

عنوان البحث

Effective Leadership for Successful Project Management

القيادة الفعالة كمدخل لتحقيق إدارة مشاريع ناجحة : بالتطبيق على شركة ويكا العربية

إعداد الطالب/

زهير صالح النظام

الرقم الجامعي / 243001185

إشراف/

د.الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الفعالة كمدخل لتحقيق إدارة مشاريع ناجحة بالتطبيق على شركة وىكا العربية ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان علمي وتوزيعه على عينة عشوائية من الموظفين في شركة وىكا بلغت (38) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة الفعالة ونجاح إدارة المشاريع في شركة وىكا العربية (معامل ارتباط 0.682 ودلالة إحصائية عند 0.000)، وأظهرت نتائج الانحدار أن القيادة الفعالة تفسر 45.5% من التغير في نجاح إدارة المشاريع، مما يدل على تأثيرها الكبير على تحقيق النتائج المرجوة، وأن الوعي الذاتي للقيادة يفسر 42.3% من نجاح المشاريع، وهو مؤشر على أن معرفة القادة بأنفسهم وتقييم أدائهم يرفع من كفاءة فرق العمل، بينما التمكين القيادي يفسر 32% من نجاح المشاريع، مما يعكس أهمية منح الموظفين الثقة والصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف، والابتكار المدعوم من القيادة يفسر 39.7% من نجاح المشاريع، وهو ما يبرز دور تشجيع الأفكار الجديدة في تعزيز نتائج المشاريع.

ومن أهم التوصيات تعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على بناء الوعي الذاتي للقيادة وتطوير مهارات التقييم الذاتي، وتطبيق أساليب تمكين أوسع للموظفين عبر منحهم مساحة أكبر لاتخاذ القرار والمشاركة الفاعلة في التخطيط.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، إدارة المشاريع، الوعي الذاتي، التمكين، الابتكار، وىكا العربية.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساندني طوال فترة إعداد هذا البحث، وعلى رأسهم الدكتور الفیصل عبد الحمید والدكتور فايز جراد، لما قدماه من دعم علمي وتوجيه مستمر، كان له الأثر الكبير في بلورة الأفكار وصقل محتوى الدراسة.

كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني لإدارة وموظفي شركة ويكا العربية لتعاونهم الكريم، وتوفير البيانات التي ساعدت في تطبيق الدراسة ميدانياً.

وأسأل الله أن يوفقني في تقديم إضافة علمية تسهم في دعم المعرفة في مجال القيادة وإدارة المشاريع.

فهرس المحتويات

أ	حقوق الطباعة.....
ب	المستخلص.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
ح	قائمة الاشكال.....
1	الفصل الأول: المدخل العام للبحث.....
1	المقدمة.....
2	مشكلة البحث.....
4	أهمية البحث.....
4	أهداف البحث.....
5	فرضيات البحث.....
5	نموذج البحث.....
6	حدود البحث.....
7	خاتمة الفصل.....
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
8	الاطار النظري.....
8	أولاً: القيادة الفعالة.....
19	ثانياً: إدارة المشاريع الناجحة.....
24	الدراسات السابقة.....
24	أولاً: الدراسات العربية.....

28	ثانيا: الدراسات الأجنبية.....
31	ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة.....
32	خاتمة الفصل.....
33	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
33	أولا: منهج الدراسة.....
33	ثانيا: مجتمع الدراسة.....
33	ثالثا: عينة الدراسة.....
34	رابعا: أداة جمع البيانات.....
34	خامسا: حدود الدراسة.....
34	سادسا: أداة التحليل والأساليب الإحصائية.....
36	سابعا: صدق وثبات أداة جمع البيانات.....
38	خاتمة الفصل.....
39	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
39	أولا: دراسة البيانات الأساسية:.....
44	ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
53	ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة.....
56	خاتمة الفصل.....
57	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
57	أولا: الخاتمة.....
57	ثانيا: النتائج.....
58	ثالثا: التوصيات.....
60	المراجع.....
60	أولا: المراجع العربية.....

ثانيا: المراجع الأجنبية.....65

الملاحق.....69

قائمة الجداول

جدول 1	جدول الاتساق الداخلي.....	36
جدول 2	اختبار الثبات لاداة الدراسة.....	38
جدول 3	توزيع الموظفين في شركة ويكا العربية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 38).....	39
جدول 4	توزيع الموظفين في شركة ويكا العربية وفقا لمتغير العمر (ن = 38).....	40
جدول 5	توزيع الموظفين في شركة ويكا العربية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 38).....	41
جدول 6	توزيع الموظفين في شركة ويكا العربية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 38).....	42
جدول 7	توزيع الموظفين في شركة ويكا العربية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي (ن = 38).....	43
جدول 8	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: الوعي الذاتي لدى القادة	
44		
جدول 9	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: التمكين القيادي.....	46
جدول 10	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الابتكار المدعوم من	
القيادة		48
جدول 11	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع)	
50		
جدول 12	اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	53
جدول 13	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.....	54
جدول 14	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.....	54
جدول 14	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.....	55
جدول 14	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.....	56

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1 توزيع الموظفين وفقا لمتغير النوع الإجتماعي.....39
- رسم توضيحي 2 توزيع الموظفين وفقا للعمر.....40
- رسم توضيحي 2 توزيع الموظفين وفقا للمؤهل العلمي.....41
- رسم توضيحي 3 توزيع الموظفين وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.....42
- رسم توضيحي 4 توزيع الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.....43

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، أصبحت الإدارة الفعالة للمشروعات واحدة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية ولم تعد المشاريع تقتصر على كونها مبادرات مؤقتة لتحقيق غايات محددة، بل أصبحت أدوات تنفيذية تعكس رؤية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ومن هنا برزت أهمية القيادة الفعالة باعتبارها أحد المداخل الجوهرية لضمان إدارة المشاريع بكفاءة وجودة عالية، حيث تتجاوز القيادة دورها التقليدي المرتبط بإصدار الأوامر، لتصبح عملية شاملة تشمل التحفيز، والرؤية، والتمكين، والتوجيه الاستراتيجي. (Fokina et al., 2023, p. 2).

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن القيادة لم تعد مجرد وظيفة إدارية بل تحولت إلى عامل تحويلي يمكن المنظمات من تجاوز العقبات وتحقيق الإنجازات فالقائد الفعال هو الذي يمتلك القدرة على التأثير في سلوك الأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، والتعامل مع تحديات المشروع بكفاءة ومرونة كما أن القيادة الفعالة لها دور كبير وحيوي في جميع مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط والتهيئة، مروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والإغلاق. (الأكلابي، 2021، ص: 311)

وقد أكدت الدراسات على وجود علاقة مباشرة بين فاعلية القيادة ونجاح المشروعات حيث أوضحت أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادية واضحة ومؤثرة يتمكنون من تحسين التواصل داخل فرق العمل، وحل النزاعات، وتحفيز الأداء، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المشروع كما أن القيادة الفعالة تساهم في خلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون، ما يعزز من فرص نجاح المشروع، ويحد من المخاطر المرتبطة بالتأخير أو الفشل. (Ahmed et al., 2013, p. 4).

وإن فاعلية القيادة لا تقتصر على امتلاك المهارات الإدارية التقليدية، بل تشمل أيضا القدرات الإنسانية مثل الذكاء العاطفي، والاتصال الفعال، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والقدرة على التعامل مع الضغوط والصراعات الداخلية وهذه المهارات تمكن القائد من خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والعمل الجماعي، وهي ضرورية لإنجاح المشاريع التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع. (جامعة الضياء الدولية، 2023).

وتعزز القيادة الفعالة ثقافة الأداء الإداري المتميز من خلال وضع أهداف واضحة، وتوزيع المهام بشكل منصف، وتقييم الأداء بموضوعية وقد توصلت دراسة (العوفي، 2021، ص 89) إلى أن هناك ارتباطا ذا دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة وتحقيق جودة الأداء الإداري، وهو ما يبرز أهمية تدريب القادة وتطوير قدراتهم المهنية وتشير النتائج أيضا إلى أن القادة في المؤسسات الناجحة لا يكتفون بالتوجيه فقط بل يساهمون في تطوير كواهرهم وتمكينهم من اتخاذ القرار والمشاركة في رسم السياسات التنفيذية للمشاريع.

مشكلة البحث

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة في إدارة المشاريع وخاصة في بيئات العمل المتغيرة ومن أبرز هذه التحديات القدرة على القيادة بفعالية لتحقيق أهداف المشروع وضمان نجاحه، خصوصا في ظل حاجة المؤسسات إلى مواكبة التغيرات وتحقيق نتائج مستدامة.

وتشير الدراسات إلى أن القيادة الفعالة من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع إذ تساعد على تقليل المخاطر وتعزيز الابتكار ورفع مستوى التمكين داخل فرق العمل وفي دراسة على شركة أرامكو أظهرت النتائج أن القيادة ساهمت بوضوح في إدارة المخاطر وضمان نجاح المشاريع بين عامي 2020 و2024 (قبلاوي، 2025، ص30) كما أكدت دراسة الشريف (2024، ص455) أن القيادة الاستراتيجية

الفعالة تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات والتعلم منها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات وفي دراسة الخفاجي (2023، ص140) تبين أن تبني أسلوب القيادة الفعالة يؤثر مباشرة على سلوك الموظفين، ويعزز التفاعل الإيجابي وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بيئة العمل بينما أكدت دراسة صوار (2015، ص31) على أن نجاح المشروع يرتبط بشكل كبير بجودة تسيير الموارد البشرية، والتي لا تنفصل عن دور القيادة في التمكين وتوجيه الكفاءات كما أظهرت دراسة سهان ريفكي (2025، ص660) أن أساليب القيادة تساعد في فاعلية المشاريع التي تتطلب الابتكار والتعاون.

وعلى الرغم من التأكيد المتزايد في الأدبيات على أهمية القيادة الفعالة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تتناول أثرها بشكل مباشر في إدارة المشاريع داخل القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة مدى فاعلية القيادة في التأثير على نجاح المشاريع.

سؤال البحث الرئيسي

ما أثر القيادة الفعالة على نجاح إدارة المشاريع في شركة ويكا العربية؟

أسئلة البحث الفرعية

1. ما أثر الوعي الذاتي لدى القادة على نجاح إدارة المشاريع؟
2. ما أثر التمكين الذي يمارسه القادة في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع؟
3. ما أثر الابتكار المدعوم من القيادة الفعالة في تحسين نتائج المشاريع؟

أهمية البحث

أهمية البحث النظرية

يساهم البحث في إثراء الجانب النظري المرتبط بدور القيادة الفعالة في مجال إدارة المشاريع، كما يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة (الوعي الذاتي، التمكين، الابتكار) ونجاح المشاريع، وهو من البحوث القليلة التي تربط القيادة الفعالة بنجاح المشاريع بالتطبيق على شركة صناعية سعودية (ويكا العربية).

أهمية البحث التطبيقية

يساعد الإدارة في تطوير برامج تدريبية للقيادات لتطوير مهاراتهم في التمكين ودعم الابتكار، وسيقدم توصيات ستستخدم كدليل استرشادي لتحسين جودة تنفيذ المشاريع الصناعية.

أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

تحليل دور القيادة الفعالة كمدخل لتحقيق إدارة مشاريع ناجحة لدى موظفي شركة ويكا العربية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على تأثير الوعي الذاتي لدى القادة على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة ويكا.
- قياس أثر التمكين الذي تمارسه القيادة على فعالية إدارة المشاريع.
- دراسة العلاقة بين قدرة القيادة على دعم الابتكار ونجاح المشاريع داخل الشركة.

فرضيات البحث

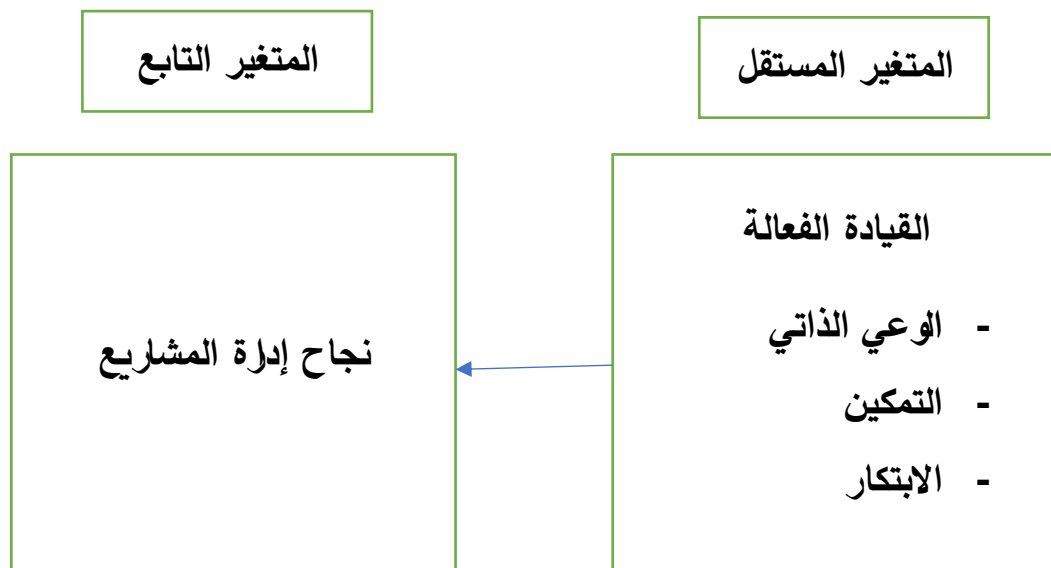
الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على نجاح إدارة المشاريع في شركة وىكا العربية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي لدى القادة على نجاح إدارة المشاريع في شركة وىكا العربية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين القيادي على نجاح إدارة المشاريع في شركة وىكا العربية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار المدعوم من القيادة على نجاح إدارة المشاريع في شركة وىكا العربية.

