

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع : دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة :

منى محمد الحربي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف :

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2025

جدول المحتويات

1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
2.....	المقدمة:	1.1.
3.....	مشكلة الدراسة	1.2.
3.....	فجوات على المستوى النظري :	1.2.1.
3.....	فجوات على المستوى التطبيقي :	1.2.2.
4.....	أهمية الدراسة	1.3.
4.....	على المستوى النظري:	1.3.1.
4.....	على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
5.....	أسئلة الدراسة	١,٤
5.....	أهداف الدراسة	1.5.
6.....	فرضيات الدراسة	١,٦
6.....	نموذج الدراسة	1.7.
7.....	منهجية الدراسة	١,٨
7.....	الدراسة الميدانية: (مدارس المتقدمة – فرع المدينة المنورة)	١,٩
8.....	مخطط المشروع المقترح	١,١٠
9.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2.
10.....	المقدمة:	2.1.
10.....	المتغير المستقل	2.2.
13.....	المتغير التابع	2.3.
16.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2.4.
18.....	الخاتمة	2.5.
20.....	قائمة المراجع	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التوجه الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية لتعزيز دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة ضمن رؤية 2030، برزت أهمية الكفاءات القيادية لمديري المشاريع كواحدة من أهم العوامل الجوهرية التي تُسهم في نجاح المشاريع ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من توسع تنفيذ المشاريع داخل القطاع الخاص، إلا أنه في الواقع تظهر فجوة واضحة بين الوضع الحالي الذي يتسم بوجود تفاوت في مستوى الكفاءات القيادية والوضع الذي نطمح اليه والذي يتطلب قيادات قادرة على توجيه المشاريع نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة المحلية وجود علاقة إيجابية بين الممارسات القيادية ونجاح المشاريع، ومنها دراسة تطبيقية على مشروع “نيوم” والتي كشفت عن أثر واضح لممارسات مثل إشاعة الرؤية المشتركة والتحفيز على أداء المشروع ونتائجه (السماعيل وآخرون، ٢٠٢٤).

كما بيّنت دراسة أجريت في قطاع البناء والتشييد أن الكفاءات القيادية لاسيما الذكاء العاطفي والإداري تُحدث فرقاً ملموساً في جودة تنفيذ المشروع (الطرطوط، 2023). إضافة إلى ذلك، تناولت دراسات القيادة الإدارية أثر أنماط القيادة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات السعودية (العمرى وآخرون، 2022).

وبالرغم من أهمية تلك الجهود، إلا أن غالبيتها ركّز على قطاعات محدده أو حالات خاصة، ولم تتناول القطاع الخاص بمختلف مجالاته وظروفه الإدارية كما أن بعض الدراسات اكتفت بالوصف دون تحليل الأبعاد القيادية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع.

من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي، وتسعى إلى تقديم توصيات تسهم في تعزيز القدرات القيادية وتحقيق أداء مشروع أكثر فاعلية بما يدعم التحول المؤسسي والاقتصادي الذي تسعى إليه المملكة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه مشاريع القطاع الخاص تحديات مختلفة تؤثر في درجة نجاحها، ويُعد الجانب القيادي من أهم هذه التحديات حيث إن مدير المشروع لا يقتصر دوره على الإدارة فقط بل يُتوقع منه قيادة فريق العمل واتخاذ قرارات فعالة، والتعامل مع المتغيرات المعقدة في بيئة العمل، وفي ظل تنامي حجم المشاريع وتنوع مجالاتها في المملكة العربية السعودية برزت الحاجة إلى دراسة الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع و معرفة أثرها في تحقيق أهداف المشروع.

و تأتي هذه الحاجة في سياق اقتصادي تسعى فيه المملكة إلى تعزيز دور القطاع الخاص وتحقيق أهداف رؤية 2030 مما يفرض متطلبات عالية على مستوى كفاءة الإدارة وفعالية القيادة داخل المشاريع ، فنجاح المشروع لم يعد فقط يعتمد على التخطيط والموارد المادية بل أصبح مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرة مدير المشروع على توجيه الفريق و تحفيز الأفراد واتخاذ القرارات في بيئات تتسم بالتغير والتعقيد .

