

الإدارة الجديدة ودور القائد الخادم في تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية في

المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد الطالب /

أيمن ناصر صالح الشمري

٢٢٢٠٠٠٦٥٢

تغريد عبد الله الحربي

٢٢٢٠٠٠٣١٣

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة دور القائد الخادم بأبعاده (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) في تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٩٤ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر القائد الخادم بأبعاده (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين وتطويرها وتحسينها في كافة المشروعات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الكلمات الافتتاحية: القائد الخام - أداء المشاريع - البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

Abstract

The study aimed to explore the knowledge of the servant leader's role in its dimensions (humility, objectivity, trust, patience, composure, and wisdom) in improving performance in infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical methodology was employed. The study population comprised individuals working in infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all individuals in the study population, the study used a simple random sampling method to collect data. The study tool was an electronic questionnaire distributed through social media platforms used by members of the study population. The study sample included 394 individuals who responded to the questionnaire.

The study results indicated a statistically significant positive impact of the servant leader's availability in its dimensions (humility, objectivity, trust, patience, composure, and wisdom) on the improvement of performance in infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia. A strong statistically significant positive correlation was evident between the availability of the servant leader and the improvement of performance in infrastructure projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the importance of enhancing the relationship between management and employees, developing and improving it in all projects and institutions operating in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Servant Leader, Project Performance, Infrastructure in the Kingdom of Saudi Arabia.

فهرس المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
الإهداء.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
الشكر والامتنان.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
المستخلص.....	ج
قائمة الجداول.....	ز
الفصل الأول.....	١
الإطار العام للدراسة.....	١
الفصل الثاني.....	١٥
الاطار النظري.....	١٥
المبحث الأول القيادة الخادمة.....	١٥
تمهيد:.....	١٥
المبحث الثاني أداء المشاريع.....	٢٦
تمهيد:.....	٢٦
الفصل الثالث.....	٣٨
منهجية وإجراءات الدراسة.....	٣٨
الفصل الرابع.....	٤٥
تحليل النتائج.....	٤٥
1.4 مقدمة.....	٤٥
2.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....	٤٥

٤٦	3.4ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
٥٢	4.4ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
٦٠	الفصل الخامس.....
٦٠	خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات.....
٦٠	1.5مقدمة.....
٦٠	2.5خلاصة نتائج الدراسة.....
٦٣	3.5التوصيات.....
٦٣	4.5المقترحات.....
	Abstract..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٦٤	المراجع.....
٦٤	أولاً: المراجع باللغة العربية:.....
٦٩	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
39	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
39	جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
41	جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
42	جدول (٤) معامل الثبات لمحاورة استمارة الاستبيان	(4)
43	جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
44	جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التواضع	(6)
45	جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الموضوعية	(7)
45	جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الثقة	(8)
46	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الصبر	(9)
47	جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الهدوء	(10)
48	جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الحكمة	(11)
49	جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات أداء المشاريع	(12)

50	جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(13)
51	جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	(14)
52	جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(15)
52	جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(16)
52	جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(17)
54	جدول (١٨) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(18)
55	جدول (١٩) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	(19)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تكثر النظريات والاتجاهات القيادية والدراسات التي تناولت موضوع القيادة، إلا أنها وصفت سحرية تصلح للعمل المؤسسي في كل الأوقات وفي مختلف الظروف، خاصة في ذروة التطورات والتحديات والتغيرات المتلاحقة في بيئات العمل وهناك مؤشر واضح يؤكد ذلك، وهو كثرة الأبحاث والكتب التي تناولت موضوعات ذات صلة مع مفهوم القيادة، فإن النظريات والتوجهات القيادية التي تناسب بعض المنظمات لا تتوافق مع منظمات أخرى أو لنفس المنظمة في أوقات وظروف أخرى، على الرغم من أن بعض المنظمات يمكن أن تنمو في ظل بعض أنماط القيادة على أساس بناء روتين العمل وكثرة العاملين وعدم توفر فرص عمل بديلة للعمال. ولكن في كثير من المجالات يجب اتباع أنماط إدارية تراعي الجوانب الإنسانية والشخصية والمهنية للمرؤوسين، وذلك بسبب ندرة العمالة أو اشتداد المنافسة وكثرة الطلب عليها (الحارثي، ٢٠٢٢)

تبدأ القيادة الخادمة بالميل الطبيعي نحو خدمة الآخرين في البداية ثم تتبعه القوى الدافعة إلى الفعل ومن ثم تنمو الاختيارات الواعية الناتجة عن تلك القوة الدافعة من خلال جذب الأفراد نحو القيادة وذلك بهدف التأكد من أن الأفراد العاملين في القيادة الخادمة يمتلكون الخبرة والمهارة والحكمة التي تمكنهم من التحول من الحالة التي هم فيها خدم في المنظمة إلى خادمين للعاملين في هذه المنظمات، وهذا يختلف جوهرياً عن أساليب القيادة الاستبدادية.

يرتبط الأداء دائماً بالمستقبل، وللاأداء معنيان، أحدهما ضيق والآخر واسع. وبالمعنى الضيق فإن الأداء هو التأثير أو النتيجة، أما بالمعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي يجب إكمالها من أجل تحقيق نتيجة محددة. إلا أنه يبقى دائماً مفهوماً غامضاً لأنه يحمل معاني كثيرة، ويعبر الأداء عن مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن أداء الموظف لعمله، وتشمل جودة الأداء وحسن عملية التنفيذ الخبرات والمهارات المطلوبة في العمل والتواصل والتفاعل مع باقي العاملين في المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية الذي ينظم عمله ويجتهد في الاستجابة لها بعناية وكفاءة. (محمود، ٢٠١٨، ص ١٢٠)

ولذلك يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة.

من المرجح أن يؤثر الشخص الذي يشغل منصبًا قياديًا سلبيًا أو إيجابيًا على مرؤوسيه هناك العديد من أساليب ونظريات القيادة، ولكن لا يوجد مفهوم موحد يتفق عليه الجميع كمصدر فريد لنجاح العملية القيادية، كما تؤكد بعض الدراسات عدم وعي المديرين بأهمية خدمة مرؤوسهم وعدم اهتمام المديرين بمدى تأثير السلوك المتواضع على المرؤوسين وعدم قدرة الموظفين على مواجهة مشكلات العمل بسبب عدم وجود الدعم الكافي.

كما أن فشل الرئيس المباشر في تقديم الخدمة للموظفين عندما يتعرضون لمشاكل وظيفية أو عائلية، وشعور الموظفين بعدم القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالعمل في غياب الرؤساء المباشرين، ويرجع ذلك جزئيًا إلى عدم وجود موظف يساهم في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعملهم، وعدم وجود نظام إداري في المنظمة مما يؤدي إلى ضعف الأداء ولذلك تعتبر القيادة الخادمة من أهم أساليب القيادة التي تركز على الإبداع، و يركز القائد الخادم على كيفية مساعدة أتباعه على تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة كما أنه يختلف عن غيره من القادة في تركيزه على تنمية الإبداع، حيث يراها إحدى أولوياته. (Wang et al., 2017).

وفي ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة وفي حدود علم الباحث تبين وجود نقص واضح في دراسة القيادة الخادمة في البيئة العربية بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، بالإضافة لضعف دراستها مع متغيرات أخرى من أبرزها أداء المشاريع الذي يعد المحصلة النهائية لتطبيق أي فكر أو ممارسة إدارية.

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

وتكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- المساعدة في فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالات القيادة الخادمة.
- الكشف عن طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وتحديد نمط العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء.

وتتضح أهمية هذه الدراسة من كونها الدراسة الأولى التي تناولت موضوع الإدارة الجديدة ودور القائد الخادم في تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية، حيث تناولت الإدارة الجديدة ودور القيادة الخادمة بأبعادها (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.

قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً للقيادة الخادمة وأداء المشاريع استناداً إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة. وقد يقدم إطارها النظري شيئاً جديداً للمكتبة العربية، كما يمكن للمنظمات الإنسانية أن تسترشد بالمعلومات التي يتضمنها الإطار النظري وقد تستفيد من نتائج الدراسة في تبني القيادة الخادمة وتحسين أداء المشاريع في البنية التحتية.

- الأهمية العملية:

- تساعد الدراسة على فهم أعمق لكيفية تطبيق القيادة الخادمة في البيئة العملية وكيف يمكن أن تؤثر على تحسين أداء المشاريع في البنية التحتية في المملكة العربية السعودية
- يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مما يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة كفاءتها.
- يساهم في تعزيز النزاهة والشفافية والثقة في المشاريع نتيجة تبني وزيادة أخلاقيات القائد الخادم.
- توفر الدراسة التطبيقية البيانات والأدلة التي تمكن إدارة الشركة من اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة فيما يتعلق بسياسات القيادة الخادمة.
- تساهم الدراسة في ضمان التزام الشركة بالقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بأخلاقيات القائد

4.1 أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة دور القائد الخادم بأبعاده (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) في تحسين الأداء في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية كما تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف المنبثقة من الهدف الرئيسي أهمها:

- التعرف على مدى تأثير التواضع على أداء المشاريع الخاصة بالبنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير الموضوعية على أداء المشاريع الخاصة بالبنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على مدى تأثير الثقة على أداء المشاريع الخاصة بالبنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير الصبر على أداء المشاريع الخاصة بالبنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير الهدوء على أداء المشاريع الخاصة بالبنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير الحكمة على أداء المشاريع الخاصة بالبنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة.

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي والذي يتمثل في هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقائد الخادم بأبعاده (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) على أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتواضع على أداء المشاريع؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للموضوعية على أداء المشاريع؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للثقة على أداء المشاريع؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للصبر على أداء المشاريع؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للهدوء على أداء المشاريع؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحكمة على أداء المشاريع؟

6.1 فرضيات الدراسة

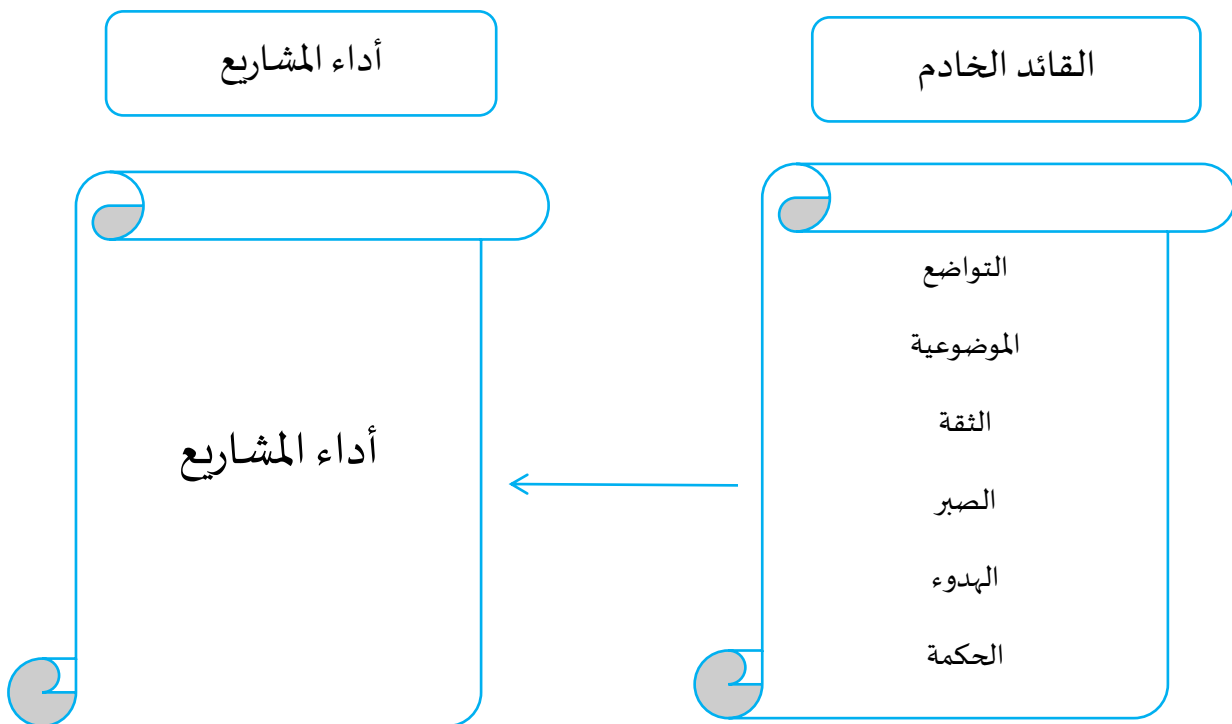
الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقائد الخادم علي تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

— الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواضع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداء المشاريع.

— الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموضوعية على أداء المشاريع

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداء المشاريع.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصبر على أداء المشاريع.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهدوء على أداء المشاريع.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكمة على أداء المشاريع.

7.1 نموذج الدراسة



شكل رقم ١ نموذج الدراسة مطور من قبل الباحث بالاعتماد على نموذج (مهدي، ٢٠١٩)

ويظهر من خلال نموذج الدراسة أن المتغير المستقل المتمثل بالقائد الخادم بأبعاده (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) من الممكن أن يؤثر على المتغير التابع المتمثل بأداء المشاريع، ومن هنا تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية لمعرفة مدي تأثير واختبار تلك الفرضية

8.1 المنهجية

تم اتباع منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها بقصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذلك تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها من أجل استخلاص بعض التوصيات.

مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وذلك إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

9.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته" وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

10.1 حدود الدراسة

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة القيادة الخادمة بأبعادها (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تحسين أداء المشاريع.

- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم عمل الدراسة خلال عام ٢٠٢٣ م.

11.1 أسباب اختيار الموضوع

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع لاختيار هذا الموضوع، ومنها:

- تمثل قضايا القيادة الخادمة وتحسين أداء المشاريع مجالاً هاماً في مجال إدارة الأعمال وتأثيرها يمتد إلى مختلف الجوانب في المشاريع لذلك من الممكن أن يكون هناك اهتمام كبير بالتحقيق في هذه القضايا.
- تلعب القيادة الخادمة دوراً مهماً في تحسين الأداء في المشاريع وفهم كيفية تطبيقها وكيف تؤثر على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية.
- فهم التأثير الإيجابي أو السلبي للقيادة الخادمة على تحسين أداء المشاريع.

12.1 الدراسات السابقة،

- دراسة كريدي، (٢٠٢٣)، القيادة الخادمة وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

حللت الدراسة آراء عينة من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط واعتمدت على المنهج الفرضي في إعداد مخطط يعبر عن العلاقة بين متغيرات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. وجاءت العينة من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية وعددهم (٢٣٩) وتمثلت الأدوات في جمع الاستبيانات.

وتناول مفهوم القيادة الخادمة وأهدافها وأهميتها بأبعادها (التمكين، الرؤية، التواصل، الثقة، المعالجة العاطفية). وأظهرت مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وأبعاده واختتمت الدراسة بالتركيز على أهم النتائج: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الرؤية، التواصل، الثقة، المعالجة العاطفية) والالتزام التنظيمي بأبعاده وأكدت التوصيات على ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين وتطويرها وتحسينها.

- دراسة علي ، ٢٠٢٢ ، بعنوان " تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي "

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجية) للقطاع الصناعي العراقي.

كما تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع، ويتمثل مجتمع الدراسة بإدارة المشاريع في القطاع الصناعي في العراق.

حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٣٤) من العاملين في إدارة المشاريع في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات مثل معامل الثبات، الانحراف المعياري، واختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها قيام إدارة المشروع بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي من الممكن أن تؤثر عليها مستقبلاً كما تقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف في المشروع.

- دراسة العمري، ٢٠٢٢ ، بعنوان " أثر الادارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق

التنمية والتشغيل الأردني "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الأفقي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، التقييم)، على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الكفاءة، بني الابتكار، الاستدامة، صندوق التنمية والتشغيل الأردني).

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في صندوق التنمية والتشغيل الأردني والبالغ عددهم (١٣٠) عاملاً حيث تم عمل مسح شامل وتوزيع الاستبانات واسترد منها (١١٧) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (٩٠%).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين أبعاد الادارة الاستراتيجية وأبعاد أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وقد تم التوصل إلى عدد من التوصيات على النحو التالي: ضرورة ايجاد البدائل اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق الاستراتيجية لجهاز الصندوق بما يتلاءم مع رسالة ورؤية واستراتيجية صندوق التنمية والتشغيل الأردني.

• دراسة (عبدربه، ٢٠٢٠)، بعنوان «أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى»

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، والتصرف بأخلاق، والالتزام بتطوير المجتمع) في براعة الاستكشاف ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين والتصرف بأخلاق) في براعة الاستكشاف.

وأصبت الدراسة بالعمل على توعية العاملين في أمانة عمان الكبرى بأهمية نشاطات تطوير المجتمع علماً بأن نتائج هذه الدراسة ساهمت في زيادة حصيلة معرفة الباحث فيما يخص بعدي التمكين والالتزام بتطوير المجتمع في دراسته.

• دراسة الصباغ، شوقي، (٢٠٢٠)، مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية

يسعى البحث للتعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة (جامعة المنوفية، جامعة عين شمس، جامعة القاهرة) لأبعاد القيادة الخادمة، وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، الحالة الاجتماعية، مدة العمل بالجامعة، مدة العمل مع القائد الحالي، نوع القائد).

ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة مجموعة من الفروض وللتحقق من صحة هذه الفروض تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (٤٥,٥%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (٣٤,٤%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (٢٠,١%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

- دراسة المطيري، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة

التعليم العالي في دولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع بيانات الدراسة من خلال تصميم استبيان معد لهذا الغرض وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت والبالغ عددهم (١١٠١) موظفا وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (٢٨٥) موظفا وزعت عليهم الاستبانة وقد تم استرداد (٢٤٨) استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته (٨٧%) من عينة الدراسة.

وقد تم استخدام كل من الإحصاء الوصفي واختبار الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: يوجد أثر للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ويوجد أثر للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ويوجد أثر للثقافة المنظمة في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ويوجد أثر للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت بوجود الثقافة المنظمة كمتغير وسيط.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: ضرورة أن يهتم المديرون في الوزارة بنجاح الموظفين في عملهم بشكل كبير وضرورة اهتمام المديرين بمساعدة موظفيهم عند الحاجة والعمل على عقد دورات تدريبية للإداريين والعاملين في الوزارة لتعزيز الثقة التنظيمية لديهم.

• دراسة العروسي، ٢٠١٩، بعنوان " الممارسة النبوية للقيادة الخادمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر القيادة الخادمة كما بحثت في الأدبيات المعاصرة ومن ثم تحليل ممارسات القيادة النبوية لهذه العناصر بغرض الوصول إلى الكشف عن ممارسات القيادة النبوية للقيادة الخادمة بأمثلة عملية -مثلة بشخص النبي صلى الله عليه وسلم.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي وبالتحديد المنهج التاريخي النوعي (المنهج الوثائقي التحليلي) للتعرف على كيفية ممارسة القيادة النبوية ممثلة بشخص النبي صلى الله عليه وسلم للقيادة الخادمة.

وتوصل البحث إلى: التعرف على عناصر القيادة الخادمة (الانصات، التقمص العاطفي، المساعدة، التوعية، الإقناع، وضع تصور للمستقبل، البصيرة، القيام بالخدمة، الالتزام بتحقيق تنمية الناس، بناء المجتمع)، ومن ثم تحديد العناصر المركزية التي شكلت الاطار العام للقيادة النبوية انطلاقا من القيادة الخادمة وذلك من خلال تأكيد ممارسة القيادة النبوية للقيادة الخادمة بأمثلة نموذجية عملية من شخص النبي صلى الله عليه وسلم فالقيادة النبوية الإسلامية ممثلة بشخص الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم تتجاوز القيادة الخادمة التي وضعها (جرينليف ١٩٧٠، Greanleaf) بأشواط كثيرة والتي هي أفضل مما وصلت إليه المدارس الغربية في القيادة الخادمة. وعليه فالنبي القائد محمد صلى الله عليه وسلم يعد أعظم قائد خادم مر عبر التاريخ، ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز وخصائصه القيادية العظيمة، بل إن كل ما ذكره العلماء الغربيون في دراساتهم وأبحاثهم عن القيادة الخادمة كان يعتبر أساسا في القيادة عند المسلمين وعند نبي البشرية صلى الله عليه وسلم منذ أكثر من (١٤٤٠) عاما. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات.

• دراسة مهدي، ٢٠١٩، بعنوان "القيادة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية" دراسة استطلاعية

لآراء عينة من أساتذة الجامعة"

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور القيادة الخادمة من خلال السمات والخصائص التي يمتلكها القائد الخادم في إدارة الأخطاء التنظيمية وذلك من خلال عينة الدراسة التي شملت عينة من أساتذة جامعة الكوفة – كلية التربية الأساسية. وتم توزيع (٥٦) استمارة استبيان على أفراد العينة وتم استرجاع (٥٠) استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

وتحدد الدراسة بالفرضية الرئيسة وهي أن القيادة الخادمة لها أثر إيجابي في القضاء على إدارة الأخطاء التنظيمية وتم جمع البيانات من خلال استبيان من جزئين: الجزء الأول يدور حول القيادة الخادمة، بينما الجزء الثاني يدور حول إدارة الأخطاء التنظيمية.

وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعادلات النمذجة الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS لإثبات صحة الفرضية المذكورة أعلاه.

وأظهرت النتائج صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أبرزها ضرورة اعتماد القيادة الخادمة كأسلوب للقيادة السلوكية من قبل أغلبية الأساتذة في جامعة الكوفة لما له من أثر في إدارة الأخطاء التنظيمية، فضلاً عن حاجة جامعة الكوفة إلى الاستثمار في هذا النوع من القيادة الذي شغل أذهان الباحثين في علوم الإدارة.

• دراسة العوامرة (٢٠١٣) "بعنوان أثر الإبداع الفردي في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الفردي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن وتكون مجتمع الدراسة من كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (٦٦,٥٨٦) مشروعاً وتم اختيار المشاريع موضوع الدراسة وعددها (٣٨٢) مشروعاً بطريقة عشوائية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والميداني.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: - أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الإبداع الفردي المتمثلة في (أصالة الفكرة، والطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات) في مستوى مرتفع تبعاً للتصورات من أفراد عينة الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الإبداع الفردي المتمثلة في (المرونة العقلية والوعي بالتفاصيل) جاءت بمستوى متوسط حسب تصورات أفراد عينة الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن أصالة الفكرة كانت البعد الأهم لدى أفراد عينة الدراسة من خلال إنجاز المهام بشكل متجدد وظروف عمل تسمح بخلق أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الربحية، حجم المبيعات، رضا العملاء) جاءت في مستوى مرتفع حسب تصورات أفراد عينة الدراسة.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات نذكر بعضها: - ضرورة تبني الأفراد المبدعين والأفكار الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارهم الأداة الفعالة لتحقيق الأداء الجيد والتميز. - ضرورة الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها وتعزيز نموها وبقائها وتقديمها نظراً لدورها الكبير في ازدهار الاقتصاد والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة. - ضرورة تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإبداعية للعاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتحول إلى التفكير الابتكاري وغير التقليدي.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (Hijazeen, 2020) ، بعنوان

Servant Leadership and its Impact in Social Loafing: Organizational Happiness As Moderating: A Field Study on the Privet Hospitals in Amman

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على التكاسل الاجتماعي بوجود السعادة التنظيمية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير سلبي للقيادة الخادمة على التكاسل الاجتماعي وأن السعادة التنظيمية تزيد من سلبية هذا التأثير.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع قواعد للأداء وفقاً للوصف الوظيفي والاهتمام بالشكاوى وحلها وهذا يعني أن السعادة التنظيمية تخفف من التكاسل الاجتماعي حينما يمارس القائد دوره قائداً خادماً يوفر الرفاه للعاملين ويقوم بحل مشاكلهم مما ينعكس على تحسين الأداء.