نموذج البحث



الرسم التوضيحي 1 نموذج الدراسة

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: يركز البحث على دراسة أثر القيادة الفعالة بأبعادها (الوعي الذاتي - التمكين - الابتكار) على نجاح إدارة المشاريع.
- الحدود المكانية: يطبق البحث في مقر شركة وىكا العربية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: يجرى البحث خلال العام الأكاديمي 2025م.
- الحدود البشرية: يقتصر البحث على العاملين والقيادات الإدارية في شركة وىكا العربية.

خاتمة الفصل

في هذا الفصل تم تقديم نظرة شاملة حول البحث حيث جرى استعراض الفكرة العامة للموضوع المختار مع بيان دوافع اختياره كما تم تحديد مشكلة البحث وصياغة التساؤلات التي يسعى البحث إلى الإجابة عنها كذلك تم توضيح أهمية الدراسة وصياغة الأهداف التي تهدف إلى تحقيقها، بالإضافة إلى عرض الفرضيات التي يسعى البحث إلى التحقق من صحتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

أولاً: القيادة الفعالة

مفهوم القيادة:

القيادة هي فن توجيه وإلهام الأفراد أو المجموعات نحو هدف مشترك، وهي تتطوي على القدرة على التأثير على الآخرين وتحفيزهم، وتعزيز التعاون وتحقيق النجاح الجماعي، وتعمل القيادة الفعالة على تمكين الأشخاص من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة وتحفيز التغيير الإيجابي داخل المنظمات والمجتمعات. (الغريب، 2022، ص: 233)

العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة على ممارسة القيادة

القيادة تتأثر بعدد لا يحصى من العوامل الداخلية والخارجية، ويعد فهم كيفية تكيف القادة مع التغيرات الخارجية مع مواءمة الاستراتيجيات الداخلية مع الأهداف الخارجية أمراً ضرورياً لدفع النمو وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية وتحقيق النجاح على المدى الطويل، ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن أساليب القيادة ليست كلها متشابهة، حيث أن هناك عوامل معينة تؤثر على أنماط القيادة.

أولاً: العوامل الداخلية التي تؤثر على ممارسة القيادة

العوامل الداخلية لها تأثير عميق على أنواع أساليب القيادة داخل المنظمات، وترتبط هذه العوامل ارتباطاً وثيقاً بالأعمال والثقافة الداخلية للشركة، مما يشكل كيفية قيادة القادة لفرقهم

1) الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد أنماط القيادة، وتعزز

الثقافة الداعمة والتمكين القيادة التشاركية، وتشجع التواصل المفتوح واتخاذ القرارات التعاونية.

في المقابل، قد تؤدي الثقافة الهرمية إلى أسلوب قيادة أكثر استبدادية، مما يؤدي إلى مركزية سلطة اتخاذ القرار مع القائد، من خلال الثقافة الداعمة حيث توفر الثقافة التنظيمية الداعمة الظروف الاجتماعية والنفسية التي تعمل على تحسين صحة الموظف وسلامته ورفاهه، ويمكن أن يشمل ذلك دعم نمو الموظفين وتطويرهم وبناء علاقات إيجابية عن قصد بين الأشخاص وعملهم ومنظمتهم، فعندما يكون لمؤسسة قطر ثقافة داعمة فمن المرجح أن يشارك الموظفون ويتم تمكينهم ويؤدون أفضل أداء مما سيعزز تقديم الخدمات وجودة المنتج والأداء التنظيمي العام، كما إن الثقافة الداعمة هي الثقافة التي تمكن الموظفين من القيام بعملهم على أكمل وجه، بحيث يقدم القادة تقاريرهم المباشرة عما يحتاجون إليه لأداء وظائفهم مثل المعلومات والأدوات والوصول والتوجيه، ومن أجل تطبيق الثقافة الداعمة يجب على مؤسسة قطر تقديم المرونة والسماح للعاملين فيها بالاختيار عندما ينجزون عملهم، حيث ينصب التركيز على ما تم تحقيقه وليس على ساعات العمل. (العباسي، 2016)

2) قنوات الاتصال: تؤثر قنوات الاتصال بشكل كبير على فعالية القيادة وغالبا ما يعتمد القادة الذين يحافظون على خطوط اتصال مفتوحة ويشجعون ردود الفعل أسلوبا ديمقراطيا، مما يعزز بيئة عمل شاملة، وعلى العكس من ذلك فإن الاعتماد على التواصل من أعلى إلى أسفل يمكن أن يؤدي إلى نهج أكثر استبدادية مما يقلل من مشاركة الفريق.

ثانيا: العوامل الخارجية التي تؤثر على ممارسة القيادة

تلعب العوامل الخارجية دورا حاسما في تشكيل أسلوب القيادة للأفراد الذين يقودون المنظمات أو الفرق، وهذه العوامل خارجة عن السيطرة المباشرة للقائد وغالبا ما تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

1) البيئة الاقتصادية: تؤثر الظروف الاقتصادية السائدة بشكل كبير على أساليب القيادة، وخلال أوقات الازدهار الاقتصادي، يركز القادة على النمو والتوسع والابتكار، ويكونوا أكثر عرضة لتحمل المخاطر المحسوبة والاستثمار في فرص جديدة، ومن جهة أخرى فإن في أوقات الانكماش الاقتصادي قد يتبنى القادة نهجا أكثر حذرا مع التركيز على خفض التكاليف والكفاءة وإدارة المخاطر.

2) التقدم التكنولوجي: أدى التقدم السريع في التكنولوجيا إلى تحويل مشهد الأعمال، ويجب أن يكون القادة على دراية بالتكنولوجيا وعلى استعداد لتبني أدوات وحلول رقمية جديدة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية، ويمكن للقادة الأكفاء من الناحية التكنولوجية التعامل بشكل أفضل مع تعقيدات العصر الرقمي ودفع التحول الرقمي داخل مؤسساتهم. (عباس، 2021، 20-36)

العلاقة بين الإدارة والقيادة

يتم تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير ودفع جهود المجموعة نحو تحقيق الأهداف، وقد ينشأ هذا التأثير من مصادر رسمية، مثل تلك التي يوفرها الحصول على منصب إداري في المنظمة، يجب أن يتمتع المدير بسمات القائد، أي أنه يجب أن يمتلك الصفات القيادية ويقوم القادة بتطوير وبدء الاستراتيجيات التي تبني الميزة التنافسية وتحافظ عليها، كما تحتاج المنظمات إلى قيادة قوية وإدارة قوية لتحقيق الكفاءة.

بينما يضع المديرون الهيكل ويفوضون السلطة والمسؤولية، يوفر القادة التوجيه من خلال تطوير الرؤية التنظيمية وإيصالها إلى الموظفين وإلهامهم لتحقيقها، وبينما تشمل الإدارة التركيز على التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة؛ فالقيادة هي في الأساس جزء من وظيفة التوجيه للإدارة. يركز القادة على

الاستماع وبناء العلاقات والعمل الجماعي وإلهام وتحفيز وإقناع المتابعين. (الخماس، 2019، ص:

51-47)

بينما يحصل القائد على سلطته من رؤوسيه، فإن المدير يحصل على سلطته بحكم منصبه في المنظمة، والإدارة هي أكثر من العلم حيث أن المديرين دقيقون ومخططون ومعاييريون ومنطقيون وأكثر ذكاءً فإن القيادة هي فن في المنظمة، إذا كان المديرين مطلوبين، فإن القادة ضروريون.

بينما تتناول الإدارة البعد الفني في المنظمة أو المحتوى الوظيفي؛ تتعامل القيادة مع الجانب الإنساني للمنظمة، وبينما تقوم الإدارة بقياس/تقييم الأشخاص بناءً على أسمائهم وسجلاتهم السابقة وأدائهم الحالي وترى القيادة الأفراد وتقيمهم على أنهم يمتلكون إمكانيات لأشياء لا يمكن قياسها، أي أنها تتعامل مع مستقبل وأداء الأشخاص إذا تم استخراج إمكانياتهم بالكامل، وإذا كانت الإدارة متفاعلة، فإن القيادة تكون استباقية.

كما تعتمد الإدارة بشكل أكبر على التواصل الكتابي، بينما تعتمد القيادة بشكل أكبر على التواصل اللفظي، وإن المنظمات التي تعاني من الإفراط في الإدارة أو الإدارة غير الكافية لا تؤدي أداء يرقى إلى المستوى القياسي، كما تحدد القيادة جنباً إلى جنب مع الإدارة اتجاهها جديداً وتستخدم الموارد بكفاءة لتحقيق ذلك، وتعد كل من القيادة والإدارة ضروريتين للنجاح الفردي وكذلك التنظيمي. (الحسن، 2017،

ص: 32-22)

تعريف القيادة الفعالة

تعرف القيادة الفعالة بأنها القدرة التي يمتلكها القائد للتأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مع ضبط جهودهم وتنسيقها للوصول إلى النتائج المطلوبة بكفاءة وفاعلية ويعد القائد

الإداري العنصر البشري الأبرز الذي يستخدم نفوذه وقوته في التأثير على مرؤوسيه، بما ينعكس على سلوكياتهم وتوجهاتهم ويقود إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (المدهون، 2014: 67).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة الفعالة هي نتاج التفاعل بين القائد ومرؤوسيه ضمن المواقف التنظيمية المختلفة، حيث يعتمد نجاحها على قدرة القائد في دفع وتشجيع الأفراد على العمل، وتحفيزهم لإنجاز الأهداف المطلوبة. كما أن القائد الفعال يتميز بمهارة التأثير الإيجابي، من خلال توجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح، مع التركيز على تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة واحتياجات العاملين (المدهون، 2014: 67).

ويرى الباحث أن القيادة الفعالة هي عملية متكاملة يقوم فيها القائد بالتأثير على الآخرين، ليس فقط لتحقيق الأهداف المحددة، وإنما لخلق بيئة عمل متماسكة ومنسجمة، وذلك عبر تطبيق القيم الأخلاقية والمعتقدات والمهارات القيادية، إضافة إلى الشخصية المتزنة والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

أهمية القيادة الفعالة

تتبع أهمية القيادة الفعالة من كونها تركز على العنصر البشري الذي أصبح يحتل الصدارة بين مختلف عناصر الإنتاج الأخرى فالعامل البشري، على الرغم من كفاءته، يبقى عرضة لتقلبات المشاعر والعواطف، مما يجعل سلوكه صعب التنبؤ به كما أن التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمؤسسة تؤدي إلى ضرورة تعديل السياسات بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف (أحمد، 2007: 27-28).

وتظهر أهمية القيادة من خلال قدرتها على توفير التوجيه السليم والحكيم للعاملين، وضمان تعاونهم وبذلهم للجهود المطلوبة لإنجاز المهام كما أثبتت الدراسات أن القادة الفعالين يمثلون شريحة نادرة في المجتمع، إذ لا يتمتع بمهارات القيادة الحقيقية إلا القليلون (أحمد، 2007: 28) فالقيادة الفعالة تعتبر

العمود الفقري للمؤسسة، حيث تضمن انسجام الأفراد، وتحافظ على الحد الأدنى من الجهود المطلوبة لاستمرار المنظمة.

سمات ومهارات القيادة الفعالة

تتميز القيادة الفعالة بمجموعة من السمات التي تعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ومن أبرز هذه السمات ما يلي (رجب وآخرون، 2009: 72):

النظرة الشمولية للمنظمة: حيث ينظر المدير الفعال إلى المنظمة كمنظومة متكاملة الأجزاء، ويفهم العلاقة العضوية بين مختلف إداراتها وأقسامها، ويدرك كيفية ارتباط أهدافه الشخصية مع أهداف العاملين معه والأهداف العامة للمؤسسة.

فهم البيئة المحيطة: يتفهم المدير الفعال طبيعة البيئة الخارجية وتأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المنظمة، ويستوعب كيفية تفاعل المؤسسة مع هذه المؤثرات.

الاهتمام بالإنسان والعمل معا: يوازن القائد الفعال بين الاهتمام بالمهام الموكلة إليه ورعاية الجوانب الإنسانية للعاملين، فلا يفضل عنصرا على الآخر.

الإيمان بقدرات العاملين: ينظر القائد الفعال للعاملين بمنظور إيجابي، ويؤمن بأن لديهم طاقات وإمكانات قابلة للتطوير، ويحرص على اكتشافها وصقلها.

العمل بروح الفريق: يعتمد القائد الفعال أسلوب الفريق في إدارة العمل، ويشجع التعاون الجماعي بين الأفراد.

خصائص القيادة الفعالة

تشمل خصائص القيادة الفعالة مجموعة من السمات التي تجعلها أداة حيوية لتحقيق الأهداف التنظيمية

(زايد، 2006: 2):

1. توجيه الجهود نحو الأهداف: القيادة هي العملية التي يوجه من خلالها القائد جهود العاملين

نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2. السلطة والتأثير: تقوم القيادة على التأثير في سلوك الآخرين باستخدام السلطة بطرق إيجابية.

3. أهمية القيادة للمجتمع: القيادة ضرورية للحفاظ على النظام وتحقيق العدالة، حيث أشار القرآن

الكريم إلى دور التدافع بين الناس في استقامة الحياة، كما ورد في قوله تعالى: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ

الناس بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ﴾ (البقرة: 251).

4. حلقة وصل: تعمل القيادة كحلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة المستقبلية.

5. بوتقة المفاهيم والسياسات: القيادة هي المحرك الأساسي الذي يدمج بين السياسات

والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

6. تحقيق الأهداف المرسومة: القائد هو المسؤول عن توجيه المنظمة للوصول إلى غاياتها.

7. تعزيز القوى الإيجابية: تهدف القيادة الفعالة إلى نشر الطاقة الإيجابية وتقليل الجوانب

السلبية.

8. حل المشكلات: تعمل القيادة على السيطرة على المشكلات التي تعترض سير العمل ورسم

الخطط لحلها.

9. تنمية الأفراد: القيادة مسؤولة عن تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، إذ يمثل الأفراد المورد

الأهم للمؤسسة.

10. مواكبة التغيرات: تهدف القيادة إلى استيعاب التغيرات البيئية وتوظيفها بما يخدم أهداف

المنظمة (العجمي، 2008: 66-67).