1.2.1. فجوات على المستوى النظري :

بالرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة إلا أن أغلبها ركّز على الأنماط القيادية مثل القيادة التحويلية أو التبادلية بدون التعمق في مفهوم الكفاءات القيادية كإطار شامل يجمع بين المهارات والخبرات والسلوكيات القيادية اللازمة لنجاح المشاريع . كما أن بعض الدراسات تعاملت مع الكفاءة القيادية كمفهوم تابع أو ثانوي دون التركيز عليها كمتميز مستقل يؤثر بشكل مباشر في نجاح المشاريع. إلى جانب ذلك، لا توجد نماذج عربية كافية تربط بوضوح بين الكفاءات القيادية ومؤشرات نجاح المشروع وهو ما يقلل من تطوير إطار نظري ملائم للسياق المحلي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي :

من الناحية العملية ركزت معظم الدراسات السابقة على مشاريع في القطاع الصناعي أو الحكومي و لم تُعْطِ المشاريع في **القطاع الخاص** الاهتمام الكافي خاصة في ظل تنوع مجالاتها وتعدد تحدياتها.

بالإضافة إلى أن الأدوات المستخدمة لقياس الكفاءات القيادية في بعض البحوث كانت تستند إلى نماذج أجنبية دون مراعاة خصوصية البيئة السعودية ، وكذلك فإن غياب دراسات كمية تستند إلى بيانات ميدانية من داخل القطاع الخاص يجعل من الصعب الحصول على نتائج قابلة للتعميم تفيد صناع القرار في هذا القطاع الحيوي.

و بناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه في:

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته بتوسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بعلم القيادة وإدارة المشاريع وذلك من خلال التركيز على الكفاءات القيادية كإطار مفاهيمي متكامل يتضمن كافة المهارات السلوكية والفنية والإدارية كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات العربية من خلال تقديم نموذج يربط بين الكفاءات القيادية ونجاح المشروع في سياق بيئة العمل السعودية التي لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث العميق في هذا المجال ومن الممكن أن تدعم نتائج الدراسة تطوير فهم أشمل للعوامل القيادية المؤثرة على الأداء في بيئات الأعمال المتغيرة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي فتتركز أهمية البحث في تقديم مؤشرات ومعايير يمكن الاستفادة منها في اختيار وتأهيل مديري المشاريع في القطاع الخاص، من خلال تسليط الضوء على الكفاءات القيادية المرتبطة بنجاح المشاريع، كما يمكن للجهات المعنية بالتطوير المؤسسي استخدام نتائج الدراسة في تصميم وتطوير برامج تدريبية تركز على الجوانب القيادية التي تؤثر في نجاح المشاريع، ويسهم البحث كذلك في دعم صناع القرار داخل المنظمات على وضع وتحديد معايير معينة لقياس أداء القادة في إدارة المشاريع بما يتناسب مع السياق المحلي والتحديات الواقعية للقطاع الخاص في المملكة .

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى توافر الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
2. هل تسهم القدرات القيادية لمدير المشروع في تحسين جودة مخرجات المشروع في القطاع الخاص؟
3. ما أثر القيادة التحويلية مثل (الإلهام والتحفيز والتمكين) على أداء فرق العمل داخل المشاريع؟
4. مادور الكفاءات القيادية في مواجهة التحديات غير المتوقعة أثناء تنفيذ المشاريع؟
5. هل تختلف فاعلية الكفاءات القيادية لمديري المشاريع باختلاف سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي؟
6. إلى أي مدى تؤثر كفاءة القيادة في تعزيز رضا العملاء والمستفيدين من المشروع؟

