلت عبارة "يعتبر تحقيق أهداف المشروع وجودة مخرجاته معيارًا لنجاحه" أقل متوسط حسابي (٣.١١٠٠)، وأعلى انحراف معياري (١.٢٢١٨١)، وهذا التشتت يُشير إلى أن قياس جودة المخرجات وتحديد الأهداف قد يكون أكثر تحديًا وأقل اتساقًا في التقييم مقارنةً بالالتزام بالميزانية، مما يستدعي اهتمامًا أكبر بتوحيد معايير الجودة والأهداف، واتفقت النتيجة

مع الدراسة التالية دراسة أديجل (Adjel, 2019) التي أوصت بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المشاريع اللينة (Agile) لتحقيق النتائج الأفضل دائماً، وخاصة في المشاريع غير المهيكلة والتنفيذية، ومع ذلك تتفق النتيجة مع الأهمية الكبيرة لتحقيق أهداف المشروع وجودة مخرجاته، وهو معيار جوهرى أكدت دراسات مثل دراسة العريمي (٢٠٢٤) على أهميته حيث توصلت إلى أن القيادة الموزعة تساهم في تحقيق جودة الأداء الوظيفي.

- الإجابة على السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على ما هو الأثر الإحصائي للعلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة، وكل معيار من معايير نجاح المشاريع في المصرف، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العينة على المحور الثالث من الأداء، وكانت على النحو التالي في الجدول:

جدول ١٠ اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الثالث.

م	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			

			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالية	1.0770 3	.5400٣		٧	%١٠	١ ٠	%١٤	١ ٤	%٣٢	٣ ٢	%٣٧	٣ ٧	تؤثر القيادة الفعالة بشكل إيجابي على الالتزام بالجدول الزمني للمشروع
عالية	1.1265 4	3.0600		٣	%١٤	١ ٤	%١٧	١ ٧	%٣٥	٣ ٥	%٣١	٣ ١	تساهم القيادة الفعالة في الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع
عالية	.96400	3.4000		٣	%١٠	١ ٠	%١٧	١ ٧	%٢٠	٢ ٠	%٥٠	٥ ٠	تعزز القيادة الفعالة تحقيق أهداف المشروع وجودة مخرجاته
عالية	.99270	3.3800		٤	%٩	٩	%١٤	١ ٤	%٢٦	٢ ٦	%٤٧	٤ ٧	تحسن القيادة الفعالة مستوى رضا العملاء وأصحا ب المصلحة
عالية	.59329	3.0950	السؤال الثالث ككل										

أكدت نتائج الجدول السابق بشكل قاطع على وجود أثر إحصائي وعلاقة قوية بدرجة عالية بين ممارسات القيادة الفعالة وكل معيار من معايير نجاح المشاريع، حيث بلغ المتوسط الإجمالي للمحور (٣.٠٩٥٠) بانحراف معياري منخفض (٠.٥٩٣٢٩)، مما يدل على اتفاق عالٍ حول هذا التأثير، ويُعتبر الجانب الأكثر تأثراً هو "تعزيز

القيادة الفعالة لتحقيق أهداف المشروع وجودة مخرجاته"، حيث حظي بأعلى نسبة موافقة بشدة (٥٠٪) في المحور، وفي المقابل سجلت مساهمة القيادة الفعالة في "الالتزام بالميزانية المحددة" أقل متوسط حسابي (٣٠٠٦٠٠)، مما يُوحى بأن دور القائد يكون أكثر وضوحًا ومباشرة في تعزيز الأهداف والجودة (٧٠٪)، ولكنه قد يكون أقل تأثيرًا مباشرًا أو أقل إدراكًا من قبل الفريق في تحقيق الالتزام المالي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمر وبوكائش (٢٠٢٤) والتي توصلت إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في عوامل نجاح المشروعات تعود إلى نمط القيادة المتبع في هذه المشروعات، مما يثبت الأهمية المحورية للقيادة كعامل نجاح. كما تتفق مع نتائج دراسة الإكلبي (٢٠٢١) والتي أشارت إلى أن القيادة الفعالة والمحفزة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ونتائج دراسة الشهواني (٢٠٢٣) والتي أوضحت قدرة القيادة الفعالة على التأثير في اتجاهات المرؤوسين نحو التغيير.

