

عنوان المشروع

أثر القيادة الفعالة على تطوير المشاريع بالتطبيق على بنك الإنماء
مدينة (جدة)

The Impact of Effective Leadership on Project
Development: A Case Study of Al-Inma Bank in
Jeddah City

أسم الطالبة

فدوى عبد القادر عطالله

الرقم الجامعي

2021205096

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024 – الفصل الدراسي الثالث

إهداء

لمن ساندني في حياتي وأحسن إلي وكان لي خير صديق وخير رفيق وخير طبيب وخير معلم وخير قلباً
حنون عطوف (أمي)

والى من كان سنداً قوي وقت ضعفي وظلاً لي في حزني

الى الصدر الحنون (أبي)

والى من مد يد العون لي في وقت ضعفي

(أختي وأخي)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، الا بشكر الله تتم النعم والبركات، نحمد الله ونشكره على إتمام نعمه علينا وتدبير أمورنا بحكمته وعنايته، وعلى إحسانه الذي أسبغه علينا.

ثم الشكر الجزيل والعرفان الخالص لأهلي الكرام على ما قدموه لي من دعم ومساندة، ولجميع من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الامتنان والتقدير لمن شرفني باختيار هذا الموضوع للبحث، ولمن قام بتوجيهي وتعليمي طوال فترة إعدادة.

كما أتوجه بالشكر العميق لأصدقائي وزملائي الأعزاء، وإلى جميع معلمي ومشرفي، على ما قدموه لي من مساعدة وتشجيع خلال مراحل إنجاز هذا العمل، فلهم جميعاً مني فائق الشكر والامتنان.

وأسأل الله العليّ القدير أن يتقبل هذا الجهد ويجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به وأن يبارك فيه، والحمد لله رب العالمين.

جدول المحتويات

5.....	جدول الأشكال
6.....	قائمة الجداول
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة:
17	2.2. المتغير المستقل
23	2.3. المتغير التابع
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
28	2.5. الخاتمة
34	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
35	3.1. المقدمة

35.....	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
35.....	3.2.1 القيادة الفعالة
35.....	3.2.2 تطوير المشاريع
36.....	3.3 تصميم البحث.....
35.....	3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
36.....	3.4.1 مجتمع الدراسة
37.....	3.4.2 عيّنت البحث
37.....	3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة
38.....	3.5 طريقة جمع البيانات
38.....	3.5.1 القيادة الفعالة
38.....	3.5.2 تطوير المشاريع
39.....	3.6 أنواع البيانات.....
٣٩.....	3.6.1 البيانات الأولية
39.....	3.6.2 البيانات الثانوية
40.....	3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات
40.....	3.8 الخاتمة
٤٠.....	٤. الفصل الرابع/التحليل الإحصائي.....
٤١.....	٤.١. المقدمة.....
٤١.....	٤.٢. خصائص عينة الدراسة.....
٤٦.....	٤.٣. قياس صدق وثبات الدراسة.....
٤٦.....	٤.٤. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
٥٠.....	٤.٥. ثبات اداة الدراسة.....
٥١.....	٤.٦. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٥٣.....	٤.٧. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
٥٣.....	٤.٨. فرضيات الدراسة.....
٥٤.....	قائمة المراجع.....

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة المصدر: (الطالب، ٢٠٢٤)	١١
٢	نموذج مكونات القيادة المصدر: (خليفة، ٢٠٢٢)	١٧
٣	نموذج القيادة الإدارية الفعالة المصدر: (برو، ٢٠١٩)	٢٢
٤	نموذج العمل الجماعي من إدارة المشروع المصدر: (جير، ٢٠٠٥)	٢٤
٥	نموذج العوامل المؤثرة بالمشروع المصدر: (نذير، ٢٠٢٣)	٢٥
٦	نموذج الهيكل التنظيمي للبنك المصدر: (السوداني، وآخرون، ٢٠١٩)	٢٦
٧	ملخص منهجية البحث المصدر: الطالب	35

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	مجتمع الدراسة المصدر: الطالب	1
37	عينة البحث المصدر: الطالب	2
38	المتغير المستقل المصدر: الطالب	3

4	المتغير التابع المصدر: الطالب	39
---	----------------------------------	----

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه العديد من الصعوبات والتحديات التي تشكل خطراً على نموها واستمراريتها، وهذه التحديات ناتجة عن مجموعة من التغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات مثل التكنولوجيا والاقتصاد العولمة، وقد فرض هذا الواقع الجديد على المؤسسات ضرورة إيجاد طريقة للموازنة بين إدارة وتطوير المورد البشري من جهة، والتكيف مع هذه التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية المحيطة من جهة أخرى، وتتطلب مواجهة هذه التحديات تطبيق تقنيات وأساليب إدارية حديثة، مثل التكنولوجيا الرقمية وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي بما يضمن مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف والنمو في ظل هذه البيئة المضطربة. (فريدة ، 2021)

ويرى بيتر دركر أننا نعيش اليوم في حقبة تتسم بالتحول العميق والتغيير المستمر، ولا ينكر أحد أن هذه التغييرات قد طالت حتى الآن مجالات لم يكن أحد يتوقع أنها ستطولها، ولكنه يرى أن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكن فقط أن يقوده (يسين ، 2012)

فلاشك بأن القيادة هي مهمة وضرورة أساسية لفعالية أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة، فنمط القيادة الذي يمارسه القائد له تأثير كبير على أداء العاملين، ونجاح المؤسسة يرتبط بكيفية إدارة القائد للمؤسسة وقدرته على توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم من خلال صفاته وخصائصه وقدراته الشخصية، فللقائد دور مهم في خلق جو من الثقة والاحترام وتنظيم الحياة المهنية للأفراد. (تفريج ، 2019)

ولقد اهتم الكثير من العلماء بدراسة القيادة لأهميتها في ميدان العمل حيث عرفها فيبر : "بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعة في المؤسسة حيث يحصل المؤسسة من خلالها على مزايا.. أو تعمل على تحقيق أغراضها " أما هارك فقد عرفها بأنها: "عملية تأثير في نشاطات الأفراد أو مجموعات تساهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد"، ويتبين لنا من خلال هذان التعريفان أن القيادة لا تتم إلا داخل جماعة وبوجود قائد يتولى شؤون المؤسسة بغية تحقيق أفضل النتائج. (نسرين ، 2021)

فأهمية القيادة تكمن في أثرها الفعال على أداء العمال في المنظمات والمؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، ويشكل مصدر سلطة وتأثير على السلوك وفعالية أداء العمال، فالقيادة هي مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء إداري أفضل وذو فعالية عالية، فالأداء الإداري نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهمته بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية والاستخدام المعقول للموارد المتاحة ونمط القيادة، ويمكن القول أن المبالغة في القيادة يؤدي إلى ضغط المتزايد على العامل وذلك يؤدي إلى تدني أدائه في

العمل، لهذا السبب يجب النجاح في اختيار القائد المناسب لكي ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين داخل المؤسسات (الفاتح ، 2018)

وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية القيادة الإدارية وتأثيرها الواسع على مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، على الرغم من بعض الاختلافات بين هذه الدراسات، إلا أنها تتفق على أن للقيادة تأثيراً بالغاً - إيجابياً أو سلبياً - على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، فالقيادة الفعالة يمكن أن تحقق نتائج إيجابية متميزة، بينما القيادة الضعيفة أو السيئة قد تؤدي إلى عواقب وخيمة، لذا تبرز أهمية دراسة وفهم طبيعة القيادة واستراتيجياتها وتأثيرها على مختلف الأصعدة.(عمار، 2017)

ووفقاً لذلك، يتطلب تفعيل القيادة الفعالة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمكين العاملين لإنجاز أعمالهم بمزيد من الدقة والإتقان، ويمكن تفعيل القيادة الناجحة في وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.(العوفي، 2019م)

والقيادة في أبعد مدى تقيس نتائج إحدى الأمرين، إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يستفيد من المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة - ممثلة لصورة قائد ناجح - تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد على سبيل ضمان الاستمرار والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل مواجهة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير (عمار، 2014)

فعندما يتمتع كل فرد بدور واضح ومحدد ضمن المنظمة، فإنه يعمل بانسجام مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا التعاون والتنسيق بين الأعضاء يضمن سير العملية الإنتاجية والإدارية بشكل فعال وسلس، وعلاوة على ذلك فإن القيادة الفعالة تساعد في بناء ثقة متبادلة بين الأفراد، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء للجماعة ككل، وهذا بدوره يساهم في زيادة الإنتاجية والأداء الكلي للمنظمة.(احمد ، 2022)

وهذا ما يسمى بقيادة الإدارة، فهي تعد الحلقة الوصل بين العاملين والخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة، كما أنها تتكامل كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية وتعمل القيادة على تعزيز النواحي الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان. (نصيرة ، 2023)

ولأن الدراسات السابقة توجد بها بعض القصور بما يتعلق بتأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري جاء الدافع وراء عمل هذه الدراسة للإجابة على كافة الأسئلة المتعلقة بهذا الموضوع بالإضافة إلى تغطية أوجه القصور في الدراسات السابقة عن طريق الدراسة الحالية.