- دراسة (AL-daihani, 2017) ، بعنوان

The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار الأنماط القيادية بين مدراء المدارس في الكويت، ودور القيادة الخادمة في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الكويت وكان من أهم النتائج أن الأنماط القيادية الأكثر انتشاراً في مدارس الكويت هما القيادة التحويلية والقيادة الخادمة وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية إيجاد جو من التنسيق والمشاركة في المسؤولية والاحترام.

• دراسة (Abuhayya, 2017)، بعنوان

The Moderating Effect of Islamic Organizational Culture on the Association of Servant Leadership, Perceived Organizational Support and Team Performance in Palestine - zation Organizations.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العوامل الأساسية للقيادة الخادمة، وإدراك الدعم التنظيمي وتأثيرها على أداء الفريق في المنظمات الفلسطينية وكان من أهم نتائج الدراسة: أن القيادة الخادمة واستقبال الدعم التنظيمي لهما تأثير كبير وإيجابي على أداء الفريق بين الموظفين في فلسطين وأن الدعم التنظيمي يؤثر بشكل جزئي كوسيط بين القيادة الخادمة وأداء الفريق.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول القيادة الخادمة

تمهيد:

جوهر النظرية هو أن القائد هو في المقام الأول خادم ويعزز الانتماء إلى المجموعة والمشاركة في اتخاذ القرار وتظهر القيادة الخادمة في الأمور الصعبة حيث تعمل على تحفيز الأتباع للوصول إلى القرارات المطلوبة ويقوم القائد بتعريف أتباعه وتحفيزهم ويبحث عن طرق لتلبية احتياجاتهم.

يعتبر موضوع القيادة في الوقت المعاصر من القضايا الرئيسية التي تهتم بها المؤسسات ودول العالم كما أن أمر القيادة أصبح يشهد تطوراً سريعاً على صعيد كونه علم دراسي له أصول أو على صعيد الممارسة التطبيقية للقيادة في كافة مناحي الحياة حيث أصبح العالم اليوم يطالب بالقيادة الأخلاقية والفعالة التي تخدم الآخرين وتساهم في التنمية وتحقيق الرؤية المشتركة ومن بين العديد من أساليب القيادة ويتمثل ذلك النموذج في القائد الخادم ومفهوم الكفاءة الذاتية أحد توجهات سلوك الفرد من وجهة نظر النظرية المعرفية الاجتماعية والتي جاءت امتداداً لنظرية التعلم الاجتماعي التي جاء بها العالم الأمريكي (ألبرت باندورا)، وهي من أهم مفاهيم علم النفس الحديث حيث حظى هذا المفهوم باهتمام الباحثين لما له من أهمية في تفسير سلوك الفرد وتوجيهه إلى حل المشكلات .

يقوم القائد الخادم بتمكين نفسه لمساعدة الآخرين على القيام بعمل الأفضل بما في ذلك: الدعوة إلى الإيثار وتعزيز العمل الجماعي تشمل القيادة الخادمة أبعاد احتياجاتهم وتخدم الأهداف التنظيمية وتتضمن المعالجة العاطفية والحكمة (Hijazeen, 2020)

1.1.2 تعريف القيادة الخادمة:

أولاً : تعريف القيادة

تعرف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف (جبريني، ٢٠١٦، ٢١)

وعرفت بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفزهم للعمل بأعلى قدر من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف مرسومة (حمادات ،شبوب ، ٢٠٢٠)

وتم تعريفها على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها وتستهدف حث الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير (النشاش ٢٠١٥، ٣٥٠)

يرى الباحث أن القيادة هي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين والتأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيههم التوجيه الصحيح وتشمل قيم ومعتقدات وأخلاق ومعرفة ومهارات

2.1.2 نظريات القيادة:

هناك عدد هائل من المؤلفات والدراسات حول القيادة، حيث يذخر هذا المجال بالعشرات من الأبعاد مثل اتخاذ القرار وتفاعل القائد مع الأتباع ونفوذ القائد والعديد من الأبعاد الأخرى التي ساهمت في فهمنا للقيادة بشكل صحيح.

أ – نظرية الرجل العظيم: في القرن التاسع عشر ظهرت نظرية الرجل العظيم وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة وأن القادة الذين احتلوا مكاناً عالياً في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة وما يعاب على هذه النظرية دور التعليم في صناعة القائد.

ويتبنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثة وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسهم وأن تظهر نتيجة سمات الشخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعبقريات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائداً أياً كان الموقف الذي يواجهه.

ومن أهم الاعتراضات التي وجهت لهذه النظرية أنها تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية لأن القائد يولد ولا يصنع ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنه فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين (غالي، ٢٠١٥: ١٨)

ب- نظرية السمات: تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن فإنها اتسعت واصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية. (بوسماحة ٢٠١٧: ١١)

إن التركيز على السمات الفارقة بين القادة الفاعلين وغير الفاعلين يمكن من التنبؤ بفاعلية القادة مستقبلاً وقد حدد الباحثون بعض السمات القيادية، تمحورت بالنضج الانفعالي والعقلي والذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، والعدالة، والتواضع، والرأي الصائب، وحسن الإدارة، والنزاهة، والقدرة على الإقناع وتكوين علاقات جيدة داخل المؤسسة، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية والتكيف مع المواقف. (إبراهيم ٢٠١٨، ١٦)

ج - نظرية الموقفية: يتضح في النظرية الموقفية أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة.

وهذه النظرية تعطينا مفهوماً وظيفياً ديناميكياً للقيادة، حيث نجد أن هناك مقومات أساسية للقيادة بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد وأيضاً هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائداً في بعض المواقف. (النجار ٢٠١٨، ١٩)

د- النظرية الوظيفية: يقصد بالمدخل الوظيفي المعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية القدرة على التحليل إذ هناك بعدين هامين فهناك نوع من القادة يستخدم موقعه الوظيفي لغرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وهناك نوع من القادة والذي يتعمق في مجال العمل بحيث يواجه العاملين بأسلوب عقلي منطقي علمي وينمي مهاراتهم ويرمج لهم برامج للتدريب والتأهيل ويحاول أن يثني ويدعم القرارات والإبداعات الفردية ويعززها حسب الصلاحيات المخولة له بحكم مركزه الوظيفي (شبوب، ٢٠٢٠).

هـ- النظرية التفاعلية: ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية، حيث تحاول هذه النظرية الجمع بين نظريتها ونظرية الموقف من خلال النظر إلى القيادة باعتبارها عملية تفاعل اجتماعي، فالنجاح في القيادة التفاعلية يستلزم التوفيق بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلية.

وتقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية التالية:

- القائد شخصية ونشاطه في الجماعة.
- الاتباع اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

- الجماعة نفسها من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها والمواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه. (الغامدي ٢٠١٤: ٢٠)

و – النظرية السلوكية نتيجة لعدم وجود دليل يؤكد أن هناك سمات وخصائص مكتسبة في القيادة، فقد بدأ التفكير في الصفات السلوكية للقائد وكيف يتم تنميتها وبدأت الدراسات في متابعة سلوك القادة والعاملين من خلال متابعة سلوك القادة ومدى تأثيرهم بالتابعين لهم ومتابعة التابعين من حيث طرق تحفيزهم وسلوكياتهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد، بالإضافة إلى التركيز على الوظيفة وقد حددت النظرية السلوكية أن القيادة بكل تفاصيلها تتكون من تفاعل قوي بين القوى الثلاث الآتية: قوى القائد والمتمثلة في ثقة العاملين فيه وفي اتجاهاته السلوكية، وقوى العاملين والمتمثلة في رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم ومواقفهم، وقوة المواقف المتعلقة بسلوك العاملين وأصول التنظيم. (علقم، ٢٠١٣: ٢٢)

ز – نظرية القيادة التبادلية: ربما كان (بيرنز Burns) أول الباحثين في مجال الاتجاهات الحديثة في القيادة، وعرف القيادة التبادلية بأنها عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل الأتباع، وعرفها (باس Bass) بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالأتباع مستندة إلى سلسلة من التبادلات أو الصفقات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلا بين القائد والأتباع كحصول الأتباع على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقا لرغبات قائدهم.

ر- نظرية القيادة التحويلة: يعد بيرنز مؤسس هذا النوع من القيادة، اذ ميزه عن النمط التبادلي عام ١٩٧٨ ومن ثم قام باس بتطوير فكرة القيادة التحويلية عام ١٩٨٥.

عرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها نوع من القيادة تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة اشخاص مع بعضهم بعضا بأسلوب يدفع فيه القادة والأتباع بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي. كما وصفها بأنها عملية يقوم فيها القائد والأتباع بدعم كل طرف منهما الطرف الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، أما لاشوي ١٩٩٦ فقد وصفها بأنها المقدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصي والتركيز على أهداف المنظمة وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفعال بين أتباع لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملهم.

والقائد التحويلي يسعى ليحول الأتباع إلى قادة فهو قائد ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع أتباعه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التميز. (معشر ٢٠١٤: ٢٠-٢١)

3.1.2 تعريف القيادة الخادمة:

تعتبر القيادة الخادمة عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم فالأساتذة يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة الخدميين يفعلون الأشياء الصحيحة.

تم اقتراح مفهوم القيادة الخادمة في السبعينات القرن العشرين من قبل جرين ليف (Greenleaf) الذي بين أن المسؤولية الأساسية للقادة هي خدمة أتباعهم، وظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام ١٩٧٧ وأعطت الأولوية لرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، والهدف الأسى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (دهليز وغالي، ٢٠١٨).

عرفها باترسون بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسهم فيكونون الهم الأول وتكون شؤون المنظمة وقضاياها الهم الثاني. (حلي ٢٠١٦: ٢٠)

عرفها لوب: الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين ومساعدتهم على التطور والنجاح والاهتمام بهم وحثهم على التصرف بأخلاق والرعاية الشخصية بهم وبناء وتطوير المجتمع (عودة ٢٠١٦: ١٤)

عرفها (Wheeler و Barbuto): بأنها قيام القائد ب إتباع أسلوب قيادي لتحقيق المصالح المشتركة للقائد والأتباع على حد سواء، إذ يقوم القائد على خدمة أتباعه ويضع نصب عينيه الاهتمام بمصلحتهم قبل مصلحته، وهذا يتطلب مساعدة الأتباع بقوة والمكانة على نمو التقدم وإشراك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة في عملية القيادة وتهيئة المناخ المتماسك بين الأتباع وبالشكل الذي يعزز من أواصر المحبة ويزيد من الألفة داخل المؤسسة وبشكل يسهم في تطوير اتجاهات الأتباع. (العدوان ٢٠١٧: ١٨).

عرفت القيادة الخادمة بأنها "الشعور الطبيعي لدى الفرد الذي يرغب في خدمة الآخرين ويسعى إلى تطوير الأفراد الذين يضمنون تلبية احتياجات الآخرين ويدعو إلى اتباع نهج موجه نحو المجموعة في صنع القرار كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع" (الزعيبي، ٢٠٢١: ١٤).