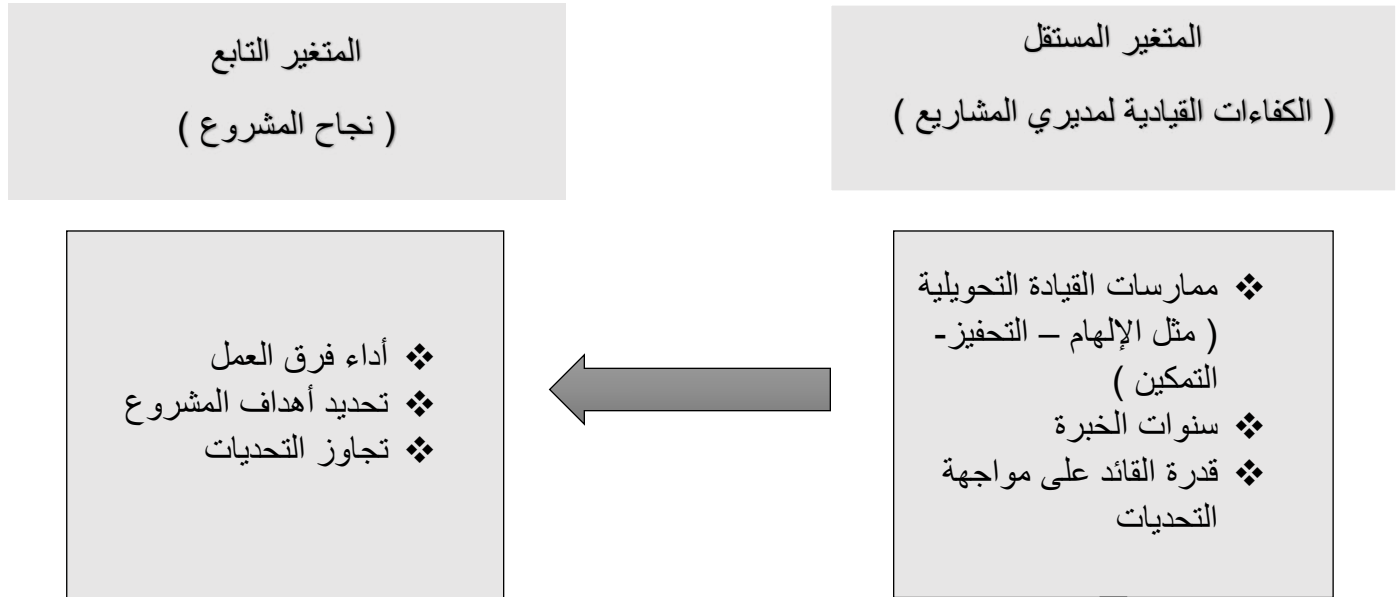
1.5. أهداف الدراسة

1. دراسة مدى توافر الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
2. التعرف على أثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع من حيث : الإلتزام بالوقت ، والميزانية وجودة التنفيذ .
3. تقييم العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية (مثل الإلهام و التحفيز والتمكين) و أداء فرق العمل داخل المشاريع.
4. استكشاف أبرز الكفاءات القيادية التي تسهم في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع.
5. تحليل الفروق في أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع تبعا للخصائص الشخصية والمهنية مثل :سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، وحجم المشروع .
6. اقتراح توصيات لتعزيز الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع بما يسهم في رفع نسب النجاح للمشاريع في القطاع الخاص .

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية لمديري المشاريع ونجاح المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
2. تؤثر ممارسات القيادة التحويلية (مثل الإلهام ، التمكين ، التحفيز) بشكل إيجابي على أداء فرق العمل داخل المشاريع .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع ترجع إلى سنوات الخبرة لدى مدير المشروع .
4. تؤثر الكفاءات القيادية لمديري المشاريع بشكل إيجابي على قدرة الفريق في مواجهة التحديات أثناء تنفيذ المشروع .

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين الكفاءات القيادية لمديري المشاريع وتأثيرها على نجاح المشاريع في بيئة العمل داخل القطاع الخاص. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الواقع وتحليله من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

ستستخدم الدراسة أداة الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث سيتم تصميمها بناءً على مراجعة الأدبيات التربوية والإدارية ذات الصلة، إضافة إلى الاستفادة من عدد من الدراسات السابقة في المجال لتتضمن الاستبانة مجموعة من العبارات التي تقيس محورين رئيسيين هما:

- الكفاءات القيادية لمديري المشاريع.
- مؤشرات نجاح المشاريع.

سيتم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين العاملين في القطاع الخاص ممن يعملون تحت إشراف مباشر من مديري المشاريع، بهدف التعرف على مدى توفر الكفاءات القيادية لدى المديرين من وجهة نظر الموظفين، وانعكاس ذلك على تحقيق نجاح المشاريع. وسيتم اختيار العينة بطريقة قصدية لتمثيل المجتمع المستهدف، ولم يتم تحديد عددها النهائي بعد، حيث سيتم تحديده لاحقاً أثناء التطبيق الفعلي للأداة.

1.9. الدراسة الميدانية: (مدارس المتقدمة – فرع المدينة المنورة)

تُعد مدارس المتقدمة من أبرز المؤسسات التعليمية الأهلية في المملكة العربية السعودية، وقد بدأت في تقديم خدماتها التعليمية منذ أكثر من عقد، حيث توسعت لتشمل أكثر من 100 مدرسة في مختلف المناطق، من بينها فرع المدينة المنورة، الذي يخدم شريحة كبيرة من سكان المنطقة، ويقدم برامج تعليمية متقدمة تتوافق مع أحدث المعايير العالمية في التعليم الأهلي.

تُنفذ مدارس المتقدمة في المدينة المنورة عددًا من المشاريع التربوية والتطويرية بشكل مستمر، مثل: التحول الرقمي في التعليم، تطوير البيئة الصفية، تدريب وتأهيل الكوادر التعليمية، وتفعيل أنظمة الجودة والاعتماد المدرسي. وتُدار هذه المشاريع من قبل فرق قيادية متخصصة، تسعى لتحقيق أهداف تربوية وإدارية واضحة ضمن أطر زمنية وميزانيات محددة.