1.2. مشكلة الدراسة

القيادة هي العمود الفقري في توجيه كافة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات، وهذا ما تكتسبه القيادة إذا ما توافرت فيها الشروط المطلوبة من قدرة على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات، وهو الأمر الذي لن يأتي إلا من خلال منحها الأولوية الخاصة باهتمامها بالعنصر البشري من خلال المحافظة عليه وتكوينه، علماً أن تلك الغاية للقيادة يمكن تحقيقها عبر بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك فإن بعض المؤسسات لا تولي الاهتمام الكافي ببيئة العمل، لذا تم تقسيم مشكلة الدراسة إلى مشكلة نظرية ومشكلة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم ادراك قادة المؤسسات بأهمية القيادة الفعالة مما ساهم في فجوة بين القائد ومنسوبي المؤسسة.
- قصر وعي القائد بأهمية دراسة أهداف المؤسسة ووضع استراتيجية للوصول إلى هدف المؤسسة والحفاظ عليها .
- التوجهات غير المدروسة من القائد التي أدت بدورها إلى تراجع المؤسسة في سوق العمل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- نقص الاستبيانات حول المؤشر الاستراتيجي وغياب النتائج حول التقييم .
- نقص الدراسة السابقة فيما يتعلق القيادة الفعالة.
- تشابك وتعدد أبعاد تطوير المشاريع

إشكالية الدراسة هي : ما أثر القيادة الفعالة على تطوير المشاريع بالتطبيق على بنك الإنماء ؟

1.3. أهمية الدراسة:

تلعب القيادة الإدارية الفعالة دورًا محوريًا في تطوير وتنمية المؤسسة على عدة مستويات وتساهم في ترسيخ قيم ومعايير إيجابية في ثقافة المؤسسة، كما أنها تضع الأنظمة والسياسات اللازمة لتحسين الأداء على مستوى الأفراد والفرق، ومن هذا المنطلق تم تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- إبراز أهمية القيادة التي تتضمن استخدام مهارات التأثير والإقناع للحصول على تعاون وثقة المرؤوسين.
- توضيح طريقة توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق.
- تعزيز التواصل والشفافية بين القائد والموظفين المؤسسة لما يعزّي الثقة بينهم.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- بث روح التعاون والعمل الجماعي بين جميع أفراد المؤسسة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.
- زيادة القدرة على التأثير والتوجيه لجميع العمليات الإدارية والفنية داخل المؤسسة، بما يضمن انسجام وتكامل هذه العمليات.
- مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز والنجاح للمؤسسة ككل، وليس فقط للقسم أو الإدارة التي يشرفون عليها، فالقيادة الناجحة هي التي تنظر للمؤسسة ككيان متكامل.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر الإدارة الفعالة في تطوير المؤسسة ؟
- ما علاقة التواصل الجيد مع الموظفين في تطوير المؤسسة ؟
- كيف يمكن تحقيق الأهداف بالقيادة الفعالة؟
- ما أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين ؟
- ما علاقة القيادة الفعالة في تعزيز ثقة الموظفين ؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام : معرفة أثر القيادة الفعالة على تطوير المشاريع.

الأهداف الفرعية:

- تحليل أثر الإدارة الفعالة في تطوير المؤسسة.
- تحديد علاقة التواصل الجيد مع الموظفين في تطوير المؤسسة.
- تحديد كيفية تحقيق الأهداف بقيادة الفعالة.
- تقييم أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين.
- تحليل علاقة القيادة الفعالة في تعزيز ثقة الموظفين.

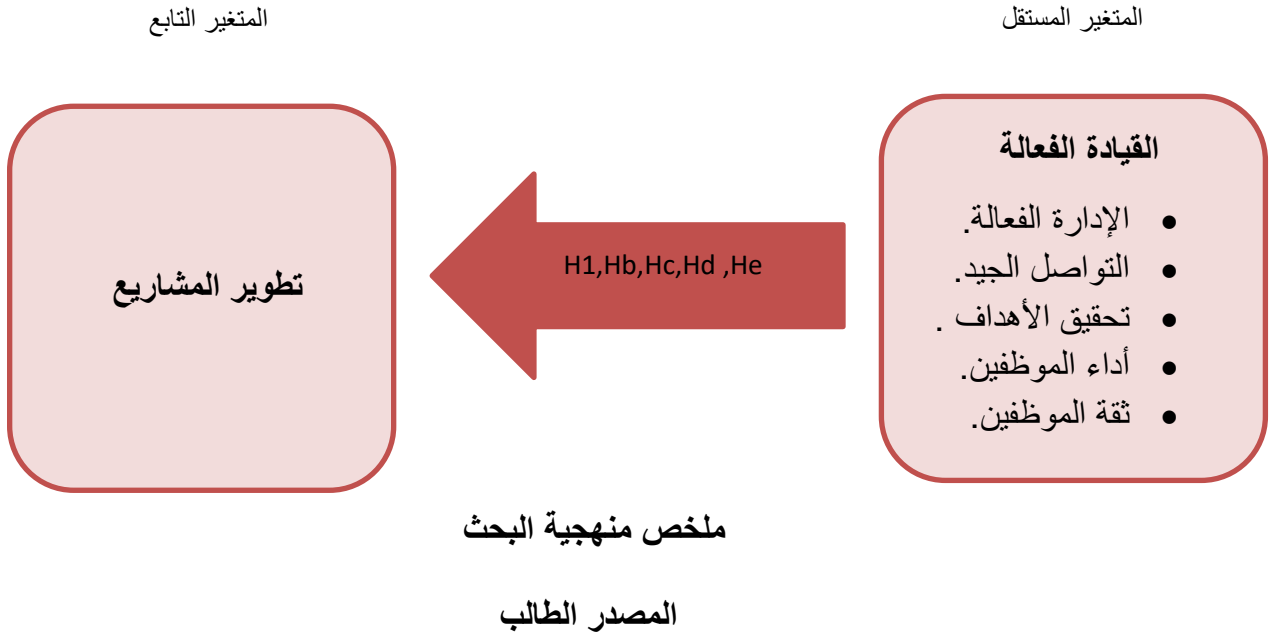
1.6. فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتطوير المشاريع.
- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الفعالة وتطوير المؤسسة .
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الجيد مع الموظفين وتطوير المؤسسة.
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف والقيادة لفعالة.

- Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين .
- He: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتعزيز ثقة الموظفين .

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



1.8. الدراسة الميدانية

من المهم جدًا معرفة ودراسة أهمية القيادة الفعالة وكيفية تحقيق ذلك، لذا سيتم إجراء دراسة ميدانية لفهم واقع القيادة في المؤسسات والمنظمات المختلفة، ويمكن أن تشمل هذه الدراسة، مقابلات شخصية مع القادة الناجحين لفهم خصائصهم وأساليبهم في القيادة بالإضافة إلى الاستبيانات تقيس مستوى الرضا والإنتاجية تحت القيادات المختلفة، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية والتحليلات المختلفة، سيتم الوصول إلى فهم أعمق لماهية القيادة الفعالة وكيفية تحقيقها في بنك الإنماء بمدينة جدة.

1.9. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

هناك دور هام للقيادة في مختلف المجتمعات على مر العصور، فالكثير من الناس في جميع الثقافات حلموا بوجود قائد عظيم يكون محفزا لهم ومحلا لمشاكلهم، وهذا القائد يكون محترما من الآخرين ويحترمهم، ويوجههم ويطيعونه في أوامره، وفي أي منظمة يحتاج الأفراد إلى قادة يوجهونهم ويتعاونون معهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وعلى الرغم من اختلاف أنواع القيادة، فإن القيادة الإدارية تتميز بأنها تتجه نحو الإيجابية باستمرار، لأن أساسها هو التنظيم غير الرسمي، وهذا الأمر محل نقاش مستمر بين الباحثين بشكل عام، يبقى دور القائد محوريا عبر التاريخ سواء في المجتمعات أو المنظمات، كونه يوجه ويلهم الأتباع نحو تحقيق الأهداف المشتركة. (عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة – ممثلة لصورة القائد الناجح - تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة ، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير. (كيرد، ٢٠١٥)

كما أن قياس تأثير القيادة قد يأخذ العديد من الأوجه، مثل قياس الأداء المالي للمنظمة، أو مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المعلنة، أو قدرتها على حل المشكلات والتحديات التي تواجهها. ومع ذلك، قد يصعب تحديد القيادة الفعالة وربطها بالنتائج بشكل مباشر، وذلك بسبب احتمال تدخل وتداخل العديد من العوامل الداخلية والخارجية في التأثير على قدرة المنظمة على تحقيق النتائج أو حل المشكلات أو مواجهة التحديات. (ال سعد، ٢٠٢٣)

ان القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه و سماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم كما أصبح جليا الان أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها ، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد اهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف. (كيرد، ٢٠١٥)

القيادة الفعّالة تمكّن المنظمات من الوصول إلى مستويات أداء متميزة وتحقيق نتائج ملموسة. فالقائد القادر على التأثير الإيجابي على سلوك مرؤوسيه ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، يُعدّ عنصراً أساسياً في نجاح العملية الإدارية وتميّز المؤسسة في مختلف المجالات. (تفريج، وآخرون، ٢٠٢٠)

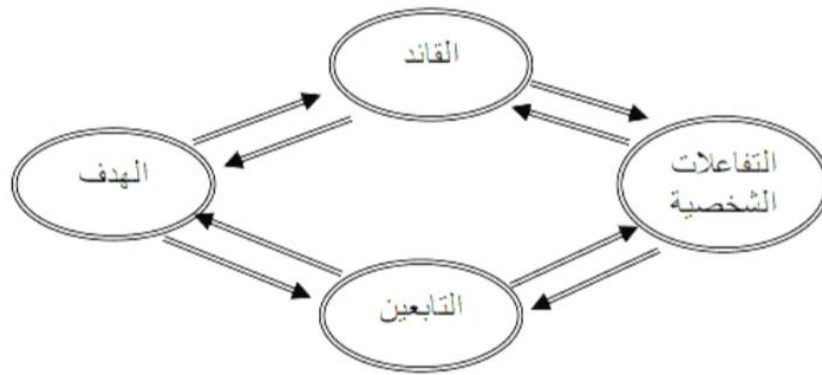
القيادة الفعّالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد، لذلك فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، وتطبيق جودة الأداء بالمؤسسات يعدّ أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر. (العوفي، ٢٠١٩)

في هذا السياق، تُعدّ القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها. فلا يمكن تجسيد هذه الوظيفة الحيوية دون وجود قائد قادر على التأثير الفعّال على الآخرين وتوجيه جهودهم لخدمة الأهداف المشتركة، ويتبع هذا القائد مجموعة من الأساليب القيادية المختلفة، سواء أكانت تشاركية أو حرة أو حتى ديكتاتورية، فبغض النظر عن طبيعة الأسلوب المتبع، يكمن دور القائد الفعّال في القدرة على رفع مستوى أداء العاملين وتعبئة جهودهم لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، فالقيادة الناجحة تتجاوز مجرد توجيه الموظفين، لتشمل القدرة على استثارة دوافعهم والتأثير الإيجابي على سلوكياتهم بما ينعكس على جودة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. (بشكيط، وآخرون، ٢٠٢٢)

القيادة الإدارية هي العمود الفقري لتوجيه العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات، ولتحقيق النجاح والتميز في المؤسسات، يجب أن تتوفر في القيادة الإدارية الشروط المطلوبة، أهمها الاهتمام بالعنصر البشري من خلال المحافظة عليه وتنميته، ويتم تحقيق هذه الغاية عبر بث روح التعاون وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة. (صلاح، ٢٠٢٣)