عرفها العجمي (٢٠١٠) بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يهتم بأمورها ويسعى لتحقيق أهدافها ويتعاون في رسمه للخطط ويوزع المسؤوليات حسب الاستعدادات البشرية والامكانيات المادية والكفاءات. (أبو شريك ٢٠١٩)

وتقوم فكرة القيادة الخادمة على أن القائد يقود الأفراد ليكونوا أكثر استعدادا وهدف القائد الخادم هو مساعدة الموظفين لكي يكونوا أكثر حكمة واستعدادا لقبول مسؤولياتهم وتحفيزهم على الأداء بأقصى طاقاتهم (Bam ، ٢٠١٤) ، و لتحقيق القيادة الخادمة لابد أن يسعى القائد إلى تطوير علاقته مع الموظفين من خلال التواصل الفعال لما له من أثر على الموظف وقيام القائد بالاستماع للموظفين وتحديد احتياجاتهم ومكاناتهم وتطلعاتهم واستخدام المعلومات المجمعة لخدمة الموظفين بشكل أفضل مما يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي و زيادة ثقة الموظفين ورضاهم عن القائد، حيث يكون الموظفون أكثر رضاء مع القادة الذين يعلمون أنهم مهتمون باحتياجاتهم ورفاهيتهم وهي جوانب مهمة من جوانب القيادة الخادمة (Bam bale، ٢٠١٤).

عرفها مطر (٢٠١١) بأنها نموذج يركز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد ويعدها إحدى شروط القيادة الأخلاقية، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة ووصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها، فهو يؤمن بأن المنظمات لم تكن إلا لخدمة الإنسان وليس العكس (الجبري ٢٠١٩ (١٧٨)

تعمل مبادئ القيادة الخادمة على ترسيخ فكرة أن القيادة والعمل هم جسد واحد، فالقيادة تعني الإنجاز والعمل والقيام بالأدوار المطلوبة من القائد وتدعم آراء المرؤوسين الداخلية حيث يكون الهدف الأساسي هو خدمة المنظمة ومصالحها من خلال الاستماع إلى الآراء وعدم فرض الرأي الشخصي على الموظفين (أبو الغنم، ٢٠٢٠)

وومما سبق يرى الباحث أن تعتمد مبادئ القيادة الخادمة بشكل أساسي على قدرة القائد على انشاء بيئة عمل مشابهة لخلية النحل، فالكل يعمل في مجال اختصاصه حتى القائد ذاته، وبذلك يتميز الأشخاص بمدى قدرتهم على تقديم الخدمات للآخرين ودعم العمل المؤسسي والنجاح كفريق واحد مع المحافظة على المنظمة. ونظراً للسلطات الممنوحة له قائد فنجاح المنظمة تعني نجاح القائد، ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن للقيادة الخادمة هناك ثلاثة عناصر رئيسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهي: القائد، والجماعة، والموقف، فالقيادة هي علاقة بين قائد وأتباع ضمن إطار

مؤسسة، إذ يقوم القائد بالتأثير في سلوك الأفراد الذين يعملون معه بطريقة علمية تفاعلية تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

4.1.2 عناصر القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة تحولاً واضحاً في مفاهيم القيادة التقليدية التي حولت مفهوم القيادة من القائد العظيم إلى القائد الخادم وعلى الرغم من اعتبار القيادة الخادمة مؤسسة فلسفية عميقة فإن عناصرها تعد أساس معرفة ماهيتها وفلسفتها وتتمثل عناصر القيادة الخادمة بثلاثة عناصر رئيسية هي: (القائد الخادم، الأتباع الخدم، المنظمة الخادمة (Kim & Oz Turk, Karat épée ٢٠١٩). وتعتبر هذه العناصر مصدر قوة ونجاح المنظمة والاتباع والقادة، وتعود بالنفع والنجاح على العمل في المنظمة.

5.1.2 خصائص القائد الخادم:

يختلف القائد الخادم عن القائد التقليدي الذي يتميز بمجموعة خصائص تجعله مميز عن باقي القيادات التقليدية والحديثة والتي تحدث عنها (ياسر، ٢٠١٨) و (سكول رز Stalkers، 2017) في دراساتهم ومن هذه الخصائص الخدمة والتي تعتبر أساس القيادة الخادمة وهي خدمة الآخرين ومن شروطها أن تكون مبنية على الرضا والدافع الذاتي لتقديم الخدمة والتواضع والتي تجعل التابعين ينفذون أوامر القائد بدون ملل بالإضافة إلى الاخلاص والمثابرة ويعني الإخلاص الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، والمثابرة هي المحاولة بشتى الطرق على حل المشكلات وانجاز العمل بالوقت المناسب، والمعرفة هي التعرف على أهداف وسياسة وقوانين العمل وذلك يمنعهم من الوقوع في الخطأ، والبصيرة هي ايجاد البدائل والأبداع في حل المشكلات.

وتعتبر الخصائص السابقة من أهم الصفات التي تتميز بها القيادة الخادمة والتي تجعل المنظمة تسير إلى النجاح برغبة من موظفيها وقادتها لما تحمله القيادة الخادمة من محبة وبناء جسور من الثقة والرغبة والإخلاص المتبادل بين عناصر القيادة الخادمة.

6.1.2 أبعاد القيادة الخادمة: (أبو الغنم، ٢٠٢٠)

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية الخاصة بالقيادة قام كل من ليدن (Liden) وواين (Wayne) تشاو (Zhao) وهندرسون (Henderson) في عام (٢٠٠٨)، بتطوير نموذج للقيادة الخادمة ووضعوا تسعة أبعاد لها واعتمدوا من هذه الأبعاد سبعة تمثلت في الآتي:

المهارات المفاهيمية (Conceptual skills): ويقصد بها امتلاك القائد معرفة كاملة عن المؤسسة والمهام الموكلة إليه ليتمكن من تقديم الخدمات والدعم اللازم لتسهيل مهمات الآخرين وبخاصة الأتباع المباشرين وحلها فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهمات على أكمل وجه.

التمكين (Empowering): وتعني تقديم التسهيلات اللازمة للأفراد من خلال تحديد المشكلات.

مساعدة المرؤوسين على النجاح (Helping subordinates on succeed): وتعني توفير الدعم والتوجيه اللازم لنمو المرؤوسين بما يفيد بالاهتمام الحقيقي بهم.

الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (Putting subordinates first): تلبية احتياجات العمل واعتبار ذلك أولوية قصوى (العبرية ٢٠١٧).

التصرف بأخلاق (Behaving ethically): التعامل بشكل صريح، وبإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.

المعالجة العاطفية (Emotional Healing): من خلال إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

الالتزام بتطوير المجتمع (Creating Value for Community): من خلال وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع (شراب ٢٠١٨).

7.1.2 أبعاد القائد الخادم:

يملك القائد الخادم مجموعة من الخصائص التي تميزه عن القائد التقليدي وهي:

الإقناع: يجب على القادة الخادمين الاعتماد على الإقناع في تأثيرهم على الآخرين، وليست على السلطة الوظيفية والاجبار إذ يقدم هذا العنصر واحد من أوضح الفروق بين النموذج السلطوي التقليدي والقيادة الخادمة.

الثقة: أي أن يكون يقظاً في جميع المواقف والأوقات إذ إن الوعي الذاتي يقوي القائد الخادم ويساعد على فهم القضايا المشتملة على الأخلاقيات والقيم وتمكين التابعين من الوصول إلى المواقف. (دهرون، ٢٠١٨)

جودة الخدمة والإشراف: أن يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها واستخدامها لمصلحة المجتمع وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام بمساعدة الآخرين وخدمتهم.

الرؤية والبصيرة: وهي خاصية تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي ووقائع الحاضر والنتائج المتوقعة مستقبلاً لاتخاذ قرار ما.

النمذجة: هي مجال من مجالات القيادة الخادمة وتتضمن تأسيس مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار معاييرهم وتوقعاتهم وأن القادة الخادمين يؤسسون سلطة مناسبة من خلال تفاعل ظاهر مع المرؤوسين وتعد نشاط شامل يؤثر على جميع أفعال القائد وخاصية من خصائص القيادة الخادمة (المشاقبة، ٢٠١٥)

الاهتمام بالآخرين: أن يصبح الشخص سليماً، ويدرك القائد الخادم الرغبة الإنسانية المشتركة في أن يجد المرء السلامة في ذاته وأن يدعمها في الآخرين، فالقائد الخادم يحاول أن يخفف من معاناة أتباعه ويساعدهم في حل مشكلاتهم ويوفر لهم بيئة عمل صحية خالية من الصراعات السلبية والأزمات.

الالتزام بتنمية الآخرين: القائد الخادم يتحمل مسؤولية نمو الأفراد ويبذل كل ما بوسعه لرعايتهم وتظهر علامات القيادة الخادمة منذ البداية بين المرؤوسين من خلال الاهتمام بالتعلم والخدمة فتتمثل بالاستجابة باحترام الآخرين والسماح لكل فرد منهم بالتعبير بحرية عن اهتماماته الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد بالمنظمة شخصياً وفردياً وإيمانيناً. (عبد الرسول، ٢٠١٩)

التواضع والقبول: إن التعايش في العمل معناه طرفان يحترمان بعضهما البعض، ليس معناه أن يلغي القائد ذاته أو هويته أو ثقافته أو إيمانه، بل هو القدرة على التفاهم مع الآخر باحترام متبادل، والقبول يعني الاعتراف بحرية وسيادة الآخر على حياته والتعامل في حدود مسافة نفسية تسمح بالقبول والاحتمال.

المبادرة: من صفات القائد الناجح المبادرة، وأنه لا ينتظر الأشياء حتى تحدث بل يساعد على حدوثها وأنه على أهبة الاستعداد للعمل، وتعد أخذ المبادرة أحد خصائص القيادة الخادمة وإنها ليست مجرد تحقيق الأهداف بل تركيز القائد على أن تصبح خدمة مصلحة المرؤوسين الطريق الضروري للوصول إلى الأهداف.

8.1.2 دور القيادة الخادمة في تحسين بيئة العمل والعاملين:

تحدث (هاركاوي) على أن القيادة الخادمة تقوم على تفعيل دور العاملين والقادة فيها وتطوير قدراتهم وجعلهم يفجرون الطاقات التي يمتلكونها ويتملكون مهارات وطاقات جديدة بالإضافة إلى جعل بيئة العمل تقوم على التعاون والحب والاحترام بين العاملين وتقدير المنظمة من جهة وطاقاتهم من جهة أخرى، كما أشار (معوض، ٢٠١٧) إلى دور القيادة الخادمة التي تهتم بالتحول من نمط القيادة التقليدي والذي يعتمد على الهيمنة إلى القيادة الخادمة التي تعتمد الإلهام في العمل الجماعي، وأن القيادة الخادمة تساعد القائد والمرؤوسين على فهم نقاط القوة والضعف لديهم مما يجعلهم يشعرون بالرضا والولاء الوظيفي ويجعل القائد الخادم من كل فريقه أشخاص فاعلين ولهم ادوار إبداعية ومساهمة في الآخرين.

9.1.2 أهمية القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة الأكثر فاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة الموظفين حيث أن التركيز الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية يستند إلى خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق هذه الأهداف، فالقيادة الخادمة تشجع المرؤوسين على النمو بذكاء وأن يكونوا مبدعين وتشجعهم على إدارة الذات وخدمة الناس، كما وجدت القيادة الخادمة في مكان العمل لتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الزبائن، والحد من معدل دوران العمل، وتحسين الأمن والسلامة العامة، وزيادة الولاء

التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين (Whorton ٢٠١٤)، والمخرجات التنظيمية تزيد الأداء التشغيلي للمنظمة (٢٠١٨

(Lillah & ,Smith ,Muller.