- الإجابة على السؤال الرابع:

للإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على ما هي التحديات التي تواجه قادة المشاريع، وكيف تؤثر القيادة الفعالة في التغلب عليها، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لإجابة العينة على المحور الرابع من الأداء، وكانت على

النحو التالي في الجدول:

جدول ١١ اختبار الإحصاء الوصفي المعيارية للسؤال الرابع.

م	درجة الموافقة												
	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تواجه قيادة المشاريع تحديات مثل ضغط الوقت والموارد المحدودة.	٢٠	٢٠%	٧	٢٧%	٦	٣٦%	٣	١٣%	٤	٤%	3.3600	1.06856	عالية
تساعد القيادة الفعالة في إدارة الصراعات داخل فرق العمل بشكل بناء.	٢٨	٢٨%	٤	٣٤%	٨	١٨%	١	١١%	٩	٩%	3.3600	1.02020	عالية
تساهم القيادة الفعالة في التغلب على التحديات عبر اتخاذ قرارات استباقية.	٤٩	٤٩%	٧	٢٧%	٤	١٤%	٥	٥%	٥	٥%	3.1700	.93263	عالية
تزيد القيادة الفعالة من رضا فريق العمل عن	٢٨	٢٨%	٥	٤٥%	٤	١٤%	٨	٨%	٥	٥%	3.3700	.97084	عالية

الوقت والموارد المحدودة، مما قد يُفسر إما نجاح القادة في معالجة هذه التحديات أو أن الدور الإيجابي للقيادة في إدارة الصراعات واتخاذ القرارات الاستباقية كان أكثر بروزاً من التحديات نفسها.

اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية سبيرمان للتحقق من العلاقة بين أنماط القيادة الفعالة بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية) وبين نجاح المشاريع في مصرف الراجحي.

اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

**جدول ١٢ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في
الفرضية الرئيسية.**

العلاقة	القيادة الفعالة	
نجاح المشاريع في مصرف الراجحي	معامل ارتباط سبيرمان	٠.٩٥٠**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠٠
	العدد	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً وذات دلالة إحصائية عالية بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان قيمة ٠.٩٥٠، وهي قيمة تقترب بشدة من الواحد الصحيح، كما أن مستوى الدلالة يساوي ٠.٠٠٠٠ وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية ورفض الفرضية الصفرية، تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية القيادة الفعالة ودورها المحوري، ومنهم دراسة الأكلبي (٢٠٢١م) على تأثير القيادة الفعالة في زيادة الإنتاجية في المنظمات، وأنها توفر بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار، كما أن سعي القائد لتلبية احتياجات العاملين يدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وكذلك أشارت

دراسة الشهباني (٢٠٢٣م) إلى أن القيادة الفعالة تمتلك القدرة على التأثير في اتجاهات المرؤوسين من خلال الدعم المعرفي، والوجداني، والسلوكي، بما في ذلك تقديم التدريب ودمجهم في عملية اتخاذ القرار. وهذا التأثير والدعم هو جوهر نجاح المشاريع.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١٣ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في

الفرضية الفرعية الأولى.

العلاقة	القيادة التحويلية
نجاح المشاريع في مصرف الراجحي	معامل ارتباط سبيرمان
	مستوى الدلالة
	العدد
	٠.٧٦٢**
	٠.٠٠٠
	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان ٠.٧٦٢، ومستوى الدلالة ٠.٠٠٠. فيؤكد صحة العلاقة ويسهم في قبول الفرضية الفرعية الأولى، كما تتوافق هذه النتيجة مع أهمية هذا النمط في بيئات العمل الحديثة حيث دعمت دراسة عمر وبوكائش (٢٠٢٤م) هذا التوجه وجدت أن القيادة التحويلية هي أكثر أنماط القيادة الإدارية انتشاراً في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التبادلية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١٤ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في

الفرضية الفرعية الثانية.