إنّ تطوير الكفاءات القيادية لمديري المشاريع داخل البيئة التعليمية يُعد خطوة مهمة نحو تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسهم القيادة الفعالة في رفع جودة المخرجات التعليمية، وتحفيز أداء المعلمين، وتعزيز رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية، مما يخلق بيئة تعليمية محفزة ومستدامة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: المناقشة و الخاتمة	

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، برزت المشاريع كأداة رئيسية لتحقيق النمو والتنمية المستدامة داخل المنظمات. ولم يعد نجاح المشروع مرتبطاً فقط بتطبيق الأدوات والأساليب الإدارية التقليدية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات القيادية لمديري المشاريع، الذين يشكلون المحرك الأساس في توجيه فرق العمل، وصنع القرارات، وتحقيق التوازن بين متطلبات أصحاب المصلحة وموارد المشروع المتاحة (السبتي، 2018).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الفعالة تُعدّ أحد العوامل الجوهرية التي تحدد مصير المشاريع، سواء بالنجاح أو الإخفاق. فالمدير القادر على تحفيز فريقه، وإدارة المخاطر، والتواصل بكفاءة، يستطيع أن يعزز فرص نجاح المشروع بشكل ملموس (العمرى، 2019). وبالمقابل، فإن ضعف الكفاءات القيادية قد يقود إلى تعثر المشاريع، أو تجاوزها للوقت والميزانية، أو حتى فشلها الكامل (الخليفي، 2020).

من هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الكفاءات القيادية لمديري المشاريع، وكذلك الأبحاث التي ناقشت عوامل نجاح المشاريع في مختلف القطاعات. ويسهم هذا الاستعراض في تكوين قاعدة معرفية تُمكن الباحث من الوقوف على ما توصلت إليه الجهود العلمية، والكشف عن الثغرات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

وسيتّم تنظيم هذا الفصل في محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول الدراسات التي بحثت في الكفاءات القيادية ودورها في إدارة المشاريع، بينما يركّز المحور الثاني على الدراسات التي تناولت نجاح المشاريع وعلاقته بالقيادة والإدارة. وفي ختام الفصل، سيتم عرض أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، وتحديد موقع البحث الحالي منها.

2.2. المتغير المستقل: الكفاءات القيادية

الكفاءات القيادية كما يعرفها (السبتي في ٢٠١٨) هي مجموعة من القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها القائد، والتي تمكنه من التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

ويعرّف العمرى (2019) 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 **الخليفي (2020)** 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 **(2021)** بأنها القدرات السلوكية والمعرفية والاجتماعية التي تمكن القائد من إدارة فريق المشروع بفاعلية، وبناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة، بما يضمن نجاح المشروع واستمراره.

كما عرّف **الحربي (2022)** الكفاءات القيادية بأنها مجموعة من القدرات السلوكية والمعرفية التي تمكن القائد من اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحفيز فريق العمل، وإدارة التحديات التنظيمية بمرونة عالية، بما يعزز تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

ويشير **المالكي (2021)** إلى أن الكفاءات القيادية تمثل مزيجاً من المهارات الشخصية والقدرات الإدارية والوعي التنظيمي، الذي يمكن مدير المشروع من التأثير في الأفراد وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المرجوة.

كما عرّف **العنزي (2020)** الكفاءات القيادية بأنها الخصائص الفردية والسلوكيات المهنية التي تمكن القائد من التواصل الفعال، وتوزيع المهام، وتحفيز الأفراد، وإدارة الوقت والموارد بكفاءة.

في حين يرى **الشمري (2019)** 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.

دراسة (حسن الشهري – ٢٠٢٢) أثر القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في وزارة البيئة والمياه والزراعة وعددهم 10,000 موظفاً، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها 370 موظفاً. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام جاءت بدرجة عالية، كما أن واقع كفاءة الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات جاء بدرجة عالية جداً. بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في كفاءة الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بالعمل على نشر الوعي بأهمية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية من خلال ورش العمل والندوات، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة الحاليين والمستقبليين لتعزيز مهاراتهم في هذا المجال.

دراسة (موضي البقعاوي - ٢٠٢١) حول دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها دور كبير ومؤثر في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس، حيث تساعد على تحسين مهاراتهم، وتشجيعهن على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهن المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسيخ ثقافة مدرسية مهنية، وتقديم حلول إبداعية للمشاكل المدرسية، وتحفيزهن على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف.