كما القيادة الإدارية الفعّالة هي من أهم العناصر في نجاح أي إدارة. فالأسلوب الذي يتبعه القادة في ممارسة القيادة هو الذي يحدد نجاح أو فشل تلك الإدارة، إذا فشل القادة في اعتبار الموظفين أهم مصدر للقوة، فسوف يفشلون في إدارة المؤسسة بنجاح، ذلك أن راحة الموظفين ورضاهم عن العمل هي من أهم أسباب نمو وتطور الإدارة. فإذا لم يتم الاهتمام بالعنصر البشري وتلبية احتياجاتهم، فإن ذلك سيؤدي إلى فشل الإدارة في تحقيق أهدافها. لذا تعتبر القيادة الإدارية الفعّالة التي تضع الموظفين في مقدمة اهتماماتها عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات. (الغامدي، وآخرون، ٢٠٢٣)

كما تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، حيث أن القائد بخصائصه ونمطه القيادي يؤدي دورا حاسما في أداء الموارد البشرية، فالقادة سواء كانوا مديرين أو قادة فرق أو رؤساء مصالح لهم دور مهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.(عدلان، وآخرون، ٢٠٢١)



نموذج مكونات القيادة

المصدر : (خليفة، ٢٠٢٢)

2.2. المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

تعريفها :

هي عملية التأثير في الآخرين بهدف عمل مشترك و تتطلب أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة علي انجاز عمل معين و لكن التوجيه يختلف من قائد إلى آخر فمثلا عند اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالعمل فبعض القادة يستشيرون العمال بشأنها و البعض ينفرد باتخاذها.(عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

وتعني أيضا مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة باقصى فعالية ممكنة. (كيرد، ٢٠١٥)

وكما تعرف بأنها تختص بالتأثير الفعلي على نشاط الجماعة وتوجيههم حول الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف وهو توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق، كما القيادة كأنها تتمثل في توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه الهدف النشاط الذي يتولاه توجيهها متناسقا نحو تحقيق الأهداف على أفضل نحو ممكن. (خليفة، ٢٠٢٢)

انها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو الجماعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم ويحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة، وتعرف على أنها مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد للقيام بوظائف القيادة أو هي عبارة عن توجيه وضبط سلوك واتجاهات الآخرين. (زيات، وآخرون، ٢٠٢٣)

هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة. (عمراني، ٢٠٢١)

كما ان القيادة علاقة بين فردين أو أكثر ، ويكون فيها التأثير والقوة، موزعين بشكل غير متكافئ، ومن هذا التعريف نفرق بين القائد المعين للجماعة، والقائد غير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عضوا مؤثرا في الجماعة.(بروبونة، وآخرون، ٢٠٢٣)

والقيادة هي عملية يقوم بها فرد معين يمتلك مجموعة من المواصفات الخاصة التي تتيح له القدرة على التأثير وتغيير سلوك الجماعة داخل المنظمة أو المؤسسة وقد ينعكس ذلك على الحياة الاجتماعية . (الباشا، وآخرون، ٢٠٢١)

وتعتبر القيادة حلقة الوصل بين رؤية ورسالة وأهداف المنظمة من جهة وبين الموظفين من جهة أخرى وذلك لمواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية وتوظيفها لتحقيق غايات المنظمة. (العلوان، ٢٠٢١)

وهي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها الذي تسعى إليه ، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إدارته أو نوم معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو بصيرته أو كل هذا في آن

واحد ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجاذبية على الأفراد التابعين. (بو عامر، ٢٠١٩)

يمكن القول أن القيادة هي القدرة الفاتقة على توجيه وتنسيق ورقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يطيعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. (عبدلي، ٢٠١٥)

وهي نوع من العلاقة بين شخص ما وبيئته، بحيث تكون لإرادته ومشاريعه و بصيرته قوة التوجيه و السيطرة علي الأفراد الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه. (عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد، كما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والى أن يتعاطفوا بصورة أو أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء أفضل مع العاملين. (كيرد، ٢٠١٥)

أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة الفعالة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع. (العوفي، ٢٠١٩)

كما القيادة هي جوهر العملية الإدارية لكونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية ، و تجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فعالة ، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها . ، و أصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري و هذا ما جعل من القيادة موضوعاً رئيساً في دراسة علماء الإدارة ، و أصبحت تحتل جزءاً بارزاً في كتب الإدارة العامة و إدارة الأعمال و علم النفس و الإداري أن احد الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة و فعاليتها هو نجاح وفعالية القيادات الإدارية ، و هذا يعتمد علي ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية و قدرات ومهارات ، فقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الادارية

الناجحة ووضع معايير ثابتة ، يمكن علي أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بكفاءة.
(عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

المستقبل يتجه نحو تمكين العاملين وتشجيعهم على المشاركة في صناعة القرارات. هذه الأفكار تتسم بروح المغامرة والابتكار والتعاون بشكل طبيعي، مع التغيرات التكنولوجية المستمرة والسريعة، أصبح من الصعب التنبؤ بمتطلبات العملاء، لذا تتميز هذه المنظمات بالديناميكية والقدرة على التكيف، والقيادة في هذه المنظمات تتعامل مع تنظيم وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق الأهداف المشتركة. وتتميز هذه القيادة بأبعاد تنظيمية وإنسانية واجتماعية، القيادة الناجحة هي مصدر لنجاح المنظمة ككل، حيث تتطلب فهم وتحليل مكونات المنظمة والاستفادة منها. ويتم ذلك من خلال التواصل والتوجيه أو مشاركة الأفراد في أداء المهام الإدارية، حيث القيادة الإدارية الناجحة هي الحلقة الوصل التي تغلب على العقبات الإدارية وتحول دون التنفيذ إلى هياكل جامدة ومضيعة للموارد. (الغامدي، وآخرون، ٢٠٢٣)

كما تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل وذلك في سياق توجه المنظمة للعمل طويل الأمد، كذلك فإن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في توجيه وإدارة القوى العاملة في المنظمة والعمل على توفير الكفاءة في العمل وتطوير الموارد البشرية ما يكسب المنظمات القدرة على متابعة المشهد الحالي وتلبية الأولويات الجديدة، ويمكن ان تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية بامتلاك المهارة والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى واقع عن طريق العمل على صياغة الأهداف، ووضع الخطط والتواصل مع المرؤوسين، وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل والثقافة التنظيمية للمنظمة، واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها. (الغزاوي، ٢٠٢١)

العوامل المؤثرة على القيادة :

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين ولا في المنظمة وإنما يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة ستود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعاليتها في كل مجالات النشاط بها ومن ثمة فإن البحث عن العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية وأهمها: المنظمة مكان العمل سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف القصيرة المدى السمات والأنماط الشخصية وسلوكه أي صفاته الشخصية سواء منها الصفات

الجسمية أو النفسية أو السلوكية، صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات قد تكون صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية، الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تم به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الداخلية لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل العوامل والمؤثرات المحيطة بها، نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.(عدلان، وآخرون، ٢٠٢١)

خصائص القيادة :

القيادة صفة من صفات النشاط الاجتماعي فلا يمكن للفرد أن يصبح قائدا دون ان يكون هناك جماعة ويستمد القائد سلطته من السيطرة على الرأي العام، القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع اشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا، القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي، عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الأمر والفرض، القيادة أداة حيوية داخل المؤسسة ومن ثم فالواجب على القائد إن يحفز الأفراد حتى يندفعوا طواعية لتحقيق الشخصية والتنظيمية إعداد جيل جديد من قادة المستقبل، أهدافهم القيادة تعاون وعلى القائد إن يبيث روح التعاون بين أفراد الجماعة ولاسيما عن تنفيذ الأهداف المشتركة الجراءة والتي تبني الأفكار والأساليب والتغيرات والتي تصب في صالح المنظمة. (زيات، وآخرون، ٢٠٢٣)

أنماط القيادة :

تطورت أنماط القيادة مع تطور الدراسات والأبحاث في مجال القيادة والتي كشفت عن أبعاد جديدة في سلوك القائد ونمطه واهتم كتاب الإدارة بعرض أنماط القيادة وفيما يلي نعرض الأهم لهذه الأنماط:

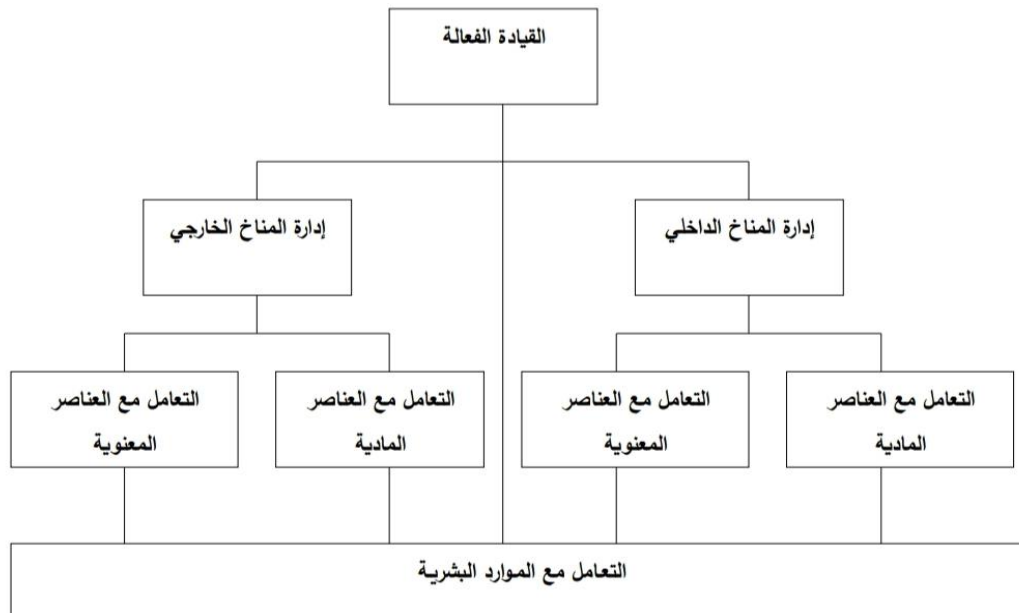
القيادة التسييبية : لا يقوم القائد بمجرد توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين

القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره

القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور على اتخاذ القرارات النهائية دون التسلط فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة. (سماح، ٢٠١٩)

دور القيادة الفعالة في المنظمات الحديثة :

تتشكل المؤسسة الحديثة من مجموعة كبيرة من العناصر المادية والبشرية والمعنوية (المعلومات)، وتعمل هذه الأخيرة في ظل مناخ خارجي فيه العديد من المؤثرات، ويشهد حالات مستمرة من التغير والتحول، ويؤثر هذا المناخ في أداء المؤسسة، بما يوفره لها من فرص وما يضعه في طريقها من عوائق، وللمؤسسة الحديثة مناخها الداخلي، وثقافتها الخاصة التي تميزها وتحدد أسلوب عمل ما بها من قوى وإمكانات، وما يعتمل فيها من اختناقات ونقاط ضعف، إذ تتعدد البدائل لتشكيل مزيج الموارد المتاحة للمؤسسة، للوصول إلى الأهداف أيضا بدائل كثيرة لاستثمار الفرص، و بدائل مختلفة لعلاج المشكلات، وهنا تظهر الحاجة إلى المهارة القيادية للمدير، والتي تتجلى فيما يلي، الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية، وإدراك آثارها المحتملة على المؤسسة، الدقة والسرعة في اكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية، وابتكار السبل لاستثمارها، الدقة والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة، والتوجهات غير المرغوبة داخل المؤسسة، والتي تهدد بإفشالها وتحويلها عن أهدافها.