العلاقة	القيادة التبادلية	
نجاح المشاريع في مصرف الراجحي	معامل ارتباط سبيرمان	٠.٩٦٨**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠٠
	العدد	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية ونجاح المشاريع، حيث سجل معامل ارتباط سبيرمان أعلى قيمة بين الأنماط ٠.٩٦٨، ومستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠، مما يعزز قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعلى الرغم من أن الدراسات المرفقة ركزت بشكل أقل على هذا النمط تحديداً، فإن العلاقة القوية جداً تشير إلى أهمية وضوح الأدوار، وتحديد الأهداف، والمكافأة على الأداء في بيئة مصرفية منظمة، ويعكس هذا النمط تطبيقاً قوياً لوضوح المهام والأهداف والتعليمات المعطاة وتحديد الأهداف المشتركة، وهو ما أوصت به دراسة رشيد (٢٠٢٣م).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الديمقراطية ونجاح المشاريع في مصرف الراجحي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١٥ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الثالثة.

العلاقة	القيادة الديمقراطية	
نجاح المشاريع في مصرف الراجحي	معامل ارتباط سبيرمان	٠.٨٦٦**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠
	العدد	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان ٠.٨٦٦، ومستوى الدلالة ٠.٠٠٠ يؤكد صحة العلاقة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة، فتؤكد هذه النتيجة على أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لضمان نجاح المشاريع في القطاع

المصرفي وتطابقت هذه النتيجة بشكل مباشر مع توصيات الدراسات بإشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية ومشاركة المرؤوسين في وضع الخطط، حيث تؤكد دراسة الشهباني (٢٠٢٣م) على تأثير القيادة الفعالة من خلال دمج المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ودعت دراسة عمر وبوكائش (٢٠٢٤م) إلى نشر الوعي بأهمية وجود النمط القيادي الديمقراطي في المشروعات، مما يبرز دوره في تعزيز نجاح المشاريع.

النتائج والتوصيات :

تُمثّل هذه الخاتمة تنويجاً لجهود الدراسة التي سعت إلى استكشاف وقياس دور القيادة الفعالة في تحقيق نجاح المشاريع بمصرف الراجحي، وبعد تحليل وتفسير البيانات الإحصائية التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتي أكدت على قوة الأنماط القيادية السائدة والأثر الإيجابي لتلك القيادة على كافة معايير نجاح المشاريع وتتلور أهمية هذه النتائج، وتنتقل الخاتمة من مرحلة عرض الحقائق الإحصائية إلى مرحلة البناء عليها، حيث تُقدم خلاصة دقيقة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تستخلص مجموعة من التوصيات الاستراتيجية والعملية التي تهدف إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف المُستكشفة، لضمان استدامة النجاح والفعالية في إدارة المشاريع داخل المصرف.

أولاً: خلاصة النتائج.

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها، ما يلي:

- سادت في إدارة المشاريع أنماط قيادية فعالة بدرجة عالية، أبرزها التفويض الواضح والقيادة التحفيزية التشاركية.

- يُعد الالتزام بالميزانية المعيار الأكثر أولوية وإجماعاً في قياس نجاح المشاريع داخل المصرف.
- يوجد أثر إحصائي إيجابي وعالٍ للقيادة الفعالة على جميع معايير نجاح المشاريع، خاصة في تعزيز تحقيق الأهداف وجودة المخرجات.
- تساهم القيادة الفعالة في التغلب على التحديات بشكل أساسي من خلال زيادة رضا فريق العمل عن بيئة العمل وإدارة الصراعات.
- هناك ارتباط قوي جداً ومؤكّد بين وجود قيادة فعالة متعددة الأنماط وبين تحقيق المشاريع لأهدافها ونجاحها داخل البيئة المؤسسية.
- القيادة التي تركز على تحديد الأدوار بدقة والمكافأة المشروطة والمتابعة الصارمة (القيادة التبادلية) هي الأكثر فعالية في ضمان تنفيذ المشاريع وفقاً للخطط والإجراءات المعتمدة، مما يؤدي إلى أعلى مستويات النجاح.
- القيادة القائمة على الإلهام، وتنمية القدرات، والتحفيز الفكري (القيادة التحويلية) تلعب دوراً أساسياً في دفع فرق العمل لتحقيق أداء متفوق يتجاوز الأهداف الموضوعة، وتعد هي النمط الأكثر انتشاراً في المنظمات.