دراسة (القحطاني و آخرون- ٢٠٢٠) أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من عدة أسئلة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز، التمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم. كما أثبتت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

دراسة (درويش - ٢٠١٩) أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من عدة أسئلة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، خاصة في مجالات التحفيز، الاستشارة الفكرية، والرؤية المستقبلية.

دراسة بسام بن أحمد بالخير (2023)

أ بعنوان “القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية”، هدفت إلى استكشاف مدى تبني مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة لنمط القيادة التحويلية، ومدى انعكاس هذا النمط القيادي على أداء هذه المنشآت في مدينة مكة المكرمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع

الدراسة عدداً من مديري العموم ورؤساء الأقسام والموظفين، وبلغت العينة النهائية 216 استبياناً صالحاً للتحليل.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وخاصة فيما يتعلق بزيادة المبيعات وتحسين نسبة الأرباح. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم القيادة التحويلية لدى القادة في هذه المنشآت من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، وتكثيف البرامج التدريبية التي تدعم تطوير المهارات القيادية وتساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

2.3. المتغير التابع : نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من أهم العناصر التي تحدد فعالية إدارة المشاريع في أي منظمة، حيث يعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الوقت المحدد والميزانية والجودة المطلوبة.

ويُعتبر نجاح المشروع مؤشراً مركزياً لتقييم كفاءة فرق العمل وفاعلية القيادة، إذ ترتبط نتائج المشروع مباشرة بقدرة الفرق على التنسيق والعمل بروح جماعية. ويتضمن نجاح المشاريع ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **أداء فرق العمل:** قدرة الفرق على التعاون وتنفيذ المهام بكفاءة، مما يساهم في إنجاز المشروع بنجاح.

- **تحديد أهداف المشروع بوضوح:** وضوح الأهداف يسهل توجيه الموارد والجهود نحو النتائج المرجوة ويقلل من المخاطر الناتجة عن سوء التخطيط.

- **تجاوز التحديات والمخاطر:** تشمل القدرة على مواجهة العقبات والتكيف مع الظروف الطارئة لضمان استمرار المشروع وتحقيق أهدافه.

وقد أظهرت الدراسات أن المشاريع التي تتمتع بقيادة فعالة وكفاءات إدارية عالية تحقق نتائج أفضل في هذه الأبعاد الثلاثة، حيث يساهم التوجيه السليم للفرق، وضوح الأهداف، والمرونة في مواجهة التحديات في تعزيز نجاح المشروع (آل مخلص، 2023؛ القحطاني، 2023). كما تشير الدراسات إلى أن نجاح المشروع لا يُقاس بالنتائج المالية فقط، بل يشمل الأداء التشغيلي، الالتزام بالمواعيد، رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

في دراسة عوامل النجاح الأساسية المؤثرة على إدارة مدة المشروع

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على إدارة مدة المشروع. تم اختيار عينة مكونة من أكثر من 120 فردًا من شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية في ليبيا. استخدم الباحثون التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، وتوصلوا إلى أن العوامل المتعلقة بالإدارة العليا، خصائص وفريق المشروع، التأثيرات الخارجية، وإدارة المشروع ذات أهمية وتأثير على نجاح المشروع. أظهرت النتائج أن العوامل المرتبطة بالإدارة العليا، خصائص وفريق المشروع، التأثيرات الخارجية، وإدارة المشروع لها تأثير كبير على نجاح المشروع، خاصة في ما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمني المحدد.

و وفقا للعميم والكرداوي (٢٠١٩) في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهم العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. تم إجراء الدراسة وفق أسلوب الحصر الشامل للمشروعات الصغيرة التي تخضع لإشراف معهد ريادة الأعمال، وتم تجميع عدد 282 استبانة من رواد الأعمال. أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الإدارية، التسويقية، التمويلية، البشرية، والتشريعية تؤثر في كفاءة المشروعات الصغيرة. أظهرت النتائج أن العوامل الإدارية، التسويقية، التمويلية، البشرية، والتشريعية لها تأثير كبير على كفاءة المشروعات الصغيرة، مما يساهم في نجاح المشروع.

و وفقا لمقال (أسباب نجاح المشاريع الصغيرة، ٢٠٢٣)

تناولت هذه المقالة الأسباب الرئيسية التي تساهم في نجاح المشاريع الصغيرة، مثل إعداد دراسة جدوى دقيقة، التخطيط الاستراتيجي السليم، تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، التسويق الفعال، إدارة الفريق بكفاءة، والالتزام بالميزانية والجدول الزمني. أظهرت المقالة أن التخطيط الاستراتيجي، التسويق الفعال، إدارة الفريق، والالتزام بالميزانية والجدول الزمني هي من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المشاريع الصغيرة.