نموذج القيادة الإدارية الفعّالة

المصدر : (برو، ٢٠١٩)

تصنيف القيادة:

يمكن تصنيف القيادة إلى نوعين:

القيادة الرسمية: هي التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح و القوانين التي تنضم أعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها.

القيادة غير رسمية: هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية و ليس من مركزه ووضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن موهبة القيادة وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته علي التصرف و الحركة والمناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة علي الإدارة في تلك المنظمات، إن لكل من القيادة الغير رسمية و القيادة الرسمية أساليب تمارسها للتأثير علي أتباع القائد و نوع القيادة يختلف حسب نوع المنصب و حسب فترات و سمات القائد. (عرعر، واخرون، ٢٠١٩)

2.3. المتغير التابع (تطوير المشاريع)

تعتبر عملية نمو وتطور المؤسسات المختلفة من الظواهر التي تعكس مدى تطور الحياة الاقتصادية، حيث أن تفسير حالات التطور الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات يرجع إلى ظاهرة المنافسة بين العديد من الكيانات الاقتصادية على كيفية تحويل الموارد التي تتصف بالندرة إلى سلع و خدمات تحمل قيمة ومنفعة في نظر الزبائن المستهدفين، انطلاقا من القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية حاسمة اتجاه أفكار جديدة تترجم طموحات مديري المؤسسات والمشاريع الريادية الناجحة. (لزهر، ٢٠١٩)

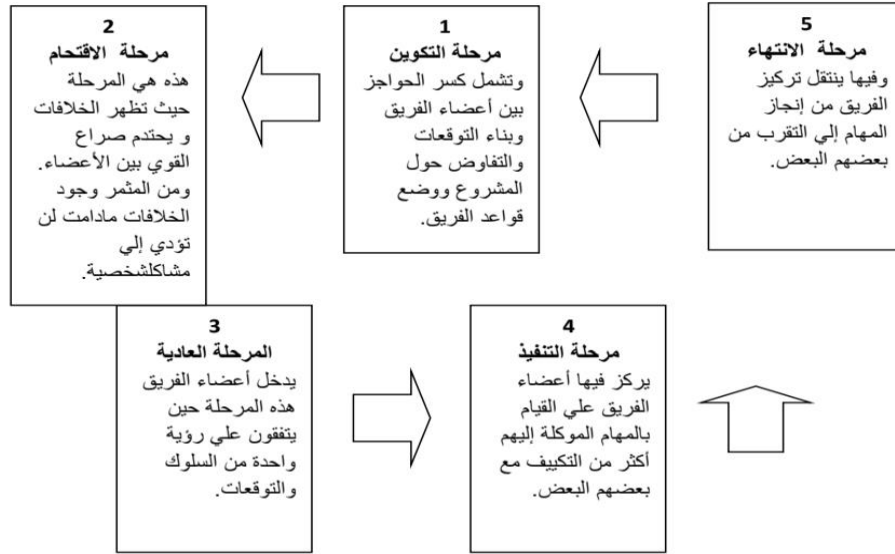
ومن أجل تحقيق اكبر قدر من الفاعلية ، كان لابد للمنظمات المجتمعية أن تتعلم كيفية إدارة المشاريع وهو موضوع ليس بجديد عليهم فهم غالباً يقومون بذلك بشكل تلقائي عن طريق المناقشات والتجربة والخطأ، وهو ما قد يؤدي في كثير من الأحيان إلي إحباط الجهات المشاركة، ولذا سيكون من الأفضل أن يكون لتلك المنظمات إطار منظم يضم التقنيات والأدوات التي ستحسن من قدراتهم.(جبر، ٢٠٠٥)

والمشروع مجموعة الأنشطة المترابطة التي تهدف الى استغلال موارد معينة للحصول على منافع معينة ولابد ان يخضع هذا المشروع لعملية التخطيط والتنظيم والتمويل ويعرفه البنك الدولي على انه حزمة متميزة من أنشطة الاستثمار تستهدف لتحقيق هدف تنموي معين خلال فترة زمنية محددة، ومنه نستنتج أن المشروع هو العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والتي لها تاريخ بداية ونهاية والمواجهة نحو تحقيق هدف معين وفقا لمتطلبات محددة.(سوداني، واخرون، ٢٠١٩)

هو مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء و أهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الوقت، الجودة.(لزهر، ٢٠١٩)

إدارة المشاريع :

أهمية إدارة المشروع في مجمل تنوع تخصصات العمل للشركات في العالم، لكونها بمثابة مؤشر لكيفية العمل لإدارة المشاريع وبشكل يتوافق مع الأهداف الموضوعية. فالمشروع بذاته هو مجموعة من الأنشطة المخططة مسبقا والتي تدار من قبل مجموعة مختارة من الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف ا وعبر عدد من مؤشرات ومن تلك المؤشرات (الكلفة، الجودة، الوقت، الربحية)، وللوصول الى تلك الأهداف يجب وجود مدير ناجح قادر على احداث التكامل بين نظام المشروع عبر قدرات وامكانياته والموارد المخصصة لذلك، وبذلك يعتبر مدير المشروع بمثابة كلمة السر لنجاح المشروع وتحقيق الأهداف بالاستناد الى سلسلة المهارة والقدرات المعرفية التي يمتلكها، وبطبيعة الحال فإن المدير لا يعمل لوحده، بل يعمل ضمن فريق اداري يستهدف تطبيق المعرفة والمهارات التي يمتلكها والادوات المتاحة لاستخدامها في متطلبات عمل المشروع.(نصر، واخرون، ٢٠٢٣)

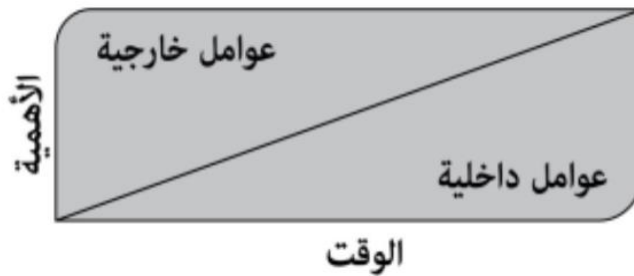


نموذج العمل الجماعي من إدارة المشروع

المصدر: (جير، ٢٠٠٥)

العوامل المؤثرة في المشروع :

المشروع يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية، والتي تشمل التكلفة والوقت والجودة الامتثال للمواصفات الفنية والعوامل الخارجية، والتي تشمل الاستخدام والرضا والفعالية، في حين أن العوامل الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ويتحكم فيها المدير وبالتالي لا تتأثر بشكل مباشر بالعملاء والمستخدمين، فإن العوامل الخارجية، في المقابل، ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك العميل كما في الشكل.



المصدر: (نذير، ٢٠٢٣)

أهداف المشروع:

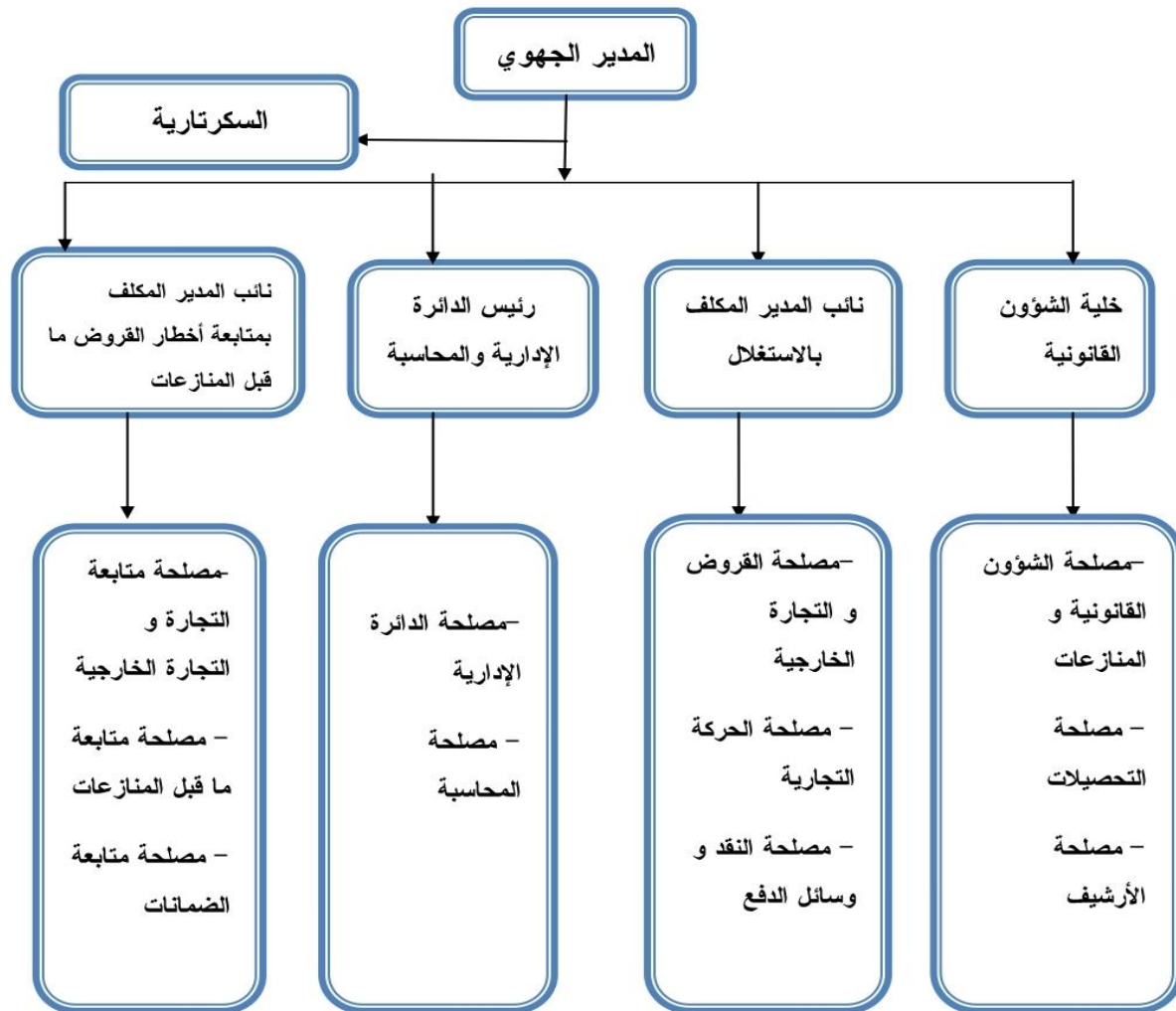
تتلخص الأهداف الرئيسية للمشروع حسب الدليل المعرفي لإدارة المشاريع في إنجاز المشاريع في الوقت المحدد و التكلفة المحددة ومستوى الأداء و التكنولوجيا المطلوبين و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل و الفعال للموارد، لذلك تحقيق الأهداف على أرض الميدان يعتبر أمر صعب و يحمل طابع من التحديات البشرية و التنظيمية حيث يمكن في هذا السياق التأكيد عل معايير الأهداف المتمثلة فيما يلي: وضع أهداف واضحة و واقعية وقابلة للقياس متفق عليها و محددة بفترة زمنية.(لزهر، ٢٠١٩)

تقييم المشاريع الاستثمارية:

ان عملية تقييم المشاريع الاستثمارية تعتبر ذات اهمية كبيرة لأتخاذ القرارات الاستثماري للوحدة الاقتصادية وذلك لأنها توضح درجة المنفعة الاقتصادية لكل مقترح استثماري للوحدة فقبل الشروع بتوضيح معايير التقييم لابد بتوضيح بعض المفاهيم، مفهوم المشروع حيث عرفاه بأنه مقترح استثماري لإنشاء وتوسيع خطوط معينة من اجل زيادة انتاج السلع والخدمات في المجتمع خلال فترة ومنية معينة ، بينما يعرف المشروع الاستثماري بأنه اتخاذ قرار استثماري ينشأ هذا القرار من فكرة مقترحة بإنشاء كيان مستقل يديره منظم يقوم بمزج عناصر الانتاج المقترحة لغرض انتاج سلع جديدة او التوسع بخطوط انتاجية قائمة والهدف هو تحقيق ارباح او زيادتها .(الحמיד، ٢٠١٨)

الهيكل التنظيمي للبنك:

المدير الجهوي هو رأس الإدارة في الوكالة، ويصدر التعليمات والتوجيهات لجميع الأقسام والفروع التابعة له، السكرتارية تساعد المدير في الأعمال المكتبية اليومية، رئيس الدائرة الإدارية والمحاسبة يشرف على الموارد البشرية والمادية والجوانب المالية والمحاسبية للوكالة، نائب المدير المكلف بمتابعة أخطار القروض ما قبل المنازعات يتابع العملاء المتخلفين عن سداد القروض قبل اللجوء إلى التقاضي، نائب المدير المكلف بالاستغلال يتولى كل الشؤون المتعلقة بمنح القروض، فيتلقى الطلبات ويدرسها ويقرر قبولها أو رفضها، خلية الشؤون القانونية تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية: الشؤون القانونية والمنازعات، التحصيلات، والأرشيف. (السوداني، وآخرون، ٢٠١٩)



نموذج الهيكل التنظيمي للبنك

المصدر : (السوداني، وآخرون ٢٠١٩)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تواجه المشاريع الناشئة بيئة اقتصادية متقلبة في ظل سوق عالمية تعاني من تقلبات مختلفة، وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصرة والحاجة إلى قادة فعالين، فإنه من الضروري ابتكار نماذج ونظريات قيادية جديدة قادرة على مواكبة هذه التغيرات بدلاً من النظريات التقليدية، كما إن تنوع العناصر المؤثرة على المواقف القيادية يجعل الاعتماد على أسلوب واحد أو نمط واحد في القيادة أمراً غير ملائم وغير فعال في الاستجابة للمتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر على طبيعة الموقف القيادي وهو ما يدعو إلى تبني نظريات النماذج الجديدة في القيادة تتشكل وتتبلور معالمها وفقاً لطبيعة العوامل المؤثرة على الموقف القيادي من حيث خصائص القادة والمروسين والتفاعلات فيما بينهم ، وفي هذا الصدد ظهرت نظرية القيادة والموقفية كنظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة وذلك لتعديل ممارساتهم القيادية بما يتلاءم مع احتياجات المروسين وطبيعة الموقف ، وتعد فاعلية القيادة بمثابة عنصر حيوي في التأثير على مختلف جوانب الأداء لدى الموظفين أو المروسين ولتحقيق فاعلية القيادة يحتاج القادة من تابعيهم أن يحققوا النتائج المنشودة. ومن ثم فإن موائمة سلوك القيادة مع مستوى استعداد المروسين يعد أمراً ذي أهمية كبيرة ، وتتألف القيادة الموقفية من مجموعة من المبادئ المحورية التي يمكن أن تساعد القادة في زيادة استعداد وفاعلية مروسيهم .(نذير، ٢٠٢٣)

2.5. الخاتمة

تُظهر الدراسة كيرد أن الفرضية العامة صحيحة، حيث وُجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية (بمتغيراتها الثلاثة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي، تبين أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة). (كيرد، ٢٠١٥)

واوضحت دراسة عرعر ان للقيادة الإدارية مكونات وهي القائد وما يمتلكه من مهارات وعملية التأثير الايجابي على الإلتباع و وسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، و الموقف بعناصره و متغيراته و أخيراً الأهداف المشتركة وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة الزعامة و الإدارة، وتسعى القيادة إلى تحويل الأفراد من وضع إلى وضع أفضل ورفع مستوى أدائهم.(عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

واوضحت دراسة كيرد حيث تنبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي، ويقبلونها خوفاً من العقاب؛ أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه؛ و بالنسبة للإدارة فهناك من الفكريين من يرى ان القيادة جزء من الإدارة ، وآخرون يرون انها متكاملان وبعضهم يميل الى كونها مفهومين متداخلين وغيرهم يرى ان القيادة فن والإدارة علم. (كيرد، ٢٠١٥)

وتوصلت الدراسة تفريج إلى أن النمط القيادي المطبق في المؤسسة له تأثير مباشر على مستوى الأداء، فالنمط القيادي الفعال يؤدي إلى إنضباط الموظفين، وتحسين سلوكهم ويزيد من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل، ومن اهم التوصيات أن تهتم القيادة بإشراك العاملين بوضع خطط العمل، وأن تعامل المرؤوسين بدون تحيز ونشاركتهم في اتخاذ القرار .(تفريج، وآخرون، ٢٠٢٠)

ولخصت دراسة العوفي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير السن والمؤهل العلمي، ولا توجد فروق تعزى إلى متغير الخبرة.(العوفي، ٢٠١٩)

واوضحت دراسة بشكيط بأن تعتبر القيادة عملية مهمة في كل منظمة وهي من الوظائف الإدارية التي تضمن نجاح وبقاء أي مؤسسة والتي تؤثر على أداء العاملين من خلال توجيههم والإشراف عليهم من اجل تقديم أداء أفضل، بحيث يعتبر الأداء بأنه الجهد أو السلوك العملي الذي يؤديه العمال على شكل تصرفات أثناء قيامهم لمهامهم بهدف تحقيق وإشباع متطلبات وظيفته.(بشكيط، وآخرون، ٢٠٢٢)

والمؤكد من دراسة صلاح أن هنالك أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، وقد أثبتت مختلف الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط تأثيراً على الأداء الوظيفي، باعتبار أنه يجمع بين الإنتاج والعلاقات الإنسانية، ويوازن فيما بينهما، يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، وأخيراً النمط الحر الفوضوي فهو صاحب أكبر علاقة عكسية على الأداء، أي كلما زاد نمط القيادة الحر كلما قل مستوى الأداء الوظيفي خاصة الرغبة في العمل وفرص النمو والتقدم.(صلاح، ٢٠٢٣)

وتوصلت الدراسة الغزاوي الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي ، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الحالية أبرزها ينبغي على الهيئة مجتمع الدراسة زيادة إدراكها لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم وتحديد توجهاتها في إطار وصولها لتحقيق اهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على الأمد الطويل بتحقيق الأداء العالي على مستوى الهيئة ككل.(الغزاوي، ٢٠٢١)

أوضح بوشريط في دراسته بانه يمكن القول بأن القيادة هي الجسر العابر لأي مؤسسة وضمان إستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، نظرا للتأثير الذي تتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، فالموظف يعرف دوره ويقوم به، بينما القائد يسعى لمعرفة دائما النقائص والصعوبات التي قد تواجهها.(بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

واكدت دراسة العمراني إن النمط القيادي السائد داخل مؤسسة ما ، يؤثر على كيفية اتخاذ القرار فيها، فالنمط المشارك أو المتعاون يقوم بأخذ رأي المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرار، فالكيفية التي تتم بها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (العمراني، ٢٠٢١)

والدراسة بروبونة أظهرت أن للقيادة الإدارية تأثير كبير على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. توضح الدراسة كيف تؤثر القيادة على عملية صنع القرارات في المؤسسة، فالقيادة الإدارية هي المسؤولة عن توجيه وتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرغوبة. (بروبونة، وآخرون، ٢٠٢٣)

واوضحت دراسة السوداني ان المشاريع الاستثمارية تعتبر من الوسائل المهمة في عملية ازدهار وتقدم البلاد من خلال زيادة الثروة والعمل على توفير مناصب شغل مختلفة، فهي تلقى اهتمام متزايدا نتيجة لدورها الفعال في انعاش الاقتصاد نظرا لسهولة تكييفها و مرونتها، الا ان عملية التقييم و المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية تعد من الامور الصعبة و المعقدة كونها ترتبط بمدة محددة مستقبلا يمكن للمشروع ان يتعرض من خلالها الى عدة مخاطر يصعب تفاديها بسهولة. (السوداني، وآخرون، ٢٠١٧)

تؤكد نتائج الدراسة نذير على أهمية تطبيق أساليب القيادة الموقفية في تحسين أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض (كأساليب للقيادة الموقفية) وأداء تلك المشروعات. وهذا يشير إلى ضرورة أن تولي القيادات في تلك المشروعات اهتماما كبيرا بتطبيق هذه الأساليب في ممارساتهم القيادية.(نذير، ٢٠٢٣)

ووضح لزهر في دراسته بأن تعتبر معظم المشاريع ذات صيغة ابتكارية لأنها تتميز بالسمة الفريدة و المرتبطة بأطر زمنية و مكانية محددة، لذلك إدارة مخاطر المشروع بطريقة علمية و عملية صحيحة يزيد من فرص نجاح المشاريع الابتكارية.(لزهر، ٢٠١٩)

ولخص دراسة نصر إلى وجود علاقة تأثيرية لمجالات المعرفة على عوامل النجاح للمشروع وبوجود تأثير إيجابي لعوامل التنظيم ويوصي البحث بضرورة اعتماد المعرفة في عمل إدارة المشاريع لتقليل حدة المخاطرة في العمل وبلوغ الأهداف المخططة.(نصر، وآخرون، ٢٠٢٣)

واوضحت دراسة عبدلي ان في ظل القيادة الديمقراطية التي تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فإنها بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين، إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم و ذواتهم، من حيث المشاركة في صنع القرار، والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب والإعداد المستمر، والتفويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.(عبدلي، ٢٠١٥)

الفصل الثالث

منجية الدراسة

3.1 المقدمة:

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة موضوع أثر القيادة الفعالة على تطوير المشاريع بالتطبيق على بنك الإنماء بمدينة جدة، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومجتمع البحث، وطريقة وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، طرق وإجراء تحليل البيانات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة أساسية للباحثين، حيث تساهم في قياس المتغيرات بشكل واضح. يوضح التعريف الإجرائي كيفية قياس أو ملاحظة أو التلاعب بالمتغير، مما يساعد الباحثين على تحقيق اتساق الدراسات وضمان موثوقيتها وصلاحياتها.

3.2.1 القيادة الفعالة

التعريف الإجرائي: القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (الأكلبي، 2021)

3.2.2 تطوير المشاريع

التعريف الإجرائي: إن عوامل نجاح المشروعات هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى جذب انتباه المنظمات للتركيز على المستقبل الذي تريد، وهذه العوامل - المعروفة باسم عوامل النجاح الرئيسية، أو عوامل النجاح الحاسمة أو عوامل نجاح المشروعات - هي أساساً لإبقاء الموظفين في المشروع راضين. (خليل، 2021)

3.3 تصميم البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

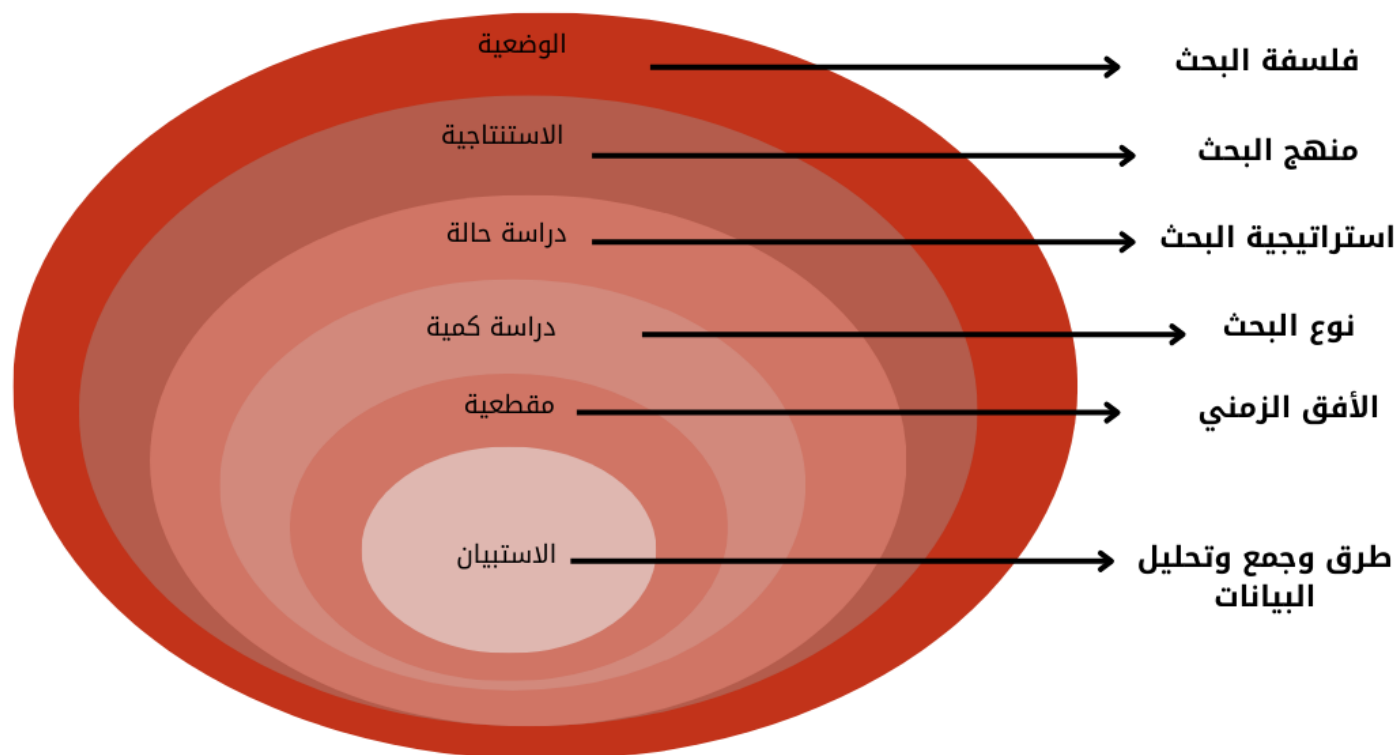
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



الشكل 8

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات:

في مجال إجراء البحوث العلمية، تُعتبر عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من العناصر الأساسية، فالمعلومات والبيانات التي يتم جمعها من هذه العينات تشكل الأساس الذي يُعتمد عليه في التحليل الإحصائي، لذا يتوجب على الباحثين الحرص والدقة في اختيار عينة البحث وطرق أخذها، لضمان أن تكون البيانات ممثلة بشكل صحيح للمجتمع المستهدف. وهذا سيساهم في الحصول على نتائج بحثية موثوقة وصادقة، في هذا القسم، سيتم توضيح مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة كالآتي:

3.4.1 مجتمع الدراسة:

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
بنك الإنماء	الإدارة العليا	8
	الموظفين	70

جدول رقم 1

المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث:

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين العاملين في بنك الإنماء	٣٠ موظف

جدول رقم 2

المصدر: الطالب

٣.٤.٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية، حيث يتضمن هذا التحليل تحديد البيانات الأولية وفحصها وتحويلها إلى معلومات قيمة، سيساهم هذا الأسلوب في الكشف عن العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل، وهو القيادة الفعالة، والمتغير التابع، وهو تطوير المشاريع في المدرسة المتوسطة.

3.5.1 القيادة الفعالة

اعتمدت الطالبة على استبيان الأكلبي - 2021، من اقياس المتغير المستقل (القيادة الفعالة) وذلك بإجمالي 18 عناصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (موافق بشدة_ موافق_ محايد_ غير موافق_ غير موافق بشدة).

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة الفعالة	القيادة الفعالة	18 عبارات	الأكلبي، 2021

جدول رقم 3

المصدر: الطالب

3.5.2 تطوير المشاريع

اعتمدت الطالبة على استبيان خليل-2021، من أجل قياس المتغير التابع (تطوير المشاريع) وذلك ببعدين وهما (مؤشرات نجاح المشاريع، مؤشرات فشل المشاريع) بأجمالي 9 عناصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي (موافق بشدة_ موافق_ محايد_ غير موافق_ غير موافق بشدة).

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
تطوير المشاريع	مؤشرات نجاح المشاريع	9 عبارات	خليل، 2021
	مؤشرات فشل المشاريع		

جدول رقم 4

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات الثانوية تم تجميعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

3.6.1 البيانات الأولية:

- توزيع استبيانات على مجموعة من العاملين في بنك الإنماء

- قياس مستوى أداء الموظفين قبل وبعد القيادة الفعالة.

3.6.2 البيانات الثانوية:

- مراجعة الأبحاث السابقة لاستنباط معلومات تتعلق بقيادة الفعالة.
- الاطلاع على كتب والبحوث العلمية المتعلقة بكفايات تعامل مع الموظفي وتوجههم نحو الأفضل.
- الاطلاع على كتب والمقالات العلمية المتعلقة بأساليب القيادة الفعالة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق التحليل العاملي (الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.6 الخاتمة

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، حيث شملت على المقدمة والتعريفات الإجرائية للبحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، وانتهت الخاتمة.

٤. الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية .تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 في جميع مراحل التحليل، بدءًا من الإحصاء الوصفي للعينة وصولاً إلى التحليل الاستدلالي وشمل التحليل تقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات، ثم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد العوامل المؤثرة في (تطوير المشاريع).

خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للجنس-الفئة العمرية-المستوى التعليمي-الحالة الاجتماعية-الوظيفة ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

العمر: من ١٨ إلى ٢٥ سنة ☐ من ٢٦ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣١ سنة فما فوق ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب / عزباء ☐ متزوج / متزوجة ☐

المؤهل التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعة ☐

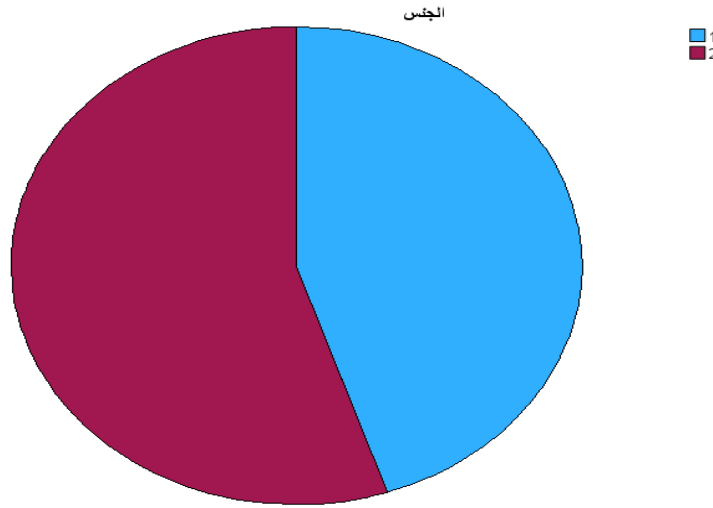
موظف/ موظفة: نعم ☐ لا ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	1. ذكر	١٣	%٤٥
	2. أنثى	١٦	%٥٥
	الإجمالي	٢٩	100%
الفئة العمرية	من ١٨ إلى ٢٥	٨	%٢٧
	من ٢٦ إلى ٣٠	٩	%٣١
	من ٣٠ فما فوق	١٢	%٤١
	الإجمالي	٢٩	100%
الحالة الاجتماعية	اعزب	١٤	٤٨
	متزوج	١٦	%٥٥
	الإجمالي	٢٩	100%
المؤهل الدراسي	ثانوي	٤	%١٣
	جامعة	٢٥	٨٧

موظف	١٧	%٥٨
غير موظف	١٢	%٤١
الاجمالي	٢٩	%100

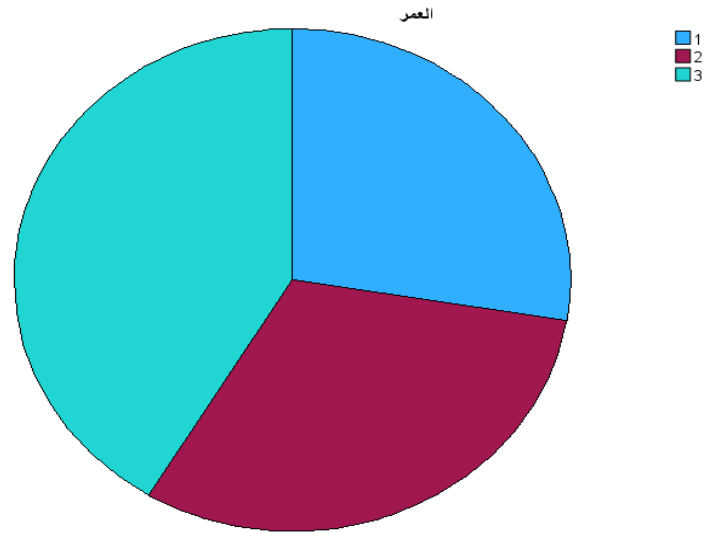
من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين جاوبوا على الاستبيان بلغ عددهم (١٣)، بنسبة (٤٥%) بينما بلغ عدد الإناث (١٦) مفردة بنسبة (٥٥%) من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



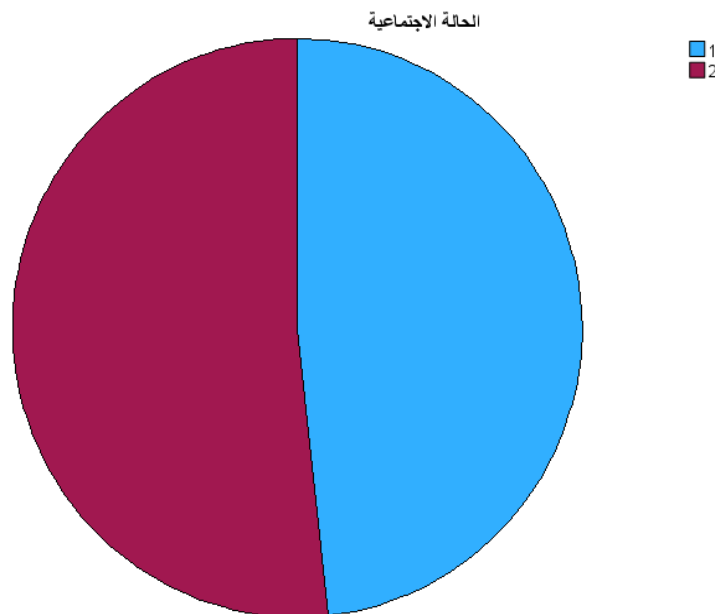
تصنيف العينة وفق الجنس

الفئة العمرية: أظهرت النتائج الإحصائية أن (٨) مفردة تبلغ أعمارهم بين (١٨ إلى ٢٥) وهم يمثلون (٢٧%)، وبلغ عدد الافراد الذين تبلغ أعمارهم بين (٢٦ الى ٣٠) يساوي (9) مفردة بنسبة (٣١%) من العينة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠ فما فوق) فهم (١٢) مفردة بنسبة (٤١%) من إجمالي العينة، وفقاً للشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفق العمر

الحالة الاجتماعية: أظهرت النتائج الإحصائية بأن ذو تصنيف (اعزب) عددهم (١٤) بنسبة (٤٨٪) اما ذو تصنيف (متزوج) عددهم (١٥) بنسبة (٥١٪) وفق الشكل التالي :



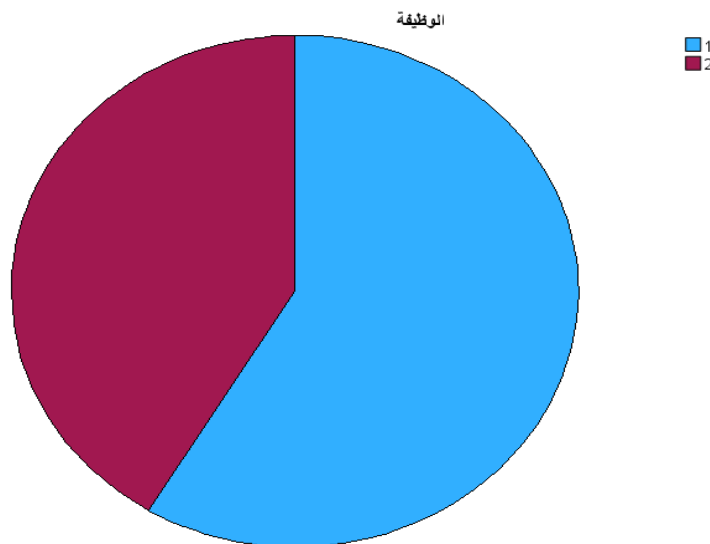
تصنيف العينة وفق الحالة الاجتماعية

المؤهل العلمي: بلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل (ثانوي) ما يصل إلى (٣) بنسبة (١٦٪) أما الذين مؤهلهم (بكالوريوس) فعددهم (١٣) مفردة بنسبة (٧٢٪) أما (ماجستير) فبلغ عددهم (١) بنسبة (٥٪) وبلغ عدد الحاصلين على مؤهل (دكتوراه) ما يصل إلى (١) بنسبة (٥٪).



تصنيف عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

الوظيفة : أظهرت النتائج الإحصائية أن (١٧) شخص (موظف) بنسبة (٥٨٪) في حين (١٢) شخص يندرج ضمن (غير موظف) بنسبة (٤١٪) من إجمالي العينة:



تصنيف العينة وفق الوظيفة

قياس صدق وثبات الدراسة:

تم إجراء تحليل للصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة للتأكد من دقتها وموثوقيتها. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نموذج المعادلات البنائية لتحليل البيانات وتحقيق الثبات الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ. وقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، كما توضح الفقرات والجداول التالية ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

لقد تم اختيار صدق الاتساق الداخلي كأحد معايير الصدق، وتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ. كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصدق التقاربي بين البنود.

صدق الاتساق الداخلي يشير إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لذلك، قام الباحث بقياس هذا الاتساق من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير. وفقاً لدراسة كايسر (1974)، يتم حذف أي عبارة يكون معامل ارتباطها أقل من 0.5.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0,40432	0,40432	0,00	0,62776	0,678	0,652	A1	القيادة الفعالة	القيادة الفعالة
		0,00	0,50855	0,781		A2		

		0,00	0,81398	0,622
		0,00	0,66027	0,586
		0,00	0,98135	0,730
		0,00	0,93903	0,765
		0,00	0,57235	0,880
		0,00	0,66953	0,579
		0,00	0,66027	0,586
		0,00	0,96618	0,792
		0,00	0,67503	0,634

A3		
A4		
A5		
A6		
A7		
A8		
A9		
A10		
A11		

2,92126	1,8448	0,00	0,72091	0,749
		0,00	0,62185	0,695
		0,00	0,77364	0,688
		0,00	0,92848	0,746
		0,00	0,66953	0,673
		0,00	0,68768	0,795
		0,00	0,63168	0,500
		0,00	0,61388	0,784
		0,00	0,65841	0,857

A12	مؤشرات نجاح المشاريع	تطوير المشاريع
A13		
A14		
A15		
A16		
A17		
A18		
A1		
A2		

0,736

0,71975	0,00	0,63168	0,678	A3	مؤشرات فشل المشاريع
	0,00	0,62185	0,922	A4	
	0,00	0,56803	0,758	A5	
	0,00	0,61987	0,844	B1	
	0,00	0,95978	0,949	B2	
	0,00	0,74278	0,715	B3	
	0,00	0,78940	0,551	B4	

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (القيادة الفعالة) عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير (القيادة الفعالة) هو $(0,40432) > 0.5$ ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (تطوير المشاريع) قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (تطوير المشاريع) ككل الذي يساوي (2,92126) وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائجه عند إعادة توزيعه على نفس العينة في أوقات مختلفة. ولضمان ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28. وفقاً لمعايير (Hair et al, 2010)، تُعتبر قيمة ألفا كرونباخ التي تتجاوز 0.7 مؤشراً جيداً على ثبات المقياس.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير
0,949	0,974	18	القيادة الفعالة
	0,950		
	0,946		
	0,947		
	0,945		
	0,946		
	0,949		
	0,945		
	0,944		
	0,947		

	0,945 0,946 0,944 0,944 0,946 0,945 0,948 0,944 0,948			
0,860	0,844 0,847 0,846 0,854 0,842	5	مؤشرات نجاح المشاريع	تطوير المشاريع
	0,827 0,872 0,850 0,822	4	مؤشرات فشل المشاريع	

(القيادة الفعالة): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0,949) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقا لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(تطوير المشاريع): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0,860) يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقا لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[100 \div 5]$ (المقياس الخماسي) $= 20\%$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع

مرتفع جدا	من 84 إلى أقل من 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5
-----------	-----------------------	------------	----------------------

مستوى الأهمية		الاتجاه العام		المتوسط الحسابي		المتغير	
منخفض جدا	منخفض جدا	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	0,40432	0,40432	القيادة الفعالة	القيادة الفعالة
متوسط	متوسط	محايد	محايد	2,92126	1,8448	مؤشرات نجاح المشاريع	تطوير المشاريع
متوسط	متوسط	محايد	محايد		0,71975	مؤشرات فشل المشاريع	

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

مؤشرات فشل المشاريع	مؤشرات نجاح المشاريع	القيادة الفعالة على تطوير المشاريع	
0,436	0,391	Pearson correlation	القيادة الفعالة

<0.01	<0.01	Sig. (2-tailed)	
29	29	N	

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة :

الفرضيات :

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتطوير المشاريع.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الفعالة وتطوير المؤسسة .