أبعاد القيادة الفعالة:

الوعي الذاتي: الوعي الذاتي أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الفعالة، حيث يمثل الأساس الذي ينطلق منه القائد لفهم ذاته وقدراته وإدراك تأثير سلوكه على الآخرين ويرتبط هذا البعد بقدرة القائد على التعرف على مشاعره ونقاط قوته وضعفه وقيمه الشخصية، ما يجعله أكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة وقد أكدت دراسة القشاش (2020) أن مهارات الوعي الذاتي تمكن القادة من بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، وتشجع على التعاون والإبداع، مما يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

ومن خلال الوعي الذاتي يصبح القائد قادراً على تحديد ردود أفعاله وتوجيه سلوكياته بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، مما يعزز من قدرته على إدارة الضغوط واتخاذ القرارات الفعالة كما يساهم في خلق مناخ تنظيمي محفز يدعم الابتكار عبر استثمار الإمكانيات الفردية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين (القشاش، 2020) وعندما يمتلك القادة هذا الوعي، فإنهم يسعون بوعي إلى تطوير علاقاتهم مع فرق العمل، الأمر الذي يزيد من ثقة الموظفين ودافعيتهم لتحقيق أهداف مبتكرة.

وعلى المستوى العالمي ينظر إلى الوعي الذاتي كعنصر أساسي في بناء القيادة الفعالة حيث أوضحت دراسة IHF (2023) أن القادة الواعين بأنفسهم يمتلكون قدرة أكبر على التكيف مع التحديات، ويستفيدون من التغذية الراجعة لتطوير مهاراتهم باستمرار فهم يوازنون بين الحزم والمرونة، ويعززون الثقة داخل فرق العمل، مما يفتح المجال أمام التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

ويبرز دور الوعي الذاتي في تحسين الأداء الوظيفي والابتكار لدى المديرين، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد بينت دراسة Welbeck وآخرون (2024) أن الوعي الذاتي، إلى جانب مهارات التنظيم الذاتي، يرتبط إيجابيا بأداء المديرين، ويساهم في تحفيز القيادة الفكرية (Thought Leadership) التي تدعم الإبداع والاستباقية في مواجهة المنافسة ويؤكد ذلك أهمية دمج برامج تطوير الوعي الذاتي ضمن خطط إعداد القادة في المؤسسات لتحقيق التفوق والابتكار.

التمكين: قد ازدادت أهمية مفهوم تمكين العاملين في المؤسسات العامة في السنوات الأخيرة، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات العامة مسؤولة عن توفير الخدمات الأساسية للجمهور وعليها أن تكفل تزويد موظفيها بالمعدات الكافية للاضطلاع بواجباتهم. (بارك، 2018، ص: 202)

ويمكن تعريف تمكين العاملين في المؤسسات العامة بأنه تزويدهم بالموارد والدعم والاستقلال اللازمين لأداء مسؤولياتهم الوظيفية بفعالية، ويشمل ذلك منحهم فرص التدريب والتطوير، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لهم، والسماح لهم بالاستقلال الذاتي في عمليات صنع القرار. (سردوك، 2017)

ولا يمكن التقليل من أهمية تمكين العمال في المؤسسات العامة، وبذلك يمكن لهذه المنظمات أن تكفل قدرة موظفيها على أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية وينطبق هذا بشكل خاص على العاملين في مناصب القيادة أو المسؤولية، فعندما يتم تمكين العمال، فمن المرجح أن يتولوا ملكية عملهم ويسعوا جاهدين من أجل التميز، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء فعندما يشعر العمال بالتمكين، فمن الأكيد أن يبقوا مع المنظمة لفترة أطول مما يمكن أن يساعد في تقليل تكاليف الدوران. (سردوك، 2017)

ويساعد تمكين العمال أيضا في خلق ثقافة الثقة بين الإدارة والموظفين عندما يشعر الموظفون بالثقة من قبل مشرفيهم، فمن المرجح أن يكونوا منفتحين بشأن أي قضايا أو مخاوف قد تكون لديهم فيما

يتعلق بعملهم أو المنظمة ككل، حيث يساعد هذا الاتصال المفتوح على تعزيز بيئة يمكن فيها معالجة المشكلات بسرعة وتنفيذ الحلول بسرعة أيضا. (بارك، 2018، ص: 202)

بالإضافة إلى ذلك عندما يشعر الموظفون بالثقة من قبل الإدارة، فمن الطبيعي أن يتخذوا زمام المبادرة في المشاريع أو المهام دون الشعور بأنهم بحاجة إلى إذن من كبار المسؤولين أولا وكثيرا ما يؤدي هذا النوع من المبادرات إلى أفكار مبتكرة يمكن أن تفيد المنظمة ككل.

كما و يساعد تمكين العمال أيضا في خلق بيئة يتم فيها تقدير التنوع واحترامه داخل مكان العمل، عندما يشعر جميع أعضاء المنظمة بالاحترام بغض النظر عن العرق أو الهوية أو عوامل أخرى، فإنه يخلق جوا يشعر فيه الجميع بالترحيب والقبول بغض النظر عن الخلفية أو المعتقدات، ويشجع هذا النوع من الأجواء التعاون بين مختلف الإدارات داخل المنظمة، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة عموما، فضلا عن زيادة الإبداع داخل الأفرقة العاملة في المشاريع معا. (بارك، 2018، ص: 202)

الابتكار: يعرف الابتكار المؤسسي بأنه عملية تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة داخل المؤسسة. يهدف هذا النوع من الابتكار إلى إحداث تغييرات وتحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. كما يتضمن الابتكار المؤسسي تقديم أفكار مبتكرة وتجارب جديدة تهدف إلى التفوق على المنافسين وتحقيق النجاح في سوق العمل، و إن الأفكار المبتكرة الجديدة ضرورية لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات في بيئات تنافسية (Qian et al., 2020) فالابتكار يمثل عنصرا حيويا في تعزيز القدرة التنافسية، ويشمل سلوك العمل الابتكاري عملية مستمرة لاستكشاف الفرص وتوليد أفكار جديدة، إلى جانب التفاعل العملي مع تنفيذ التغييرات، وتطبيق المعارف الجديدة، وتحسين الإجراءات، مما ينعكس إيجابا على أداء الأفراد وتعزيز نشاط المؤسسة وهذا السلوك يتجاوز حدود الإبداع رغم ارتباطه القوي به، فإبداع الموظف يساهم بفوائد ملموسة للمؤسسة (Hj Musneh et al., 2021).

ولا يكتب لسلوك العمل الابتكاري النجاح إلا عند تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، إذ يتطلب تنفيذها دعم الزملاء وتعزيز العلاقات الاجتماعية، فالحصول على تأييد الآخرين للفكرة أمر جوهري لضمان تحققها وحتى الأفكار الأكثر تميزا لا يمكن أن تطبق دون مساهمة ودعم من يساندها لتصبح مؤثرة وفعالة (Afsar & Ghazali-Al, 2021).

ويشير هذا السلوك إلى المبادرة في اقتراح أفكار حديثة ومفيدة تتعلق بالمنتجات وطرق الأداء، مع تضمين سلوكيات تهدف لتطوير هذه الأفكار وإطلاقها وتطبيقها في بيئة العمل (De Jong & Den Hartog, 2010).

ويعرف سلوك العمل الابتكاري بكونه مركبا متعدد الأبعاد يعتمد على المبادرة الذاتية، إذ يعمل الموظفون بوعي على توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة من خلال التحليل النقدي، وتحديد التحديات، واستكشاف الحلول، وسد الثغرات، مع البحث عن طرق وأساليب حديثة لتحسين الأداء المؤسسي داخليا وخارجيا، بما يحقق الاستدامة ويضمن القدرة على المنافسة (AIEssa & Durugbo, 2021; Seng & Fernando, 2021).

وسلوك العمل الابتكاري يمثل المحرك لابتكار أفكار جديدة، وتقديمها، والعمل على تطبيقها بما يخدم أداء المنظمة حيث وُؤتمر عملية الابتكار بثلاث مراحل رئيسية: تبدأ بتوليد الأفكار، حيث يتم إنتاج حلول جديدة بغرض التحسين ثم تأتي مرحلة الترويج للفكرة، إذ ينبغي على الموظف التفاعل اجتماعيا للحصول على دعم أصحاب القرار وتشجيعهم للفكرة وبناء شبكة مؤيدين وتختتم العملية بمرحلة التنفيذ، حيث يعمل المبتكر على تطبيق الفكرة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات قابلة للتطبيق تعزز الأداء والربحية سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة ككل (Arifien & Yulianti, 2019; Wang et al., 2015).

ثانياً: إدارة المشاريع الناجحة

مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشروع هي استخدام معرفة ومهارات وأدوات وتقنيات محددة لتقديم شيء ذي قيمة للناس. تطوير البرمجيات لتحسين عملية الأعمال ، وبناء مبنى ، وجهود الإغاثة بعد كارثة طبيعية ، وتوسيع المبيعات في سوق جغرافي جديد هذه كلها أمثلة على المشاريع.

إدارة المشاريع من المفاهيم الحديثة التي نشأت نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وتعد المهام التي تقوم بها المنظمات، حيث تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المختلفة سواء كانت بشرية أو مادية أو تقنية، وتعرف إدارة المشاريع بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتخصيص الموارد من أجل إتمام مشروع محدد خلال مدة زمنية معينة وبالجودة المطلوبة والتكلفة المقررة، إذ يعتمد نجاح المشروع على مدى قدرة المدير على استخدام الموارد بكفاءة وتنسيق الجهود بين فرق العمل للوصول إلى النتائج المستهدفة (الحديدي، 2020، ص.

(578)

كما يشير مفهوم إدارة المشاريع إلى أنها منهجية متكاملة تعتمد على مجموعة من الأدوات والأساليب التي تهدف إلى تنظيم مراحل المشروع من البداية وحتى تسليمه بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويتضمن ذلك تحديد نطاق المشروع، وضبط الجودة، والتخطيط للموارد، وإدارة المخاطر، ووضع جداول زمنية دقيقة لإنجاز المهام، فضلاً عن توزيع المسؤوليات بين فرق العمل، الأمر الذي يساهم في تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، ويعتبر هذا التوازن من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح في إدارة المشاريع (محمد، 2010، ص. 41)

لفهم إدارة المشروع ، يجب أن ننظر بشكل أعمق في ما يشكل المشروع. بشكل أساسي ، تعد المشاريع جهودا مؤقتة لخلق قيمة من خلال المنتجات والخدمات والعمليات الفريدة. تم تصميم بعض المشاريع لحل المشكلات بسرعة. يتطلب البعض الآخر جداول زمنية ممتدة لتحقيق نتائج لن تحتاج إلى تحسينات كبيرة خارج الصيانة المتوقعة مثل الطرق السريعة العامة

يقود هذه المشاريع متخصصو المشروع - الأشخاص الذين يطلب منهم إما عن قصد أو بحكم الظروف التأكد من أن فريق المشروع يحقق أهدافه. يستخدم المتخصصون في المشروع العديد من الأدوات والتقنيات والأساليب المختلفة لتلبية احتياجات المشروع.

هناك حاجة إلى بعض المشاريع لحل المشكلات بسرعة ، مع إدراك أنه سيتم إجراء تحسينات على مدار فترة زمنية. مشاريع أخرى لها مدة أطول و / أو تنتج منتجا أو نتيجة أخرى لن تحتاج إلى تحسينات كبيرة خارج الصيانة المتوقعة ، مثل الطريق السريع.

على مدار تاريخ البشرية ، كانت إدارة المشاريع تمارس دائما بشكل غير رسمي ، ولكنها بدأت في الظهور كمهنة متميزة في منتصف القرن العشرين عندما أدركت مجموعة من الأفراد ذوي التفكير المستقبلي من مجالات الطيران والهندسة والصيدلة والاتصالات عالما متغيرا بحاجة إلى أدوات جديدة. بدافع من الحاجة إلى معالجة مسائل الجدولة والموارد المرتبطة بالمشاريع المتزايدة التعقيد ، اجتمعوا للبدء في وضع وتوحيد الأدوات لمهنة جديدة. وفي عام 1969 ، ولد معهد إدارة المشاريع (PMI).

اليوم ، نعيش في عصر التغيير، حيث تمثل المشاريع القوة الدافعة وراء كيفية إنجاز العمل وتحقيق التغيير وتسليم القيمة. في اقتصاد المشروع (النسور ، 2019، ص: 17)

أهمية إدارة المشاريع

تبرز أهمية إدارة المشاريع في كونها تمثل الإطار الذي يمكن من خلاله تحويل الأفكار إلى إنجازات عملية ملموسة، فهي تساعد المؤسسات على تنظيم الجهود وتحديد الأهداف بوضوح ومتابعة تنفيذها بطريقة منهجية، مما يسهم في توفير الوقت والجهد وتقليل التكاليف، كما أن إدارة المشاريع الناجحة تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، إذ تتيح متابعة دقيقة لمراحل التنفيذ واكتشاف المشكلات في وقت مبكر والعمل على حلها بشكل فعال، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل (الحديدي، 2020، ص. 582)

وتكمن أهمية إدارة المشاريع أيضاً في كونها أداة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تساعد على تحسين استخدام الموارد المتاحة وتعظيم العوائد وتقليل الفاقد، فضلاً عن دورها في تشجيع فرق العمل على الإبداع والابتكار من خلال التعاون والتنسيق المستمر، وتعتبر المشاريع الناجحة بمثابة رافعة للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة خاصة عندما ترتبط هذه المشاريع بالتقنيات الحديثة والحلول المبتكرة التي تعالج التحديات المجتمعية والبيئية (بن خديجة، 2019، ص. 103).

خصائص إدارة المشاريع الناجحة

تمتاز إدارة المشاريع الناجحة بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنشطة الإدارية، ومن أبرزها وضوح الأهداف وقابليتها للقياس، إذ يعد تحديد الهدف بدقة شرطاً أساسياً لضمان نجاح المشروع، كما تتسم المشاريع الناجحة بوجود خطة عمل متكاملة تشمل جميع مراحل المشروع من البداية إلى النهاية مع تحديد المهام والأدوار بدقة، بالإضافة إلى ضرورة وجود نظام متابعة وتقييم يضمن اكتشاف أي انحرافات عن الخطة المعتمدة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (عابدي، 2017، ص.

كما تتميز إدارة المشاريع الناجحة بقدرة القادة على تحفيز فرق العمل وتعزيز روح الفريق، إذ يعتمد نجاح المشروع على مستوى التعاون والتواصل الفعال بين الأعضاء، فضلاً عن أهمية استخدام أساليب إدارة المخاطر التي تتيح التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع خطط بديلة لتقليل أثرها، ومن السمات البارزة أيضاً القدرة على التحكم في التكاليف ومراعاة الالتزام بالجدول الزمنية، إذ يعتبر تجاوز التكاليف أو التأخير من أكثر العوامل المؤثرة على تقييم نجاح المشروع (محمد، 2010، ص. 42).

مراحل إدارة المشاريع

تمر إدارة المشاريع بعدة مراحل رئيسية تبدأ بمرحلة الابتداء التي تتضمن تحديد فكرة المشروع ودراسة جدواه وتقدير موارده، ثم مرحلة التخطيط التي يتم فيها وضع خطط تفصيلية تتعلق بالأنشطة والموارد والتكلفة والوقت، يلي ذلك مرحلة التنفيذ التي يتم فيها تطبيق ما تم التخطيط له مع متابعة سير الأعمال وضبط الجودة، ثم مرحلة المراقبة والتحكم والتي تهدف إلى التأكد من التزام المشروع بالمخطط له من حيث الوقت والتكلفة والجودة وإجراء التعديلات اللازمة، وأخيراً مرحلة الإغلاق التي يتم فيها تسليم المشروع إلى الجهة المستفيدة وتقييم النتائج والدروس المستفادة (الحديدي، 2020، ص. 585).

وتعتبر هذه المراحل بمثابة دورة حياة المشروع، حيث تضمن ترابط الجهود وتحقيق التناسق بين جميع العناصر المشاركة في إنجاز المشروع، كما تساعد على توثيق الإجراءات وتحديد المسؤوليات بدقة، مما يقلل من احتمالية حدوث الأخطاء أو النزاعات بين فرق العمل، ويعزز من فرص نجاح المشروع في بيئة الأعمال المعقدة (طنطاوي، 2025، ص. 580).

تحديات إدارة المشاريع

تواجه إدارة المشاريع العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه التحديات ضعف التخطيط أو عدم وضوح الأهداف منذ البداية، إضافة إلى نقص الموارد المالية أو البشرية، وعدم

كفاءة فرق العمل، فضلاً عن مقاومة التغيير داخل المؤسسات، كما أن العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية قد تؤثر على سير المشروع بشكل كبير، الأمر الذي يتطلب مرونة عالية في التخطيط والتنفيذ (بن خديجة، 2019، ص. 110)

ومن التحديات الأخرى التي تواجه مديري المشاريع صعوبة إدارة المخاطر وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث الطارئة، إلى جانب ضعف التواصل بين أعضاء الفريق أو بين الإدارة العليا والفرق التنفيذية، وهو ما يؤدي إلى ظهور فجوات في تنفيذ الأنشطة، كما تشكل المشكلات المتعلقة بالجودة والتأخير في التسليم من بين المعوقات الشائعة التي تستدعي تبني أساليب متابعة دقيقة وفعالة لضمان عدم تكرارها (عابدي، 2017، ص. 45).

أفضل الممارسات في إدارة المشاريع

تشير الدراسات إلى أن تبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع يعد من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحها، وتشمل هذه الممارسات وضع خطة إستراتيجية شاملة تراعي الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، إلى جانب تطوير المهارات القيادية لمديري المشاريع وتمكينهم من اتخاذ القرارات الصائبة، كما أن اعتماد أدوات تكنولوجية متقدمة مثل أنظمة إدارة المشاريع الرقمية يساهم في تعزيز كفاءة التخطيط والمتابعة (محمد، 2010، ص. 42)

وتتضمن أفضل الممارسات أيضاً أهمية بناء فرق عمل متجانسة تتمتع بروح التعاون والابتكار، وتطبيق أساليب فعالة لإدارة المخاطر من خلال التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، فضلاً عن إجراء تقييم دوري لأداء المشروع واستعراض الدروس المستفادة لتحسين العمليات المستقبلية، ويعتبر التركيز على التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية عاملاً محورياً لإنجاح المشاريع خاصة في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار (طنطاوي، 2025، ص. 602).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة (الشريف وآخرون، 2024) إلى فحص دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات المستقبلية لدى القيادات الإدارية في شركات الاتصالات السعودية واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستندا إلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، واختيرت عينة ممثلة بلغ عددها (211) قائدا إداريا وحولت البيانات إلى صيغ كمية لتحليلها إحصائيا بغرض اختبار الفرضيات الرئيسية وتوصل البحث إلى قبول الفرضيتين الرئيسيتين، أي وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية، وبين القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات القادمة كما أبرز أهمية بناء منظومات إنذار مبكر، وتطوير القدرات الاستشرافية، وإرساء قيم أخلاقية وممارسات قيادية قادرة على دعم الأداء المؤسسي أثناء وبعد الأزمات وأوصى الباحثون بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في صياغة أطر أخلاقية وقيمية تسند قرارات مواجهة الأزمات، وبناء قواعد معرفة مؤسسية للتعلم المنظمي، وتبني برامج تدريب تحاكي سيناريوهات الأزمات، وتفعيل قنوات تواصل داخلية وخارجية شفافة، وربط إدارة المخاطر بالخطط الاستراتيجية لضمان الاستباق والوقاية.

هدفت دراسة (مزداد، 2024) إلى استجلاء تحديات ورهانات القيادة الفعالة داخل التنظيمات الاجتماعية، عبر إبراز مقومات نجاحها القائمة على الديمقراطية، والتسيير الرشيد، والجدارات المتكاملة، والتواصل الأفقي والعمودي البسيط الأشكال، وصناعة القرار التعاوني، وتفويض الصلاحيات وفق معايير علمية واضحة واتبعت الدراسة منهجا تحليليا-نظريا يقوم على استقراء الاتجاهات والنظريات الاجتماعية المعنية بتحسين أداء التنظيمات، وربطها بالممارسات القيادية القادرة على دفع التنظيم نحو تحقيق أهدافه

وفق خطط مستقبلية متميزة وخلص الباحث إلى أن القيادة الفعالة في هذا السياق تتطلب مأسسة العدالة التنظيمية، وتقوية رأس المال الاجتماعي داخل التنظيم عبر تعزيز الثقة والتشارك، وتبني آليات عقلانية في حل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي المبني على المشاركة والتوافق، مع ربط المساءلة بالتمكين وأوصت الدراسة بإقامة هياكل حكم رشيد تضمن الشفافية والمشاركة، وبناء قدرات قيادية قادرة على إدارة التعقيد والتنوع، وتطوير نظم صنع قرار تعتمد البيانات والحوكمة الرشيدة، وتبني خطط مستقبلية مرنة تتلاءم مع التحولات الاجتماعية.

هدفت دراسة (شخاب وعبدالعالي، 2023) إلى تعريف فعالية القيادة الإدارية وتبسيط الضوء على أهميتها وأبرز العوامل المؤثرة فيها، مع تحديد المهارات والخصائص التي يتصف بها القائد الفعال القادر على تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة تنافسية متسارعة التطور العلمي والتكنولوجي. جاءت الدراسة في إطار تحليلي-نظري استعراضي، ركز على تفكيك مكونات الفعالية القيادية وربطها بالميزة التنافسية، وتبيان كيف تسهم الكفاءات القيادية (كالرؤية الاستراتيجية، والقدرة على اتخاذ القرار، وبناء الفرق، وإدارة المعرفة، والتواصل، والمرونة) في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المؤسسة وخلصت الورقة إلى أن اشتداد المنافسة وتنامي التعقيد البيئي يفرضان على المؤسسات الاستثمار في تأهيل قيادات تمتلك الذكاء العاطفي والاجتماعي، وتحسن إدارة التغيير، وتستند إلى بيانات ومؤشرات أداء في التخطيط والتقييم وأوصت بتبني أطر كفاءة قيادية واضحة، وتصميم برامج تدريب وتطوير مستمرة، وإدماج القادة في عمليات الابتكار وصياغة الخطط الاستراتيجية، وربط الترقى والتقييم بمستوى امتلاك المهارات القيادية الجوهرية، وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي بما يضمن استدامة الفعالية.

هدفت دراسة (الخفاجي وبدر، 2023) إلى تحليل أثر القيادة الفعالة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من العاملين في مديرية بلدية الرميثة بمحافظة المثنى، انطلاقاً من تشخيص مشكلة انخفاض

هذا السلوك بسبب قصور في تطبيق القيادة الفعالة بأبعادها المختلفة واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة تضمنت ثلاثة محاور: معلومات عامة، ومتغير القيادة الفعالة بأبعاده الأربعة (21 فقرة)، ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (25 فقرة) وتكون مجتمع البحث من (118) فرداً، واختيرت عينة قصدية بلغت (70)، استرجع منها (63) استبانة صالحة للتحليل. باستخدام حزمة (SPSS v.24) اختبرت فرضيتا الارتباط والتأثير وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة المطبقة لم تحقق طموحات العاملين، إذ لم تطبق أبعادها بصورة صحيحة وشاملة بسبب غموض الرؤية الاستراتيجية وضعف تحديد الأهداف، وتدني العدالة والتقدير، وضعف التأثير الفعال، وقصور التخطيط قصير/طويل المدى، وغياب برامج متابعة وتقييم واضحة؛ وهو ما انعكس سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية وأوصت الدراسة بتبني قيادة تمتلك رؤية استراتيجية وأهدافاً محددة، وتعزيز العدالة التنظيمية والتقدير، وتصميم خطط متابعة وتقييم فاعلة، وتكريس ثقافة العمل التطوعي والمبادرة، وتفعيل نظم تدريب تقوي أبعاد القيادة الفعالة بما ينعكس على مستويات سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة (الجهني، 2021) إلى التعرف على الممارسات الفعلية للقيادة الفعالة عبر النمط الديمقراطي في شركة الخطوط الجوية السعودية، واستكشاف واقع مستوى أداء الأفراد من وجهة نظرهم، وبناء نموذج مقترح يوضح أهم المتغيرات القيادية القادرة على رفع الأداء واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لما يتيح من توصيف دقيق للواقع وتشخيص للظاهرة موضع البحث وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بفرع الشركة المركزي في جدة والبالغ عددهم (1497) موظفاً/ة، وحددت العينة المستهدفة بـ(100) مفردة، ووزع عليهم رابط الاستبانة، واسترجع (84) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (84%) من المستهدف واستخدم الباحث أدوات التحليل الإحصائي الملائمة لاختبار الفرضيات وتحديد أوزان الأبعاد القيادية الديمقراطية في تفسير تباينات الأداء وأظهرت النتائج وجود أثر ملموس لممارسات القيادة الديمقراطية وخاصة ما يتصل بإشراك المرؤوسين وتعزيز التواصل الإنساني

في رفع كفاءة الأداء، غير أن إدراك الأفراد لبعض هذه الممارسات جاء دون المستوى المأمول وأوصت الدراسة برفع مستوى وعي العاملين بمضامين القيادة الديمقراطية، وتكثيف قنوات التواصل الاجتماعي والإنساني، وتبني آليات تغذية راجعة منتظمة، وتطوير برامج تدريب قيادي تضمن وضوح الرؤية والاستراتيجيات وتكافؤ العدالة التنظيمية كما شددت على أهمية ترسيخ ثقافة التمكين والمساءلة، وربط نظم الحوافز بمؤشرات أداء قابلة للقياس لضمان استدامة التحسن.

هدفت دراسة (الإكلبي، 2021) إلى الكشف عن أثر القيادة الفعالة المحفزة في رفع الإنتاجية داخل المنظمات، وتحديد الأنماط والأساليب القيادية الأكثر إسهاما في تحقيق الكفاءة الإنتاجية واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الباحث استبانة على عينة قوامها (52) فردا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل، وسعيا لتحويل البيانات النوعية إلى كمية قابلة للوصف والتحليل الإحصائي وأظهرت النتائج أن القيادة في المنظمة المعنية توفر بيئة تشجع الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، وأن القائد يسعى لتلبية حاجات العاملين بما يدفعهم نحو رفع الكفاءة الإنتاجية، كما تبين أن أنماط التحفيز الإيجابي وتمكين العاملين والمشاركة في القرارات المرتبطة بالإنتاجية ترتبط إيجابيا بمستوى الإنتاج، وأن توجيه الجهود لتقوية نقل المعرفة وتبادلها بين الأفراد عاملا حاسما في تحقيق إنتاجية عالية وأوصت الدراسة الإدارة العليا بإشراك العاملين في القرارات الخاصة بالإنتاجية، والاهتمام ببرامج التدريب القيادي والفني داخل وخارج بيئة العمل، وتعزيز آليات تبادل المعرفة ونشر أفضل الممارسات، وبناء نظم تحفيزية عادلة وشفافة، وربطها بمؤشرات أداء واضحة كما شددت على ضرورة تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتمكين، وتبني مقاربات قيادية مرنة تتلاءم مع التحولات التقنية.

هدفت دراسة (ابن بشر، 2008) إلى بيان دور القيادة الإدارية الفعالة، القائمة على الحوافز الإيجابية، في تفجير طاقات المسؤولين وزيادة الإنتاجية في شركة مصافي عدن، مع التركيز على فاعلية

التحفيز المعنوي في رفع الأداء واتبعت الدراسة منهجا ميدانيا وصفيا تحليليا اعتمد الاستبانة وأدوات التحليل الإحصائي لتشخيص الأنماط القيادية السائدة، ومواطن القصور في نظم الحوافز، وانعكاس ذلك على سلوك العاملين وخلصت النتائج إلى أن برامج الحوافز في الشركة تعاني من قصور في تلبية متطلبات العاملين كافة، وأن سلوك القيادة الإدارية بوصفه قدوة معيارية ساهم في خلق مناخ عمل يسوده الاحترام المتبادل لكنه لم يترجم إلى منظومة متكاملة للحوافز المادية والمعنوية كما أظهرت الدراسة أن غياب العدالة وكفاية الحوافز يضعف الدافعية نحو الإنتاجية المثلى، وأن المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال عوامل حاسمة في رفع الأداء وقدمت الدراسة مجموعة توصيات لصناع القرار، من أبرزها إعادة تصميم نظام الحوافز على أسس موضوعية واضحة، وربطه بالأداء الفعلي، وتبني برامج تطوير قيادي تعزز السلوك الإداري القدوة، وتفعيل قنوات التغذية الراجعة، واستخدام معايير شفافة في التفويض وتقييم الأداء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Rifky، 2025) إلى التعرف على أثر الأساليب القيادية الفعالة في إدارة المشاريع على نجاحها، عبر تحليل أدبي منهجي ركز بصورة رئيسة على القيادة التحويلية والتعاملية والموقفية، مع تفحص العوامل المساندة كذكاء القائد العاطفي، ومهارات الاتصال، والقدرة على التكيف مع الثقافة التنظيمية والتنوع. استخدم الباحث منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) مستندا إلى عينة قوامها 70 مرجعا علميا (كمجتمع وعينة للدراسة) وأدوات تحليل موضوعي/مضموني لاستخلاص الأنماط والعلاقات وخلصت النتائج إلى أن اختيار النمط القيادي الأمثل يعتمد بدرجة كبيرة على سياق المشروع وخصائص الفريق والتحديات، حيث تعد القيادة التحويلية أكثر ملاءمة للمشروعات التي تتطلب الابتكار والتعاون العالي، بينما تناسب القيادة التعاملية المشروعات

المنظمة ذات الإجراءات الواضحة والأهداف المحددة، في حين تمنح القيادة الموقفية مرونة تكيفية عالية عبر تعديل السلوك القيادي وفق نضج الفريق ومتغيرات البيئة كما شددت النتائج على أهمية الذكاء العاطفي والاتصال الفعال في تقليل الصراعات وزيادة الالتزام، وأوصت بتطوير برامج تدريب قيادية هجينة تنمي القدرة على التنقل بين الأنماط، وبناء أنظمة تقييم أداء تربط أساليب القيادة بالمخرجات الزمنية والميزانية والجودة، مع الدعوة لإجراء بحوث كمية وطولية لاختبار علاقات السبب والنتيجة بين الأساليب القيادية ومؤشرات نجاح المشاريع.

هدفت دراسة (Fokina وآخرون، 2023) إلى التعرف على الدور المفاهيمي للقيادة عبر جميع مراحل إدارة المشاريع (البدء، التخطيط، التنفيذ، الرقابة)، وإبراز الكفاءات القيادية اللازمة (المهارات التقنية، المهارات الـبـشـخـصـية، التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار) وكيف تؤثر الأنماط القيادية المختلفة (التحويلية، التعاملية، الموقفية) في مخرجات المشاريع واتبعت الدراسة منهج المراجعة الأدبية الموسعة مدعوما بتحليل مجموعة من دراسات الحالة (كمجتمع/عينة نظرية) لتجسيد النجاحات والإخفاقات القيادية في المشروعات الواقعية، مستخدمة أدوات تحليل نظرية تركيبية (synthesis) تستهدف بناء إطار تفسيري يربط بين النمط القيادي وسياق المشروع ونتائجه وتوصلت النتائج إلى أن فعالية القيادة في المشروعات لا تختزل في امتلاك القائد للخبرة التقنية، بل تتوقف على قدرته على التكيف السياقي، وبناء الثقة، وتنسيق فرق متعددة التخصصات، وإدارة التعقيد وعدم اليقين، وأن القيادة التحويلية تحسن التعاون والابتكار، بينما تكون القيادة التعاملية أكثر نجاعة في البيئات عالية الرسمية والإجراءات الواضحة، وأن القيادة الموقفية تمثل جسرا براماتيا بينهما وووصت الدراسة بإدماج تنمية القيادات ضمن منهجيات إدارة المشاريع المؤسسية، وتصميم برامج تدريب مستمرة تعالج فجوات الكفاءات اللينة (التواصل، الذكاء العاطفي، إدارة الصراعات)، وبناء نظم دعم معرفي واتخاذ قرار تعاوني، والدفع بمزيد من الأبحاث

التجريبية لقياس الأثر السببي للأنماط القيادية المختلفة على المقاييس الزمنية، والميزانية، وجودة المخرجات.

هدفت دراسة (Schuetz، 2017) إلى التعرف على الفروق الجوهرية بين «المدير» و«القائد» وبيان كيف تسهم القيادة الفعالة في نجاح المنظمة السوقي، مع إبراز أكثر المقاربات شيوعا في أدبيات القيادة بما في ذلك القيادة الإيجابية، والعوامل المؤثرة في فاعليتها مثل مبادئ «العقد الشخصي» بين القائد ومروؤوسيه واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية التحليلية المدعومة بدراسة حالة لهنري ستشليتسكي (Henri Strzelecki)، وهو قائد كاريزمي بريطاني من أصول بولندية إذ اعتمدت الباحثة على الملاحظة والمقابلات في إطار بحث إثنوغرافي أجري في مقر الشركة في بولندا وإنجلترا، ما يجعل «مجتمع الدراسة» هنا هو corpus الأدبي المتعلق بالقيادة إلى جانب المنظمة موضوع الحالة، بينما تمثلت «العينة» في النصوص الأكاديمية المنتخبة ومجموعة من المقابلات النوعية واستخدمت أدوات تحليل نوعي استنتاجي لاستخلاص المبادئ العملية للقيادة الفاعلة، وانتهت النتائج إلى أن النجاح التنظيمي يتطلب فهما دقيقا لاختلاف الدورين (القيادة مقابل الإدارة)، وتبني مزيج متوازن من الأساليب (تحويلية، تعاملية، موقفية) مع الاهتمام ببناء الثقة، والوضوح القيمي، وتمكين الأفراد، وإبرام «عقد شخصي» يحدد التوقعات المتبادلة وأوصت الدراسة القادة الحاليين والمستقبليين بالاستثمار في تطوير الذات، وتعزيز الذكاء العاطفي والقدرة على الإلهام، وتبني القيادة الإيجابية كإطار عمل يخلق بيئة عمل آمنة نفسيا وقابلة للتعلم، إلى جانب مواءمة الأساليب القيادية مع تعقد البيئة التنافسية ومتطلبات السوق.

(5) هدفت دراسة (Hao، 2015) إلى التعرف على كيفية تمكين القيادة الفعالة من تسهيل

التغيير في المنظمات عبر التحسين والابتكار، مبينة أن القيادة تمثل الرافعة المركزية لإحداث تغيير إيجابي مستدام، وأن غيابها يقود إلى تغييرات سلبية أو عشوائية وتبنت الدراسة منهجا نظريا تحليليا

(مراجعة أدبيات) ينظر إلى القيادة وإدارة التغيير بوصفهما منظومتين متداخلتين، مع التركيز على متغيرات وسيطة مثل الثقة، والثقافة التنظيمية، والرؤية الواضحة وحددت النتائج أن القادة الفعالين يصوغون رؤية مشتركة ويولدون الثقة وينمون ثقافة التعلم والابتكار، ويستخدمون الاتصال الشفاف وتمكين العاملين لخفض مقاومة التغيير، وأن نجاح التغيير يرتبط بقدرة القيادة على مواءمة الاستراتيجية والبنية والموارد البشرية ضمن نهج متكامل كما أبرزت الدراسة أهمية القيادة في بناء مناخ يشجع المبادرة والتجريب وإدارة المعرفة، وربطت بين فعالية القيادة وارتفاع مستويات الالتزام الوظيفي والأداء التنظيمي. وأوصت بإعداد برامج تطوير قيادي تركز على مهارات إدارة التغيير، والذكاء العاطفي، وصياغة الرؤية والتواصل الإقناعي، وبناء ثقافة ثقة عالية، إلى جانب تصميم أطر قياس تعزز التغذية الراجعة المستمرة حول تقدم مبادرات التغيير وتأثيرها على الابتكار والنتائج التشغيلية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

ركزت الدراسات العربية مثل دراسة (الشريف وآخرون، 2024) و(مزداد، 2024) على أهمية القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في التعلم من الأزمات وتغاديتها، بينما أبرزت دراسة (شخاب وعبدالعالي، 2023) ارتباط المهارات القيادية بتحقيق التنافسية أما دراسة (الخفاجي وبدر، 2023) فقد تناولت أثر القيادة الفعالة في سلوك المواطن التنظيمية، بينما ركزت دراسة (الجهني، 2021) على القيادة الديمقراطية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، وأوضحت دراسة (الإكلبي، 2021) أثر القيادة التحفيزية في رفع الإنتاجية أما دراسة (ابن بشر، 2008) فسلطت الضوء على دور الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الأداء، مؤكدة أهمية السلوك الإداري القدوة. أما الدراسات الأجنبية، فقد ركزت على الأطر النظرية والتطبيقية للقيادة الفعالة في المشاريع كدراسة (Rifky، 2025) التي ربطت بين أنماط القيادة المختلفة ونجاح المشاريع، ودراسة (Fokina وآخرون، 2023) التي بينت ضرورة تكييف الأسلوب القيادي مع

سياق المشروع وتحدياته كما أوضحت دراسة (Schuetz، 2017) الفروق بين القائد والمدير وأهمية المزج بين الأساليب التحويلية والتعاملية والموقفية، بينما ركزت دراسة (Hao، 2015) على دور القيادة الفعالة في دعم التغيير التنظيمي والإبداع وتعكس هذه الدراسات مجتمعة توافقاً على أن القيادة الفعالة ليست مجرد صفات فردية بل منظومة متكاملة من الرؤية، التحفيز، التواصل، وتمكين الفرق لتحقيق الأهداف.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرض الإطار النظري المتعلق بالقيادة الفعالة وإدارة المشاريع الناجحة، مع استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتحليلها لتعزيز الأساس العلمي للدراسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر القيادة الفعالة كمدخل لتحقيق إدارة مشاريع ناجحة بالتطبيق على شركة ويكا العربية، حيث تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية. تمثلت المصادر الثانوية في الكتب والدوريات والدراسات السابقة، بينما كانت المصادر الأولية متمثلة في الاستبيان الذي تم تصميمه ليشمل مجموعة من المحاور المرتبطة بالقيادة الفعالة وأبعادها، وكذلك مؤشرات نجاح إدارة المشاريع ويهدف هذا الاستبيان إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق العملي وتقديم توصيات علمية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة ويكا العربية، وخاصة من لهم دور مباشر في إدارة المشاريع أو الإشراف عليها.

ثالثاً: عينة الدراسة

بلغ حجم العينة الفعلية 38 فرداً من العاملين في الشركة، حيث تم اختيارهم بأسلوب عشوائي بسيط ليكونوا ممثلين لمجتمع الدراسة. وقد تنوعت خصائص العينة على النحو الآتي:

النوع الاجتماعي: 86.8% إناث (5)، 13.2% ذكور (33).

العمر: أقل من 30 سنة (10)، من 30-40 سنة (25)، أكثر من 40 سنة (3).

المؤهل العلمي: 18.4% ثانوي (7)، 71.1% بكالوريوس (27)، 10.5% دراسات عليا (4).

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات (9)، من 5-10 سنوات (13)، أكثر من 10 سنوات

(16).

المسمى الوظيفي: مدير مشروع (4)، قائد فريق (12)، موظف إداري (5)، غير ذلك (17).

رابعاً: أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية، حيث قسم إلى محورين:

متغير مستقل: القيادة الفعالة بأبعادها (الوعي الذاتي، التمكين القيادي، الابتكار المدعوم من

القيادة).

متغير تابع: نجاح إدارة المشاريع

خامساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: شركة وىكا العربية.

الحدود البشرية: عينة من 38 موظفا وموظفة من مختلف المستويات الوظيفية.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال عام 2025م.

الحدود الموضوعية: دراسة أثر القيادة الفعالة على نجاح إدارة المشاريع.

سادساً: أداة التحليل والأساليب الإحصائية

تم ترميز بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 23)، وذلك عبر:

- الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من موثوقية الأداة.

- اختبار ارتباط بيرسون (Pearson) لدراسة العلاقة بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع.

سابعا: صدق وثبات أداة جمع البيانات

أ. صدق أداة جمع البيانات

جدول 1 جدول الاتساق الداخلي

المتغير	الأبعاد	رقم العبارة	معامل بيرسون
القيادة الفعالة	البعد الأول: الوعي الذاتي لدى القادة	1	**0.924
		2	**0.953
		3	**0.754
		4	**0.654
		5	**0.787
	البعد الثاني: التمكين القيادي	1	**0.750
		2	**0.766
		3	**0.555
		4	**0.878
		5	**0.765
	البعد الثالث: الابتكار المدعوم من القيادة	1	**0.871
		2	**0.818
		3	**0.824
		4	**0.783
		5	**0.888

**0.771	1	نجاح إدارة المشاريع
**0.838	2	
**0.832	3	
**0.820	4	
**0.736	5	
**0.968	6	
**0.827	7	
**0.745	8	
**0.757	9	
**0.828	10	

يتضح من جدول الاتساق الداخلي أن جميع معاملات بيرسون لجميع عبارات الاستبيان سواء المرتبطة بالمتغير المستقل (القيادة الفعالة بأبعادها الثلاثة: الوعي الذاتي، التمكين القيادي، الابتكار المدعوم من القيادة) أو المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع) جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً لأداة القياس وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية كما يظهر أن القيم الأعلى لمعامل بيرسون تؤكد وضوح العبارات وارتباطها الوثيق بالأبعاد التي تقيسها، مما يضمن مصداقية الأداة في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة جمع البيانات:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ في برنامج spss وذلك لحساب الثبات الكلى للأداة والثبات لكل متغير من متغيرات الاستبانة

جدول 2 اختبار الثبات لأداة الدراسة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الثبات
		ألفا كرونباخ
القيادة الفعالة	15	0.940
نجاح إدارة المشاريع	10	0.990
الدرجة الكلية للأداة (الثبات العام)	25	0.955

تشير نتائج جدول الثبات إلى أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات قد تجاوزت القيمة المقبولة إحصائياً (0.70)، حيث بلغت (0.940) للقيادة الفعالة و(0.990) لنجاح إدارة المشاريع، فيما بلغ معامل الثبات العام للأداة (0.955) وهذه القيم العالية تعكس مستوى ثبات ممتاز للاستبيان، بما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية في قياس المتغيرات محل الدراسة.

خاتمة الفصل

تضمن هذا الفصل توضيح المنهج المتبع في الدراسة، وبيان مجتمعها وعينتها وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

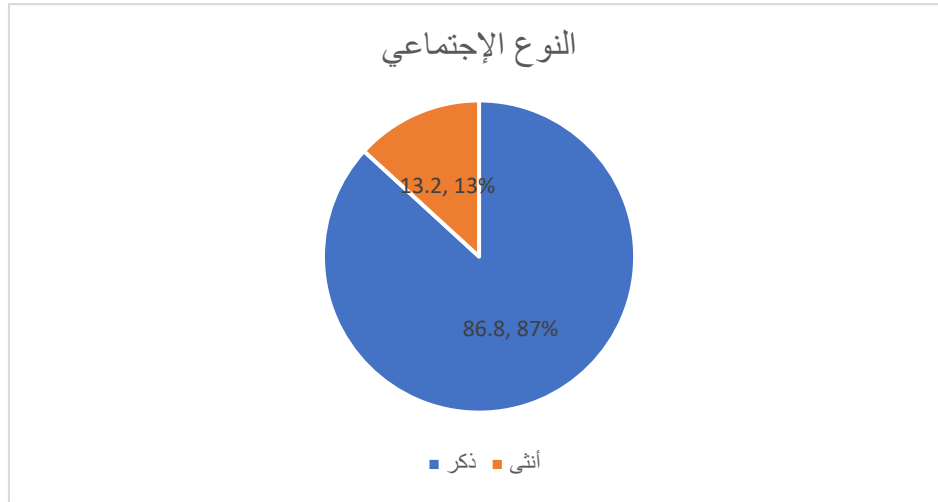
أولاً: دراسة البيانات الأساسية:

1- النوع الاجتماعي

جدول 3 توزيع الموظفين في شركة ويدا العربية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 38)

فئات المتغير	التكرار	النسبة	الترتيب
ذكر	33	86.8	1
أنثى	5	13.2	2
المجتمع	38	100.0	

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانياً كما يلي:



رسم توضيحي 1 توزيع الموظفين وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

وفقاً لما سبق في الجدول (3) يتبين لنا أن فئات النوع الاجتماعي جاءت بالترتيب (86.8%)

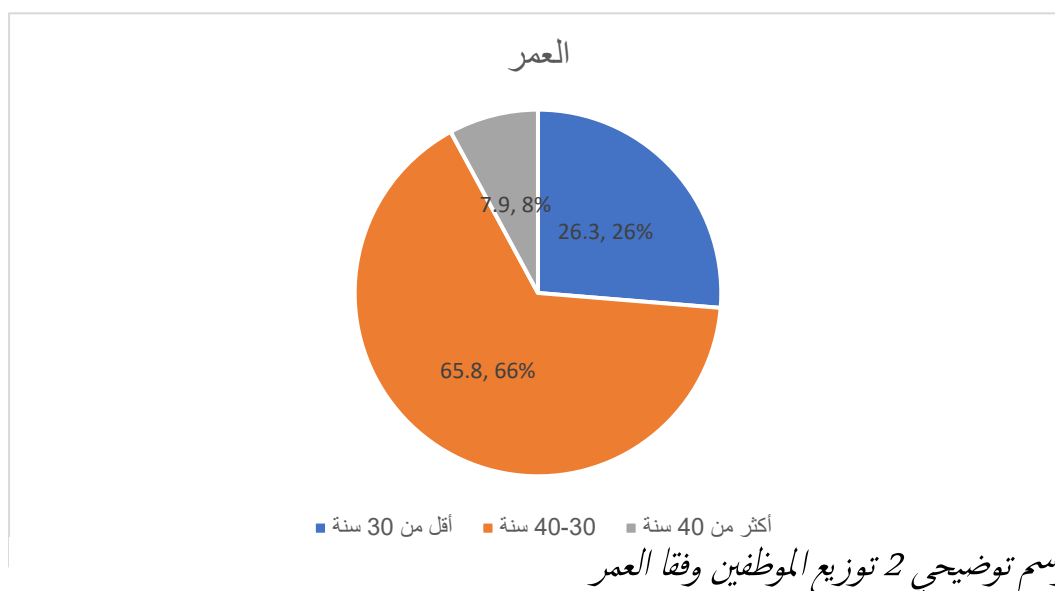
للذكور، وتليها نسبة (13.2%) للإناث.

2- العمر

جدول 4 توزيع الموظفين في شركة ويكا العربية وفقا لمتغير العمر (ن = 38)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
3	26.3	10	أقل من 30 سنة
1	65.8	25	30-40 سنة
2	7.9	3	أكثر من 40 سنة
	100.0	38	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



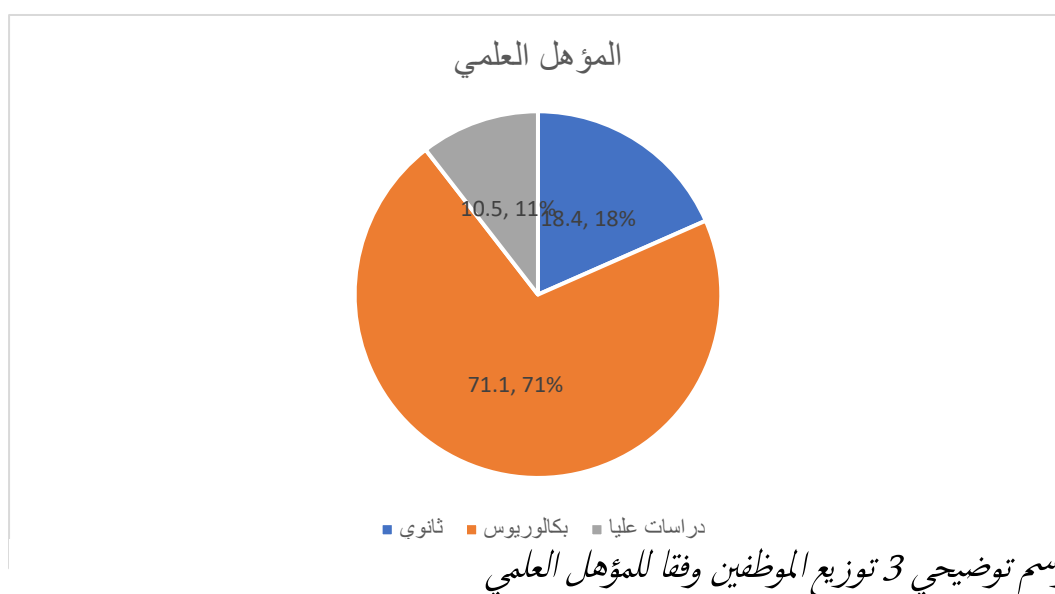
وفقا لما سبق في الجدول (4) يتضح من الرسم البياني أن أعلى نسبة كانت للأعمار التي بين الثلاثين والأربعين عام بنسبة 65.8%، وتليها الأعمار الأقل من الثلاثين بنسبة 26.3%، وفي المرتبة الأخيرة الأعمار الأكثر من 40 سنة بنسبة 7.9%.

3- متغير المؤهل العلمي

جدول 5 توزيع الموظفين في شركة ويدا العربية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 38)

فئات المتغير	التكرار	النسبة	الترتيب
ثانوي	7	18.4	2
بكالوريوس	27	71.1	1
دراسات عليا	4	10.5	3
المجتمع	38	100.0	

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



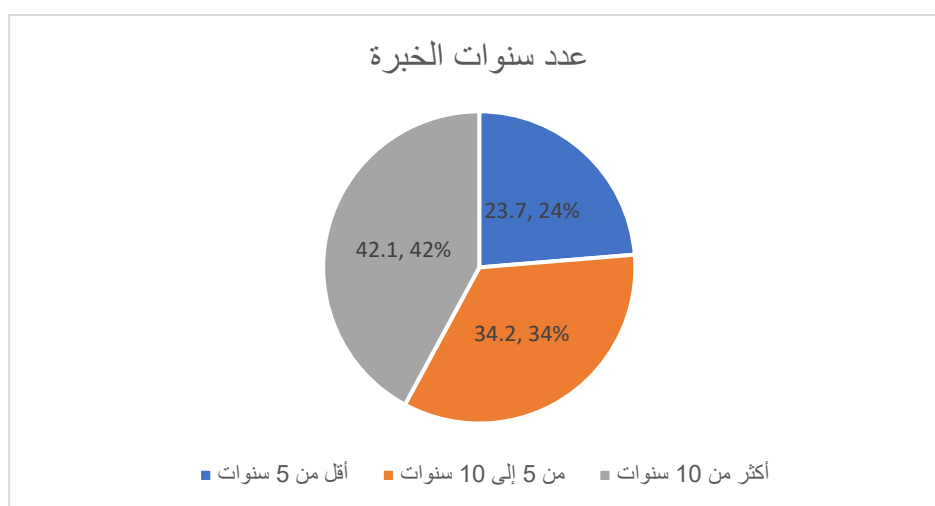
وفقا لما سبق في الجدول (5) يتضح من الرسم البياني أن أعلى نسبة كانت لحملة البكالوريوس بواقع 71.1% تلتها فئة الثانوي بنسبة 18.4% وجاء في المرتبة الأخيرة الدراسات العليا بنسبة 10.5%.

4- متغير عدد سنوات الخبرة

جدول 6 توزيع الموظفين في شركة وىكا العربية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 38)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
3	23.7	9	أقل من 5 سنوات
2	34.2	13	من 5 إلى 10 سنوات
1	42.1	16	أكثر من 10 سنوات
	100.0	38	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي 4 توزيع الموظفين وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

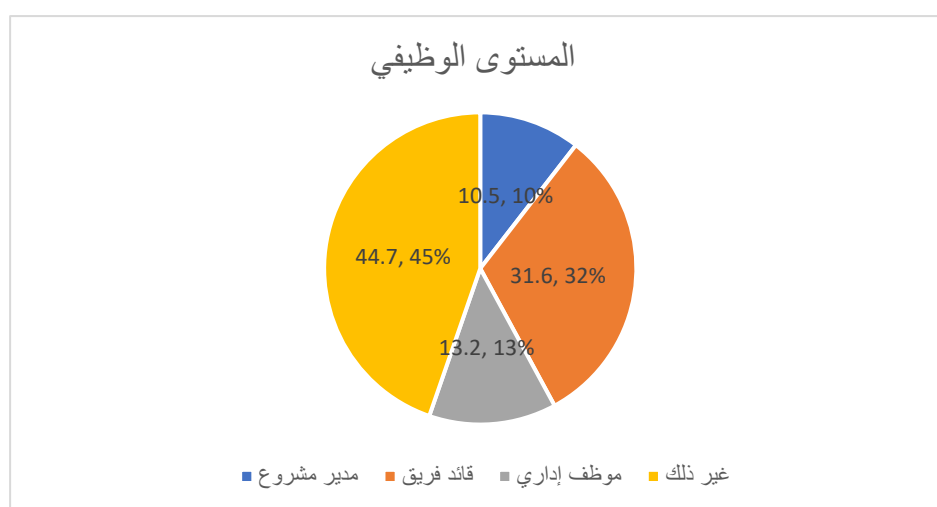
وفقا لما سبق في الجدول (5) يتضح من الرسم البياني أن الفئة الأكثر تمثيلا هي الخبرات الأكثر من 10 سنوات بنسبة 42.1%، وتليها الهبرات من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34.2%، وتليها الخبرات الأقل من خمس سنوات 23.7%.

5- متغير المستوى الوظيفي

جدول 7 توزيع الموظفين في شركة ويكا العربية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي (ن = 38)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
4	10.5	4	مدير مشروع
2	31.6	12	قائد فريق
3	13.2	5	موظف إداري
1	44.7	17	غير ذلك
	100.0	38	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي 5 توزيع الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

وفقا لما سبق في الجدول (6) يتضح من الرسم البياني أن أغلب العينة لا ينتمون إلى مسمى قائد او مدير او موظف بنسبة 44.7%، وتليها قائد فريق بنسبة 31.6%.

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: أبعاد القيادة الفعلية

البعد الأول: الوعي الذاتي لدى القادة

جدول 8 التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: الوعي الذاتي لدى القادة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القائد في شركتي يقيم سلوكه باستمرار لتحسين أدائه.	11	17	6	2	2	2.1316	1.06976
القائد يعترف بأخطائه ويتعلم منها.	16	10	10	1	1	1.9737	1.02632
يملك القائد فهما واضحا لنقاط قوته وضعفه.	16	12	8	2		1.8947	.92384
القائد يتقبل التغذية الراجعة (Feedback) من الآخرين برحابة صدر.	17	9	8	4		1.9737	1.05233

القائد يتصرف بثقة تعكس وعيه بذاته.	22	10	5	1	1.6316	91300.
------------------------------------	----	----	---	---	--------	--------

يتضح من الجدول أن العبارة "القائد يتصرف بثقة تعكس وعيه بذاته" حصلت على أعلى متوسط

حسابي بلغ 1.6316، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 22، والموافقين 10، والمحايدين 5، والغير موافقين

1، ولم يسجل أي غير موافق بشدة، مما يعكس إدراك القادة العالي لذاتهم وثقتهم أثناء العمل.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة "يمتلك القائد فهما واضحا لنقاط قوته وضعفه" بمتوسط حسابي

بلغ 1.8947، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 16، والموافقين 12، والمحايدين 8، والغير موافقين 2،

دون تسجيل اعتراضات قوية، ما يدل على وعي القادة بنقاط القوة والضعف لديهم.

أما العبارة "يعترف القائد بأخطائه ويتعلم منها" فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ

1.9737، حيث كان عدد الموافقين بشدة 16، والموافقين 10، والمحايدين 10، والغير موافقين 1،

والغير موافقين بشدة 1، مما يشير إلى ميل جيد لدى القادة للاعتراف بالأخطاء.

تليها العبارة "القائد يتقبل التغذية الراجعة (Feedback) من الآخرين برحابة صدر" والتي حصلت

على نفس المتوسط الحسابي 1.9737، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 17، والموافقين 9، والمحايدين

8، والغير موافقين 4، دون تسجيل اعتراضات قوية، وهو ما يعبر عن استعداد جيد لتلقي الملاحظات.

أما العبارة "القائد في شركتي يقيم سلوكه باستمرار لتحسين أدائه" فجاءت في المرتبة الأخيرة

بمتوسط حسابي 2.1316، حيث كان عدد الموافقين بشدة 11، والموافقين 17، والمحايدين 6، والغير

موافقين 2، والغير موافقين بشدة 2، مما يشير إلى وجود بعض التفاوت في تقييم الذات بين القادة.

البعد الثاني: التمكين القيادي

جدول 9 التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: التمكين القيادي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القائد يمنح الموظفين حرية اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم.	21	10	3	4		1.7368	1.00497
يشجع القائد الموظفين على المشاركة في وضع الخطط.	16	15	6	1		1.7895	.81067
يثق القائد بقدرة الموظفين على تحقيق الأهداف.	23	10	4	1		1.5526	.79517
القائد يوفر بيئة عمل تشجع على المبادرة.	21	10	6	1		1.6579	.84714
يحفز القائد العاملين على التفكير المستقل وحل المشكلات.	20	11	5	2		1.7105	.89768

يتضح من الجدول أن العبارة "يثق القائد بقدرة الموظفين على تحقيق الأهداف" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.5526، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 23، والموافقين 10، والمحايدون 4، والغير موافقين 1، دون تسجيل اعتراضات قوية، مما يعكس مستوى عالي من الثقة في الموظفين.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة "القائد يوفر بيئة عمل تشجع على المبادرة" بمتوسط حسابي بلغ 1.6579، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 21، والموافقين 10، والمحايدون 6، والغير موافقين 1، دون تسجيل اعتراضات قوية، مما يدل على دعم القيادة للمبادرات الفردية.

أما العبارة "يحفز القائد العاملين على التفكير المستقل وحل المشكلات" فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.7105، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 20، والموافقين 11، والمحايدون 5، والغير موافقين 2، دون اعتراضات قوية، وهو ما يعبر عن تشجيع القادة للإبداع وحل المشكلات.

تليها العبارة "القائد يمنح الموظفين حرية اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم" والتي حصلت على متوسط حسابي 1.7368، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 21، والموافقين 10، والمحايدون 3، والغير موافقين 4، دون تسجيل اعتراضات قوية، مما يشير إلى منح صلاحيات جيدة للموظفين.

وجاءت العبارة "يشجع القائد الموظفين على المشاركة في وضع الخطط" بمتوسط حسابي بلغ 1.7895، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 16، والموافقين 15، والمحايدون 6، والغير موافقين 1، دون تسجيل اعتراضات قوية، وهو ما يعكس نهجا تشاركيا في التخطيط.

البعد الثالث: الابتكار المدعوم من القيادة

جدول 10 التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الابتكار المدعوم من

القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1.06976	1.8684	1	2	7	9	19	القائد يدعم الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل الفريق.
1.21892	2.0263	2	4	4	11	17	يشجع القائد على تجربة أساليب جديدة في العمل.
1.21161	2.2105	2	2	8	12	13	القائد يخصص موارد لتطبيق المبادرات الابتكارية.
1.23975	2.2368	2	4	10	7	15	القائد يكافئ الموظفين على الابتكار والإبداع.
1.26334	2.1579	3	3	6	11	15	القائد يعزز بيئة تشجع على التفكير خارج الصندوق.

يتضح من الجدول أن العبارة "القائد يدعم الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل الفريق" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.8684، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 19، والموافقين 9، والمحايدون 7، والغير موافقين 2، والغير موافقين بشدة 1، وهو ما يدل على اهتمام القيادة بالأفكار الإبداعية.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة "يشجع القائد على تجربة أساليب جديدة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 2.0263، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 17، والموافقين 11، والمحايدون 4، والغير موافقين 4، والغير موافقين بشدة 2، مما يعكس توجه نحو التجريب والابتكار رغم بعض التحفظات.

أما العبارة "يعزز القائد بيئة تشجع على التفكير خارج الصندوق" فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.1579، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 15، والموافقين 11، والمحايدون 6، والغير موافقين 3، والغير موافقين بشدة 3، مما يدل على دعم جيد للإبداع.

تليها العبارة "يخصص القائد موارد لتطبيق المبادرات الابتكارية" بمتوسط حسابي بلغ 2.2105، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 13، والموافقين 12، والمحايدون 8، والغير موافقين 2، والغير موافقين بشدة 2، ما يعكس توافر موارد جيدة رغم بعض القيود.

و جاءت العبارة "القائد يكافئ الموظفين على الابتكار والإبداع" بمتوسط حسابي بلغ 2.2368، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 15، والموافقين 7، والمحايدون 10، والغير موافقين 4، والغير موافقين بشدة 2، مما يشير إلى أن نظام المكافآت بحاجة إلى مزيد من التحسين لتعزيز الابتكار.

المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع)

جدول 11 التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1.02494	2.2368		5	10	12	11	يتم تنفيذ مشاريع الشركة في الوقت المحدد.
.85383	2.0263		2	8	17	11	تتجز المشاريع ضمن الميزانية المحددة.
.91495	1.9737		1	12	10	15	يتم تحقيق أهداف المشروع وفقا للخطة الموضوعة.
1.08919	2.0526		5	8	9	16	يتم توظيف الموارد بكفاءة في المشاريع.
1.03151	2.2632	1	2	14	10	11	تدار المخاطر بشكل فعال في المشروع.
.78933	1.8421		1	6	17	14	يتواصل الفريق بشكل فعال خلال تنفيذ المشروع.

تتوفر معلومات دقيقة	12	14	10	1	2.0789	.96930
وشفافة عن مراحل المشروع.						
يحقق المشروع رضا العميل أو المستفيد النهائي.	15	12	11		1.8947	.83146
يلتزم الفريق بجودة المخرجات في المشروع.	18	14	5	1	1.7105	.80229
يتم تقييم الأداء في المشاريع بشكل دوري ومنهجي.	12	16	7	2	2.0526	.98495

يتضح من الجدول المتعلق بمتغير نجاح إدارة المشاريع أن العبارة "يلتزم الفريق بجودة المخرجات

في المشروع" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.7105، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 18، والموافقين 14، بينما كان عدد المحايدین 5، والغير موافقين 1، ولم يسجل أي غير موافق بشدة ويعكس هذا النتيجة الإيجابية العالية لالتزام الفريق بجودة المخرجات.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "يتواصل الفريق بشكل فعال خلال تنفيذ المشروع" بمتوسط

حسابي بلغ 1.8421، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 14، والموافقين 17، والمحايدین 6، بينما لم يسجل سوى 1 غير موافق ولم يسجل أي غير موافق بشدة، مما يشير إلى فعالية التواصل داخل فرق العمل.

وتليها في المرتبة الثالثة العبارة "يحقق المشروع رضا العميل أو المستفيد النهائي"، والتي حصلت

على متوسط حسابي 1.8947، حيث أبدى 15 من المشاركين موافقتهم الشديدة، و 12 موافقتهم، و 11 كانوا محايدین، دون تسجيل أي اعتراض أو رفض قوي، وهو مؤشر على رضا العملاء بشكل ملحوظ.

أما العبارة "يتم تحقيق أهداف المشروع وفقا للخطة الموضوعة" فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.9737، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 15، والموافقين 10، بينما كان 12 محايدين، وسجلت حالة واحدة من غير الموافقين، ما يشير إلى رضا جيد عن تحقيق الأهداف وفق الخطط.

وفي المرتبة الخامسة، جاءت العبارة "تنجز المشاريع ضمن الميزانية المحددة" والتي حصلت على متوسط حسابي 2.0263، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 11، والموافقين 17، والمحايدين 8، و2 غير موافقين، دون تسجيل اعتراضات قوية، مما يعكس ضبطا جيدا للميزانيات.

كذلك حصلت العبارة "يتم توظيف الموارد بكفاءة في المشاريع" على نفس المتوسط الحسابي 2.0526، حيث سجل 16 موافقة شديدة، و9 موافقات، و8 محايدين، و5 غير موافقين، دون أي اعتراضات قوية، مما يعبر عن كفاءة جيدة في استخدام الموارد رغم وجود بعض التحفظات.

وأیضا العبارة "يتم تقييم الأداء في المشاريع بشكل دوري ومنهجي" سجلت متوسطا حسابيا بلغ 2.0526، حيث كان عدد الموافقين بشدة 12، والموافقين 16، والمحايدين 7، والغير موافقين 2، والغير موافقين بشدة 1، مما يشير إلى مستوى تقييم دوري مقبول .

أما العبارة "تتوفر معلومات دقيقة وشفافة عن مراحل المشروع" فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ 2.0789، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة 12، والموافقين 14، والمحايدين 10، وسجلت حالة واحدة فقط من غير الموافقين، مما يعكس مستوى جيد من الشفافية.

بينما جاءت العبارة "يتم تنفيذ مشاريع الشركة في الوقت المحدد" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2.2368، حيث أبدى 11 موافقتهم الشديدة، و12 موافقتهم، و10 كانوا محايدين، و5 غير موافقين، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في الالتزام بالمواعيد النهائية.

واحتلت العبارة "تدار المخاطر بشكل فعال في المشروع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.2632، حيث أبدى 11 موافقتهم الشديدة، و10 موافقتهم، و14 كانوا محايدين، و2 غير موافقين، و1 غير موافق بشدة، ما يدل على أن إدارة المخاطر تحتاج إلى تحسين أكبر مقارنة ببقية الجوانب.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على نجاح إدارة المشاريع في شركة ويكا العربية.

جدول 12 اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع)	المتغير المستقل (القيادة الفعالة)	
1	.682**	Pearson Correlation
38	.000	Sig. (2-tailed)
38		N
.682**	1	Pearson Correlation
.000		Sig. (2-tailed)
38	38	N

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين القيادة الفعالة ونجاح

إدارة المشاريع بلغ 0.682، وهو ارتباط موجب قوي، ودال إحصائياً عند مستوى $(\text{Sig} = 0.000 < 0.05)$ وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية معنوية بين القيادة الفعالة ونجاح إدارة المشاريع، مما يدعم

الفرضية الرئيسة.

جدول 13 اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير التابع: نجاح إدارة المشاريع						المتغير المستقل:
مستوى	معامل	معامل	قيمة (F)	قيمة (T)	B	القيادة الفعلية
الدلالة	التحديد (R ²)	الارتباط (R)				
.000	455.	682.	31.251	5.590	0.435	

يظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.682، وأن معامل التحديد (R²) بلغ 0.455، أي أن القيادة الفعالة تفسر حوالي 45.5% من التغير في نجاح إدارة المشاريع. كما بلغت قيمة $F = 31.251$ وهي دالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0.000)، وكذلك قيمة $T = 5.590$ دالة إحصائية ($p < 0.05$). وبالتالي فإن القيادة الفعالة لها أثر إيجابي معنوي على نجاح إدارة المشاريع.

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي لدى القادة على نجاح إدارة المشاريع في شركة ويكا العربية.

جدول 14 اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع: نجاح إدارة المشاريع						المتغير المستقل:
مستوى	معامل	معامل	قيمة (F)	قيمة (T)	B	الوعي الذاتي
الدلالة	التحديد (R ²)	الارتباط (R)				
.000	423.	650.	26.380	5.136	1.295	

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الوعي الذاتي ونجاح إدارة المشاريع بلغت 0.650، وهو ارتباط موجب ودال عند (Sig = 0.000). كما بلغ معامل التحديد (R²) 0.423 أي

أن الوعي الذاتي يفسر حوالي 42.3% من التغير في نجاح إدارة المشاريع. كما أن قيمة $F = 26.380$ وقيمة $T = 5.136$ دالتان إحصائيا ($p < 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للوعي الذاتي على نجاح إدارة المشاريع.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين القيادي على نجاح إدارة المشاريع في شركة وىكا العربية.

جدول 15 اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع: نجاح إدارة المشاريع						المتغير المستقل:
مستوى	معامل	معامل	قيمة (F)	قيمة (T)	B	التمكين القيادي
الدلالة	التحديد	الارتباط (R)				
	(R ²)					
.000	320.	565.	16.910	4.272	1.118	

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التمكين القيادي ونجاح إدارة المشاريع بلغت 0.565، وهو ارتباط موجب ودال عند ($\text{Sig} = 0.000$). كما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.320، أي أن التمكين القيادي يفسر نحو 32% من التغير في نجاح إدارة المشاريع. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة $F = 16.910$ وقيمة $T = 4.272$ ، وهما دالتان إحصائيا عند مستوى ($p < 0.05$)، مما يؤكد وجود أثر معنوي للتمكين القيادي على نجاح إدارة المشاريع.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار المدعوم من القيادة على نجاح إدارة المشاريع في شركة وىكا العربية.

جدول 16 اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع: نجاح إدارة المشاريع						المتغير المستقل:
مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F)	قيمة (T)	B	الابتكار المدعوم من القيادة
.000	397.	630.	23.696	5.252	0.870	

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الابتكار المدعوم من القيادة ونجاح إدارة المشاريع بلغت 0.630، وهو ارتباط موجب ودال عند ($\text{Sig} = 0.000$). كما بلغ معامل التحديد (R^2) 0.397، أي أن الابتكار المدعوم من القيادة يفسر حوالي 39.7% من التغير في نجاح إدارة المشاريع. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة $F = 23.696$ وقيمة $T = 5.252$ ، وهما دالتان عند ($p < 0.05$)، مما يثبت وجود أثر معنوي للابتكار المدعوم من القيادة على نجاح إدارة المشاريع.

خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية، من خلال دراسة البيانات الأساسية ووصف متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة

يبرز هذا البحث أهمية القيادة الفعالة كعامل مؤثر في تحقيق نجاح إدارة المشاريع، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة ويكا العربية فقد تبين أن القيادة الفعالة لا تقتصر على إدارة الأفراد والموارد، بل تشمل بناء رؤية واضحة، تعزيز روح الفريق، وإيجاد بيئة عمل محفزة تعتمد على الثقة والتمكين والابتكار وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود قادة يتمتعون بالوعي الذاتي، ويمنحون فرق العمل الصلاحيات الكافية، ويشجعون الأفكار الإبداعية، يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة المخرجات، الالتزام بالمواعيد، رضا العملاء، وكفاءة استغلال الموارد.

وتؤكد النتائج أن القيادة الفعالة تمثل مدخلا استراتيجيا يضمن مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المشاريع في ظل بيئة تنافسية متغيرة لذلك يمثل تعزيز قدرات القادة ورفع مستوى الكفاءات القيادية ضرورة أساسية لضمان استدامة النجاحات المستقبلية للمشاريع.

ثانياً: النتائج

1. تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة الفعالة ونجاح إدارة المشاريع في شركة ويكا العربية (معامل ارتباط 0.682 ودلالة إحصائية عند 0.000).
2. أظهرت نتائج الانحدار أن القيادة الفعالة تفسر 45.5% من التغير في نجاح إدارة المشاريع، مما يدل على تأثيرها الكبير على تحقيق النتائج المرجوة.
3. ظهر أن الوعي الذاتي للقادة يفسر 42.3% من نجاح المشاريع، وهو مؤشر على أن معرفة القادة بأنفسهم وتقييم أدائهم يرفع من كفاءة فرق العمل.

4. التمكين القيادي يفسر 32% من نجاح المشاريع، مما يعكس أهمية منح الموظفين الثقة والصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
5. الابتكار المدعوم من القيادة يفسر 39.7% من نجاح المشاريع، وهو ما يبرز دور تشجيع الأفكار الجديدة في تعزيز نتائج المشاريع.
6. حصلت العبارة "يلتزم الفريق بجودة المخرجات في المشروع" على أعلى متوسط حسابي (1.7105)، ما يعكس التركيز على جودة النتائج.
7. أظهرت البيانات أن هناك بعض التحديات في إدارة المخاطر والالتزام بمواعيد التنفيذ، حيث جاءت هذه الجوانب بمتوسطات أقل مقارنة ببقية عناصر النجاح.

ثالثاً: التوصيات

1. تعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على بناء الوعي الذاتي للقادة وتطوير مهارات التقييم الذاتي.
2. تطبيق أساليب تمكين أوسع للموظفين عبر منحهم مساحة أكبر لاتخاذ القرار والمشاركة الفاعلة في التخطيط.
3. تشجيع الابتكار المستمر من خلال وضع نظام حوافز ومكافآت فعال يكافئ الأفكار الإبداعية والمبادرات الناجحة.
4. تحسين إدارة المخاطر عبر تطوير أدوات قياس ومتابعة دقيقة للمخاطر المحتملة وتدريب الفرق على التعامل معها بمرونة.
5. رفع مستوى التواصل الفعال بين فرق العمل والقادة من خلال اعتماد أدوات وتقنيات إدارة المشاريع الحديثة.

6. التركيز على الالتزام بالمواعيد والميزانية عبر تبني أنظمة متابعة مرحلية تضمن تلافي التأخير وتجاوز التكاليف.

7. دعم الشفافية في المشاريع عبر توفير تقارير مرحلية دقيقة وشاملة لجميع المعنيين بالمشروع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. جامعة الضياء الدولية(2023). القيادة الفعالة: استراتيجيات ومهارات لتطوير قدرات القائد،
<https://addiyae.university/>
2. الأكلابي، عايد مسعود. (2021). القيادة الفعالة المحفزة للمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، ص306-329.
3. العوفي، هيفا سويعد. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، العدد 239، ص77-107.
4. قبلوي، بدر رشاد. (2025). دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في شركة النفط العربية الأمريكية "أرامكو" في المملكة العربية السعودية من 2020 إلى 2024. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 6(1)، 26-44. المركز القومي للبحوث - غزة.
5. الشريف، ماجد موسى. (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (32)، 451-498. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.
6. الخفاجي، حاكم جبوري. (2023). القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الرميثة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (73)، 133-158. الجامعة الإسلامية.

7. عابدي، محمد السعيد، وزنادي، زينة (2017). إدارة مشاريع الابتكار: حالة مشروع تطوير نتائج البحوث في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 18(1)، 35-54.
8. الحديدي، روان محمد (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، (25)، 576-597.
9. بن خديجة، منصف، وعبيد، وهيبة (2019). المشاريع المقاولاتية البيئية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة: عرض تجارب دولية ووطنية ناجحة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، عدد خاص، 101-117.
10. طنطاوي، رباب حسن عبد الحكم (2025). برنامج إلكتروني مقترح بمتطلبات التجارة الإلكترونية الناجحة وأثره على تحديات إدارة المشاريع الصغيرة الرقمية: خريجات جامعة جازان نموذجاً. المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، (77)، 577-605.
11. محمد، محمد علي أحمد (2010). أفضل الممارسات في إدارة المشاريع. مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي السوداني، (64)، 40-42.
12. صوار، يوسف. (2015). دور تسيير الموارد البشرية في نجاح المشروع: دراسة استبائية تحليلية لمجموعة من المشاريع العاملة في ولاية سعيدة-الجزائر. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، (36)، 28-34. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.
13. الجهني، عبدالرحمن فهد (2021). تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5(ع15)، 156-173.

14. الإكلبي، عايض مسعود بريك (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، 306-329. الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح. ISSN: 2663-5798. رقم MD: 1436004.
15. ابن بشر، عبدالله علي (2008). دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية: دراسة ميدانية (شركة مصافي عدن). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج30(ع5)، 53-78. سوريا: جامعة تشرين. رقم MD: 102549.
16. سردوك، رمرام (2017). أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليات القطب الجامعي تاسوست جيجل، جامعة جيجل
17. بارك، جونق(2018): أثر القيادة التمكينية على الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل: الدور الوسيط لرأس المال النفسي، الإدارة العامة، س59، ع1
18. الحسن، سحر أحمد(2017): أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين : بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين 2005 - 2016م، جامعة أم درمان الإسلامية
19. الخماس، محمد عبدالرضا فرج(2019): تأثير ثقة الفرد بإمكانياته الإبداعية في العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع الأفراد بالتطبيق على الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بالعراق، العلوم الاقتصادية ، مج14، ع54

20. العباسي، فادي السيد العربي طه(2016): ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، كلية التربية، جامعة بورسعيد.
21. الغريب، أيمن فاروق(2022): دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الابداعي للعاملين في المنظمة، دراسة ميدانية
22. عباس، زينة الهادي(2021): القيادة الأصيلة الممارسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لإداري وموظفي مديريات الشباب والرياضة منقولة، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية , مج21, ع1
23. النصور، بلال هاشم(2019): منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية للمشاريع الإنشائية، معهد الإدارة العامة
24. الخفاجي، حاكم جبوري؛ بدر، باسم كاطع (2023). القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الرميثة - المثنى. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع73، 133-158. DOI: 10.51837/0827-000-006-073. العراق: الجامعة الإسلامية. ISSN: 1997-6208. رقم 1413269. MD: 1413269.
25. الشريف، ماجد موسى؛ الحكمي، ريان عبدالله؛ التيس، سعيد أبو بكر (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع32، 451-498.
- مصر: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. ISSN: 2537-0421. رقم MD: 1482749.

26. شخاب، عبدالقادر؛ عبدالعالي، دبله (2023). مهارات القيادة الإدارية الفعالة. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع2، 329-346. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- DOI: 10.34277/1460-011-002-016. ISSN: 2353-0499
MD: رقم 1462720.
27. المدهون، فادي عمر مصطفى (2015). فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
28. أحمد، عائدة ح تمار (2007). واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.
29. رجب، مصطفى، ومحمد، إيمان عبد الرحمن، والسيد، حمد (2009). المتطلبات اللازمة للقيادة المدرسية الفعالة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر جيلين من المعلمين، المؤتمر العلمي العربي الرابع، الدولي الأول (التعليم وتحديات المستقبل)، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج، مصر.
30. زايد، عادل (2006). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، دار النهضة العربية، القاهرة.
31. العجمي، محمد حسين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار المسيرة.

32. مزداد، حافظ لصفر (2024). القيادة الفعالة: التحديات والرهانات. مجلة الأرائك

للعلوم والإنسانيات، ع7، 173-184. العراق: جامعة الأرائك الدولية – مركز البحوث

والدراسات. ISSN: 2959-9059. رقم MD: 1527490.

33. القشاش، ممدوح. (2020). أثر مهارات الوعي الذاتي للقادة على تنمية الأداء

الإستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(2)، 1119-1139.

ثانياً: المراجع الأجنبية

34. IHF. (2023). The importance of self-awareness in becoming better leaders.

35. Welbeck, D. N. O., et al. (2024). The mediating effect of thought leadership on self-awareness, self-regulation, and job performance among managers of SMEs. Cogent Business & Management, 12.(1)

36. Ahmed, R., Masood, M. T., & Mohamad, N. A. (2013). Leadership is Vital for Project Managers to Achieve Project Efficacy. Bahria University Islamabad Campus, University of Wah, University of Technology Malaysia.

37. Fokina, O., Ivanovskaya, Z., Mottaeva, A. B., & Khubaev, A. (2023). The conceptual role of leadership in project management. E3S

<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345804020>

38. Qian, X., Zhang, M., & Jiang, Q. (2020): “Leader Humility, and Subordinates’ Organizational Citizenship Behavior and Withdrawal Behavior: Exploring the Mediating Mechanisms of Subordinates’ Psychological Capital (Issue c)”, International Journal of Environmental Research and Public Health. <https://www.mdpi.com/journal/ijerph>.
39. Hj Musneh, S. N., Ambad, S. @ N. A., & Mohd Roslin, R. (2021): “The Effect of Innovative Work Behaviour on the Performance of Service Sector SMEs in Sabah” In Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship (Vol. 6, Issue 1, p. 20). <https://doi.org/10.24191/jibe.v6i1.14204>.
40. Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021): “Investigating the mechanism linking task conflict with employees’ innovative work behavior”, In International Journal of Conflict Management. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2020-0119>.
41. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010): “Measuring Innovative Work Behaviour”, Blackwell Publishing Ltd.

42. AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021): "Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions", In Management Review Quarterly. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>.
43. Seng, S., & Fernando, M. S. C. L. (2021): "Designing a framework and strategies to enhance individual innovative work behavior: a case of a non-profit in Phnom Penh, Cambodia", (Vol. 0617).
44. Yulianti, P., & Arifien, F. P. (2019): 'Innovative behavior on millennials: Antecedent proactive personality and task conflict with moderating job autonomy", Journal Management Dan Pemasaran Jasa, 12(2), 177–190.
45. Wang, F. X. H. (Frank), Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015): "Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives", In Journal of Organizational Behavior (Vol. 36, Issue 3, pp. 403–420). <https://doi.org/10.1002/job.1994>.
46. Rifky, Sehan. (2025). Effective Leadership Styles in Project Management: A Literature Analysis of Their Impact on Project Success. International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science, 3(02), 652–665. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v3i02.1544>

47. Schuetz, A. (2017). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.017>
48. Fokina, O., Ivanovskaya, Z., Mottaeva, A. B., & Khubaev, A. (2023). The conceptual role of leadership in project management. *E3S Web of Conferences*, 458, 04020. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345804020>
49. Rifky, S. (2025). Effective Leadership Styles in Project Management: A Literature Analysis of Their Impact on Project Success. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 3(02), 652–665. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v3i02.1544>
50. Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation.

الملاحق

(ملحق 1)

القيادة الفعالة كمدخل لتحقيق إدارة مشاريع ناجحة : بالتطبيق على شركة ويكا العربية

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الفعالة كمدخل لتحقيق إدارة مشاريع ناجحة : بالتطبيق على شركة ويكا العربية، نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة أدناه بدقة وشفافية، علماً بأن جميع البيانات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30 - 40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة في شركة ويكا العربية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير مشروع

☐ قائد فريق

☐ موظف إداري

☐ غير ذلك: __

ثانيا: عبارات المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الوعي الذاتي لدى القادة					
القائد في شركتي يقيم سلوكه باستمرار لتحسين أدائه.					
القائد يعترف بأخطائه ويتعلم منها.					

					يمتلك القائد فهما واضحا لنقاط قوته وضعفه.
					القائد يتقبل التغذية الراجعة (Feedback) من الآخرين برحابة صدر.
					القائد يتصرف بثقة تعكس وعيه بذاته.
البعد الثاني: التمكين القيادي					
					القائد يمنح الموظفين حرية اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم.
					يشجع القائد الموظفين على المشاركة في وضع الخطط.
					يثق القائد بقدرة الموظفين على تحقيق الأهداف.
					القائد يوفر بيئة عمل تشجع على المبادرة.
					يحفز القائد العاملين على التفكير المستقل وحل المشكلات.
البعد الثالث: الابتكار المدعوم من القيادة					
					القائد يدعم الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل الفريق.

					يشجع القائد على تجربة أساليب جديدة في العمل.
					القائد يخصص موارد لتطبيق المبادرات الابتكارية.
					القائد يكافئ الموظفين على الابتكار والإبداع.
					القائد يعزز بيئة تشجع على التفكير خارج الصندوق.

ثالثاً: عبارات المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم تنفيذ مشاريع الشركة في الوقت المحدد.					
تنجز المشاريع ضمن الميزانية المحددة.					
يتم تحقيق أهداف المشروع وفقاً للخطة الموضوعة.					
يتم توظيف الموارد بكفاءة في المشاريع.					
تدار المخاطر بشكل فعال في المشروع.					

					يتواصل الفريق بشكل فعال خلال تنفيذ المشروع.
					تتوفر معلومات دقيقة وشفافة عن مراحل المشروع.
					يحقق المشروع رضا العميل أو المستفيد النهائي.
					يلتزم الفريق بجودة المخرجات في المشروع.
					يتم تقييم الأداء في المشاريع بشكل دوري ومنهجي.