• أهمية القيادة الخادمة للمرؤوسين

- ✓ تحسين الأداء الوظيفي
- ✓ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
- ✓ تحسين الإبداع والابتكار للموظفين
- ✓ تحسين الرضا الوظيفي
- ✓ مساعدة المرؤوسين على بلوغ قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية

- أهمية القيادة الخادمة للقائد

✓ تعظيم الإنجازات القيادية للقائد ومنها: تخفيض معدل دوران العمل والنمو التنظيمي وتعظيم الأرباح

(Russell, ٢٠١٦)

- أهمية القيادة للمنظمة

✓ تحسين الأداء التنظيمي والمالي والعمليات الداخلية والتعلم والابتكار (Lillah & ,Smith ,Muller، ٢٠١٨)

✓ تقليل الصراعات وتحسين الإنتاجية

10.1.2 سلوكيات القائد الخادم

القيادة الخادمة ليست مجرد أسلوب اداري بل هي مجموعة من السلوكيات التي يجب تطويرها من قبل القادة الذين يختارون تبني هذا النمط القيادي وليكون القائد فعال عليه أن يتقن مجموعة من السلوكيات حيث ينظر لهذه السلوكيات بأنها مؤشر لنتائج ايجابية على مستوى الفرد والمنظمة عبر الثقافات والبيئات التنظيمية المختلفة، وأبرز السمات والخصائص والسلوكيات للقيادة الخادمة تلخص في: (التصور، والتمكين، والمعالجة العاطفية، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، وخلق قيمة للمجتمع (شبوب، ٢٠٢٠)

11.1.2 سلوكيات القيادة الخادمة

ومن أهم سلوكيات القيادة الخادمة التي اعتمدها الدراسة ما يلي:

١. الشفاء العاطفي: يعد الشفاء العاطفي الدرجة التي يهتم بها القائد بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين ورفاهيتهم

حيث أن إتقان القائد الخادم صفة التعاطف وامتلاكه لمهارات الاستماع الفعال هو ما يسهل ممارسته لسلوك

الشفاء العاطفي، فهي ترتبط بقدرة القائد على الاستماع للمرؤوسين وقدرته على التعاطف مع مشاكلهم

والشفاء العاطفي احدى نقاط القوة للقيادة والتي تبدأ بقدرة القائد على الاستماع لمرؤوسيه أولاً والتعرف على

احتياجاتهم وفهمها فالقائد الذي يمتلك درجة عالية من القدرة على المعالجة العاطفية هو ذلك القائد الذي

يلجأ إليه الموظفون عندما يكون لديهم مشاكل وذلك لأن هذا القائد قد تمكن من خلق بيئة تنظيمية آمنة

للموظفين للتعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية (Linden ٢٠١٤).

٢. خلق قيمة للمجتمع: إن خلق قيمة للمجتمع يعد من مميزات القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية التي تركز على تحقيق المخرجات التنظيمية دون الالتفات لحاجات المجتمع المحلي ويتم ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي (غالي، ٢٠١٥).

٣. المهارات المفاهيمية: يعد سلوك القيادة بوضع المرؤوسين السمة المميزة للقيادة الخادمة ويعني ذلك استخدام الكلمات والإجراءات التي تثبت للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية بالنسبة للقائد بما في ذلك وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمامات القائد نفسه مما يعني أن القائد قد يعطي مساعدة المرؤوسين في أداء مهامهم الأولوية على أدائه لمهامه الخاصة وطلب من المديرين امتلاك مهارات الاتصال فضلاً عن الكفاءة في اتخاذ القرارات. والقائد الخادم لديه الدافع للاستماع إلى المرؤوسين ودعمهم في تحديد القرار، ويحتاج القائد الخادم بشكل خاص إلى الاهتمام بما هو غير معلن في بيئة العمل. وهذا يعني الاعتماد على صوته الداخلي لمعرفة ما يتواصل به الجسم والعقل والروح (الزعي، ٢٠٢١).

المبحث الثاني أداء المشاريع

تمهيد:

ترتبط فاعلية أي مشروع بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة وتعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج، وسيتم التطرق خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وقياسه وأهميته وتحديد عناصر الأداء وكذلك المحددات وطريقة تحسينه بهدف التعرف على واقع المستوى العام لأداء العاملين في المنظمات وترشيد استخدام الموارد المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري وصعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة ونظراً لأهمية الأداء في المنظمات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها سيتم التعرف على مفهومه وعلى أهم مؤشرات الدالة عليه والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة والتطرق إلى المحددات التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء جيد أو متوسط أو متدن أو أنه غير فعال ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات وكما هو معلوم

فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

1.2.2 مفهوم أداء المشاريع:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء وسنركز هنا على أهمها حيث عرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى" (نعيم، ٢٠١٢: ٣٦).

ومنهم من عرف الأداء بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة معينة وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (نذير، ٢٠٢٣).

ويعرفه (عربيات) بأنه هو العمل الذي يؤديه المرؤوسون بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمهم الدور وإتقانهم له وإتباعهم للتعليمات التي تصل إليهم من الإدارة، وسلوكهم مع زملائهم ورؤسائهم، وتطورهم المهني. (عربيات، ٢٠١٢) ومما سبق يرى الباحث بأنه مدى كفاءة الفرد الفنية والعملية للقيام بالأهداف والواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة لتحقيق المؤسسة التي يعمل بها ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كمية الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام.

وخلاصة القول فإن الأداء ينطوي على ما يأتي:

- مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.
- كفاءة الفرد الفنية والعملية للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد.
- تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له.
- تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
- الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- كمية المخرجات.

2.2.2 أهمية أداء المشاريع:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى المنظمة ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إلى اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة وبشكل واضح بالعنصر البشري وتنمية أداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها بحيث ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة ومن وجهة نظر (الشريف، ٢٠٠٤) فإن أهمية الأداء تبرز في الآتي:

- للأداء الداخلي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (نذير، ٢٠٢٣)

3.2.2 عناصر أداء المشاريع:

(Oliveira and Barbin, 2013): يتضمن الأداء عدة عناصر أهمها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز وتعني مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملهم.

4.2.2 مؤشرات الأداء:

قسم حداد وأبوزيد (٢٠٢١) الأداء إلى عدة مستويات كما يلي:

- الأداء البشري ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يقوم الرئيس المباشر بتقييم أدائ الفرد حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.
- كفاءة العمليات الداخلية وتشتمل على العمليات والقرارات والأفعال والنشاطات التي تحدث داخل الشركة، لذلك على المدير أن يركز على هذه العمليات الداخلية الحرجة حتى تشبع حاجات الزبون (العواودة، ٢٠١٨)
- الأداء المؤسسي وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال والتعلم والإبداع وتعد من متطلبات المنافسة العالمية للشركات للاستمرار في منتجاتها الحالية وفي عملياتها، وامتلاك القدرة على تقديم منتجات جيدة مع التوسع في قدراتها وقابليتها حيث ترتبط قدرة الشركة على الإبداع والتحسين والتعلم مباشرة بقيمتها والذي يتركز حول التعلم التنظيمي والنمو ويقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تبني عليها الشركة فيما يتعلق بالابتكار، والتطوير طويل الأجل (العواودة، ٢٠١٨)
- التصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات العميل تمثل نظرة الزبائن إلى كيفية أداء الشركات أحد أهم أولويات الإدارة لأن الشركة تسترد تكلفة منتجاتها وتحقق أرباحها من زبائنها بالمقابل يجب عليها الوفاء بمتطلبات زبائنها (العواودة، ٢٠١٨)
- الأداء التقني ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد البشري أو سلوك العامل وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة، محفزة، ومتمكنة بما يؤثر في الأداء التقني والذي سيؤثر بدوره في النتائج، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتتلخص بأخذ فكرة معينة وتحويلها إلى

تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها ومن ثم اختيارها من جوانب متعددة قبل طرح المنتجات في الأسواق وبعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب أحد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع

- الأداء المالي وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فتتمثل بدرجة قبول المجتمع القرارات الخاصة بالمؤسسة ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة ومدى توفر إيديولوجية محددة في الصلاحيات ومدى الاستقلالية في عملها.

ومما سبق يرى الباحث أن مقاييس تحديد الأداء بصفة عامة من وجهة نظر الإدارة المالية في توجه المشاريع نحو الاستمرارية والاستدامة والتطور وزيادة حصتها السوقية من خلال العمل على معدل العائد على الاستثمار.

5.2.2 أنواع مؤشرات قياس الأداء:

ركزت البحوث التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس وتوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات وهذا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي (نذير، ٢٠٢٣):

١. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق أهداف المنظمات وتطويرها، وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

٢. مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في المنظمات، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويبين تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

٣. مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المنظمات، ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات، ويتمشى هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة في المنظمات، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات في المنظمات بشكل خاص.

٤. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines الذي يقيس مقدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة

الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعيار المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.

٥. مؤشرات تتعلق بالأمان Safety والذي يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون من خلال ربط

الأحداث والمبادرات والمؤشرات باستراتيجية المنظمة.

6.2.2 العوامل المؤثرة في أداء المشاريع

يقدم (Oliveira and Barbin ، ٢٠١٣) تعريفا لأداء المشروع يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والتي تشمل التكلفة

والوقت والجودة والامتثال للمواصفات الفنية والعوامل الخارجية والتي تشمل الاستخدام والرضا والفعالية. في حين أن

العوامل الداخلية ترتبط ارتباطا وثيقا ويتحكم فيها المدير وبالتالي لا تتأثر بشكل مباشر بالعملاء والمستخدمين، فإن

العوامل الخارجية في المقابل ترتبط ارتباطا مباشرا بسلوك العميل.

ويمكن حصر العوامل المؤثرة في أداء المشاريع في نوعين رئيسيين عوامل داخلية وعوامل خارجية (عبيدات ٢٠١٨)

أولا: عوامل داخلية

- العنصر البشري فنجاح أو فشل المنظمة مربوط بشكل مباشر مع نجاح أو فشل الأفراد.
- الإدارة إن أداء الموظفين مربوط بأداء الإدارة بشكل مباشر حيث تقع مسؤولية ضعف الأداء على الإدارة أكثر من وقوعها على الموظفين.
- التنظيم يشمل التنظيم تحديد المهام للموظفين وتقسيم العمل عليهم وفقا لمهاراتهم وخبراتهم لذلك يؤثر التنظيم سلبا أو ايجابا على الأداء.
- بيئة العمل: تؤثر بيئة العمل تأثيرا قويا على الأداء في المؤسسة حيث يجب ان تكون إيجابية وبعيدة من الضغوطات النفسية للموظفين تجنباً للمشاكل والغياب وبالتالي زيادة كفاءة الأداء.
- طبيعة العمل طبيعة العمل والمعرفة التي يكتسبها الموظف من خلال العمل وتطور الموظف في عمله يؤثر سلبا وإيجابا على الأداء.

- العوامل الفنية تتم زيادة كفاءة الأداء من خلال توفير المعدات والتكنولوجيا والآلات الحديثة التي تسهل العمل مما يجعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة بالنفس

ثانياً: عوامل خارجية

البيئة الاجتماعية والثقافية تتكون من العادات والتقاليد الموروثة، والعرف والشرائع الدينية والمستويات الثقافية والتعليمية.

- البيئة السياسية والقانونية تشمل على طبيعة النظام السياسي في البلاد ويتضمن ذلك الاستقرار السياسي والأمني.

- البيئة الاقتصادية تشتمل على الإطار العام للاقتصاد ونوعه سواء أن كان اقتصاد حر أو موجه، وكذلك الاستقرار الاقتصادي، والأنظمة البنكية.

7.2.2 قياس أداء المشاريع

تباينت التعريفات حول قياس أداء المشروع فحسب (عبيدات وعلي، ٢٠١٨:٧٠) "فان قياس الأداء هو عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة أو مشروع أو منظمة، وهو مؤثر قابل للقياس يستخدم للتقييم والحكم على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المنشودة". يشير هذا التعريف الى إمكانية أن يشمل قياس الأداء دراسة العمليات والاستراتيجيات داخل المشروع لمعرفة ما إذا كانت المخرجات تتماشى مع ما هو مخطط له أو ما كان ينبغي أن يتحقق من المشروع.