و في دراسة آل مخلص (٢٠٢٣) حول أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها

استهدفت تحليل أسباب تعثر المشاريع في المملكة العربية السعودية وتقديم متطلبات تفادي هذه المشكلات و استخدم الباحثون المنهج الوصفي، معتمدين على استبانة تم تطبيقها على عينة من العاملين في المشاريع بلغ عددهم 374 موظفًا حيث تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين: الأول يتعلق بالأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشاريع، والثاني عن العوامل التي تساعد على تفادي تعثر المشروع من وجهة نظر العاملين عليها. أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز أسباب تعثر المشاريع تشمل ضعف التخطيط، قلة الخبرة، ضعف التنسيق بين الفرق، وعدم وضوح الأهداف. أما متطلبات تفادي هذه المشكلات فتتمثل في تحسين التخطيط، تدريب الفرق، وضوح الأهداف، وتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة.

دراسة (2023) حول العوامل الحرجة لنجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح مشاريع البناء ضمن قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (342) مشاركًا، شملت مديري مشاريع، مهندسين، ومشرفين على التنفيذ أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك خمسة عوامل رئيسية تعدّ الأكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع، وهي: مؤهلات مدير المشروع وخبرته، ممارسات إدارة المشاريع الفعّالة، التوفر الزمني للقوى العاملة والمعدات المؤهلة، وضوح نطاق المشروع، والعوامل المناخية مثل الظروف الجوية القاسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة إدارة المشاريع من خلال توظيف مديري مشاريع ذوي خبرة، وتفعيل دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)، وتحسين استراتيجيات سلسلة التوريد، وتنظيم ساعات العمل بما يتلاءم مع الظروف المناخية في المملكة.

و في دراسة (2023) حول دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشروعات في السعودية

استهدفت استكشاف أثر وظائف مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع مستوى نجاح المشروعات ضمن القطاع السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة طبّقت على ثلاث مجموعات رئيسية: أعضاء معهد إدارة المشاريع في السعودية، وشركات المقاولات الإنشائية، إضافة إلى موظفي إحدى الشركات بهدف قياس رضاهم عن خدمات المكتب. أظهرت نتائج الدراسة، التي تم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات البنوية ونموذج “سيفكوال”، أن لمكتب إدارة المشاريع دورًا محوريًا في عمليات التحكم والمراقبة وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، مما انعكس إيجابيًا على رضا فرق العمل والعلماء، وكذلك على الأداء العام للمشاريع. في المقابل، لم تُظهر النتائج تأثيرًا واضحًا لوظائف المكتب في جانب التخطيط الاستراتيجي، مما يستدعي إعادة النظر في دوره بهذا المجال.

2.4. العلاقة بين أثر الكفاءات القيادية و نجاح المشاريع

الكفاءات القيادية لمديري المشاريع من 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 تمكّنه من اتخاذ القرارات السليمة، وتحفيز الفريق، وإدارة التحديات، والتواصل الفعّال 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 الفعّالة وتحقيق نجاح المشاريع

- اتخاذ القرارات الفعّالة : 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 المتاحة، ومن ثم اختيار الأنسب بما يخدم أهداف المشروع. إن القرارات السليمة تعزز ثقة الفريق بالقائد، وتقلل من المخاطر المحتملة، وتدفع المشروع إلى الأمام بخطوات ثابتة. وقد أشارت دراسات عربية إلى أن القدرة على اتخاذ القرارات تعد من أبرز محددات نجاح القائد في بيئات العمل الحديثة (السبع، 2016).
- إدارة الفريق وتحفيزه: إن بناء فريق متكامل وتحفيزه يمثل حجر الأساس في نجاح المشاريع. فالقائد الناجح هو الذي 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. كما أن قدرته على حل النزاعات الداخلية وتوزيع المهام بعدالة تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تعزز من إنتاجية الفريق. وقد أشار (الأنصاري، 2018) إلى أن تحفيز العاملين وتقدير جهودهم يعد من العوامل الرئيسية التي ترفع من رضاهم الوظيفي وتؤدي بالتالي إلى تحسين مخرجات المشروع.
- التواصل الفعّال : يمثل التواصل الفعّال أحد المفاتيح الجوهرية لضمان نجاح المشروع، إذ يُمكن مدير المشروع من نقل رؤيته وأهدافه بوضوح لجميع المعنيين، وضمان وصول المعلومات بدقة بين مختلف مستويات العمل. التواصل الجيد يقلل من حالات سوء الفهم، ويسهل التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويضمن سرعة اتخاذ الإجراءات المناسبة. كما أن التواصل يعزز من ثقة العملاء وأصحاب المصلحة في المشروع. ومن جانب آخر، فإن

غياب قنوات الاتصال الفعّالة قد يؤدي إلى تعطيل سير العمل وإضعاف احتمالية نجاح المشروع (العامري، 2019).