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الجيد مع الموظفين وتطوير المؤسسة.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف والقيادة لفعالة.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين .

He: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتعزيز ثقة الموظفين .

العلاقة بين القيادة الفعالة على تطوير المشاريع :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,459	,211	,182	,43434

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

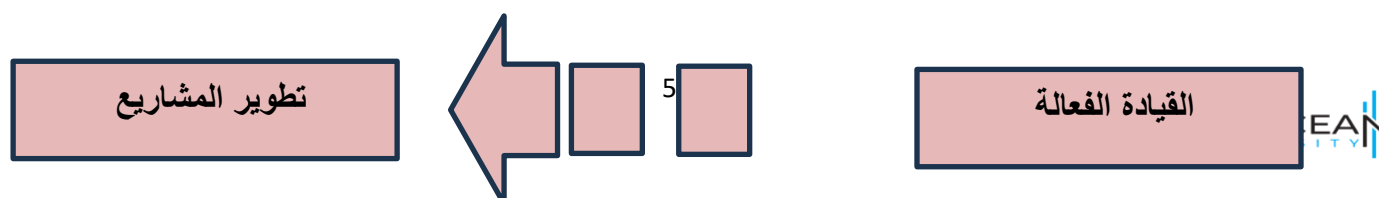
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,3631	1	,3631	,2247	^b ,012
	Residual	,0945	27	,189		
	Total	,4566	28			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,0801	,273		,9543	<.001
	المتغير_الاول	,413	,154	,459	,6882	,012

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني





Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,391	,153	,121	,43290

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,913	1	,913	,8704	^b ,036
	Residual	,0605	27	,187		
	Total	,9725	28			

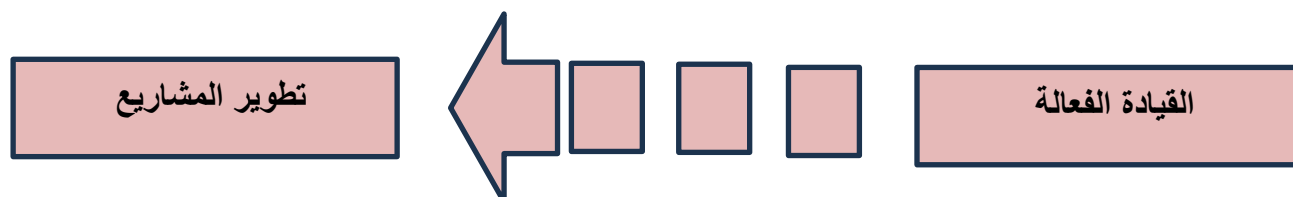
a. Dependent Variable: البعد_الاول_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	,0741	,272		,9463	<.001
	المتغير_الاول	,338	,153	,391	,2072	,036

a. Dependent Variable: البعد_الاول_المتغير_الثاني



Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,436	,190	,160	,56913

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

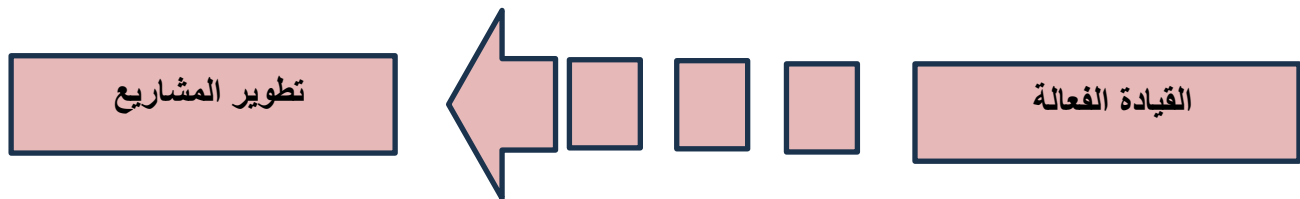
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,0522	1	,0522	,3346	^b ,018
	Residual	,7468	27	,324		
	Total	,79710	28			

a. Dependent Variable: البعد_الثاني_المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,0881	,358		,0393	,005
	المتغير_الاول	,507	,202	,436	,5172	,018

a. Dependent Variable: البعد_الثاني_المتغير_الثاني



قائمة المراجع:

1. عرعر، وآخرون، ٢٠١٩، القيادة وأثرها على الاداء
2. كيرد، ٢٠١٥، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
3. ال سعد، ٢٠٢٣، تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي
4. تفريج، وآخرون، ٢٠٢٠، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين
5. العوفي، ٢٠١٩، القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري
6. بشكيط، وآخرون، ٢٠٢٢، دور القيادة في تحسين أداء العاملين
7. صلاح، ٢٠٢٣، نمط القيادي وعلاقته برفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية
8. الغامدي، وآخرون، ٢٠٢٣، أثر القيادة الإدارية على أداء إدارة تجربة المريض
9. عدلان، وآخرون، ٢٠٢١، أثر الأنماط الإدارية على أداء الموظفين الإداريين
10. خليفة، ٢٠٢٢، دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي
11. زيات، وآخرون، ٢٠٢٣، تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة
12. عمراني، ٢٠٢١، القيادة التنظيمية وأثرها على اتخاذ القرار
13. بروبونة، وآخرون، ٢٠٢٣، أثر القيادة الإدارية على اتخاذ القرار داخل المؤسسة
14. الباشا، وآخرون، ٢٠٢١، القيادة التنظيمية وعلاقتها بتكليف التنظيمي للعمال الجدد
15. العلوان، ٢٠٢١، القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي
16. بو عامر، ٢٠١٩، القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
17. عبدلي، ٢٠١٥، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
18. الفاتح ، 2018م، القيادة و أثرها على الأداء.
19. امال وآخرون ، 2019م، النمط القيادي وأثره على أداء الموظف.
20. عمار، 2014م، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديريةية التوزيع بالأغواط.
21. عمار، 2017م، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء.

22. نسرين و اخرون ،2021م، دور القيادة في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين – جيجل-.
23. الغزاوي، ٢٠٢١، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي
24. سماح، ٢٠١٩، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية
25. برو، ٢٠١٩، القيادة الإدارية الفعّالة ودورها في إدارة الموارد البشرية
26. لزهر، ٢٠١٩، إدارة المشاريع
27. سوداني، واخرون، ٢٠١٧، تقنية اختيار المشاريع الاستثمارية في ظل المخاطرة
28. جبر، ٢٠٠٥، إدارة المشروعات
29. نصر، واخرون، ٢٠٢٣، إدارة المعرفة كعاملين تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع
30. نذير، ٢٠٢٣، أثر تطبيق القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع
31. الحميد، ٢٠١٨، تطوير إعداد الموازنات الاستثمارية من خلال تطوير المشاريع
32. خليل، 2021، استبيان تطور المشاريع، عوامل نجاح وفشل المشاريع في المنظمات غير الربحية
33. الأكلبي، 2021، استبيان القيادة الفعّالة، القيادة الفعّالة بالمنظومات ودورها في زيادة الإنتاجية

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية والاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، نهدف إلى دراسة أثر القيادة الفعالة على تطوير المشاريع، وذلك بالتطبيق على بنك الإنماء بمدينة جدة، نرجو منكم دعم البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة صح (✓) في المكان المناسب.

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

العمر: من ١٨ إلى ٢٥ سنة ☐ من ٢٦ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣١ سنة فما فوق ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب / عزباء ☐ متزوج / متزوجة ☐

المؤهل التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعة ☐

موظف/ موظفة: نعم ☐ لا ☐

استبيان أثر القيادة الفعالة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الأساليب القيادة المتبعة في المنظمة تمكن من معرفة اتجاهات العاملين نحو تحسين الإنتاجية.					

					تسعى القيادة لخلق بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة.	2
					القائد العاملين على الإنتاجية العالية بتقديم الحوافز يشجع القائد العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين	3
					تهتم القيادات بتحقيق الإنتاجية على حساب رضا العاملين	4
					يتم إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية	5
					يشجع القائد على العمل بروح الفريق لتحقيق الإنتاجية	6
					يقوم القائد بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الأفراد لترغى في تحقيق الإنتاجية العالية.	7
					القائد يخطط لدعم وتحفيز المرؤوسين على الانجاز	8
					يثق القائد بمقدرة العاملين على انجاز الأعمال دون أخطاء	9
					يتمتع القائد بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة في عمليات الإنتاج	10
					يقوم القائد بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الافراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية	11

					يشجع القائد على العمل بروح الفريق لتحقيق الإنتاجية المطلوبة	12
					يتمتع القادة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة خاصة المتعلقة بالإنتاجية	13
					القيادات بالمنظمة تتمتع بالتخصصية والاحترافية في كافة مجالات العمل	14
					يمتلك القادة المهارات التفكيرية اللازمة لنجاح العمليات التخطيطية للإنتاج والإنتاجية	15
					يتمتع القائد بطاقة إيجابية وذلك ينعكس على إنتاجية العاملين	16
					يتمتع القائد بمهارات إنسانية اجتماعية كالعلاقات والاتصال والتحفيز	17
					لدي القائد مهارات عالية في الحل المشكلات والصراعات التي تحد من تحقيق الإنتاجية	18

استبيان تطور المشاريع

يرجى الأجابة على الأسئلة بوضع علامة (✓) على الخيار المناسب، مع العلم انه لا يوجد إجابة صحيحة أو خطأ

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

العمر: من ١٨ إلى ٢٥ سنة ☐ من ٢٦ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣١ سنة فما فوق ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب / عزباء ☐ متزوج / متزوجة ☐

المؤهل التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعة ☐

موظف/ موظفة: نعم ☐ لا ☐

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مؤشرات نجاح المشاريع						
1	تخطيط موارد المشاريع					
2	الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق					
3	الموارد البشرية والتدريب					
4	دور فريق المتابعة والتقييم					
5	دور إدارة المخاطر					
مؤشرات فشل المشاريع						
6	عوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع					
7	سوء إدارة وقت المشروع					
8	عوامل مرتبطة بالتراخيص والمناقصات					
9	مشكلات التمويل والموازنات					