إن عملية قياس أداء المشاريع تشير إلى أنه عند قياس الأداء يقوم العديد من مديري المشاريع بمراجعة مختلف أنواع مقاييس الأداء لتقييم عدد من الجوانب مثل النتائج والإنتاج والطلب وكفاءة التشغيل من أجل الحصول على طرق لمعرفة كيفية إنجاز أعمالهم (Ramani & Sruthi, 2016)

8.2.2 أهمية قياس أداء المشاريع:

تكمن أهمية قياس أداء المشاريع في تحديد وتتبع التقدم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد فرص التحسين من خلال مقارنة الأداء مع عدد من المعايير الداخلية والخارجية على حد سواء، كما يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة عند وضع الخطط الاستراتيجية، كما أن قياس أداء المشاريع له علاقة مباشرة مع الجودة الشاملة وذلك لفوائده

في الحفاظ على الأداء الحالي والحد من أي تراجع محتمل في الأداء ضمن معايير الجودة المطلوبة (Oliveira and Barbin 2013)، وذكر (حداد وأبو زيد، ٢٠٢١) مجموعة من فوائد لقياس أداء المشاريع تتمثل في:

- ضمان الوفاء بمتطلبات الزبائن.
- القدرة على وضع أهداف معقولة والامتنال لها.
- توفير معايير لوضع المقارنات.
- توفير الرؤية الشاملة لصغار المشرفين والاداريين لمراقبة مستوى الأداء الخاص بموظفيهم.
- تسليط الضوء على مشاكل الجودة.
- توفير التغذية الراجعة لمراجعة جهود التحسين.
- تسليم المشروع ضمن الوقت المحدد والموارد المحددة. (المفلح وأبو حسين، ٢٠١٩).

9.2.2 تقييم أداء المشاريع:

في البداية كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على مجموعة من الأساليب على أساس الإنجازات العلمية والصلاحية والدقة والموثوقية فكانت تعتقد الكثير من المنظمات أن عملية التقييم لا فائدة منها وتولد كمية كبيرة من النتائج الغير مفيدة وكانت تعتبر أن التقييم هو عبارة عن إثباتات تبين مدى نجاح المشروع أو مدى فشله ويعتبر التقييم عملية لقياس مدى منهجية وملاءمة وموضوعية ومدى نجاح المشروع المنجز، فيعتبر مرشداً لمتخذي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان ما تم تنفيذه وإنجازه من المشروع متفق مع ما هو مخطط له وضمن الوقت والتكلفة المحددين سابقاً وتجري عملية التقييم بالعادة بغاية تجميع مجموعة من المعلومات التي تفيد متخذي القرار في اتخاذ القرار الصحيح لتنفيذ مشاريع مستقبلية.

وتهدف عملية تقييم الأداء للمشاريع بشكل عام الى تحديد مدى كفاءة أي مشروع وفاعليته وملاءمته واستدامته وهناك عدة أهداف معينة لتقييم أداء المشاريع يمكن إجمالها بالنقاط التالية: (amani and Sruthi، ٢٠١٦)

- التحقق من جودة الأداء
- إتاحة عملية التعلم الجماعي.
- تحديد أي الاستراتيجيات الناجحة بهدف التوسع فيها وتكرار اعتمادها.

- تحديد الاستراتيجيات الغير ناجحة وتعديلها.
- إتاحة المجال للجهات المعنية بطرح مخرجات المشروع كما يقسم التقييم بناء على المراحل التي يجرى فيها تقييم المشروع الى تقييم قبلي، تقييم متزامن، تقييم بعدي ولا تعتبر هذه التقييمات كل منها بديل للآخر بل هي مكمله لبعضها البعض ومن الممكن أن تستخدم الشركات أحد هذه التقييمات أو جميعها حسب حاجتها (المفلاح وأبو حسين ٢٠١٩) وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

أولاً: التقييم القبلي Pre-evaluation

يتم إجراء هذا النوع من التقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع فيدرس فيه ضرورة القيام بتنفيذ المشروع والنتائج المتوقعة منه واهم تفاصيله كما يتم في هذه المرحلة وضع مؤشرات تقييم القياس وتأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويساعد على وضع مجموعة من الاحتمالات لما هو محتمل ومتوقع حدوثه حيث تساعد هذه الاحتمالات المخططين الاستراتيجيين والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها (المفلاح، ٢٠١٩)

ثانياً: وهو التقييم الحاصل في منتصف المدة الزمنية لتنفيذ المشروع Concurrent evaluation

فيمهدف إلى فحص الإنجازات ومراجعة لخطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد النتائج من مرحلة التقييم هذه على مراقبة الأداء واتخاذ القرارات.

ثالثاً: التقييم البعدي Post-evaluation

يجرى هذا النوع من التقييم بعد فترة زمنية من الانتهاء من المشروع فيمهدف إلى استخلاص الدروس المستفادة والحصول على التغذية العكسية ومجموعة من التوصيات لمدرء المشاريع وواضعي الخطط بتخطيط المشاريع المستقبلية من أجل تنفيذها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

10.2.2 أبعاد أداء المشاريع

١. جدولة المشروع

تعتبر جدولة المشروع العملية التي يتم فيها تحويل خطة المشروع الى برنامج زمني منذ مباشرة العمل في المشروع وخلال تنفيذ جميع النشاطات المتتابعة والمتداخلة إلى حين الوصول إلى الانتهاء من أعمال المشروع هذا يعني أن جدولة المشروع هي عملية تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشروع منذ بدايته حتى نهايته (المفلاح، ٢٠١٩)

ويتم إعداد جدول زمني بشكل مبدئي وسيط بعد القيام بتخطيط وتحديد نطاق المشروع، حيث يظهر فيه جميع أنشطة المنظمة الرئيسية وتقدير تاريخ بداية ونهاية كل نشاط بهدف مساعدة أصحاب القرار لاتخاذ القرار السليم وفي هذه المرحلة لا تعتبر عملية تفصيل الأعمال مهمة فهي تختص فقط في أخذ الموافقة على المشروع وأنشطته وبعد ذلك عند الموافقة على الجدول الزمني المبدئي يتم إعداد الجدول الزمني الرئيسي الذي يقوم على تقسيم الأنشطة الأساسية إلى أنشطة فرعية وصولاً إلى اصغر نشاط وبالتحديد تاريخ بداية ونهاية كل نشاط وإضافة إلى تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ النشاط فيشمل الجدول الزمني للمشروع على ما يلي (العثمان والنجار، ٢٠١٧)

١- تحديد الأنشطة

٢- تحديد تسلسل الأنشطة

٣- تقدير الموارد اللازمة لكل نشاط

٤- تقدير المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط

٥- إعداد الجدول الزمني

٦- متابعة ومراقبة الجدول الزمني

وتعتبر الجدولة من أهم الأساليب التي توفر المعلومات الهامة لجميع أطراف المشروع وهي مفيدة للعديد من الأمور أهمها:

- التنبؤ بوقت الإنجاز لتكون أداة فعالة لمراقبة المشروع

- تحديد نوافذ وقت النشاط والتنسيق بين كادر العمل

- إنشاء سجل موثق للمشروع

- أداة اتصال فعالة لأطراف المشروع

- حسب نفقات العمل.

٢. تكلفة المشروع Project Cost

إن إدارة تكاليف المشروع هي عبارة عن توقعات تسهم في تحديد تكلفة المشروع منذ بدايته وحتى نهايته ضمن فترة زمنية معينة، وهذه التوقعات يعبر عنها بصورة نقدية مباشرة وخلال فترات زمنية مختلفة بهدف التغلب على تأثير التقلبات في أسعار العملات وتبنى تلك التوقعات على مجموعة البيانات العملية والتخطيط الدقيق الذي يقوم به أصحاب الخبرة والمختصين (المفلح وأبو حسين، ٢٠١٩)

وتعرف تكلفة تنفيذ المشاريع بأنها عملية تقدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشروع مع القيام بتجميع جميع التكاليف التقديرية مع العمل على ضبط ميزانية المشروع عن طريق مراقبة سير العمل في المشروع بهدف إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة للمشروع، إضافة إلى التحكم في متغيرات العمل التي من شأنها التأثير على مختلف التكلفة في مراحل المشروع.

وبشكل عام ترتبط إدارة تكاليف المشروع بأهم المتطلبات اللازمة لإتمام أعمال المشروع بنجاح، فيقوم أصحاب المشاريع بقياس أو تحديد تكاليف المشروع بعدد من الطرق وفي أوقات مختلفة، ويجب أن تقدر التكاليف وفقاً لقدرات ومتطلبات أصحاب المشروع وفي العادة يقوم مديري المشاريع بالاستعانة بعدد من الخبراء للقيام بعملية تقدير تكاليف المشاريع. وتبدأ عملية تقدير تكاليف المشروع في أثناء مرحلة التصميم حيث يتم تقدير تكلفة تنفيذ المشروع ليتسنى مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة التقديرية أثناء تنفيذ المشروع.

كما تتطلب عملية تقدير التكاليف للمشروع التخطيط الجيد مما يسهم في إنتاج خطة صحيحة ومناسبة لإدارة التكاليف الخاصة بالمشروع، فالتخطيط الجيد للتكاليف يسهم في حسن تقدير تكلفة كل نشاط بشكل دقيق مع تحديد المتغيرات

المفاجئة في التكاليف التي قد تطرأ على إدارة المشاريع خلال مراحل العمل المختلفة ويعمل التخطيط الجيد للمشروع على تحديد الإطار المالي اللازم لإتمام كل نشاط وكل مرحلة من مراحل العمل في المشروع (Jong, et al. ٢٠١٩)

٣. جودة المشروع Project Quality

في الآونة الأخيرة اهتمت المشاريع اهتماما كبيرا بموضوع الجودة سواء بمعناها أو بتطبيقها أو بمحاولة الحصول على نتائجها وهذا لما لمستته من محصلة إيجابية على أدائها مما حقق لها ميزة تنافسية جعلتها قادرة على خلق المنافسة على المستوى المحلي والعالمي لذا أصبح تطبيق مبدأ الجودة اليوم مطلباً أساسياً لكافة المنظمات التي تسعى للتعامل مع شركاء وموردين ومسؤولين (العثمان والنجار ٢٠١٧)

وهناك نوعين من الاهتمام بالجودة في المشروع النوع الأول يهتم في تطوير جودة العمليات المستخدمة في المشروع، والنوع الثاني يهتم بالتطبيق الجيد لمعايير الجودة العالية على الأنشطة نفسها مما ينعكس على أداء المشروع وليستطيع مدير المشروع فهم أهداف المشروع وأدائه عليه أن يمتلك المعرفة الأساسية والإجراءات المستخدمة في ضبط جودة المشروع (Jong, et al. ٢٠١٩) وتشمل إدارة جودة المشروع الأنشطة والعمليات التي تعمل على تحديد سياسات ومسؤوليات وأهداف الجودة التي تشبع احتياجات ورغبات ومتطلبات العميل فهي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة عن طريق سياسات وإجراءات، إضافة إلى عمليات التحسين المستمر في جميع جوانب المنظمة حسب الحاجة.