- إدارة التغيير والتحديات : تتعرض المشاريع في بيئات العمل المعاصرة إلى تغييرات متكررة وتحديات مفاجئة، سواء بسبب تغير متطلبات العملاء، أو بسبب مشكلات لوجستية وتقنية. وهنا تتجلى أهمية الكفاءات القيادية في تمكّن المدير من التكيف مع هذه التغيرات، وإيجاد الحلول المناسبة، وتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير. المدير الذي يمتلك المرونة وسعة الأفق يمكنه أن يقود فريقه لتجاوز العقبات دون التأثير على جودة المخرجات أو مواعيد التسليم. وقد أكدت دراسات عربية حديثة أن القدرة على إدارة التغيير تعد من أهم المهارات القيادية المطلوبة في بيئة الأعمال المتسارعة (الزهراني، 2020).

- 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. فالتخطيط الجيد يساعد على ضبط تكاليف المشروع، ويمنع الهدر، ويضمن الالتزام بالمواعيد النهائية. وكلما كان القائد أكثر قدرة على صياغة خطط واقعية قابلة للتنفيذ، ارتفعت فرص نجاح المشروع وتحقيقه لعوائده المرجوة (الحربي، 2017).

- 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 في التعامل، والوفاء بالوعود. هذه الثقة تدفع الفريق للعمل بروح عالية من الالتزام والمسؤولية، كما تسهل عملية التفاوض مع العملاء والجهات الخارجية. وفي المقابل، فإن غياب الثقة يؤدي إلى ضعف التعاون وزيادة النزاعات، وهو ما يؤثر سلباً على فرص نجاح المشروع (العنزي، 2018).

- تعزيز الابتكار والإبداع: القائد الفعّال لا يكتفي بتكرار الأساليب التقليدية، بل يسعى دائماً إلى تشجيع الابتكار وفتح المجال أمام أعضاء الفريق لطرح أفكار جديدة. هذا المناخ الإبداعي يؤدي إلى ظهور حلول مبتكرة للتحديات، ويسهم في تميز المشروع عن غيره من المشاريع المنافسة. كما أن الابتكار يعزز من رضا العملاء ويزيد من القيمة المضافة للمشروع. وقد أكد (المطيري، 2019) أن القائد الذي يشجع على الإبداع يرفع من قدرة منظمته على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

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 الفعّال، وإدارة التحديات، والتخطيط الاستراتيجي، وبناء الثقة، وتشجيع الابتكار، يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المشروع وزيادة فرص استمراره وتحقيق عوائده المرجوة. وبالتالي، فإن

الاستثمار في تطوير هذه الكفاءات القيادية يعد ضرورة أساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز في بيئة الأعمال المعاصرة.

2.5. الخاتمة

يتضح من خلال الاستعراض المتعمق للإطار النظري والدراسات السابقة أن الكفاءات القيادية لمديري المشاريع تمثل أحد المرتكزات الجوهرية التي تحدد بشكل مباشر قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها المخطط لها، ولا سيما في بيئة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية التي تشهد في السنوات الأخيرة تغيرات هيكلية واستراتيجية واسعة مدفوعة برؤية المملكة 2030 ومتطلبات السوق التنافسية.

إذ بينت الأدبيات العلمية أن طبيعة المشاريع المعاصرة تتسم بتعقيد متزايد وتعدد كبير في أصحاب المصلحة، إلى جانب ضغوط الموارد الزمنية والمالية، مما يفرض ضرورة وجود قادة مشاريع يمتلكون مهارات قيادية متكاملة تتيح لهم اتخاذ القرارات المناسبة، وتحفيز فرق العمل، والتكيف مع التغيرات الديناميكية، وضمان سير العمليات التنفيذية بكفاءة عالية.

لقد أظهرت الدراسات أن نجاح المشاريع لا يتحقق فقط عبر الالتزام بالجدول الزمني أو ضبط التكاليف أو جودة التنفيذ، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد على خلق بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، وتعزيز روح الفريق، وتقديم حلول استباقية للتحديات التشغيلية والتنظيمية. وتشمل الكفاءات القيادية الفاعلة التي تسهم في هذا السياق مجموعة واسعة من القدرات مثل القدرة على التأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والتفويض الفعال، إضافة إلى مهارات التواصل الفعال وإدارة النزاعات والتخطيط الاستراتيجي.