- إشراك العاملين في عمليات صنع القرار ووضع الخطط والتعامل معهم بشفافية وعدالة (القيادة الديمقراطية) يضمن قبولهم للقرارات ويولد لديهم شعوراً بالملكية والالتزام تجاه نجاح المشروع.

ثانياً: التوصيات.

بناءً على نتائج الدراسة التي أكدت العلاقة الوثيقة بين القيادة الفعالة ونجاح المشروع، توصي الدراسة بما يلي:

- يجب على الإدارة العليا للمشاريع توحيد وتوثيق معايير واضحة وموضوعية لقياس جودة مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه، وذلك لمعالجة التشتت النسبي في تقييم هذه المعايير.
- يُوصى بتطبيق ممارسات المراجعات الدورية لجودة المخرجات لضمان الاتساق.
- يجب أن تركز البرامج التدريبية للقادة الجدد والحاليين على المهارات الفكرية والاستراتيجية المتعلقة بتصميم الأهداف الذكية (SMART) وقياسها، بدلاً من التركيز فقط على المهارات الإنسانية والاتصالية.
- يُوصى بتزويد القادة بأدوات متقدمة في إدارة النزاعات وحل المشكلات المعقدة (Conflict Resolution)، للاستفادة من دورهم المؤثر في معالجة التحديات.

- ضرورة تحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية (مثل نمط التفويض الواضح والقيادة التشاركية) في المشاريع الناجحة، وتوثيقها وتحويلها إلى قصص نجاح.

- يُوصى بإنشاء برنامج إرشادي يربط القادة ذوي الخبرة العالية (الذين يمارسون التفويض الفعال) بالقادة الأقل خبرة، لضمان استمرارية نقل الثقافة القيادية الفعالة في جميع إدارات المصرف.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إسماعيل، ذكي مكي (٢٠٠٩) أصول الإدارة والتنظيم، شركة مطابع السودان للعملة، الطبعة الثانية، الخرطوم.
- ٢- الأكلبي، عايض مسعود بريك (٢٠٢١) القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية، بحث منشور، المجلة العلمية للنشر العلمي AJSP، العدد الخامس والثلاثون.
- ٣- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٤- بعيسى، حليلة وبورمانه، عبدالقادر (٢٠٢٠) أثر القيادة الفعالة في تعزيز سلوك المواطنة لدى مستخدمي قطاع الصحة بالجزائر في ظل أزمة كوفيد ١٩، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.

- ٥- البلوي، خليفة بن حماد خليفة بن منقرة (٢٠١٩) اتجاهات طلبية الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة, مجلة التربية, جامعة تبوك, المجلد الثالث, العدد مائة وأربعة وثمانون.
- ٦- الجهني، عبد الرحمن فهد (٢٠٢١) تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, جامعة جدة, المجلد الخامس, العدد الخمس عشر.
- ٧- حليلة، عيسى عبد القادر (٢٠١٢) أثر القيادة الفعالة في تعزيز سلوك المواطنة لدى مستخدمي قطاع الصحة بالجزائر, مجلة وحدة الحث في تنمية الموارد البشرية, العدد ٦٣.
- ٨- الحيارى، أحمد غالب عبد الحليم والحياسات، إياد بشير (٢٠٢٢) أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان, رسالة ماجستير, جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
- ٩- رشيد، مريم أحمد محمد (٢٠٢٣) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات محافظة الخليل للقيادة الفاعلة وعلاقتها بالأداء التدريسي للمعلمين, رسالة ماجستير, جامعة القدس, فلسطين.

١٠- رضوان، طارق رضوان محمد(٢٠١٩) الدور المعدل للكفاءة الذاتية

للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات:

دراسة تطبيقية, مجلة التجارة والتمويل، ع ٣ ,

<http://search.mandumah.com/Record/1067043>

١١- الرفاعي، أحمد حسين (٢٠١٤م) مناهج البحث العلمي, دار وائل

للطباعة والنشر, الطبعة السابعة, ردمك.

١٢- ريان، إسراء وجيه صالح وشاهين، لونا محمد عزمي والنسور، بلال

هاشم(٢٠٢٠) الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع

وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على

المشاريع الإنشائية في الأردن, رسالة ماجستير, جامعة البلقاء,

الأردن.

١٣- آل سعد, عائشة عبد الرحمن(٢٠٢٣) تأثير القيادة الفعالة على

الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية,

رسالة ماجستير, جامعة قطر, قطر.

١٤- السماعيل, علي صالح حسن, وحسن, الفيصل عبدالحميد وجراد,

فايز(٢٠٢٤) الممارسات القيادية الجديدة لمديري المشاريع

وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على مشروع

نيوم, بحث منشور , المجلة الدولية المالية والادارية والاقتصادية,
الاصدار الثالث العدد الثامن.

١٥- الشوابكة، روان عودة خلف والعبادي، عبير فوزان عارف، وارتيمة،
هاني جزاع عبد الكريم(٢٠١٨) التوجهات الاستراتيجية وأثرها في
نجاح المشاريع - الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة
ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي)
اطروحة دكتوراه, جامعة العلوم الإسلامية العالمية, عمان
الأردن.

١٦- الشهبواني, نور علي عبد الهادي(٢٠٢٣) تأثير القيادة الفعالة على
تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات
بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر, رسالة ماجستير,
جامعة قطر, كلية الإدارة والاقتصاد, قطر.

١٧- صيتي, عبد اللطيف ولعمور, رميلة(٢٠١٩) اتجاهات العاملين نحو
المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة
جامعة غرداية بالجزائر, مجلة رؤى اقتصادية, جامعة الشهيد
حمه الخضر, العدد الثالث.

١٨- عبد القادر, شخاب ودبلة, عبد العالي(٢٠٢٣) مهارات القيادة

الإدارية الفعالة, جامعة محمد خيضر بسكرة, مجلة الحكمة

للدراستات الفلسفية, المجلد ١١ , العدد ٢, الجزائر.

١٩- العريمي, يسرى بنت ناصر بن خميس(٢٠٢٤) دور القيادة الفعالة

في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى إدارات المدارس الحكومية

بسلطنة عمان, مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث, المجلد

الرابع, العدد الرابع.

٢٠- العزام, خلدون رافع خليل وأبو دولة, جمال داود(٢٠٢١) أسلوب

القيادة الفعالة وأثرها على إدارة المواهب في المستشفيات

الخاصة الأردنية, رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, أربد.

٢١- عمر, حسام محمد وبوكائش, منصور عبد الونيس(٢٠٢٤) أثر

أنماط القيادة الادارية على نجاح المشروعات الصغيرة

والمتوسطة(دراسة تطبيقية على المجتمع الليبي), مجلة دلالات,

الجزائر, العدد الحادي عشر.

٢٢- العنزي, عزيزه خلف(٢٠٢٤) "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر

على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة

بالمنطقة الشرقية, المجلة العربية للنشر العلمي AJSP,

الإصدار السابع, العدد الواحد والسبعون.

- ٢٣- قنديلجي، عامر (٢٠١٢) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية والتقليدية، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن.
- ٢٤- مختار، عبد الباسط (١٩٩٥) منهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار المعارف، القاهرة.
- ٢٥- المخلافي، محمد سرحان (٢٠٠٩) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، دار الفلاح للنشر، الكويت.
- ٢٦- المدهون، فادي عمر مصطفى (٢٠١٥) فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 27- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self - leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving

and moderating role of proactive personality.

Sustainable Production and Consumption, 25 .

28- Adjei, D. (2015). The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms. Student Umeå School of Business Autumn semester 2015, Master thesis, one - year, 15 p.

29- Adams, D., Mooi, A. N. Y., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high - performing school leadership in Malaysia Asian Education and Development Studies, 9 (4) .

30- Saglam, M. H., & Alpaydin, Y. (2017). The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviours Journal of Education and Training Studies, 5(8) .

31- Turner, J. R., & Müller, R(2005)The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. Project Management Journal, 36(1), 49-61.

32-

الملخص:

هدفت الدراسة الى التحليل, والتقييم لدور القيادة الفعالة, كعامل مهم في ضمان نجاح المشاريع في القطاع المصرفي السعودي, مع تطبيق ذلك على مصرف الراجحي, والتحديد لمفهوم وأنماط القيادة الفاعلة, والمعايير لنجاح المشاريع في البيئة التنظيمية لمصرف الراجحي, , استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وكان مجتمع وعينة من القيادات المشرفين في مصرف الراجحي, وقد توصلت الدراسة الى نتائج كان أهمها: سادت في إدارة المشاريع أنماط قيادية فعالة بدرجة عالية, أبرزها التفويض الواضح والقيادة التحفيزية التشاركية, ويُعد الالتزام بالميزانية المعيار الأكثر أولوية وإجماعاً في قياس نجاح المشاريع داخل المصرف, ويوجد أثر إحصائي إيجابي وعالٍ للقيادة الفعالة على جميع معايير نجاح المشاريع, ومن أهم ما أوصت به الدراسة: بتطبيق ممارسات المراجعات الدورية لجودة المخرجات لضمان الاتساق ونجاح المشروع وبالأخص المشاريع المصرفية, وتزويد القادة بأدوات متقدمة في إدارة النزاعات وحل المشكلات المعقدة

الكلمات المفتاحية:

القيادة الفعالة – نجاح المشاريع – مصرف الراجحي.

Abstract:

The study aimed to analyze and evaluate the role of effective leadership as a key factor in ensuring the success of projects within the Saudi banking sector, with specific application to Al Rajhi Bank. It also sought to identify the concept and styles of effective leadership, as well as the criteria for project success within the organizational environment of Al Rajhi Bank. The study employed the descriptive–analytical methodology, and its population and sample consisted of supervisory leaders at Al Rajhi Bank.

The study reached several findings, the most important of which indicated that highly effective leadership styles prevailed in project management, most notably clear delegation and participatory motivational leadership. The results further showed that adherence to the budget is the highest–priority and most widely agreed–upon criterion for measuring project success within the bank.

Additionally, the study revealed a high and statistically significant positive effect of effective leadership on all project success criteria

Among the key recommendations of the study were implementing periodic reviews of output quality to ensure consistency and project success—particularly in banking projects—as well as equipping leaders with advanced tools for conflict management and solving complex problems

Keywords: Effective Leadership – Project Success – Al Rajhi Bank.

قائمة الملاحق

الأخ المكرم /ة حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع بحثي بعنوان " دور القيادة الفعالة في نجاح المشروع (دراسة ميدانية على مصرف الراجحي السعودي)". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير, في تخصص إدارة مشاريع, بكلية إدارة المشاريع جامعة ميدأوشن .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في نجاح المشروع (دراسة ميدانية على مصرف الراجحي السعودي)، ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم أداة للدراسة للتعرف من خلالها على واقع الظاهرة لدى الفئة المستهدفة,, وقد صممت الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ولأهمية رأيك في نتائج البحث آمل التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية ووضع علامة في إحدى الخانات الموجودة أمام كل فقره من فقرات الاستبيان , وذلك بما يتفق مع رأيك , علماً بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة غاية علمية بحتة, حيث سيتم التعامل مع إجابتك وفقاً لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية .

شاكراً لكم استجابتكم وتعاونكم . والله يحفظكم ويرعاكم ..

الباحث :

القسم الأول: (معلومات عامة)

١- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠

سنوات فأكثر.

٣- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- المسمى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مستشار ☐ مدير ☐

أخرى

القسم الثاني: الاستبانة ومجالاتها:

أولاً: أنماط وممارسات القيادة الفعالة السائدة في إدارة المشاريع.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	القيادة التحويلية					
١.	يلهم القادة التحويلين فرق عمل المشاريع برؤية واضحة ومقنعة لمستقبل المشروع ونجاحه، مما يعزز التزامهم.					
٢.	يشجع القائد التحويلي على الإبداع والابتكار في حل المشكلات المتعلقة بالمشروع، ويدفع الفريق لتبني طرق عمل جديدة وفعالة.					
٣.	يولي القائد التحويلي اهتماماً فردياً بتنمية قدرات أعضاء الفريق وتدريبهم، مما يضمن جاهزية الفريق للتحديات المستقبلية للمشروع.					
٤.	يعمل القائد كممثل أعلى للفريق، حيث يُظهر سلوكاً أخلاقياً ومهنياً عالياً في التعامل مع تعقيدات المشاريع، ويكسب احترام وثقة الجميع.					
	القيادة التبادلية					
٥.	يحدد القائد التبادلي بوضوح تام الأدوار والمسؤوليات والأهداف المحددة (KPIs) لكل عضو في فريق المشروع.					
٦.	يعتمد القائد على المكافآت والحوافز المالية أو التقديرية					

					(مثل العلاوات أو الترتيبات) لتحفيز الفريق على تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.
					٧. يقوم القائد بمراقبة دقيقة لأداء المشروع ويتدخل فوراً لتصحيح الأخطاء أو الانحرافات عن الخطة المعتمدة (الإدارة بالاستثناء النشط).
					٨. يضمن القائد أن جميع الموارد والمهام المتعلقة بالمشروع يتم تنفيذها وفقاً للإجراءات والسياسات الرسمية المعتمدة في المصرف.
القيادة الديمقراطية					
					٩. يشجع القائد الديمقراطي أعضاء فريق المشروع على المشاركة الفعالة في وضع أهداف وخطط العمل.
					١٠. يطلب القائد آراء ومقترحات الفريق بشكل منتظم عند اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بمسار المشروع أو تخصيص الموارد.
					١١. يُظهر القائد احتراماً لوجهات نظر أعضاء الفريق المختلفة ويحرص على التوافق قبل المضي قدماً في تنفيذ الإجراءات.
					١٢. يعمل القائد على بناء بيئة عمل تعاونية ومفتوحة، حيث يشعر الأفراد بالراحة في التعبير عن مخاوفهم أو تقديم أفكارهم لتحسين أداء المشروع.

ثانيا: معايير قياس نجاح المشاريع.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	يعد الالتزام بالجدول الزمني للمشروع معياراً أساسياً لنجاحه .					
٢.	يعد الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع معياراً هاماً لنجاحه					
٣.	يعتبر تحقيق أهداف المشروع وجودة مخرجاته معياراً لنجاحه.					
٤.	رضا العملاء وأصحاب المصلحة يعتبر معياراً لنجاح المشروع.					

ثالثاً: الأثر الإحصائي للعلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة ومعايير نجاح المشاريع.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تؤثر القيادة الفعالة بشكل إيجابي على الالتزام بالجدول الزمني للمشروع .					
٢.	تساهم القيادة الفعالة في الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع.					
٣.	تعزز القيادة الفعالة تحقيق أهداف المشروع وجودة مخرجاته .					
٤.	تحسن القيادة الفعالة مستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة .					
رابعاً: التحديات التي تواجه قيادة المشاريع ودور القيادة الفعالة في التغلب عليها						
١.	تواجه قيادة المشاريع تحديات مثل ضغط الوقت والموارد المحدودة.					
٢.	تساعد القيادة الفعالة في إدارة الصراعات داخل فرق العمل بشكل بناء.					
٣.	تساهم القيادة الفعالة في التغلب على التحديات عبر اتخاذ قرارات استباقية.					
٤.	تزيد القيادة الفعالة من رضا فريق العمل عن بيئة العمل					

Midocean University



College of Management

Department of Project Management – Maste's Program

Title in English

The Role of Effective Leadership in Project Success

(An applied study on Al Rajhi Bank, Saudi Arabia)

Prepared by:

Abdulilah Salman Al-Khater

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed

Year:2025

(٩٧)