وتشمل إدارة جودة المشاريع على مجموعة من العمليات التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع عمليات إدارة المشروع الأخرى وهي كالآتي (العثمان والنجار، ٢٠١٧):

- **خطة الجودة Quality Plan:** تحدد الإدارة في هذه المرحلة معايير ومتطلبات جودة المشروع والخدمة المطلوبة وتوثيق طريقة تطبيق المشروع للجودة وتقوم الإدارة أيضاً في هذه المرحلة باختيار المقاييس والإجراءات والتقنيات والمدخلات الضرورية للتأكيد على الجودة والتحكم فيها والتي يجب إتباعها حسب طبيعة المشروع.
- **ضمان الجودة Quality Assurance:** وهي العملية التي يتم فيها التدقيق على متطلبات الجودة والنتائج المراد الوصول إليها عن طريق استخدام معايير الجودة المطلوبة وقياس ضمان الجودة.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

تم اتباع منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي والذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة والتعرف على المتغيرات ويمكن من خلال تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) الوصول إلى نتائج تحقق أهداف البحث وتساهم في استخلاص بعض التوصيات.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٩٤ فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وذلك إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها

خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

15.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنياخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

وقام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع ، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور القائد الخادم ويتضمن ستة ابعاد وهي (التواضع، الموضوعية، الثقة، الصبر، الهدوء، الحكمة) ويشتمل على ٢٤ عبارة ومحور إدارة المشاريع ويشتمل على ١٠ عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جدا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدى المقياس = أعلى رقم في المقياس (٥) – أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدى المستوى = مدى المقياس / عدد المستويات (5) = 0,80

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوى
١ - ١,٧٩	منخفضة جدا
١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفضة
٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسطة
٣,٤٠ - ٤,١٩	مرتفعة
٤,٢٠ - ٥,٠٠	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القائد الخادم

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التواضع			
١	توجد علاقات جيدة بين القائد وباقي العاملين	0,669**	٠,٠٠٠
٢	يستطيع أي فرد مقابلة القائد بسهولة وفي أي وقت	0,657**	٠,٠٠٠
٣	يهتم القائد بالتعامل مع الجميع من خلال الحوار والاتفاق	0,627**	٠,٠٠٠

٤	يستخدم القائد صلاحيته لتحقيق أفضل مستوى أداء ممكن	0.659**	٠,٠٠٠
الموضوعية			
٥	يسمح القائد للمتعاملين معهم بتقديم مقترحاتهم وآرائهم الخاصة المتعلقة بنظام العمل	0.703**	٠,٠٠٠
٦	يتعامل القائد بمهنية مع كافة المشكلات التي تعرض عليه	0.673**	٠,٠٠٠
٧	يهتم القائد بتكوين سمعة ممتازة عن المكان الذي يعمل به	0.404**	٠,٠٠٠
٨	يهتم القائد بإبداء رأيه في مستوى أداء العاملين	0.502**	٠,٠٠٠
الثقة			
٩	يهتم القائد بإشعار المتعاملين معهم بارتفاع مستوى الثقة في أدائهم	0.668**	٠,٠٠٠
١٠	يهتم القائد باستشارة المتعاملين معهم في كافة الاعمال التي تخصهم	0.646**	٠,٠٠٠
١١	يهتم القائد بأن يشعر المتعاملين معهم بالمسؤولية المشتركة في تطوير مستوى الاداء	0.656**	٠,٠٠٠
١٢	يهتم القائد بأن يكون قدوة حسنة في تعاملاته	0.670**	٠,٠٠٠
الصبر			
١٣	يعمل القائد على الاصغاء والاستماع لكافة آراء المتعاملين معهم	0.530**	٠,٠٠٠
١٤	يتعامل القائد بهدوء وعقلانية في المواقف الصعبة	0.613**	٠,٠٠٠
١٥	يعطي القائد المتعاملين معهم وقتا كافيا لتصحيح أخطائهم	0.558**	٠,٠٠٠
١٦	يعطي القائد المتعاملين معهم الوقت الكافي للتعبير عن أنفسهم	0.698**	٠,٠٠٠

الهدوء		
١٧	يتعامل القائد بهدوء مع المتعاملين معه عند حدوث اخطاء	0.590** ٠,٠٠٠
١٨	يتعامل القائد بهدوء عند حدوث مشكلات في العمل	0.617** ٠,٠٠٠
١٩	يتعامل القائد مع الجميع بوضوح وشفافية	0.759** ٠,٠٠٠
٢٠	يتعامل القائد مع الجميع بنفس الأسلوب ولا يفرق في التعامل معهم	0.467** ٠,٠٠٠
الحكمة		
٢١	يملك القائد المهارات والقدرة الكافية للتعامل مع كافة المشكلات التي يمكن أن تحدث	0.702** ٠,٠٠٠
٢٢	يعمل القائد على التعامل السليم المتزن مع كافة المشكلات التي تحدث في العمل	0.687** ٠,٠٠٠
٢٣	يملك القائد نظرة واضحة وعميقة لكافة احتياجات ومتطلبات المتعاملين معه	0.451** ٠,٠٠٠
٢٤	يهتم القائد بالتعامل بعقلانية مع كافة المشكلات	0.606** ٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور القائد الخادم كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور القائد الخادم تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: أداء المشاريع

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	تهتم المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.631**	٠,٠٠٠
٢	تهتم المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفعالية	0.729**	٠,٠٠٠
٣	تقوم المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	0.663**	٠,٠٠٠
٤	تهتم المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	0.766**	٠,٠٠٠
٥	تهتم المشاريع بالتعامل مع الشكاوى الخاصة بالعاملين بجدية وفعالية	0,452**	٠,٠٠٠
٦	تهتم المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	0,557**	٠,٠٠٠
٧	تقوم المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	0.654**	٠,٠٠٠
٨	تهتم المشاريع بإستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	0.728**	٠,٠٠٠
٩	تعمل المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	0.732**	٠,٠٠٠
١٠	تهتم المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	0.470**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور أداء المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
القائد الخادم	0.928	24
أداء المشاريع	0.833	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.949	34

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	261	66.2
	أنثى	123	33.8
العمر	أقل من ٢٥ سنة	71	18.0
	من ٢٥ الى أقل من ٣٥ سنة	136	34.5
	من ٣٥ الى أقل من ٤٥ سنة	93	23.6
	٤٥ سنة فأكثر	94	23.9
المؤهل العلمي	ثانوي	97	24.6
	بكالوريوس	183	46.4
	ماجستير	78	19.8
	دكتوراه	36	9.1
المسمى الوظيفي	مدير	74	18.8
	رئيس قسم	79	20.1
	موظف	241	61.2

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	59	15.0
	من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات	176	44.7
	من ١٠ سنوات الى اقل من ١٥ سنة	112	28.4
	١٥ سنة فأكثر	47	11.9

3.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القائد الخادم

١- التواضع

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التواضع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توجد علاقات جيدة بين القائد وباقي العاملين	4.162	0.967	2	مرتفع
يستطيع أي فرد مقابلة القائد بسهولة وفي أي وقت	4.084	0.795	4	مرتفع
يهتم القائد بالتعامل مع الجميع من خلال الحوار والاتفاق	4.099	0.858	3	مرتفع
يستخدم القائد صلاحيته لتحقيق أفضل مستوى أداء ممكن	4.162	0.680	1	مرتفع
المتوسط	4.127	0.825		مرتفع

تم ترتيب عبارات التواضع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يستخدم القائد صلاحيته لتحقيق أفضل مستوى أداء ممكن) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,١٦٢ وانحراف معياري ٠,٦٨٠ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يستطيع أي فرد مقابلة القائد بسهولة وفي أي وقت) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,٠٨٤ وانحراف معياري ٠,٧٩٥ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التواضع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من توافر التواضع كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات التواضع ٤,١٢٧ بانحراف معياري ٠,٨٢٥.

٢- الموضوعية

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الموضوعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يسمح القائد للمتعاملين معهم بتقديم مقترحاتهم وآرائهم الخاصة المتعلقة بنظام العمل	4.023	0.760	2	مرتفع
يتعامل القائد بمهنية مع كافة المشكلات التي تعرض عليهم	3.987	0.783	3	مرتفع
يهتم القائد بتكوين سمعة ممتازة عن المكان الذي يعمل به	4.084	0.772	1	مرتفع
يهتم القائد بإبداء رأيه في مستوى أداء العاملين	3.919	0.913	4	مرتفع
المتوسط	4.003	0.807		مرتفع

تم ترتيب عبارات الموضوعية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم القائد بتكوين سمعة ممتازة عن المكان الذي يعمل به) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٠٨٤ وانحراف معياري ٠,٧٧٢ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم القائد بإبداء رأيه في مستوى أداء العاملين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٩١٩ وانحراف معياري ٠,٩١٣ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الموضوعية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من توافر الموضوعية كأحد صفات القائد

الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الموضوعية

٤,٠٠٣ بانحراف معياري ٠,٨٠٧

٣- الثقة

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الثقة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يهتم القائد بإشعار المتعاملين معهم بارتفاع مستوى الثقة في أدائهم	4.226	0.671	4	مرتفع جدا
يهتم القائد باستشارة المتعاملين معهم في كافة الأعمال التي تخصهم	4.259	0.596	2	مرتفع جدا
يهتم القائد بأن يشعر المتعاملين معهم بالمسؤولية المشتركة في تطوير مستوى الاداء	4.256	0.690	3	مرتفع جدا
يهتم القائد بأن يكون قدوة حسنة في تعاملاته	4.279	0.770	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.255	0.682		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الثقة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم القائد بأن يكون قدوة حسنة في تعاملاته) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٧٩ وانحراف معياري ٠,٧٧٠ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يهتم القائد بإشعار المتعاملين معهم بارتفاع مستوى الثقة في أدائهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٢٦ وانحراف معياري ٠,٦١٧ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات الثقة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من توافر الثقة كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الثقة ٤,٢٥٥ بانحراف معياري ٠,٦٨٢

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الصبر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يعمل القائد على الاصغاء والاستماع لكافة آراء المتعاملين معهم	4.208	0.770	4	مرتفع جدا
يتعامل القائد بهدوء وعقلانية في المواقف الصعبة	4.381	0.564	1	مرتفع جدا
يعطي القائد المتعاملين معهم وقتا كافيا لتصحيح أخطائهم	4.287	0.773	3	مرتفع جدا
يعطي القائد المتعاملين معهم الوقت الكافي للتعبير عن أنفسهم	4.365	0.709	2	مرتفع جدا
المتوسط	4.310	0.704		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الصبر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتعامل القائد بهدوء وعقلانية في المواقف الصعبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٣٨١ وانحراف معياري ٠,٥٦٤ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يعمل القائد على الاصغاء والاستماع لكافة آراء المتعاملين معهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٠٨ وانحراف معياري ٠,٧٧٠ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات الصبر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من توافر الصبر كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الصبر ٤,٣١٠ بانحراف معياري ٠,٧٠٤.

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الهدوء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتعامل القائد بهدوء مع المتعاملين معه عند حدوث اخطاء	4.170	0.754	4	مرتفع
يتعامل القائد بهدوء عند حدوث مشكلات في العمل	4.259	0.657	3	مرتفع جدا
يتعامل القائد مع الجميع بوضوح وشفافية	4.401	0.631	1	مرتفع جدا
يتعامل القائد مع الجميع بنفس الأسلوب ولا يفرق في التعامل معهم	4.320	0.617	2	مرتفع جدا
المتوسط	4.287	0.665		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الهدوء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتعامل القائد مع الجميع بوضوح وشفافية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٤٠١ وانحراف معياري ٠,٦٣١ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتعامل القائد بهدوء مع المتعاملين معه عند حدوث اخطاء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,١٧٠ وانحراف معياري ٠,٧٥٤ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الهدوء تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من توافر الهدوء كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الهدوء ٤,٢٨٧ بانحراف معياري ٠,٦٦٥.

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الحكمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يملك القائد المهارات والقدرة الكافية للتعامل مع كافة المشكلات التي يمكن أن تحدث	4.381	0.564	3	مرتفع جدا
يعمل القائد على التعامل السليم المتزن مع كافة المشكلات التي تحدث في العمل	4.459	0.538	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	2	0.635	4.398	يمتلك القائد نظرة واضحة وعميقة لكافة احتياجات ومتطلبات المتعاملين معه
مرتفع جدا	4	0.734	4.272	يهتم القائد بالتعامل بعقلانية مع كافة المشكلات
مرتفع جدا		0.618	4.378	المتوسط

تم ترتيب عبارات الحكمة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل القائد على التعامل السليم المتزن مع كافة المشكلات التي تحدث في العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٤٥٩ وانحراف معياري ٠,٥٣٨ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يهتم القائد بالتعامل بعقلانية مع كافة المشكلات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٧٢ وانحراف معياري ٠,٧٣٤ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات الحكمة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من توافر الحكمة كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الحكمة ٤,٣٧٨ بانحراف معياري ٠,٦١٨

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع جدا من توافر صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور القائد الخادم ٤,٢٢٧ بانحراف معياري ٠,٧١٧

المحور الثاني: أداء المشاريع

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات أداء المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	4.221	0.778	4	مرتفع جدا
تهتم المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	4.162	0.680	6	مرتفع
تقوم المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	4.023	0.760	8	مرتفع
تهتم المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	3.987	0.783	9	مرتفع

مرتفع	7	0.772	4.084	تهتم المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
مرتفع	10	0.913	3.919	تهتم المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
مرتفع	5	0.754	4.170	تقوم المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة
مرتفع جدا	3	0.657	4.259	تهتم المشاريع بإستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات
مرتفع جدا	1	0.631	4.401	تعمل المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع جدا	2	0.617	4.320	تهتم المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء
مرتفع		0.734	4.155	المتوسط

تم ترتيب عبارات أداء المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٤٠١ وانحراف معياري ٠,٦٣١ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٩١٩ وانحراف معياري ٠,٩١٣ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء المشاريع تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وست عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى أداء مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور أداء المشاريع ٤,١٥٥ بانحراف معياري ٠,٧٣٤.