هذه الأبعاد القيادية تتيح لمدير المشروع أن يتحرك بمرونة بين مختلف مراحل المشروع بدءاً من مرحلة التخطيط ووضع الأهداف، مروراً بالتنفيذ والمتابعة، وصولاً إلى التقييم وتحقيق الاستدامة.

ويظهر من التحليل النظري أن الكفاءات القيادية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة استثمار الموارد، وتقليل معدلات الهدر، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، حيث تسهم القيادة الرشيدة في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس وتتماشى مع الأهداف المؤسسية طويلة الأجل كما أوضحت العديد من البحوث التطبيقية أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات قادتها ومديري مشاريعها تحقق معدلات نجاح أعلى، وتتمكن من مواجهة التحديات السوقية بفاعلية أكبر مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذا الاستثمار القيادي.

وفي سياق القطاع الخاص السعودي، تتزايد أهمية الكفاءات القيادية نظراً للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة، وما تفرضه من ضغوط تنافسية تستلزم تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف السريع. ومن ثم، فإن بناء منظومات تدريبية متقدمة لتطوير القيادات، واعتماد سياسات تمكينية تسمح لمديري المشاريع باتخاذ القرارات الاستراتيجية، أصبح ضرورة استراتيجية وليس خياراً كما أن تبني أساليب قيادية حديثة من شأنه تعزيز مستوى المشاركة الفاعلة للعاملين،

وتحفيزهم لتبني ثقافة الأداء العالي، مما يسهم في رفع جودة مخرجات المشاريع وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وبالميزانية المعتمدة.

وبناءً على ما سبق، يشكل هذا الإطار النظري قاعدة علمية ومعرفية يمكن الاعتماد عليها لتفسير النتائج الميدانية للدراسة التطبيقية الحالية، ويوجه الجهود البحثية نحو فهم أعمق للعلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما يوفر أساساً لتطوير توصيات عملية مستقبلية تسعى إلى تعزيز الاستثمار في القيادات المؤهلة، وتحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والفنية، بما يضمن استدامة النجاحات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات

قائمة المراجع

- أسباب نجاح المشاريع الصغيرة. (2023). المدونة العربية. <https://blog.ajsrp.com/أسباب-نجاح-المشاريع-الصغيرة/>
- آل مخلص، ع. ب. س. (2023). أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها. مجلة دراسات الإدارة العامة.
 - الأنصاري، محمد. (2018). القيادة الفعالة وتحفيز العاملين. دار الصفاء للنشر، عمان.
 - البقعاوي، م. م. ص. (2021). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. https://saep.journals.ekb.eg/article_49377.html
 - الحربي، فيصل. (2017). التخطيط الاستراتيجي وأثره في إنجاح المشاريع. دار المريخ للنشر، الرياض.
 - الخلفي، محمد. (2020). إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق. جدة: مكتبة العبيكان.
 - السبع، عبد الله. (2016). مهارات القيادة واتخاذ القرار في منظمات الأعمال. دار الفكر العربي، القاهرة.
 - السماعيل، علي، وآخرون. (2024). الممارسات القيادية الجديدة وأثرها على عوامل نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على مشروع نيوم. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
 - السبتي، فهد. (2018). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار الميمان.
 - الشهري، ع. ح. (2022). أثر القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. https://aja.journals.ekb.eg/article_444768.html
 - العمري، عبد الله. (2019). أثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، (2)39، 78-55.
 - العمري، منصور، وآخرون. (2022). مهارات القيادة الإدارية ودورها في النجاح الاستراتيجي. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة.
 - العميم، ن. م.، & الكرداوي، م. م. أ. (2019). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في كفاءة المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
 - العنزي، علي. (2018). بناء الثقة القيادية في المنظمات. مجلة البحوث الإدارية، العدد (15).
 - العامري، خالد. (2019). أثر الاتصال الإداري في نجاح المشاريع. مجلة الإدارة والتنمية، العدد (22).
 - المطيري، سالم. (2019). الابتكار القيادي ودوره في تعزيز نجاح المشروعات. جامعة الملك سعود، الرياض.
 - الرطوط، فيصل نضال. (2023). الكفاءات القيادية وأثرها على أداء المشاريع في البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

- دراسة عوامل النجاح الأساسية المؤثرة على إدارة مدة المشروع.
<https://www.scribd.com/document/593403553> دراسة-عوامل-النجاح-الاساسية-المؤثرة-على-إدارة-مدة-المشروع
- درويش، م. أ. (2019). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة [رسالة ماجستير].
- الزهراني، ناصر. (2020). إدارة التغيير في بيئة الأعمال الحديثة. مكتبة الرشد، الرياض.
- القحطاني، ش. ن.، غوش، أ.، & شمسي، م. أ. (2020). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي