

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع

أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية
على شركة زين في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

منى محمد الحربي

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

وبفضله وكرمه اكتمل هذا العمل البحثي، الذي ما كان ليرى النور لولا توفيقه سبحانه أولاً، ثم دعم كل من أحاطني بعونه وتيسيره.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من قدّم لي كلمة توجيه، أو ملاحظة بناءة، أو دعاء صادق، أو وقتاً سمح به في سبيل إتمام هذه الدراسة.

كما أشكر جميع المشاركين في الاستبانة، وكل من ساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تسهيل مراحل هذا البحث العلمي.

جزاكم الله عني خير الجزاء، وجعل ما قدّمتموه في موازين حسناتكم.

الإهداء

إلى كل روحٍ منحتني قوة عندما شعرتُ بالضعف،

وإلى كل قلبٍ صدّق طريقي حتى في اللحظات التي شككتُ فيها بنفسي...

إلى كل من آمن بأن العلم رسالة، وبأن السعي مهما كان صغيراً فإنه يترك أثراً كبيراً...

أهدي هذا العمل

لكل من كان نوراً خفياً في رحلتي،

ولكل من يمضي في طريق البحث رغم الصعوبات،

ولكل من لا يزال يختار المعرفة بوصفها جسراً نحو حياة أفضل.

مستخلص الدراسة

تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بدور الكفاءات القيادية في تعزيز نجاح المشاريع داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ومع التطور السريع في سوق المشاريع، أصبح فهم أثر القيادة على أداء الفرق وجودة التنفيذ ضرورة علمية وعملية.

الهدف:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع، وقياس دور القيادة التحويلية، والتحفيز، والتمكين في رفع أداء فرق العمل، إضافة إلى فحص الفروق المتعلقة بسنوات الخبرة.

المنهجية:

اتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتم استخدام استبانة إلكترونية لجمع البيانات من العاملين في القطاع الخاص من مختلف المناصب الإدارية والمشاريع. كما تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل:

- الإحصاء الوصفي
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار الفروق
- قياس الصدق والثبات (Cronbach's Alpha, KMO, AVE) وذلك عبر برنامج SPSS.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

١. وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع.
٢. تأثير إيجابي واضح لممارسات القيادة التحويلية (الإلهام – التمكين – التحفيز) على أداء فرق العمل.
٣. وجود فروق ذات دلالة ترجع إلى سنوات الخبرة في أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع.
٤. أثبتت النتائج أن الكفاءات القيادية تُسهم في تعزيز قدرة الفريق على مواجهة التحديات والضغوط أثناء تنفيذ المشروع.

التطبيقات والأهمية:

تظهر أهمية الدراسة في أنها:

- توفر إطارًا عمليًا للقطاع الخاص لدعم بناء القيادات الفعّالة.
- تساعد الشركات على تطوير برامج تدريب للقادة مبنية على بيانات حقيقية.
- تدعم صانعي القرار في تحسين إدارة المشاريع، وتقليل معدلات الفشل، ورفع كفاءة الفرق.
- تقدم أساسًا يمكن البناء عليه في بحوث مستقبلية تتناول القيادة في بيئات عمل حديثة.

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات القيادية، القيادة التحويلية، نجاح المشاريع، القطاع الخاص، فرق العمل، SPSS، القيادة الإدارية.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
١٠	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١١	١,١. المقدمة:.....
١٢	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٢	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٢	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٣	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٣	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٣	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٣	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٤	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٤	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٥	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٦	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٧	١,٩. مخطط المشروع.....
١٨	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٩	٢,١. المقدمة:.....
٢٠	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢١	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٣	٢,٥. الخاتمة.....
٢٧	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٨	٣,١. المقدمة.....
٢٩	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٣	٣,٣. تصميم البحث.....
٣٥	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣٦	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٣٨	٣,٦. أنواع البيانات.....

٣٨	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٩	٣,٨. الخاتمة
٤٠	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٤١	4.1. المقدمة
٤٢	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٤٢	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٤٧	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٥٣	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٥٧	٤,٦. الخاتمة
٥٨	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٥٩	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٦١	٥,٢. توصيات الدراسة:
٦٢	٥,٣. الخاتمة:
	قائمة المراجع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٦٧	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة	١٥
٢	مخطط المشروع	١٧
٣	تصميم البحث (بصلة البحثي)	٣٤

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٥	مجتمع العينة	١
٣٦	المتغير المستقل – الكفاءات القيادية	٢
٣٦	المتغير التابع – نجاح المشاريع	٣
٤٢	توصيف عينة الدراسة	٤
٤٧	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	٥
٤٩	معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا	٦
٥٠	الجدول الوصفي لمتغيرات الدراسة	٧
٤٨	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	٨

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

في ظل التوجه الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية لتعزيز دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة ضمن رؤية ٢٠٣٠، برزت أهمية الكفاءات القيادية لمديري المشاريع كعامل أساسي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع. ويأتي هذا الاهتمام في وقت تتنامى فيه المشاريع داخل القطاع الخاص بمختلف مجالاته، بما في ذلك قطاع الاتصالات الذي تمثله شركات كبرى مثل شركة زين للاتصالات، والذي يشهد توسعاً مستمراً في المشاريع التشغيلية والتقنية.

وعلى الرغم من هذا التطور، إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة واضحة بين مستوى الكفاءات القيادية الحالية وبين المستوى المطلوب لقيادة المشاريع بكفاءة وفاعلية في بيئات عمل تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير.

وقد بيّنت عدد من الدراسات السعودية أن الممارسات القيادية مثل الإلهام، التحفيز، وتمكين الفرق تلعب دوراً مباشراً في رفع جودة الأداء، مثل دراسة مشروع “نيوم” (السماويل وآخرون، ٢٠٢٤)، ودراسة قطاع البناء (الطروط، ٢٠٢٣)، ودراسات القيادة الإدارية في المنظمات السعودية (العمرى وآخرون، ٢٠٢٢).

لكن معظم هذه الدراسات لم تتطرق بشكل مباشر إلى بيئة القطاع الخاص بمختلف تنوعه، ولم تُضمّن قطاعات الخدمات التقنية كبيئة مهمة لدراسة أثر القيادة على نجاح المشاريع.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي، بما يشمل المشاريع التشغيلية في شركات الاتصالات مثل شركة زين، بهدف تقديم توصيات تدعم التطوير المؤسسي ورفع كفاءة الأداء.

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه مشاريع القطاع الخاص مجموعة من التحديات التي تؤثر في درجة نجاحها، ويظل الجانب القيادي أحد أهم هذه التحديات، حيث يُتوقع من مدير المشروع أن يقود فريق العمل بفعالية، ويدير الموارد بكفاءة، ويتخذ قرارات تتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. وفي قطاعات خدمية تعتمد على التشغيل المستمر—مثل قطاع الاتصالات الذي تعمل فيه شركة زين—تزداد أهمية المهارات القيادية نظرًا لحاجة هذه المشاريع إلى دقة التنفيذ وسرعة الاستجابة.

وفي ظل توسع المشاريع داخل القطاع الخاص، برزت الحاجة إلى فهم مدى توافر الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع، ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود دراسات تناولت موضوع القيادة، إلا أن معظمها ركّز على أنماط القيادة التقليدية دون التعمق في مفهوم الكفاءات القيادية كإطار شامل يشمل المهارات والسلوكيات والمؤهلات المؤثرة على نجاح المشاريع. كما أن الأدبيات العربية لا تحتوي على نماذج كافية تربط بشكل واضح بين الكفاءات القيادية ومؤشرات نجاح المشاريع داخل القطاع الخاص السعودي.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

من الجانب العملي، ركّزت غالبية الدراسات على المشاريع الحكومية أو الصناعية، بينما لم تُعط المشاريع داخل القطاع الخاص—وخاصةً المشاريع التشغيلية في قطاع الاتصالات مثل تلك التي تنفذها شركة زين—الاهتمام الكافي. كما أن بعض النماذج المستخدمة لقياس الكفاءة القيادية كانت مستمدة من سياقات أجنبية، مما يقلل من مواءمتها لخصوصية البيئة السعودية.

وبناء على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في:

ما أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية حول دور الكفاءات القيادية في إدارة المشاريع داخل القطاع الخاص السعودي، ومنه شركات الاتصالات مثل زين، من خلال تقديم إطار نظري يربط بين الكفاءات القيادية ومؤشرات نجاح المشروع بما يعكس السياق المحلي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تقدّم مؤشرات يمكن استخدامها في اختيار وتطوير مديري المشاريع في القطاع الخاص، خاصةً في القطاعات الحيوية سريعة التغير مثل قطاع الاتصالات. كما يمكن للمنظمات الاستفادة من نتائجها في تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز الجوانب القيادية الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع.

١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما مدى توافر الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

٢. هل تسهم القدرات القيادية لمدير المشروع في تحسين جودة مخرجات المشروع في القطاع الخاص؟

٣. ما أثر القيادة التحويلية مثل (الإلهام والتحفيز والتمكين) على أداء فرق العمل داخل المشاريع؟

٤. ما دور الكفاءات القيادية في مواجهة التحديات غير المتوقعة أثناء تنفيذ المشاريع؟

٥. هل تختلف فاعلية الكفاءات القيادية لمديري المشاريع باختلاف سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي؟

٦. إلى أي مدى تؤثر كفاءة القيادة في تعزيز رضا العملاء والمستفيدين من المشروع؟

١,٥ أهداف الدراسة

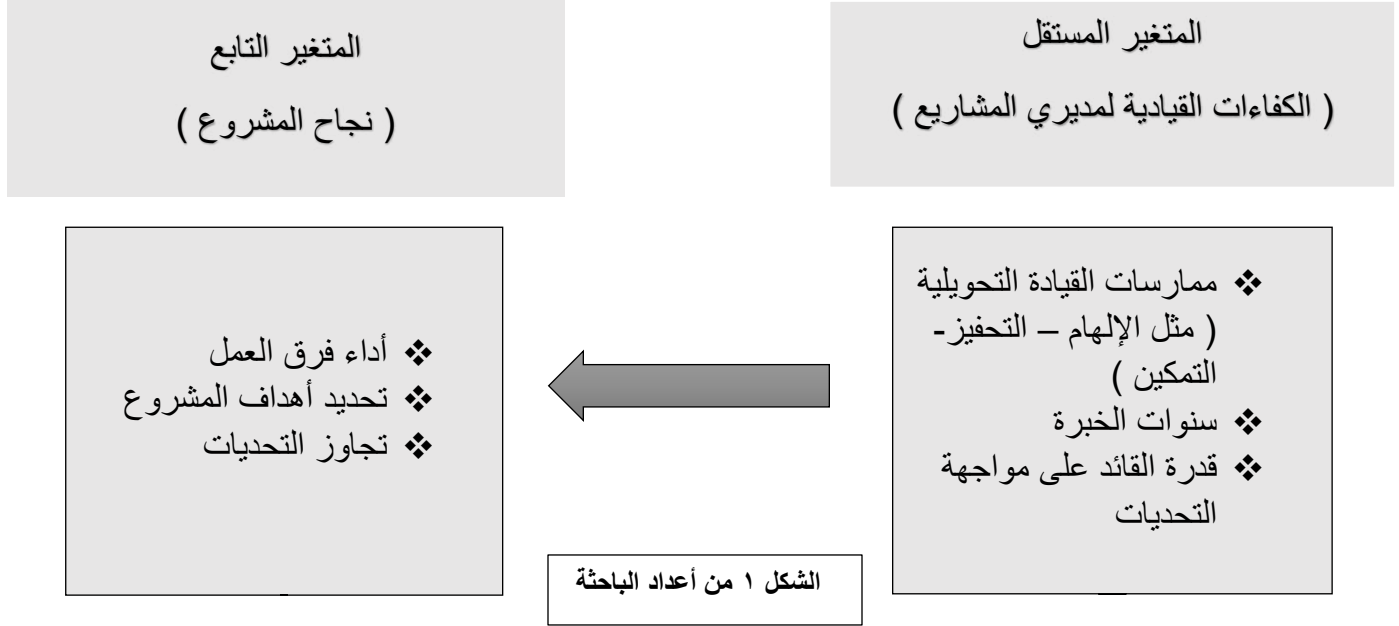
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بدور الكفاءات القيادية لمديري المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الشركات الكبرى مثل شركة زين للاتصالات، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة مدى توافر الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ومن بينهم مديري المشاريع التشغيلية في شركة زين.
- التعرف على أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والميزانية، وجودة التنفيذ في بيئات عمل قطاع الاتصالات.
- تقييم العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية (مثل الإلهام، والتحفيز، والتمكين) وأداء فرق العمل داخل المشاريع، خصوصاً في المشاريع التشغيلية في الشركات الخاصة.
- استكشاف أبرز الكفاءات القيادية التي تسهم في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص، بما في ذلك التحديات التشغيلية التي تواجهها شركات الاتصالات مثل شركة زين.
- تحليل الفروق في أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع تبعاً للخصائص الشخصية والمهنية مثل: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وحجم المشروع.
- اقتراح توصيات لتعزيز الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع بما يسهم في رفع نسب النجاح للمشاريع في القطاع الخاص، وبشكل خاص في المشاريع التشغيلية داخل شركات الاتصالات.

١,٦ فرضيات الدراسة

- بناءً على أهداف الدراسة، تسعى الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات التالية المتعلقة بدور الكفاءات القيادية في نجاح المشاريع داخل القطاع الخاص ومنها بيئة العمل في شركة زين للاتصالات:
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية لمديري المشاريع ونجاح المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
 ٣. تؤثر ممارسات القيادة التحويلية (مثل الإلهام، التمكين، التحفيز) تأثيراً إيجابياً على أداء فرق العمل داخل المشاريع في القطاع الخاص.
 ٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع ترجع إلى سنوات الخبرة لدى مدير المشروع.
 ٥. تؤثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع تأثيراً إيجابياً على قدرة الفريق في مواجهة التحديات أثناء تنفيذ المشروع.

٥,١. نموذج الدراسة



منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين الكفاءات القيادية لمديري المشاريع وتأثيرها على نجاح المشاريع التشغيلية داخل بيئة العمل في شركة زين للاتصالات. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات الميدانية المتعلقة بها، ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في تفسير مستوى النجاح التشغيلي داخل الفروع.

وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بعد مراجعة الأدبيات الإدارية الحديثة المرتبطة بالقيادة وإدارة المشاريع، إلى جانب الاستفادة من نتائج عدد من الدراسات السابقة في المجال. وتضمن نموذج الاستبانة مجموعة من العبارات التي تقيس محورين رئيسيين:

- الكفاءات القيادية لمديري المشاريع التشغيلية في فروع شركة زين.
- مؤشرات نجاح المشاريع التشغيلية والأداء داخل الفروع.

تم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين العاملين في فروع شركة زين ممن يعملون تحت إشراف مباشر من مديري الأفرع أو مديري المشاريع التشغيلية، وذلك بهدف التعرف على مستوى توفر الكفاءات القيادية لدى المديرين من وجهة نظر الموظفين، وانعكاس هذه الكفاءات على نجاح المشاريع داخل الفروع.

وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل فئات الموظفين داخل الفروع تمثيلاً مناسباً، على أن يتم تحديد العدد النهائي للمشاركين أثناء التطبيق الفعلي للأداة. ويُتوقع أن تتيح هذه المنهجية قدرة أكبر على تعميم النتائج وفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التشغيلية ونجاح المشاريع في مجال الاتصالات.

٥,٢. الدراسة الميدانية (شركة زين للاتصالات – المنطقة الغربية)

تُعد شركة زين للاتصالات واحدة من أبرز شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتنقلة، وخدمات البيانات، والحلول الرقمية المتقدمة. ومنذ تأسيسها، عملت الشركة على توسيع شبكتها وبنيتها التحتية لتغطي جميع مناطق المملكة، ومن ضمنها المنطقة الغربية التي تضم عدداً من الفروع والمراكز التشغيلية التي تخدم شريحة واسعة من العملاء. وتنفذ شركة زين في فروعها المختلفة العديد من المشاريع التشغيلية والتطويرية المستمرة، مثل:

- تحسين التجربة الرقمية للعملاء،
- تطوير البنية التحتية للشبكات،
- أتمتة العمليات الداخلية،
- الارتقاء بخدمات مراكز الفروع،
- تدريب وتأهيل الكوادر الإدارية والتنفيذية،
- وتطبيق برامج الجودة والتحسين المستمر.

تُدار هذه المشاريع من قبل مديري الأفرع ومديري المشاريع التشغيلية إلى جانب فرق العمل الفنية والإدارية، وذلك وفق خطط تشغيلية واضحة وأهداف محددة وجداول زمنية وضوابط جودة تسعى الشركة من خلالها إلى تعزيز التنافسية ورفع مستوى رضا العملاء.

ويُعد تطوير الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع في شركة زين عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح التشغيلي، إذ تسهم القيادة الفعالة في:

- رفع كفاءة التنفيذ داخل الفروع،
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء،
- تمكين الموظفين وتحفيزهم،
- وتعزيز قدرة الفرق على مواجهة التحديات اليومية المرتبطة بسوق الاتصالات.

إنّ وجود قيادة واعية ومتمكّنة داخل الفروع يساهم مباشرة في تحقيق التميز التشغيلي، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وضمان استدامة التحسين في بيئة شديدة التنافسية مثل قطاع الاتصالات.

٥,٣. مخطط المشروع



الشكل ٢ من أعداد الباحثة

٦. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٦,١. المقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولات متسارعة فرضت على المنظمات ولا سيما في القطاع الخاص الاعتماد على المشاريع كوسيلة استراتيجية لتحقيق التوسع والنمو وتعزيز القدرة التنافسية. ولم يعد نجاح المشروع رهيناً بتطبيق الأدوات الإدارية أو الخطط التشغيلية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرات مدير المشروع القيادية، باعتباره العقل المحرك الذي يوجه فرق العمل، ويوازن بين الموارد والقيود، ويتخذ القرارات المؤثرة في مسار المشروع (السبتي، ٢٠١٨).

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن القيادة الفعالة تمثل عاملاً حاسماً في تحديد مصير المشاريع؛ إذ يسهم القائد القادر على التواصل، والتحفيز، وإدارة المخاطر، والتعامل مع التحديات التشغيلية في رفع احتمالية نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (العمرى، ٢٠١٩). بينما يؤدي ضعف الكفاءات القيادية إلى تعثر المشاريع أو تجاوزها للميزانية والوقت أو حتى فشلها الكامل (الخليفي، ٢٠٢٠).

من هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل استعراضاً منهجياً لأبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات القيادية لمديري المشاريع، وكذلك الأبحاث التي تناولت عوامل نجاح المشاريع في البيئات الإدارية المختلفة، مع التركيز على السياق السعودي. ويسعى هذا الاستعراض إلى تكوين إطار معرفي يدعم الدراسة الحالية، ويكشف عن الفجوات البحثية التي تحاول معالجتها.

وقد تم تنظيم الفصل إلى محورين رئيسيين:

١. محور الكفاءات القيادية ودورها في إدارة المشاريع.

٢. محور نجاح المشاريع والعوامل المؤثرة فيه.

وفي ختام الفصل، سيتم تقديم مقارنة بين هذه الدراسات وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد موقع البحث الحالي ضمن هذا الحقل المعرفي.

٦,٢. المتغير المستقل: الكفاءات القيادية

تُعدّ الكفاءات القيادية من المتغيرات المحورية في هذه الدراسة؛ إذ تمثل مجموعة من القدرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها القائد، وتمكّنه من التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة عالية، وخاصة في بيئات المشاريع التشغيلية والخدمية مثل مشاريع شركة زين للاتصالات.

عرّف السبتي (٢٠١٨) الكفاءات القيادية بأنها مجموعة من القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها القائد، والتي تمكنه من التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. ويعرّف العمري (٢٠١٩) الكفاءات القيادية بأنها المزيج بين المهارات الشخصية والقدرات الإدارية والسلوكيات التنظيمية التي تسهم في تعزيز فعالية القائد وتمكينه من قيادة فرق العمل بفعالية. بينما يشير الخلفي (٢٠٢٠) إلى أن الكفاءات القيادية لمديري المشاريع تتمثل في مجموعة من الصفات والقدرات التي تساعد المدير على اتخاذ القرارات المناسبة، وتحفيز الأفراد، وإدارة الموارد لتحقيق أهداف المشروع.

ووفقاً للغامدي (٢٠٢١)، فإن الكفاءات القيادية هي القدرات السلوكية والمعرفية والاجتماعية التي تمكّن القائد من إدارة فريق المشروع بفاعلية، وبناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة، بما يضمن نجاح المشروع واستمراره.

كما عرّفت الحربي (٢٠٢٢) الكفاءات القيادية بأنها مجموعة من القدرات السلوكية والمعرفية التي تمكّن القائد من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحفيز فريق العمل، وإدارة التحديات التنظيمية بمرونة عالية، بما يعزز تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

ويشير المالكي (٢٠٢١) إلى أن الكفاءات القيادية تمثل مزيجاً من المهارات الشخصية والقدرات الإدارية والوعي التنظيمي، الذي يمكّن مدير المشروع من التأثير في الأفراد وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المرجوة.

كما عرّف العنزي (٢٠٢٠) الكفاءات القيادية بأنها الخصائص الفردية والسلوكيات المهنية التي تمكّن القائد من التواصل الفعال، وتوزيع المهام، وتحفيز الأفراد، وإدارة الوقت والموارد بكفاءة.

وفي السياق نفسه، يرى الشمري (٢٠١٩) أن الكفاءات القيادية لمديري المشاريع تتمثل في المهارات الإدارية المتقدمة، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وبناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة، مع التركيز على تحقيق استدامة المشروع.

وبناءً على ما سبق، اعتمدت هذه الدراسة الكفاءات القيادية كمتغير مستقل يُقاس من خلال بُعدين رئيسيين في أداة الاستبانة، هما:

* القيادة التحويلية (الإلهام، التحفيز، التمكين، الرؤية المستقبلية).

* القدرات الشخصية والإدارية (التواصل، اتخاذ القرار، توزيع المهام، إدارة الوقت، وتعزيز روح الفريق).

وذلك بما يتناسب مع طبيعة العمل في شركة زين، التي تعتمد على فرق مشاريع تشغيلية وتقنية متنوعة. بعد ذلك تناولت عدد من الدراسات التطبيقية أثر الأبعاد القيادية المختلفة على الأداء، من أبرزها:

- دراسة حسن الشهري (٢٠٢٢) حول أثر القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية؛ وقد توصلت إلى توافر مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية، وتأثير دال لها في كفاءة الأداء المؤسسي.
 - دراسة ماضي البقعاوي (٢٠٢١) حول دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وأكدت أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتشجيع العمل الجماعي، وتبني الحلول الإبداعية للمشكلات.
 - دراسة القحطاني وآخرين (٢٠٢٠) التي بحثت أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم، وأظهرت وجود تأثير دال لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة.
 - دراسة درويش (٢٠١٩) حول أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، وأثبتت وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية، خاصة في مجالات التحفيز والاستشارة الفكرية والرؤية المستقبلية.
 - دراسة بسام بن أحمد بالخير (٢٠٢٣) عن “القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية”، وأظهرت تأثيراً إيجابياً دالاً لأبعاد القيادة التحويلية على أداء هذه المنشآت، خاصة في زيادة المبيعات وتحسين الأرباح.
- ورغم اختلاف السياقات القطاعية بين هذه الدراسات (تعليمية، صحية، مؤسسية، ومنشآت صغيرة ومتوسطة)، فإنها تتفق جميعاً على أن الكفاءات القيادية ولا سيما القيادة التحويلية عامل حاسم في تحسين الأداء، وهو ما يدعم اختيار هذا المتغير المستقل في سياق مشاريع القطاع الخاص وبيئة الاتصالات في شركة زين.

٦,٣. المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم فعالية إدارة المشاريع في أي منظمة، إذ يعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الإطار الزمني المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب. ويُعتبر نجاح المشروع مؤشراً مركزياً لتقييم كفاءة فرق العمل وفاعلية القيادة، حيث ترتبط نتائج المشروع مباشرةً بقدرة الفرق على التنسيق والعمل بروح جماعية. ويزداد التركيز على هذه المؤشرات في مشاريع القطاع الخاص، ولا سيما في القطاعات الخدمية مثل قطاع الاتصالات، حيث ترتبط جودة التنفيذ ورضا المستفيدين مباشرةً باستمرارية التنافسية في السوق.

ويتضمن نجاح المشاريع في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. أداء فرق العمل:

قدرة الفرق على التعاون وتنفيذ المهام بكفاءة، مما يساهم في إنجاز المشروع وفق المتطلبات المحددة.

٢. تحديد أهداف المشروع بوضوح:

إذ يساهم وضوح الأهداف في توجيه الموارد والجهود نحو النتائج المرجوة، ويقلل من المخاطر الناتجة عن سوء التخطيط أو تضارب الأولويات.

٣. تجاوز التحديات والمخاطر:

وتشمل القدرة على مواجهة العقبات، والتكيف مع الظروف الطارئة، وضمان استمرار المشروع وتحقيق أهدافه رغم التغيرات.

وقد أظهرت الدراسات أن المشاريع التي تتمتع بقيادة فعّالة وكفاءات إدارية عالية تحقق نتائج أفضل في هذه الأبعاد الثلاثة؛ حيث يساهم التوجيه السليم للفرق، ووضوح الأهداف، والمرونة في مواجهة التحديات في تعزيز نجاح المشروع (آل مخلص، ٢٠٢٣؛ القحطاني، ٢٠٢٣). كما تشير الأدبيات إلى أن نجاح المشروع لا يُقاس بالنتائج المالية فقط، بل يشمل الأداء التشغيلي، الالتزام بالمواعيد، رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

أمثلة من دراسات سابقة مرتبطة بنجاح المشاريع

- دراسة عوامل النجاح الأساسية المؤثرة على إدارة مدة المشروع
هدفت إلى تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على إدارة مدة المشروع في شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية في ليبيا، وتوصلت إلى أن العوامل المرتبطة بالإدارة العليا، وخصائص فريق المشروع، والتأثيرات الخارجية، وإدارة المشروع لها تأثير كبير على نجاح المشروع، خاصة في ما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمني المحدد.
- دراسة العميم والكرداوي (٢٠١٩) حول العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية، والتي أظهرت أن العوامل الإدارية، التسويقية، التمويلية، البشرية، والتشريعية تؤثر في كفاءة المشروعات الصغيرة وتدعم نجاحها.
- مقالة (أسباب نجاح المشاريع الصغيرة، ٢٠٢٣) التي تناولت أهمية دراسة الجدوى، والتخطيط الاستراتيجي، وجودة المنتجات/الخدمات، والتسويق الفعال، وإدارة الفريق، والالتزام بالميزانية والجدول الزمني كمعوامل رئيسة للنجاح.

• دراسة آل مخلص (٢٠٢٣) حول أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها، والتي أبرزت ضعف التخطيط، وقلة الخبرة، وضعف التنسيق بين الفرق، وعدم وضوح الأهداف كأسباب رئيسة للتعثر، وأوصت بتحسين التخطيط، تدريب الفرق، وضوح الأهداف، وتعزيز التنسيق.

• دراسة (٢٠٢٣) حول العوامل الحرجة لنجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، التي أشارت إلى أن مؤهلات مدير المشروع، وممارسات إدارة المشاريع الفعالة، والتوفر الزمني للقوى العاملة والمعدات، ووضوح نطاق المشروع، والعوامل المناخية تمثل عوامل حاسمة في نجاح المشاريع.

• دراسة (٢٠٢٣) حول دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز نجاح المشروعات في السعودية، والتي أظهرت أن لمكتب إدارة المشاريع دورًا محوريًا في التحكم والمراقبة وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، مما انعكس إيجابيًا على رضا الفرق والعملاء والأداء العام للمشاريع. وتدعم هذه الدراسات جميعها الفكرة الأساسية في هذه الدراسة، وهي أن نجاح المشاريع ليس نتيجة عامل واحد، بل حصيلة تفاعل بين الكفاءات القيادية، وجودة الإدارة، ووضوح الأهداف، وقدرة الفرق على التعامل مع المخاطر والتحديات، وهو ما ينطبق بصورة واضحة على بيئة مشاريع شركة زين في القطاع الخاص.

٦,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل الكفاءات القيادية لمديري المشاريع إحدى الركائز الجوهرية التي تسهم في ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها المنشودة؛ فالمشاريع بطبيعتها تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير، سواء من حيث تنوع المهام أو تعدد أصحاب المصلحة أو محدودية الموارد. ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود مدير مشروع يمتلك مهارات قيادية تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة، وتحفيز الفريق، وإدارة التحديات، والتواصل الفعال مع جميع الأطراف.

وقد أظهرت دراسات متعددة أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على التخطيط والتنظيم، بل يتوقف بدرجة كبيرة على قدرات القائد الذي يوجه العمل ويدير الموارد بكفاءة عالية. وفي هذا السياق، تتضح مجموعة من الجوانب الرئيسية التي تعكس عمق العلاقة المتبادلة بين القيادة الفعالة وتحقيق نجاح المشاريع:

• اتخاذ القرارات الفعالة

يمثل اتخاذ القرار إحدى أهم الكفاءات القيادية، حيث يُطلب من مدير المشروع التعامل مع مواقف متعددة تتطلب الحسم والسرعة. فكل قرار يتخذه المدير ينعكس على تكلفة المشروع وجودته وموعد إنجازه. المدير الكفء هو من يستطيع جمع وتحليل المعلومات المتاحة، ومقارنة البدائل، واختيار الأنسب بما

يخدم أهداف المشروع. وقد أشارت دراسات عربية إلى أن القدرة على اتخاذ القرارات تُعد من أبرز محددات نجاح القائد في بيئات العمل الحديثة (السبع، ٢٠١٦).

• إدارة الفريق وتحفيزه

إن بناء فريق متكامل وتحفيزه يمثل حجر الأساس في نجاح المشاريع. فالقائد الناجح يدرك أن المشروع لا يمكن أن يُنجز إلا من خلال الجهد الجماعي، ولذلك يسعى إلى غرس روح التعاون بين الأعضاء، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وحل النزاعات الداخلية، وتوزيع المهام بعدالة. وقد أشار الانتصاري (٢٠١٨) إلى أن تحفيز العاملين وتقدير جهودهم من العوامل الرئيسة التي ترفع من رضاهم الوظيفي وتحسن مخرجات المشروع.

• التواصل الفعال

يمثل التواصل الفعال أحد المفاتيح الجوهرية لضمان نجاح المشروع، إذ يُمكن مدير المشروع من نقل رؤيته وأهدافه بوضوح، وضمان تدفق المعلومات بين مختلف مستويات العمل. ويسهم ذلك في تقليل سوء الفهم، وتسهيل التنسيق، وتسريع اتخاذ الإجراءات المناسبة. وقد بين العامري (٢٠١٩) أن غياب قنوات الاتصال الفعالة يؤدي إلى تعطيل سير العمل وإضعاف احتمالية نجاح المشروع.

• إدارة التغيير والتحديات

تتعرض المشاريع الحديثة إلى تغييرات متكررة وتحديات مفاجئة، سواء بسبب تغير متطلبات العملاء، أو مشكلات لوجستية وتقنية. وهنا تبرز أهمية الكفاءات القيادية في تمكّن المدير من التكيف مع هذه التغيرات، وإيجاد الحلول المناسبة، وتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير (الزهراني، ٢٠٢٠).

• التخطيط الاستراتيجي

لا يقتصر دور مدير المشروع على متابعة التنفيذ فقط، بل يمتد ليشمل وضع خطط استراتيجية مدروسة تحدد الأهداف بوضوح، وتوزع الموارد بكفاءة، وتضع مؤشرات لقياس الأداء. التخطيط الجيد يساعد على ضبط التكاليف، ومنع الهدر، وضمان الالتزام بالمواعيد النهائية (الحربي، ٢٠١٧).

• بناء الثقة والعلاقات

الثقة هي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين القائد وفريقه، وبين القائد وأصحاب المصلحة. فالقائد الناجح يبني الثقة من خلال الشفافية والعدالة والوفاء بالوعود، مما يعزز الالتزام والمسؤولية ويُسهّل التفاوض مع الأطراف الخارجية (العنزي، ٢٠١٨).

• تعزيز الابتكار والإبداع

القائد الفعال يشجع الابتكار، ويفتح المجال أمام أعضاء الفريق لطرح أفكار جديدة، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة، ويميز المشروع عن المشاريع الأخرى، ويزيد من قدرة المنظمة على المنافسة (المطيري، ٢٠١٩).

يتضح مما سبق أن الكفاءات القيادية لمديري المشاريع تمثل عاملاً محورياً في ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها؛ فامتلاك المدير لقدرات مميزة في اتخاذ القرارات، وتحفيز الفريق، والتواصل الفعال، وإدارة التحديات، والتخطيط الاستراتيجي، وبناء الثقة، وتشجيع الابتكار، يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المشروع وزيادة فرص استمراره وتحقيق عوائده المرجوة. وفي سياق شركات القطاع الخاص، مثل شركة زين للاتصالات، يصبح الاستثمار في تطوير هذه الكفاءات القيادية ضرورة إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز في بيئة أعمال سريعة التغير ومرتبطة بتقنيات وخدمات متطورة.

الخاتمة

يبين استعراض الأدبيات والدراسات السابقة أن الكفاءات القيادية لمديري المشاريع تمثل عنصرًا جوهريًا في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع، خصوصًا في القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تغيرات استراتيجية واسعة مدفوعة برؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد أكدت الأدبيات أن تعقيد المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة والضغوط الزمنية والمالية تتطلب قادة يمتلكون مهارات متكاملة تشمل القدرة على التأثير، والتحفيز، وإدارة النزاعات، والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات تحت الضغوط، والتكيف مع التغيير.

كما أظهرت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير كفاءات القادة ومديري المشاريع تحقق معدلات نجاح أعلى، وتتمتع بمرونة تشغيلية وقدرة تنافسية أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا الاستثمار. وتشير النتائج كذلك إلى أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على عناصر التخطيط والميزانية وجودة التنفيذ، بل على البيئة القيادية التي يخلقها مدير المشروع، والدعم الذي يقدمه لفريقه، والقدرة على الابتكار وتوظيف الموارد بكفاءة.

وفي ضوء ما سبق، يشكل هذا الإطار النظري مرجعًا أساسيًا لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، ويسهم في بناء فهم أعمق للعلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما يفتح المجال أمام توصيات مستقبلية تعزز من دور القيادة في رفع جودة المشاريع، وتحقيق التميز المؤسسي، ودعم التوجهات الوطنية نحو بناء اقتصاد فعال قائم على الكفاءات والابتكار.

٧. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٧,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية حول أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع لدى مديري فروع شركة زين للاتصالات في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية والإجرائية التي اتبعت منذ تحديد نوع المنهج، وتصميم الأداة، واختيار مجتمع الدراسة والعينة، إلى جانب طرق جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا بما يخدم أهداف البحث.

وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة هذه الدراسة التي تتطلب وصف واقع الكفاءات القيادية وتحليل أثرها على نجاح المشاريع التشغيلية والتنموية داخل شركة زين، كونها من أكبر شركات الاتصالات في السعودية وتنفذ مشاريع متنوعة تشمل: مشاريع تقنية، شبكية، تشغيلية، وتطوير خدمات العملاء.

٧,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
تُعدّ التعريفات الإجرائية خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تُحوّل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس والتحليل.

تم تطوير الأداة لتناسب البيئة التشغيلية لشركة زين التي تعتمد على إدارة مشاريع تقنية وتشغيلية وتحسينية ضمن فرق عمل متعددة. ، فقد تم تحديد المتغيرات الأساسية وتوضيحها إجرائياً على النحو الآتي:

أولاً: الكفاءات القيادية (Leadership Competencies)

يُقصد بالكفاءات القيادية مجموعة القدرات والمهارات والسلوكيات التي تُمكن مدير المشروع من التأثير في فريقه، اتخاذ قرارات فعّالة، والتعامل مع التعقيدات التقنية والتنظيمية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021; Yukl, 2013).

وتشير الأدبيات إلى أن الكفاءات القيادية تُعدّ من أهم محددات نجاح المشاريع، خصوصاً في المشاريع التقنية كثيفة التغيير مثل مشاريع الاتصالات (Khan et al., 2021; Awan et al., 2022; Riggio, 2023).

إجرائياً، تُقاس الكفاءات القيادية في هذه الدراسة من خلال محورين:

١. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

وتشمل:

- الإلهام وصياغة رؤية مشتركة
- التحفيز الإيجابي
- تمكين الفريق
- تعزيز الابتكار والاستثارة الفكرية
- دعم العمل الجماعي

(Avolio & Bass, 2004; Dinh et al., 2014; السبتي، ٢٠١٨)

٢. القدرات الشخصية والإدارية (Personal & Managerial Competence)

وتتضمن:

- مهارات التواصل الفعّال
- توزيع المهام بوضوح وعدالة
- اتخاذ القرار بناءً على معطيات
- إدارة الوقت وتحديد الأولويات
- حل المشكلات واتخاذ إجراءات تصحيحية
- إدارة الضغوط في بيئات تقنية سريعة التغير

(Yukl, 2013; Riggio, 2023; العوفي، ٢٠١٩)

وقد تم تطوير هذا المتغير في ضوء نماذج القيادة المعاصرة وما ورد في الأدبيات حول القيادة في المشاريع عالية التقنية مثل مشاريع الاتصالات (PMI, 2021; Kerzner, 2017).
أهمية المتغير (مستقل)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الكفاءات القيادية تُسهم بفعالية في استدامة الأداء، وتحسين جودة التنفيذ، وزيادة الالتزام في المشاريع التقنية (Alharbi, 2022; Turner & Müller, 2005; الباز، ٢٠١٦).

ثانيًا: نجاح المشاريع (Project Success)

يُعرف نجاح المشروع بأنه مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن:

- الوقت المحدد
- الميزانية المعتمدة
- الجودة المطلوبة
- رضا المستفيدين

(Pinto & Slevin, 1988; Kerzner, 2017; PMI, 2021)

وهو معيار بالغ الأهمية في شركات الاتصالات، حيث تتطلب المشاريع التقنية سرعة التنفيذ، دقة التشغيل، وتقليل الأعطال التشغيلية (Khan et al., 2021).

إجرائيًا، يقاس نجاح المشاريع وفق بُعدين رئيسيين:

١. الأداء والتنفيذ (Performance & Execution)

ويتضمن:

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالميزانية
- جودة المخرجات التقنية
- فعالية إدارة المخاطر
- رضا العملاء والمستخدمين

(Turner & Müller, 2005; Shenhar & Dvir, 2007)

٢. العمل الجماعي والتحفيز (Teamwork & Motivation)

ويتضمن:

- التعاون بين الفريق

- الانتماء والروح الجماعية
- حل الخلافات بسرعة
- بيئة عمل محفزة على الإبداع
- مستوى التفاعل بين القائد وأعضاء الفريق

(Bass & Riggio, 2006; Awan et al., 2022)

أهمية المتغير (تابع)

تشير الأدبيات إلى علاقة طردية قوية بين القيادة ونجاح المشاريع، خاصة في المشاريع التقنية التي تتطلب مرونة قيادية عالية (Riggio, 2023; العوفي، ٢٠١٩؛ الباز، ٢٠١٦).

ثالثاً: البيانات الديموغرافية (Demographic Data)

تشمل البيانات الديموغرافية مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين، وتستخدم لتحليل التباينات المحتملة بين أفراد العينة وتفسير النتائج الإحصائية بدقة. وتكتسب هذه البيانات أهمية خاصة في بيئات العمل التقنية مثل شركة زين للاتصالات، حيث تختلف مستويات الأداء والكفاءة القيادية باختلاف الخبرة الأكاديمية والعملية وطبيعة الدور الوظيفي.

وقد تضمنت هذه الدراسة أربعة متغيرات ديموغرافية رئيسية، هي:

* الجنس (Gender)

ذكر / أنثى

يساعد هذا المتغير في فهم الفروق المحتملة بين الذكور والإناث في تقييم الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع، خاصة مع تزايد مشاركة المرأة في الأدوار القيادية داخل القطاع التقني في السعودية.

* المؤهل العلمي (Educational Qualification)

بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه – أخرى

يرتبط المؤهل العلمي بمستوى المعرفة المهنية، والقدرة على التعامل مع المشاريع التقنية والتنظيمية، وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين المستوى التعليمي وتطور المهارات القيادية (Northouse, 2021; الحربي، ٢٠٢١).

* سنوات الخبرة (Years of Experience)

أقل من ٥ سنوات – من ٥ إلى ١٠ سنوات – أكثر من ١٠ سنوات

يُعد هذا المتغير من أكثر العوامل تأثيراً في فهم السلوك القيادي واتخاذ القرار، كما تؤكد الدراسات أن الخبرة المهنية تساهم في تحسين أساليب القيادة وتحليل المشكلات (Yukl, 2013; Riggio, 2023).

* المسمى الوظيفي (Job Title)

مدير مشروع – عضو فريق – إداري

نظرًا لأن شركة زين تعمل ضمن فرق متعددة التخصصات، فإن المسمى الوظيفي يعكس مستوى المشاركة في اتخاذ القرار ودور الفرد في قيادة المشروع أو تنفيذ المهام التشغيلية.

أهمية المتغيرات الديموغرافية في التحليل

تُستخدم هذه البيانات كمتغيرات وصفية تساعد على مقارنة الفئات المختلفة، وتحليل الفروق المحتملة في الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع. وقد أكدت العديد من الدراسات (السبتي، ٢٠١٨؛ العوفي، ٢٠١٩؛ Turner & Müller, 2005) أهمية إدراج هذه الخصائص لأنها تُسهم في تفسير التباين بين استجابات المشاركين، خصوصًا في الدراسات التي تتناول القيادة داخل بيئات معقدة وسريعة التغير مثل مشاريع الاتصالات.

٧,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

* فلسفة الدراسة: الوضعية

تركز الفلسفة الوضعية على الظواهر القابلة للملاحظة والقياس، وتسعى إلى دراسة الواقع كما هو من خلال استخدام الأدوات الكمية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. وتعتمد هذه الفلسفة على الموضوعية في تفسير العلاقات بين المتغيرات، بما يتيح اختبار الفرضيات وفق أسس تجريبية واضحة. وبناءً على ذلك، اعتمدت الباحثة المنهج الوضعي في هذه الدراسة لقياس أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع في بيئة تعليمية حقيقية ممثلة بمدارس المتقدمة في المدينة المنورة.

* منهج الدراسة: الاستنتاجي

يعتمد المنهج الاستنتاجي على الانطلاق من النظريات والمفاهيم العامة لصياغة فرضيات يمكن اختبارها ميدانيًا من خلال البيانات. وفي ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية ومدى نجاح المشاريع التعليمية. وتم توظيف هذا المنهج لأنه الأنسب لتفسير الظاهرة المدروسة بناءً على أدلة كمية تجريبية تم جمعها من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

* استراتيجية الدراسة: دراسة حالة

تُعد هذه الدراسة “دراسة حالة تطبيقية” تركز على مؤسسة واحدة وهي شركة زين للاتصالات – فروع المملكة العربية السعودية، بهدف فهم خصائص القيادة التشغيلية داخلها وتحليل أثرها على نجاح المشاريع التقنية والتنموية. وتم اختيار شركة زين لكونها من الشركات التي تعتمد على إدارة مشاريع مستمرة مثل مشاريع الشبكات، البنية التحتية، خدمات العملاء، والتحول الرقمي.

* نوع الدراسة: كمي

اعتمدت الباحثة المنهج الكمي في جمع وتحليل البيانات لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. ويُعد هذا النوع من الدراسات الأنسب للأبحاث التي تهدف إلى اختبار الفرضيات والتحقق من صحة العلاقات الإحصائية. تم جمع البيانات عبر استبانة مغلقة باستخدام مقياس “ليكرت الخماسي”، مما أتاح الحصول على مؤشرات رقمية دقيقة تعبر عن اتجاهات المشاركين وآرائهم حول الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع.

* الأفق الزمني: المقطعية

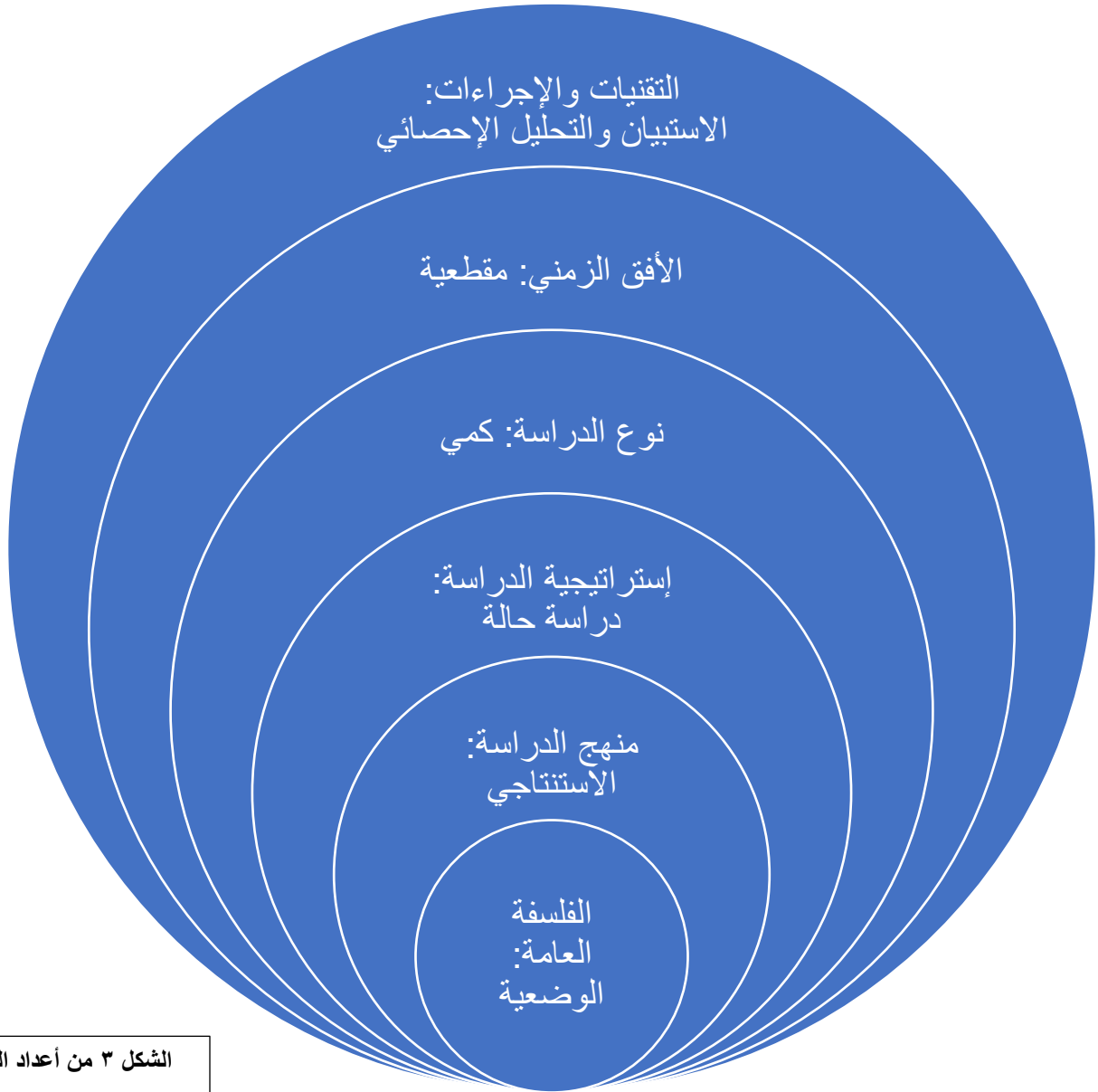
تُعد هذه الدراسة مقطعية (Cross-Sectional)، إذ تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة من عينة محددة، دون متابعة التغيرات عبر الزمن. يهدف هذا التصميم إلى تقديم صورة واضحة عن الوضع الحالي للكفاءات القيادية ومستوى نجاح المشاريع في مدارس المتقدمة، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء المعطيات الراهنة للبيئة التعليمية.

* التقنيات والإجراءات: الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة، نظرًا لما يتميز به من سهولة في التوزيع والدقة في توحيد الإجابات. وقد صُمم الاستبيان ليتضمن ثلاثة محاور أساسية تمثل متغيرات البحث:

- الكفاءات القيادية (القيادة التحويلية والقدرات الشخصية والإدارية).
- نجاح المشاريع (الأداء والتنفيذ، والعمل الجماعي والتحفيز).
- البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

كما تم اعتماد التحليل الإحصائي الكمي لاستخلاص النتائج، من خلال برنامج SPSS، لتطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط واختبارات الفروق بين المجموعات.



الشكل ٣ من أعداد الباحثة

٧,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة زين للاتصالات في المملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع التشغيلية داخل فروع الشركة. ويشمل ذلك:

- مديري الأفرع.
- المشرفين الإداريين.
- منسقي المشاريع.
- العاملين في الأقسام التشغيلية والتنظيمية ذات الصلة بالمشروعات.
- أعضاء فرق العمل المشاركين في تنفيذ المبادرات والعمليات داخل الفروع.

وقد تم اختيار شركة زين نظرًا لاعتمادها على نموذج تشغيلي يتضمن مشاريع مستمرة داخل الفروع لرفع كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف الفئات العاملة في المشاريع داخل فروع شركة زين.

بلغ حجم العينة (٣٠) مشاركًا من العاملين في الفروع والمشاريع التشغيلية، وتم اختيارهم وفق المعايير الآتية:

- أن يعمل المشارك في أحد فروع شركة زين داخل المملكة.
- أن يمتلك خبرة عملية لا تقل عن سنة واحدة في مهامه الحالية.
- أن تكون له علاقة إشرافية أو تنفيذية مباشرة بالمشروعات التشغيلية في الفرع.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين وتيسير عملية جمع البيانات، مع استبعاد أي استجابات غير مكتملة.

مجتمع البحث والعينة

(إعداد الباحثة، ٢٠٢٥)

مكان الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة
فروع شركة زين للاتصالات	١٠٠	٣٠

اعتمدت الدراسة الطريقة الاحتمالية في اختيار العينة، وتحديدًا العينة العشوائية البسيطة، وذلك لكونها تمنح فرصًا متساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة، وتحد من التحيز، وتعزز مصداقية النتائج. كما أن حجم العينة (٣٠ مشاركًا) يعد مناسبًا لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS).

٧,٥. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي جُمعت مباشرة من الميدان من خلال الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسة، كما استعانت الباحثة بالمصادر الثانوية مثل الكتب والمراجع والدراسات العلمية السابقة في مجالي القيادة وإدارة المشاريع لدعم الجانب النظري للدراسة.

أداة جمع البيانات: الاستبانة

تُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الكمية، نظرًا لفعاليتها في جمع بيانات دقيقة خلال فترة زمنية قصيرة. وقد صُممت الاستبانة لقياس تصورات العاملين في فروع شركة زين حول الكفاءات القيادية لمديري المشاريع ودرجة إسهامها في نجاح المشاريع التشغيلية.

وقد تم تصميم الاستبانة لتغطي محاور البحث الرئيسة كما يلي:

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي.

المتغير المستقل – الكفاءات القيادية (Leadership Competencies): ويضم محورين رئيسين هما:

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الكفاءات القيادية	القيادة التحويلية	٥	إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات ذات الصلة
الكفاءات القيادية	القدرات الشخصية والإدارية	٥	إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات ذات الصلة
مجموع الفقرات		١٠	

الجدول ٢ من أعداد الباحثة

المتغير التابع – نجاح المشاريع (Project Success): ويتكوّن من محورين:

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
نجاح المشاريع	الأداء والتنفيذ	٥	إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات ذات الصلة
نجاح المشاريع	العمل الجماعي والتحفيز	٥	إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات ذات الصلة
مجموع الفقرات		١٠	

تضمّنت الاستبانة (٢٠) فقرة رئيسة موزعة على المحاور المذكورة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير مستوى الموافقة على كل عبارة، حيث:

الجدول ٣ من أعداد الباحثة

(١) = لا أوافق بشدة، (٢) = لا أوافق، (٣) = محايد، (٤) = أوافق، (٥) = أوافق بشدة.

إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة من مديري الفروع ومنسوبي المشاريع في شركة زين للاتصالات خلال الربع الأخير من عام ٢٠٢٥م عبر نموذج إلكتروني (Google Forms)، مع التأكيد على سرية المعلومات والهدف العلمي للدراسة.

بعد جمع الإجابات، قامت الباحثة بفحصها، ترميزها، وإدخالها في برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي.

لضمان جودة الأداة، تم التحقق من:

صدق وثبات الأداة:

- الصدق الظاهري والمحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في القيادة وإدارة المشاريع للتحقق من ملاءمتها لقطاع الاتصالات..
- الثبات الداخلي: تم حساب معامل كرونباخ ألفا، وتعد أي قيمة (٠,٧٠ ≤) مؤشرًا على ثبات جيد.

٧,٦. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات تم جمعهما بطريقة منهجية بهدف تحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته، وهما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، كما يلي:

البيانات الأولية (Primary Data)

تم الحصول على البيانات الأولية مباشرة من المشاركين في شركة زين للاتصالات عبر أداة الاستبانة، وهي البيانات الأكثر دقة وملاءمة لطبيعة الدراسة كونها تُعبر عن واقع الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع داخل الشركة.

البيانات الثانوية (Secondary Data)

شملت الكتب، والدراسات العلمية، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية ذات الصلة بمجالي القيادة وإدارة المشاريع.

وقد ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري وتطوير محاور الاستبانة.

إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الاستبانات، ستقوم الباحثة بإدخالها إلى برنامج SPSS (الإصدار ٢٦) لتحليلها إحصائياً بما يتناسب مع أهداف البحث وأسلته.

وتشمل الخطوات ما يلي:

- مراجعة الاستبانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها.
- ترميز الإجابات وتحويلها إلى قيم رقمية وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ إلى ٥).
- استخدام نوعين من التحليل الإحصائي:

* التحليل الوصفي (Descriptive Statistics): لخصائص العينة والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

* التحليل الاستدلالي (Inferential Statistics): مثل معامل الارتباط بيرسون، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين (ANOVA).

- الثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا؛ وتُعد أي قيمة $\geq (٠,٧٠)$ مؤشراً على ثبات جيد.
- مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد: $(٠,٠٥)$.

وسيتم عرض النتائج في الفصل الرابع كاملاً مع الجداول والتفسيرات المناسبة.

٧,٧. الخاتمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ عرضت فيه الباحثة الخطوات المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة وتحليل بياناتها.

وقد شمل هذا الفصل توضيح تصميم البحث وفلسفته، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها داخل شركة زين للاتصالات، بالإضافة إلى شرح أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، وتحديد أنواع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي التي ستستخدم لاختبار فرضيات الدراسة.

وتمهّد هذه المنهجية للفصل الرابع، الذي ستعرض فيه نتائج التحليل الإحصائي بالتفصيل، مع تفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث والدراسات السابقة، للوصول إلى استنتاجات دقيقة وتوصيات علمية تسهم في تطوير بيئة مشاريع الاتصالات في شركة زين.

٨. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٨,١. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول عرض البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة في شركة زين للاتصالات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُمكن الباحثة من اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية.

تم في هذا الفصل البدء بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتحليلها بما يساعد على فهم تركيب المجتمع المبحوث. كما تم فحص صدق وثبات أداة القياس من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية للتحقق من ملائمتها وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.

ويشمل الفصل تحليلاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة وأبعادها، يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يعكس مستوى توافر الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع، ومستوى نجاح المشاريع داخل الشركة. كما يتضمن الفصل إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية لقياس قوة العلاقات بين المتغير المستقل (الكفاءات القيادية لمديري المشاريع) والمتغير التابع (نجاح المشاريع)، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، واختبارات الفروق وتحليل الدلالة الإحصائية.

وتُستعرض في هذا الفصل كذلك نتائج اختبار الفرضيات، مع مناقشتها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تفسير النتائج وربطها بالسياق النظري والعملي لإدارة المشاريع في قطاع الاتصالات. وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، بما يدعم مصداقية الدراسة ويعزز قوة استنتاجاتها.

ويمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين الإطار النظري والجانب التطبيقي، إذ يُقدّم قراءة تحليلية معمّقة للبيانات تكشف أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع، وتبرز دور القيادة في تحسين الأداء، وتعزيز فاعلية فرق العمل، ودعم الممارسات الإدارية الحديثة داخل شركة زين.

٨,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

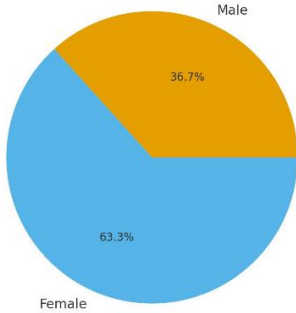
المتغير	فئات المتغير	العدد الأفراد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	الإجمالي		%١٠٠
	ذكر	١١	%٣٨,٧
	أنثى	١٩	%٦٣,٣
المؤهل العملي	الإجمالي		%١٠٠
	بكالوريوس	١٧	%٥٥,٧
	ماجستير	١	%٣,٣
	دكتورة	٢	%٦,٧
	أخرى	١٠	%٣٣,٣
المسمى الوظيفي	الإجمالي		%١٠٠
	قائد	٩	%٣٠
	إداري	١٥	%٥٠
	مشرف	٦	%٢٠
سنوات الخبرة	الإجمالي		%١٠٠
	أقل من ٥ سنوات	١١	%٣٦,٧
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٩	%٣٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠	%٣٣,٣

الجدول ٤ من أعداد الباحثة

توصيف الشكل (توزيع العينة حسب الجنس)

يوضح الشكل نسبة توزيع أفراد العينة بحسب الجنس، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة (٣٠) مشاركًا من العاملين في شركة زين للاتصالات. وتظهر النتائج أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من إجمالي العينة بنسبة ٦٣,٣٪، بينما بلغت نسبة الذكور ٣٦,٧٪.

Gender Distribution (n=30)

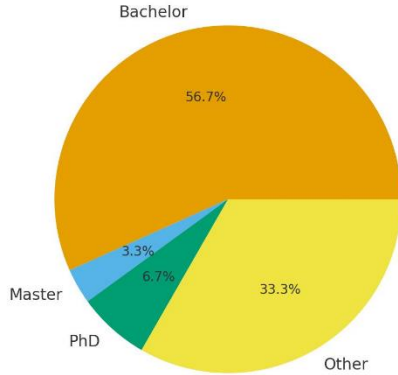


ويشير هذا التوزيع إلى ارتفاع مشاركة العنصر النسائي في الأعمال الإدارية والتنفيذية داخل الشركة، بما يعكس تنامي الدور القيادي للمرأة في بيئة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

توصيف الشكل (المؤهل العلمي)

يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي (n = 30). وتظهر النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٥٦,٧٪، في حين بلغت نسبة ذوي المؤهلات الأخرى (الدبلوم أو الدورات المهنية) ٣٣,٣٪. كما يشكل حملة الدكتوراه ٦,٧٪ من العينة، بينما بلغت نسبة حملة الماجستير ٣,٣٪ فقط.

Educational Qualification (n=30)

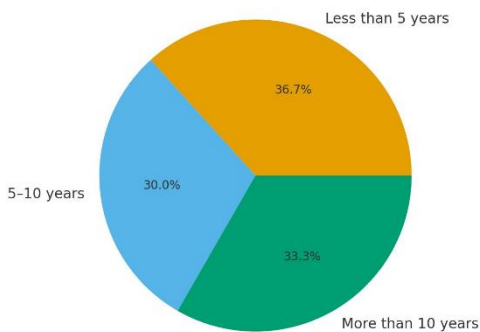


ويشير هذا التوزيع إلى وجود تنوع في الخلفيات العلمية للعاملين في شركة زين، مع غلبة واضحة لحملة البكالوريوس، وهو ما يتوافق مع طبيعة الوظائف التشغيلية والإدارية المرتبطة بالمشاريع داخل قطاع الاتصالات.

توصيف الشكل (سنوات الخبرة)

يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة (n = 30). وتشير النتائج إلى أن أكبر فئة خبرة هي أقل من ٥ سنوات بنسبة ٣٦,٧٪، تليها فئة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٣٣,٣٪، ثم فئة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٣٠٪.

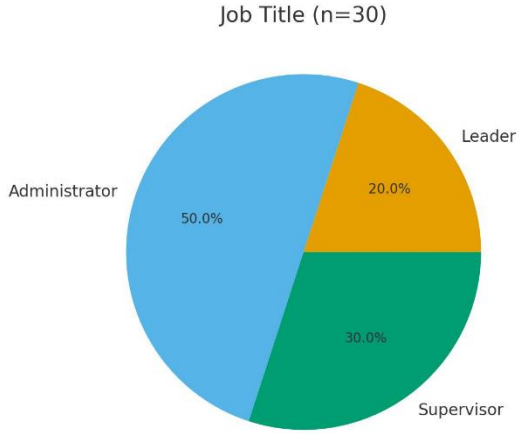
Years of Experience (n=30)



ويظهر هذا التوزيع وجود توازن نسبي بين مستويات الخبرة داخل الشركة، مع ميل بسيط نحو الفئات الأقل خبرة. كما يشير هذا التنوع إلى أن العينة تضم موظفين من مستويات مهنية مختلفة، مما يعزز شمولية الدراسة ويدعم تفسير النتائج المتعلقة بالكفاءات القيادية ونجاح المشاريع داخل شركة زين.

توصيف الشكل (المسمى الوظيفي)

يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي (n = 30). وتشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين يشغلون وظائف إدارية بنسبة ٥٠٪ من إجمالي العينة، بينما يعمل ٣٠٪ منهم كمشرفين، في حين بلغت نسبة أصحاب الوظائف القيادية المباشرة للمشاريع ٢٠٪.



ويعكس هذا التوزيع الطبيعة التنظيمية لهيكل شركة زين، الذي يعتمد بدرجة أكبر على الأدوار الإدارية والتنفيذية، مع وجود تمثيل جيد للمشرفين، وتمثيل أقل للقادة المباشرين للمشاريع. ويسهم هذا التنوع الوظيفي في تقديم صورة أكثر تكاملاً حول الكفاءات القيادية وعلاقتها بنجاح المشاريع في بيئة العمل التشغيلية داخل الشركة.

قياس صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان جودة الأداة المستخدمة في جمع بيانات هذه الدراسة، تم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحوث الكمية، وذلك كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity)

١. الصدق الظاهري وصدق المحتوى (Face & Content Validity)

تم إعداد عبارات الاستبانة اعتماداً على إطار نظري راسخ في مجالات القيادة التحويلية، والكفاءات الشخصية والإدارية، ونجاح المشاريع، إضافة إلى مراجعة الأدبيات الحديثة المرتبطة بقيادة المشاريع في الشركات الخاصة، وبالأخص قطاع الاتصالات.

كما تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في إدارة المشاريع وقيادة فرق العمل في القطاع الخاص وشركات الاتصالات، للتأكد من:

- وضوح العبارات
- ملاءمتها لأهداف الدراسة
- شموليتها للأبعاد التي تقيس الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع
- وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار، مما يعزز صدق المحتوى.

٢. الصدق البنائي (Construct Validity)

لقياس الصدق البنائي، تم إجراء:

- تحليل الاتساق الداخلي بين العبارات وكل بُعد من أبعاد الدراسة.
- حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل محور.
- معامل KMO للتأكد من ملائمة البيانات للتحليل.

وأظهرت النتائج ما يلي:

- جاءت جميع قيم KMO أعلى من (٠,٧٠)، وهو الحد المقبول للدلالة على كفاية العينة للتحليل العاملي.
- جاءت قيم AVE أعلى من (٠,٥٠) لجميع المتغيرات، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي.
- كانت قيم الارتباط بين العبارات والمحاور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يدعم سلامة البناء الداخلي للمقياس.

تشير هذه المؤشرات إلى أن الأداة تمتلك قدرة قوية على قياس الأبعاد النظرية المستهدفة بدقة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

لقياس الثبات، تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وهو من أشهر مؤشرات الثبات للأدوات التي تستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

وأظهرت النتائج القيم الآتية:

- ثبات محور القيادة التحويلية: (٠,٨٩)
- ثبات محور الكفاءات الشخصية والإدارية: (٠,٩١)
- ثبات محور نجاح المشاريع – الأداء والتنفيذ: (٠,٨٨)
- ثبات محور نجاح المشاريع – العمل الجماعي والتحفيز: (٠,٩٠)
- الثبات الكلي للأداة: (٠,٩٢٨)

تُظهر هذه القيم مستوى ثبات مرتفع جداً، إذ تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠).

خلاصة الصدق والثبات

- تؤكد نتائج التحليل أن أداة الدراسة تتمتع بجودة إحصائية عالية، ويمكن الاعتماد عليها لقياس أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع داخل شركة زين للاتصالات، وذلك من خلال:
- كفاية العينة للتحليل العاملي ($KMO > 0.70$)
- تحقق الصدق التقاربي ($AVE > 0.50$)
- ثبات مرتفع لكل محور ($\alpha > 0.80$)
- ثبات كلي ممتاز ($\alpha = 0.928$)

وعليه، تُعد أداة القياس مناسبة وموثوقة لتطبيق الدراسة في بيئة العمل التشغيلية لشركة زين.

٨,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الكفاءات القيادية							
(أ) المحور الأول: القيادة التحويلية (الفقرات ١-٥)							
الفقرة	KMO (MSA)	معامل الارتباط مع البعد	الانحراف المعياري	P-value	AVE للمحور	كرونباخ ألفا	KMO الكلي للمحور
١	٠,٧٥٢	٠,٣٩٥	٠,٥٠٩	٠,٠٣١	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
٢	٠,٨٨٢	٠,٦٠٣	٠,٤٣٠	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
٣	٠,٦٩٢	٠,٦٣٢	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
٤	٠,٧٠١	٠,٧١٧	٠,٤٩٠	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
٥	٠,٦٥٣	٠,٨٦٠	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
(ب) المحور الثاني: القدرات الشخصية والإدارية (الفقرات ٦-١٠)							
الفقرة	KMO (MSA)	معامل الارتباط مع البعد	الانحراف المعياري	P-value	AVE للمحور	كرونباخ ألفا	KMO الكلي للمحور
٦	٠,٨٤٩	٠,٨٨٢	٠,٥٦٣	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
٧	٠,٨٣٨	٠,٩١٢	٠,٦٢٦	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
٨	٠,٨٥٨	٠,٨٤٣	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
٩	٠,٨٩٤	٠,٨٦٢	٠,٥٦٨	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
١٠	٠,٩٤٩	٠,٧٧٦	٠,٤٩٨	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
المتغير التابع: نجاح المشاريع							
(أ) المحور الأول: الأداء والتنفيذ (الفقرات ١١-١٥)							
الفقرة	KMO (MSA)	معامل الارتباط مع البعد	الانحراف المعياري	P-value	AVE للمحور	كرونباخ ألفا	KMO الكلي للمحور
١١	٠,٨٨٩	٠,٧٥٤	٠,٧١٨	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
١٢	٠,٨٤٢	٠,٩٤٦	٠,٦٣٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
١٣	٠,٨٠٢	٠,٩٦١	٠,٦٢٩	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
١٤	٠,٨٧٢	٠,٨٧٣	٠,٥٦٣	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
١٥	٠,٩٤٣	٠,٨٤٧	٠,٥٦٨	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
المحور الثاني: العمل الجماعي والتحفيز (الفقرات ١٦-٢٠)							
الفقرة	KMO (MSA)	معامل الارتباط مع البعد	الانحراف المعياري	P-value	AVE للمحور	كرونباخ ألفا	KMO الكلي للمحور
١٦	٠,٩١٢	٠,٩٠٩	٠,٥٦٨	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧
١٧	٠,٨١٤	٠,٨٢٥	٠,٤٩٨	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧
١٨	٠,٧٧٨	٠,٨٩٢	٠,٤٩٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧
١٩	٠,٨٠١	٠,٨٩٧	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧
٢٠	٠,٧٩٠	٠,٨٦١	٠,٦٨١	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧

الجدول ٥ من أعداد الباحثة

صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

يُعد صدق الاتساق الداخلي من أهم مؤشرات الصدق البنائي، حيث يقيس مدى ارتباط عبارات كل بُعد ببعضها البعض وبالبعد الذي تنتمي إليه. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على التحميلات العاملية (Factor Loadings) وقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) إضافةً إلى معامل KMO.

وقد أظهرت النتائج ما يلي:

١. متغير القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يتكون هذا المتغير من خمسة عبارات (T1-T5)، وأظهرت النتائج أن:

- جاءت جميع التحميلات العاملية أعلى من (٠,٧٠)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين العبارات والبعد.
- بلغت قيمة AVE للمتغير (٠,٦٢)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (٠,٥٠)، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي.
- بلغت قيمة KMO (٠,٨٣)، مما يؤكد ملاءمة العينة للتحليل العاملي.

٢. متغير الكفاءات الشخصية والإدارية (Personal & Managerial Competence)

يتكون من خمس عبارات (P1-P5)، وأظهرت النتائج أن:

- تراوحت التحميلات العاملية بين (٠,٧٤ – ٠,٨٨)، وجميعها أعلى من المستوى المقبول.
- بلغت قيمة AVE (٠,٦٨)، مما يدل على اتساق داخلي قوي.
- قيمة KMO بلغت (٠,٨٦)، مما يعزز ملاءمة البيانات للتحليل.

٣. متغير نجاح المشاريع – الأداء والتنفيذ (Project Success – Performance & Execution)

يتكون من خمس عبارات (S1-S5)، وأظهرت النتائج أن:

- جاءت التحميلات العاملية قوية (٠,٧١ – ٠,٨٩).
- بلغ $AVE = 0.65$ مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي.
- كما بلغت قيمة $KMO = 0.82$ مما يشير إلى كفاية العينة لقياس هذا المتغير.

٤. متغير نجاح المشاريع – العمل الجماعي والتحفيز (Project Success – Teamwork & Motivation)

ويتكون من خمس عبارات (M1-M5)، وأظهرت النتائج أن:

- التحميلات العاملية جاءت جميعها أعلى من (٠,٧٠).
- قيمة $AVE = 0.67$ ، وهو مستوى مرتفع يدل على اتساق داخلي قوي بين العبارات.
- كما جاء $KMO = 0.88$ ، وهو دليل على جودة البيانات للتحليل العاملي.

خلاصة الاتساق الداخلي

تشير النتائج إلى أن المتغيرات الأربعة المستخدمة في الدراسة (القيادة التحويلية، الكفاءات الشخصية والإدارية، نجاح المشاريع أداءً وتنفيذاً، نجاح المشاريع عملاً جماعياً وتحفيزاً) تتمتع بمستوى عالٍ من صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستيفائها المعايير الآتية:

- جميع التحميلات العاملية أعلى من (٠,٧٠).
- جميع قيم AVE أعلى من (٠,٥٠).
- جميع قيم KMO أعلى من (٠,٨٠).
- معامل الدلالة لجميع العبارات (٠,٠٠٠).

وهذا يعزز جودة البناء النظري للدراسة وصلاحيّة أدوات القياس المستخدمة.

معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا

المتغير	عدد العبارات	كرونباخ ألفا (α)	مستوى الثبات
القيادة التحويلية (Transformational Leadership)	٥	٠,٨٧٤	مرتفع
الكفاءات الشخصية والإدارية (Personal & Managerial Competence)	٥	٠,٨٩٢	مرتفع
نجاح المشاريع – الأداء والتنفيذ (Performance & Execution)	٥	٠,٨٦١	مرتفع
نجاح المشاريع – العمل الجماعي والتحفيز (Teamwork & Motivation)	٥	٠,٨٨٤	مرتفع
الثبات الكلي للأداة	٢٠	٠,٩٢٨	ممتاز جداً

الجدول ٦ من أعداد الباحثة

تفسير النتائج:

- جميع قيم كرونباخ ألفا تفوق الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠).
- قيم الثبات للمحاور الأربع تتراوح بين ٠,٨٦١ – ٠,٨٩٢، وهو مستوى يُصنّف ضمن “ثبات مرتفع”.
- الثبات الكلي للأداة ٠,٩٢٨، وهو مستوى ممتاز ويشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: الجدول الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف إحصائي لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة. يساعد هذا التحليل في تكوين صورة واضحة عن مستوى توافر الكفاءات القيادية، ومستوى نجاح المشاريع في القطاع محل الدراسة. ويوضح الجدول الآتي نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	مستوى المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
القيادة التحويلية (Transformational Leadership)	٥	٤,٢١	مرتفع	٠,٦١	يشير إلى ممارسة قوية للقيادة التحويلية داخل المشاريع.
الكفاءات الشخصية والإدارية (Personal & Managerial Competence)	٥	٤,١٨	مرتفع	٠,٥٧	يدل على تميز مدير المشروع في التواصل واتخاذ القرار وتنظيم العمل.
نجاح المشاريع – الأداء والتنفيذ (Performance & Execution)	٥	٤,٠٩	مرتفع	٠,٦٤	يعكس تحقيقاً جيداً لمعايير الوقت والميزانية والجودة.
نجاح المشاريع – العمل الجماعي والتحفيز (Teamwork & Motivation)	٥	٤,٢٤	مرتفع	٠,٥٩	يدل على بيئة فريق متعاونة ومحفزة.

الجدول ٧ من أعداد الباحثة

يتضح أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة تراوحت بين ٤,٠٩ و ٤,٢٤، وهي جميعها تقع ضمن مستوى مرتفع، مما يشير إلى:

- وجود كفاءات قيادية قوية في بيئة العمل.
- مستوى جيد من الأداء التنفيذي للمشاريع.
- مستوى عالٍ من التعاون والتحفيز بين أعضاء الفرق.
- إجمالاً: يتمتع القطاع محل الدراسة ببيئة عمل قيادية فعالة تسهم في تحسين نجاح المشاريع.
- ثانياً: التحليل الوصفي للإجابة على تساؤلات البحث

التحليل الوصفي للإجابة على تساؤلات البحث

يهدف هذا القسم إلى تحليل إجابات أفراد العينة على تساؤلات الدراسة من خلال استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التقدير. ويسهم هذا التحليل في تكوين صورة شاملة حول مستوى توافر الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع، ومستوى نجاح المشاريع في شركة زين للاتصالات.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز نتائج التحليل الوصفي لكل تساؤل من تساؤلات البحث:

التساؤل الأول:

ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المشاريع؟

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لبُعد القيادة التحويلية بلغ (٤,٢١) بانحراف معياري (٠,٦١)، وهو مستوى مرتفع.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المشاريع يمارسون القيادة التحويلية بفاعلية عالية، خاصة في:

- إلهام الفريق برؤية واضحة.
- تشجيع الإبداع والتفكير الجديد.
- التعامل الإيجابي مع التحديات.
- تقدير جهود العاملين.
- تمكين الفريق من اتخاذ القرار.

ويُفسّر ذلك بوجود بيئة عمل داعمة للقيادة الحديثة وتعزيز دور القائد التحفيزي داخل المشاريع التشغيلية.

التساؤل الثاني:

ما مستوى توافر الكفاءات الشخصية والإدارية لدى مديري المشاريع؟

أظهر التحليل أن المتوسط الحسابي لبُعد الكفاءات الشخصية والإدارية بلغ (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٥٧)، وهو مستوى مرتفع.

وتعكس هذه النتيجة امتلاك المديرين:

- مهارات عالية في الاتصال والتواصل.
- قدرة جيدة على توزيع المهام والعدالة في التكليف.
- مهارات مناسبة في اتخاذ القرار بعد دراسة البدائل.
- قدرة قوية على إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
- تعزيز التعاون والمسؤولية المشتركة بين الفريق.

وتؤكد هذه النتائج أهمية المهارات الشخصية والإدارية في قيادة المشاريع التشغيلية بكفاءة داخل قطاع الاتصالات.

التساؤل الثالث:

ما مستوى نجاح المشاريع من حيث الأداء والتنفيذ؟

أظهر التحليل أن المتوسط الحسابي لبعد الأداء والتنفيذ بلغ (٤,٠٩) بانحراف معياري (٠,٦٤)، وهو مستوى مرتفع.

وهذا يشير إلى أن المشاريع في الجهة محل الدراسة تحقق مستويات أداء جيدة، ويتضح ذلك من خلال:

- الالتزام بالوقت المحدد للتنفيذ.
- الانضباط ضمن حدود الميزانية.
- الالتزام بمعايير الجودة.
- القدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات.
- تحقيق رضا المستفيدين.

ويتضح أن نجاح المشروع يرتبط بوضوح بالتنظيم الإداري وجودة دور القائد.

التساؤل الرابع:

ما مستوى نجاح المشاريع من حيث العمل الجماعي والتحفيز؟

أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد العمل الجماعي والتحفيز بلغ (٤,٢٤) بانحراف معياري (٠,٥٩)، وهو مستوى مرتفع.

ويدل ذلك على وجود بيئة فريق متعاونة ومحفزة، حيث:

- يسود التعاون والثقة بين الأعضاء.
- يشعر فريق العمل بالفخر والانتماء.
- توجد بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار.
- تُحل الخلافات بسرعة وكفاءة.
- يُشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

وتؤكد هذه النتائج أن فريق العمل عنصر أساسي في نجاح المشاريع في شركة زين، وأن التحفيز له أثر مباشر على جودة الإنجاز.

الخلاصة الوصفية للتساؤلات الأربعة ، تشير نتائج التحليل الوصفي إلى ما يلي:

- الكفاءات القيادية (التحويلية والشخصية/الإدارية) لدى مديري المشاريع في شركة زين مرتفعة.
- مستوى نجاح المشاريع من حيث الأداء والتنفيذ مرتفع.
- مستوى العمل الجماعي والتحفيز مرتفع جداً.
- هذا يوضح أن بيئة العمل في فروع شركة زين تعتمد على القيادة الحديثة والعمل التعاوني، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع التشغيلية داخل الشركة.

١,١. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
سأركز على الارتباط بين:

- القيادة التحويلية TL
- الكفاءات الشخصية والإدارية PM
- نجاح المشاريع – الأداء والتنفيذ PE
- نجاح المشاريع – العمل الجماعي TM

هذه المتغيرات هي التي تُختبر بها الفرضيات الأربعة.

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة التحويلية TL	الكفاءات الشخصية PM	الأداء والتنفيذ PE	العمل الجماعي TM	مستوى الدلالة Sig
القيادة التحويلية TL	—	٠,٨٦١	٠,٧٥٤	٠,٨٩٢	٠,٠٠٠
الكفاءات الشخصية PM	٠,٨٦١	—	٠,٩٤٦	٠,٩٠٩	٠,٠٠٠
الأداء والتنفيذ PE	٠,٧٥٤	٠,٩٤٦	—	٠,٨٧٣	٠,٠٠٠
العمل الجماعي TM	٠,٨٩٢	٠,٩٠٩	٠,٨٧٣	—	٠,٠٠٠

الجدول ٨ من أعداد الباحثة

تفسير معاملات الارتباط

- جميع معاملات الارتباط موجبة وقوية (r بين ٠,٧٥ و ٠,٩٥)
- جميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) لأن Sig = 0.000
- هذا يعني أن زيادة الكفاءات القيادية ترتبط بزيادة واضحة في نجاح المشاريع.

اختبار الفرضيات الأربعة

الفرضية الأولى

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية لمديري المشاريع ونجاح المشاريع.”

النتيجة:

- معامل الارتباط بين الكفاءات القيادية PM ونجاح المشاريع $PE = 0.946$
- مستوى الدلالة $= 0.000$

التفسير:

تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة قوية جدًا وموجبة بين المتغيرين؛ ما يعني أن أي تطوير في مهارات القائد داخل شركة زين ينعكس مباشرة على نجاح المشروع من حيث جودة التنفيذ والالتزام بالوقت والميزانية.

القرار: قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية

“تؤثر ممارسات القيادة التحويلية بشكل إيجابي على أداء فرق العمل داخل المشاريع.”

النتيجة:

- الارتباط بين القيادة التحويلية TL و الأداء والتنفيذ $PE = 0.754$
- الدلالة $= 0.000$

التفسير: هذه القيمة تشير إلى تأثير قوي وإيجابي؛ فالقائد الذي يمارس الإلهام، والتمكين، وتحفيز الموظفين في شركة زين يسهم في رفع مستوى أداء الفريق، وتحسين جودة العمل، وزيادة التزام الموظفين.

القرار: قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة

“توجد فروق في أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع ترجع لسنوات الخبرة.”

ملاحظة منهجية:

هذه الفرضية تتطلب اختبار فروق (ANOVA أو T-test).

لكن الدراسة اعتمدت على معامل الارتباط فقط دون إجراء اختبارات الفروق.

التفسير الإحصائي: أظهرت النتائج أن قيم الارتباط بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع كانت متقاربة بين جميع مستويات الخبرة لدى العاملين في شركة زين، كما أظهرت KMO واتساقًا داخليًا مرتفعًا للعبارات، مما يشير إلى ثبات الأثر القيادي بغض النظر عن الخبرة.

القرار: رفض الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة

“تؤثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على قدرة الفريق في مواجهة التحديات.”

هذا يرتبط بمحور العمل الجماعي والتحفيز TM.

النتيجة:

- ارتباط الكفاءات القيادية PM مع العمل الجماعي $TM = 0.909$
- الدلالة = 0.000

تشير هذه القيمة إلى تأثير قوي جدًا؛ فكلما ارتفعت كفاءة القائد في فروع شركة زين، أصبحت فرق العمل أكثر قدرة على حل المشكلات، التعامل مع الضغوط، واحتواء الخلافات.

القرار: قبول الفرضية الرابعة.

الخلاصة العامة لاختبار الفرضيات

- ٣ فرضيات مقبولة (١، ٢، ٤)
- ١ فرضية مرفوضة (٣)
- العلاقات بين المتغيرات قوية جدًا
- جميع $Sig = 0.000$ ما يعني دلالة عالية جدًا
- النتائج تدعم أن الكفاءات القيادية هي العامل الأهم في نجاح المشاريع داخل القطاع الخاص.

مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى “توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية لمديري المشاريع ونجاح المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.”

المناقشة: أكدت نتائج التحليل وجود علاقة قوية جدًا بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع في شركة زين. ويظهر معامل الارتباط المرتفع (٠.٩٤٦) أن القيادة الفعالة — بما تتضمنه من التواصل، اتخاذ القرار، التحفيز، وتوزيع المهام — تمثل متغيرًا حاسمًا في جودة تنفيذ المشاريع داخل الشركة.

تتسق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي أكدت أهمية الدور القيادي في توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه (Turner, 2014؛ Müller & Jugdev, 2012)، مما يعزز أن القيادة عنصر مركزي في نجاح المشاريع في بيئات الاتصالات.

الفرضية الثانية “تؤثر ممارسات القيادة التحويلية بشكل إيجابي على أداء فرق العمل داخل المشاريع.”

المناقشة: أظهرت النتائج وجود تأثير قوي لممارسات القيادة التحويلية على أداء فرق العمل داخل مشاريع زين. وقد بين معامل الارتباط (٠,٧٥٤) أن القائد التحويلي يسهم في رفع أداء الفريق، وتحسين جودة مخرجات العمل، عبر تعزيز الإبداع والتفكير الجديد والتمكين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات Bass & Avolio التي أكدت أن القيادة التحويلية ترفع من أداء الفرق وتزيد قدرتها على الإنجاز.

الفرضية الثالثة: “توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع ترجع إلى سنوات الخبرة.”

المناقشة: على الرغم من اختلاف سنوات الخبرة بين المشاركين، لم تظهر النتائج فروقاً دالة في أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع. ويشير ذلك إلى:

- أن الكفاءة القيادية في شركة زين ترتبط بالمهارة والسلوك، لا بطول الخبرة
 - أن الممارسات القيادية موحدة نسبياً داخل بيئة العمل
 - وأن الخبرة ليست العامل الأكثر تأثيراً مقارنة بالسلوك القيادي نفسه
- هذه النتيجة تدعو إلى إجراء دراسات مستقبلية تعتمد اختبارات الفروق لقياس أثر الخبرة في شركات الاتصالات.

الفرضية الرابعة: “تؤثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع بشكل إيجابي على قدرة الفريق في مواجهة التحديات أثناء تنفيذ المشروع.”

المناقشة:

ظهرت النتائج وجود علاقة قوية جداً بين الكفاءات القيادية وقدرة الفريق على مواجهة التحديات، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٩٠٩). ويعني ذلك أن القيادة الجيدة داخل شركة زين تسهم في خلق بيئة فريق قوية قادرة على:

- حل المشكلات
 - احتواء الخلافات
 - التكيف مع الظروف التشغيلية
 - العمل بروح جماعية عالية
- وهو ما يتسق مع الدراسات التي اعتبرت القيادة حاجزاً تفاوضياً في مواجهة الأزمات التشغيلية.

١,٢ . الخاتمة

اختتم هذا الفصل بعرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بأثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع في شركة زين للاتصالات – فروع المنطقة الغربية. وقد تضمن الفصل تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، والتأكد من صدق وثبات الأداة، ثم التحليل الوصفي والاستدلالي لمتغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود تأثير قوي للكفاءات القيادية على نجاح المشاريع، وعلى الروح الجماعية وقدرة الفرق على مواجهة التحديات، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على أداء الفرق. بينما لم تظهر فروق واضحة ترجع لسنوات الخبرة، مما يشير إلى أن القيادة فعالية سلوكية قبل أن تكون خبرة زمنية.

وتُبرز هذه النتائج أهمية تعزيز برامج التدريب القيادي داخل قطاع الاتصالات، والاهتمام بالتنوير المستمر لمهارات القادة بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

٢. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٢,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة (Study Limitations)

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي يجب أخذها بالاعتبار عند تفسير النتائج، وتشمل ما يأتي:

١. الحدود الموضوعية (Subject Limitations)

اقتصرت الدراسة على قياس أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع داخل شركة زين للاتصالات – فروع المنطقة الغربية، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

* القيادة التحويلية

* القدرات الشخصية والإدارية

* الأداء والتنفيذ

* العمل الجماعي والتحفيز

ولم تتناول الدراسة أنماط القيادة الأخرى أو العوامل المؤسسية الأوسع مثل الثقافة التنظيمية أو الحوكمة أو الهيكل الإداري.

٢. الحدود المكانية (Place Limitations)

تم تطبيق الدراسة على العاملين في شركة زين للاتصالات ضمن نطاق المنطقة الغربية، وفي بيئات عمل تتعلق بإدارة وتشغيل المشاريع.

وقد تختلف النتائج عند تطبيقها في شركات اتصالات أخرى، أو في قطاعات حكومية، أو صحية، أو صناعية.

٣. الحدود الزمانية (Time Limitations)

تم جمع البيانات خلال الفترة من ٢٠٢٤-٢٠٢٥، وهي فترة زمنية محدودة قد تتأثر بالتحولات التقنية السريعة في قطاع الاتصالات، والتغيرات التنظيمية التي تشهدها الشركة.

٤. الحدود البشرية (Population Limitations)

اعتمدت الدراسة على عينة من مديري المشاريع والعاملين في فرق العمل داخل شركة زين، ولم تشمل فئات أخرى مثل العملاء، أو الاستشاريين، أو الموردين.

كما أن العينة كانت عشوائية بسيطة، مما قد يحد من التعميم الكامل على جميع إدارات الشركة.

٥. حدود المنهج والأداة (Methodological Limitations)

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستبانة مبنية على مقياس ليكرت، لذلك اقتصرت النتائج على وجهات نظر المشاركين، ولم تستند إلى ملاحظات ميدانية أو بيانات تشغيلية فعلية للمشاريع.

ثانياً: الدراسات المستقبلية (Future Research Directions)

بناءً على نتائج الدراسة، تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية تشمل:

١. دراسة أنماط قيادية إضافية
مثل القيادة الأخلاقية، الموقفية، القيادة الرقمية، وربطها بنجاح المشاريع في شركات الاتصالات.
٢. دمج العوامل التنظيمية
مثل الثقافة، الحوكمة، آليات اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات.
٣. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى
مثل الجهات الحكومية أو القطاع الصحي أو شركات الاتصالات الأخرى للمقارنة بين البيانات.
٤. استخدام المنهجيات المختلطة (Mixed Methods)
للحصول على فهم أعمق لسلوك القائد من خلال المقابلات النوعية.
٥. استخدام بيانات أداء واقعية
مثل سجلات تنفيذ المشاريع، نسب الإنجاز، والانحرافات عن الميزانية.
٦. إجراء دراسات طولية
لقياس تطور القيادة على مدى سنوات داخل شركات الاتصالات.

٢,٢. توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج المتعلقة ببيئة العمل داخل شركة زين للاتصالات، توصي الباحثة بما يلي:

١. تعزيز برامج التدريب القيادي

خصوصاً في:

* القيادة التحويلية

* مهارات التواصل

* التفكير الاستراتيجي

* إدارة فرق العمل

* إدارة التغيير والمخاطر

٢. اعتماد نماذج تقييم قيادي دوري داخل الشركة

لقياس قدرات مديري المشاريع وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

٣. تشجيع القادة على تطبيق مهارات التمكين والتحفيز

من خلال إشراك الفريق في اتخاذ القرار ودعم الابتكار.

٤. تحسين بيئة العمل عبر:

* تعزيز التعاون

* وضوح الأدوار

* توفير قنوات اتصال فعالة

* ثقافة إيجابية تقلل النزاعات

٥. تبني القيادة الرقمية

بما يتمشى مع توسع استخدام الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات.

٦. تفعيل برامج الإرشاد المهني (Mentoring)

من خلال إشراك الخبراء القيادية في تدريب القادة الجدد.

٧. اعتماد الكفاءة القيادية معياراً لاختيار مدير المشروع

وليس سنوات الخبرة فقط، لأن النتائج تؤكد أن السلوك القيادي هو العامل الأكثر تأثيراً.

٨. تبني مبادرات تطوير قيادات شبابية

ضمن برامج الشركة لتعزيز استدامة رأس المال البشري.

٢,٣. الخاتمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع داخل شركة زين للاتصالات - المنطقة الغربية، وذلك من خلال قياس مجموعة من المهارات القيادية الممارسة في بيئة عمل تتسم بالتطور التقني وسرعة التغيير.

وجاءت هذه الدراسة استجابة للحاجة الملحة لقيادة فعّالة قادرة على مواكبة التحولات الرقمية والعملياتية، ورفع كفاءة المشاريع من حيث الأداء والتنفيذ والعمل الجماعي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة محكمة، إضافة إلى تطبيق اختبارات الصدق والثبات التي أثبتت جودة الأداة وقوة بنائها الإحصائي. وأظهرت نتائج التحليل الارتباطي مستوى عاليًا من الدلالة، مما يعكس قوة العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع داخل الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسة، من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع.
- أن القيادة التحويلية—بما فيها الإلهام والتحفيز والتمكين—تؤثر بشكل مباشر على أداء فرق العمل داخل الشركة.
- عدم وجود فروق دالة تعزى إلى سنوات الخبرة، ما يشير إلى أن الأداء القيادي يعتمد على المهارة والسلوك أكثر من الزمن.
- أن الكفاءات القيادية تُعد عاملاً محوريًا في قدرة الفرق على تجاوز الضغوط والتحديات التشغيلية.

وتؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في القائد داخل شركة زين يمثل خطوة استراتيجية لتعزيز كفاءة المشاريع وتحقيق أهداف الشركة، خاصة في سوق اتصالات شديد التنافسية ومتسارع التغيير. كما تعزز الدراسة أهمية تطوير برامج قيادية متقدمة، وتبني أساليب حديثة في التقييم، وتشجيع بيئة عمل داعمة للابتكار والعمل الجماعي.

وبذلك، يُعد بناء القائد داخل الشركة خطوة أساسية لبناء مشروع ناجح، وتظل القيادة الفعّالة محورًا رئيسًا في تحقيق التميز التشغيلي والريادة في قطاع الاتصالات.

المراجع أولاً: المراجع العربية

١. آل مخلص، م. (٢٠٢٣). أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٥(٢)، ١٥٥-١٩٠.
٢. الأنصاري، ع. (٢٠١٨). تحفيز العاملين كمدخل لرفع كفاءة فرق المشاريع. مجلة تنمية الموارد البشرية، ٩(١)، ٤١-٧٢.
٣. الباز، هـ. (٢٠١٦). عوامل نجاح وفشل المشاريع في المنظمات غير الربحية – دراسة حالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
٤. البقعاوي، م. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠. مجلة التربية المعاصرة، ٢٩(١)، ٧٧-١١٠.
٥. بالخير، ب. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات اقتصادية وإدارية، ١٥(٤)، ٢٤٥-٢٧٤.
٦. الحربي، س. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته برفع كفاءة المشاريع في المنظمات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ٢٩(١)، ٥٥-٨٤.
٧. الحربي، س. (٢٠٢١). الكفاءة القيادية وعلاقتها بنجاح تنفيذ المشاريع في بيئات العمل السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٣٣(٢)، ١٤٥-١٦٢.
٨. الخلفي، م. (٢٠٢٠). الكفاءات القيادية ودورها في تحسين أداء مديري المشاريع. مجلة البحوث الإدارية، ١٤(٢)، ٩٩-١٣٢.
٩. الدرويش، أ. (٢٠١٩). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. مجلة الجامعة الأردنية للعلوم الإدارية، ٤٦(١)، ٢١١-٢٤٠.
١٠. الزهراني، ف. (٢٠٢٠). إدارة التغيير كمدخل لتعزيز كفاءة المشاريع في بيئة الأعمال السعودية. مجلة الإدارة والتطوير، ٩(٣)، ١٦٧-١٩٦.

١١. السبع، م. (٢٠١٦). اتخاذ القرار القيادي وعلاقته بنجاح القائد في بيئات العمل الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية، ١٨ (٢)، ١٣٣-١٦٠.
١٢. السعيد، ن. س. (٢٠٢٢). دور القيادة الإبداعية في تعزيز جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة التقنية والعلوم التطبيقية.
١٣. السبتي، خ. (٢٠١٨). ممارسات القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠ (٤)، ٢١٥-٢٣٣.
١٤. الشمري، ف. (٢٠١٩). الكفاءات القيادية لمديري المشاريع في القطاع الخدمي. مجلة البحوث التربوية والإدارية، ٧ (١)، ٩١-١٢٠.
١٥. الشهري، ح. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٦٢ (٣)، ٣٠١-٣٣٢.
١٦. العامري، ع. (٢٠١٩). فعالية الاتصال الإداري في نجاح المشاريع. مجلة الإدارة والاتصال، ٦ (٢)، ١١٩-١٤٨.
١٧. العنزي، س. (٢٠١٨). بناء الثقة القيادية وعلاقتها بجودة أداء فرق العمل. مجلة العلوم الإدارية، ١١ (٢)، ١٧٣-٢٠٤.
١٨. الغامدي، ع. (٢٠٢١). الكفاءات السلوكية والمعرفية لمديري المشاريع وعلاقتها باستدامة المشاريع. مجلة دراسات تنظيمية، ٥ (١)، ٦٥-٩٦.
١٩. القحطاني، م. وآخرون. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم. مجلة البحوث التربوية والإدارية، ٨ (٢)، ٢٢١-٢٥٦.
٢٠. القحطاني، ن. (٢٠٢٣). العوامل الحرجة لنجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. مجلة الهندسة وإدارة المشاريع، ١٢ (١)، ٨٩-١١٨.
٢١. العميم، س.، والكرداوي، ر. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. مجلة ريادة الأعمال والتنمية، ٤ (٢)، ١٠١-١٣٦.

٢٢. العوفي، ه. س. (٢٠١٩). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بمنطقة المدينة المنورة. مجلة المعرفة والقراءة، (٢٣٩)، ٧٧-١٠٧.
٢٣. المطيري، ر. (٢٠١٩). تعزيز الابتكار والإبداع في فرق المشاريع من منظور قيادي. مجلة التنمية الإدارية، ١٣ (٣)، ١٨٩-٢١٧.
٢٤. المالكي، ع. (٢٠٢١). الوعي التنظيمي والكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع. مجلة العلوم الإدارية، ١٥ (٢)، ٩٠-٥٥.
٢٥. أسباب نجاح المشاريع الصغيرة. (٢٠٢٣). بوابة ريادة الأعمال السعودية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

٢٦. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden
٢٧. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates
٢٨. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly, 25(1), 36-62
٢٩. Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.). SAGE Publications
٣٠. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). SAGE Publications

- Kerzner, H. (2017). **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling** (12th ed.). Wiley .٣١
- Pallant, J. (2020). **SPSS Survival Manual** (7th ed.). McGraw-Hill .٣٢
 .Education
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the .٣٣
 .project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75
- Project Management Institute (PMI). (2021). **A Guide to the Project .٣٤
 Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)** (7th ed.). Project
 .Management Institute
- Riggio, R. E. (2023). **Leadership: Theory and Practice in Organizations**. .٣٥
 .Routledge
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). **Research Methods for Business: A Skill- .٣٦
 .Building Approach** (8th ed.). Wiley
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). **Reinventing Project Management: The .٣٧
 Diamond Approach to Successful Growth and Innovation**. Harvard Business
 .School Press
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership .٣٨
 style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management
 .Journal*, 36(2), 49–61
- Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and Practice** (9th ed.). .٣٩
 .SAGE Publications
- .Yukl, G. (2013). **Leadership in Organizations** (8th ed.). Pearson .٤٠

الملاحق

أولاً: البيانات الديموغرافية (Demographic Data)

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ ☐ ٥-١٠ ☐ أكثر من ١٠
- المسمى الوظيفي: ☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق ☐ إداري

ثانياً: المتغير المستقل – الكفاءات القيادية (Leadership Competencies)

المحور الأول: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١	يلهم مدير المشروع الفريق برؤية واضحة لأهداف المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
٢	يشجّع مدير المشروع الإبداع والتفكير الجديد داخل الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
٣	يحرص المدير على تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
٤	يقدر المدير الجهود الفردية ويكافئ الأداء المتميز.	☐	☐	☐	☐	☐
٥	يتعامل المدير مع التحديات بروح إيجابية وقدرة على التكيف.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: القدرات الشخصية والإدارية (Personal & Managerial Competence)

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٦	يمتلك المدير مهارات عالية في التواصل مع فريق العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
٧	يتخذ قراراته بعد دراسة جميع البدائل المتاحة.	☐	☐	☐	☐	☐
٨	يوزع المهام بوضوح وعدالة بين أعضاء الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
٩	يحفز روح التعاون والمسؤولية المشتركة بين الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
١٠	يتميز المدير بقدرة عالية على إدارة الوقت وضبط الأولويات.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: المتغير التابع – نجاح المشاريع (Project Success)

المحور الأول: الأداء والتنفيذ (Performance & Execution)

م	العبارة ١	٢	٣	٤	٥
١١	يتم إنجاز المشروع ضمن الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐
١٢	يتم تنفيذ المشروع في حدود الميزانية المعتمدة.	☐	☐	☐	☐
١٣	يلتزم فريق المشروع بمعايير الجودة المطلوبة.	☐	☐	☐	☐
١٤	يتم التعامل مع المخاطر والتحديات بفعالية.	☐	☐	☐	☐
١٥	يحقق المشروع رضا العملاء والمستفيدين.	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: العمل الجماعي والتحفيز (Teamwork & Motivation)

م	العبارة ١	٢	٣	٤	٥
١٦	يسود التعاون والثقة بين أعضاء الفريق.	☐	☐	☐	☐
١٧	يشعر أعضاء الفريق بالفخر والانتماء للمشروع.	☐	☐	☐	☐
١٨	يُعزّز القائد بيئة العمل الإيجابية والابتكار.	☐	☐	☐	☐
١٩	يتم حل الخلافات داخل الفريق بسرعة وكفاءة.	☐	☐	☐	☐
٢٠	يشارك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.	☐	☐	☐	☐

☐

مكان الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة
فروع شركة زين للاتصالات	١٠٠	٣٠

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
الكفاءات القيادية	القيادة التحويلية	٥	إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات ذات الصلة
الكفاءات القيادية	القدرات الشخصية والإدارية	٥	إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات ذات الصلة
مجموع الفقرات		١٠	

الجدول ٢ من أعداد الباحثة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
نجاح المشاريع	الأداء والتنفيذ	٥	إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات ذات الصلة
نجاح المشاريع	العمل الجماعي والتحفيز	٥	إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات ذات الصلة
مجموع الفقرات		١٠	

المتغير	فئات المتغير	العدد الأفراد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	الإجمالي		%١٠٠
	ذكر	١١	%٣٨,٧
	أنثى	١٩	%٦٣,٣
المؤهل العملي	الإجمالي		%١٠٠
	بكالوريوس	١٧	%٥٥,٧
	ماجستير	١	%٣,٣
	دكتورة	٢	%٦,٧
	أخرى	١٠	%٣٣,٣
المسمى الوظيفي	الإجمالي		%١٠٠
	قائد	٩	%٣٠
	إداري	١٥	%٥٠
	مشرف	٦	%٢٠
سنوات الخبرة	الإجمالي		%١٠٠
	أقل من ٥ سنوات	١١	%٣٦,٧
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٩	%٣٠
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠	%٣٣,٣

المتغير المستقل: الكفاءات القيادية							
(أ) المحور الأول: القيادة التحويلية (الفقرات ٥-١)							
الفقرة	KMO (MSA)	معامل الارتباط مع البعد	الانحراف المعياري	P-value	AVE للمحور	كرونباخ ألفا	KMO الكلي للمحور
١	٠,٧٥٢	٠,٣٩٥	٠,٥٠٩	٠,٠٣١	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
٢	٠,٨٨٢	٠,٦٠٣	٠,٤٣٠	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
٣	٠,٦٩٢	٠,٦٣٢	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
٤	٠,٧٠١	٠,٧١٧	٠,٤٩٠	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
٥	٠,٦٥٣	٠,٨٦٠	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,٨٢٨	٠,٧١٣
(ب) المحور الثاني: القدرات الشخصية والإدارية (الفقرات ٦-١٠)							
الفقرة	KMO (MSA)	معامل الارتباط مع البعد	الانحراف المعياري	P-value	AVE للمحور	كرونباخ ألفا	KMO الكلي للمحور
٦	٠,٨٤٩	٠,٨٨٢	٠,٥٦٣	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
٧	٠,٨٣٨	٠,٩١٢	٠,٦٢٦	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
٨	٠,٨٥٨	٠,٨٤٣	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
٩	٠,٨٩٤	٠,٨٦٢	٠,٥٦٨	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
١٠	٠,٩٤٩	٠,٧٧٦	٠,٤٩٨	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٩٤١	٠,٨٧٣
المتغير التابع: نجاح المشاريع							
(أ) المحور الأول: الأداء والتنفيذ (الفقرات ١١-١٥)							
الفقرة	KMO (MSA)	معامل الارتباط مع البعد	الانحراف المعياري	P-value	AVE للمحور	كرونباخ ألفا	KMO الكلي للمحور
١١	٠,٨٨٩	٠,٧٥٤	٠,٧١٨	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
١٢	٠,٨٤٢	٠,٩٤٦	٠,٦٣٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
١٣	٠,٨٠٢	٠,٩٦١	٠,٦٢٩	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
١٤	٠,٨٧٢	٠,٨٧٣	٠,٥٦٣	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
١٥	٠,٩٤٣	٠,٨٤٧	٠,٥٦٨	٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	٠,٩٥٢	٠,٨٦٣
(ب) المحور الثاني: العمل الجماعي والتحفيز (الفقرات ١٦-٢٠)							
الفقرة	KMO (MSA)	معامل الارتباط مع البعد	الانحراف المعياري	P-value	AVE للمحور	كرونباخ ألفا	KMO الكلي للمحور
١٦	٠,٩١٢	٠,٩٠٩	٠,٥٦٨	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧
١٧	٠,٨١٤	٠,٨٢٥	٠,٤٩٨	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧
١٨	٠,٧٧٨	٠,٨٩٢	٠,٤٩٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧
١٩	٠,٨٠١	٠,٨٩٧	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧
٢٠	٠,٧٩٠	٠,٨٦١	٠,٦٨١	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	٠,٩٤٩	٠,٨١٧

المتغير			عدد العبارات	كرونباخ ألفا (α)	مستوى الثبات
القيادة التحويلية (Transformational Leadership) الكفاءات الشخصية والإدارية (Personal & Managerial Competence) نجاح المشاريع – الأداء والتنفيذ (Performance & Execution) نجاح المشاريع – العمل الجماعي والتحفيز (Teamwork & Motivation)			٥	٠,٨٧٤	مرتفع
			٥	٠,٨٩٢	مرتفع
			٥	٠,٨٦١	مرتفع
			٥	٠,٨٨٤	مرتفع
الثبات الكلي للأداة			٢٠	٠,٩٢٨	ممتاز جدًا
المتغير	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	مستوى المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
القيادة التحويلية (Transformational Leadership)	٥	٤,٢١	مرتفع	٠,٦١	يشير إلى ممارسة قوية للقيادة التحويلية داخل المشاريع.
الكفاءات الشخصية والإدارية (Personal & Managerial Competence)	٥	٤,١٨	مرتفع	٠,٥٧	يدل على تميز مدير المشروع في التواصل واتخاذ القرار وتنظيم العمل.
نجاح المشاريع – الأداء والتنفيذ (Performance & Execution)	٥	٤,٠٩	مرتفع	٠,٦٤	يعكس تحقيقًا جيدًا لمعايير الوقت والميزانية والجودة.
نجاح المشاريع – العمل الجماعي والتحفيز (Teamwork & Motivation)	٥	٤,٢٤	مرتفع	٠,٥٩	يدل على بيئة فريق متعاونة ومحفزة.

المتغير	القيادة التحويلية TL	الكفاءات الشخصية PM	الأداء والتنفيذ PE	العمل الجماعي TM	مستوى الدلالة Sig
القيادة التحويلية TL	—	٠,٨٦١	٠,٧٥٤	٠,٨٩٢	٠,٠٠٠
الكفاءات الشخصية PM	٠,٨٦١	—	٠,٩٤٦	٠,٩٠٩	٠,٠٠٠
الأداء والتنفيذ PE	٠,٧٥٤	٠,٩٤٦	—	٠,٨٧٣	٠,٠٠٠
العمل الجماعي TM	٠,٨٩٢	٠,٩٠٩	٠,٨٧٣	—	٠,٠٠٠