4.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقائد الخادم على تحسن أداء

مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0,944		0,891		0,890		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	7636.069	1	7636.069	3192,524	0,000	
	937.609	392	2.392			
	8573.678	393				
Totalالمجموع						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشاريع	الثابت Constant	-.448	.747		-.599	.549
	القائد الخادم	.414	.007	.944	56.502	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٣) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (القائد الخادم) يفسر ٨٩,١ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٤١٤ % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواضع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) على أداء المشاريع.

جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0,816		0,666		0,665		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	5711.604	1	5711.604	782,282	0,000	
	2862.074	392	7.301			
	8573.678	393				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشاريع	الثابت Constant	16.104	.920		17.508	.000
	التواضع	1.541	.055	.816	27.969	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر التواضع كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (التواضع كأحد صفات القائد الخادم) يفسر ٦٦,٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر التواضع كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية في الرياض بمقدار ١,٥١٤ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للموضوعية على أداء

المشاريع

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0,883		0,780		0,780		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6688.271	1	6688.271	1390,576	0,000	
	1885.407	392	4.810			
	8573.678	393				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشاريع	الثابت Constant	11.790	.806		14.637	.000
	الموضوعية	1.858	.050	.883	37.290	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الموضوعية كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الموضوعية كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (الموضوعية كأحد صفات القائد الخادم) يفسر ٧٨% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الموضوعية كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١% ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٨٥٨% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) على أداء المشاريع.

جدول (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0,747		0,559		0,558		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4790.344	1	4790.344	496,339	0,000	
	3783.333	392	9.651			
	8573.678	393				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشاريع	الثابت Constant	13.173	1.283		10.266	.000
	الثقة	1.667	.075	.747	22.279	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٦) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الثقة كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الثقة كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (الثقة كأحد صفات القائد الخادم) يفسر ٥٥,٩% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الثقة كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٦٦٧% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصبر على أداء المشاريع

جدول (١٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0,638		0,407		0,406		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	3491.388	1	3491.388	269,293	0,000	
	5082.290	392	12.965			
	8573.678	393				
Totalالمجموع						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشاريع	الثابت Constant	17.848	1.455		12.263	.000
	الصبر	1.374	.084	.638	16.410	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٧) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الصبر كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الصبر كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الصبر كأحد صفات القائد الخادم) يفسر $55,9\%$ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الصبر كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1% ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار $1,374\%$ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للهدوء على أداء المشاريع

جدول (١٨) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R-2 Adjusted		
0,862		0,742		0,742		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدارRegression	6366.800	1	6366.800	1130,912	0,000	
	2206.878	392	5.630			
	8573.678	393				
المجموعTotal						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشاريع	الثابت Constant	7.034	1.033		6.808	.000
	الهدوء	2.012	.060	.862	33.629	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٨) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الهدوء كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الهدوء كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح أن المتغير المستقل (الهدوء كأحد صفات القائد الخادم) يفسر ٧٤,٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الهدوء كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١% ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ٢,٠١٢% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكمة على أداء المشاريع.

جدول (١٩) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0,748		0,560		0,995		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4801.454	1	4801.454	498,995	0,000	
	3772.223	392	9.623			
	8573.678	393				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشاريع	الثابت Constant	8.747	1.477		5.923	.000
	الحكمة	1.873	.084	.748	22.337	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٩) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الحكمة كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى ٠,٠٥ حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الحكمة كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ واتضح ان المتغير المستقل (الحكمة كأحد صفات القائد الخادم) يفسر ٥٦ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الحكمة كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٨٧٣ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية السادسة للدراسة.

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل.

2.5 خلاصة نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع من توافر التواضع كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات التواضع ٤,١٢٧ بانحراف معياري ٠,٨٢٥
- ✓ وجود مستوى مرتفع من توافر الموضوعية كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الموضوعية ٤,٠٠٣ بانحراف معياري ٠,٨٠٧
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من توافر الثقة كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الثقة ٤,٢٥٥ بانحراف معياري ٠,٦٨٢
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من توافر الصبر كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الصبر ٤,٣١٠ بانحراف معياري ٠,٧٠٤
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من توافر الهدوء كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الهدوء ٤,٢٨٧ انحراف معياري ٠,٦٦٥
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من توافر الحكمة كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الحكمة ٤,٣٧٨ انحراف معياري ٠,٦١٨
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من توافر صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور القائد الخادم ٤,٢٢٧ انحراف معياري ٠,٧١٧ وتختلف هذه

النتيجة عن نتيجة دراسة (الصباغ، شوقي، ٢٠٢٠) التي أوضحت انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية

✓ ارتفاع مستوى أداء مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور أداء المشاريع ٤,١٥٥ بانحراف معياري ٠,٧٣٤

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ٠,٤١٤ % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريدي، ٢٠٢٣) ومع نتيجة دراسة (علي، ٢٠٢٢) ومع نتيجة دراسة (العمرى، ٢٠٢٢) ومع نتيجة دراسة (عبد ربه، ٢٠٢٠) ومع نتيجة دراسة (المطيري، ٢٠٢٠) ومع نتيجة دراسة (مهدي، ٢٠١٩) ومع نتيجة دراسة (العوامرة، ٢٠١٣) ومع نتيجة دراسة (Hijazeen, 2020) ومع نتيجة دراسة (Abuhayya, 2017).

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر التواضع كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر التواضع كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية في الرياض بمقدار ١,٥١٤ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريدي، ٢٠٢٣)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الموضوعية كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الموضوعية كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الموضوعية كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية

التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٨٥٨ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الثقة كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الثقة كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الثقة كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٦٦٧ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريدي، ٢٠٢٣).

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الصبر كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الصبر كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الصبر كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٣٧٤ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الهدوء كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الهدوء كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الهدوء كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ٢,٠١٢ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة.

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى توافر الحكمة كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر الحكمة كأحد صفات القائد الخادم على تحسن أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية

وتبين أن كلما ازداد مستوى توافر الحكمة كأحد صفات القائد الخادم في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٨٧٣ % مما يبين صحة الفرضية الفرعية السادسة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين وتطويرها وتحسينها في كافة المشروعات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ ضرورة أن يهتم المدبرون في كافة المشروعات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية بنجاح الموظفين في عملهم بشكل كبير.
- ✓ ضرورة اهتمام المدبرين في كافة المشروعات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية بمساعدة موظفيهم عند الحاجة.
- ✓ العمل على عقد دورات تدريبية للإداريين والعاملين في كافة المشروعات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية لزيادة قدرتهم على تحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالمشروعات ودعمها وتعزيز نموها وبقائها وتقديمها.
- ✓ ضرورة تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإبداعية للعاملين في كافة المشروعات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية والتحول إلى التفكير الابتكاري وغير التقليدي.
- ✓ العمل على زيادة الوعي بأهمية إيجاد جو من التنسيق والمشاركة في المسؤولية والاحترام بين المدبرين والموظفين في كافة المشروعات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

4.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتأثير القائد الخادم في كافة المنشآت العاملة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على تأثيره على مستويات الأداء والإنتاجية.
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بأداء المشاريع في كافة المنشآت العاملة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. إبراهيم، آلاء حسن (٢٠١٨)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الادارة التربوية في كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
٢. إبراهيم، آلاء حسن، ٢٠١٩، درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
٣. أبو الغنم، علا (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير في الادارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٤. أبو جليدة، سعد سمير، ٢٠١٨، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٥. أبو شريح، أسمهان رفيق (٢٠١٩)، نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدى المديرين، رسالة ماجستير في الادارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٦. أبو عشيبة، إيناس محمد، وحجازي عبد الحكيم ياسين، ٢٠١٩، درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
٧. أبو غنيم، أزهار نعمة، وفرج زهراء جعفر، ٢٠١٧، اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
٨. أرفيس، مريم، ٢٠١٨، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي.
٩. بو سماحه، نسمة، (٢٠١٧)، علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر.

١٠. بوبكر، ساخي، ٢٠١٦، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسطي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
١١. جبريني، سماح حسن، (٢٠١٦)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
١٢. الجناحي، نوري عبد الودود، وعمر، محمد صالح، ٢٠١٨، التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية.
١٣. الجهني، سارة بنت رجا الله (٢٠١٩)، تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للأدب والعلوم التربوية.
١٤. الحارثي، عبد الله (٢٠٢٢)، دور القيادة الخادمة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية، كلية الأعمال، جامعة بيشة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
١٥. حلبي، منال جهاد عامر (٢٠١٦)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٦. الدليمي، موسى، ٢٠١٨، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
١٧. دهرون، فريدون عبد الله (٢٠١٨)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي " دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، ع ١٤.
١٨. دهليز، خالد- غالي، محمد (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م ٣.

١٩. دهليز، خالد وغالي، محمد، ٢٠١٨، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
٢٠. شراب، سلامة محمد، (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة.
٢١. عبد ربه، نقاء عبدربه أحمد، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة.
٢٢. العبرية، نعيمة بنت سيف (٢٠١٧)، علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، جامعة الشرق الأوسط عمان.
٢٣. عبيدات، محمد حسن، (٢٠١٨)، تقييم أداء إدارة المشاريع "دراسة حالة شركة سيال الخرطوم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.
٢٤. العثمان، عبيد الله، (٢٠١٧)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الانشائية على الأداء، "دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية، عمان، الأردن.
٢٥. العدوان، هديل محمد (٢٠١٧)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢٦. عدودة، صليحة (٢٠١٤)، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالالتزام للعلاج وجودة الحياة بالصحة لدى مرضى قصور الشريان التاجي، رسالة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
٢٧. العروسي، عبد السلام حمد، (٢٠١٩)، الممارسة النبوية للقيادة الخادمة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث، ١٤، مركز جزيرة العرب.
٢٨. علقم، اسماعيل، (٢٠١٣)، العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

٢٩. على ، على حسين،(٢٠٢٢)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي، مجلة الادارة والاقتصاد، ع١٣٥، الجامعة المستنصرية.
٣٠. العمري، آيات سامح،(٢٠٢٢)، أثر الادارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.
٣١. العوامرة، بادي عبد الله،(٢٠١٣)، أثر الإبداع الفردي في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.
٣٢. العواودة، وليد،(٢٠١٨)، أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
٣٣. غالي، محمد أحمد،(٢٠١٥)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٤. الغامدي، بندر على،(٢٠١٤)، درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٥. قطاع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية تحليل الحجم والحصص - اتجاهات النمو والتوقعات (٢٠٢٣ - ٢٠٢٨)، mordorintelligence، <https://www.mordorintelligence.com/ar/industry-reports/infrastructure-sector-in-saudi-arabia>
٣٦. كريدي، باسم عباس،(٢٠٢٣)، القيادة الخادمة وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق.
٣٧. المحارمة، أميرة محمد، ٢٠١٨، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن..
٣٨. المشاقبة، فيحاء محمد الدخيل(٢٠١٥)، درجة ممارسة القيادات الادارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، رسالة ماجستير منشورة، آل البيت، عمان، الأردن.

٣٩. المطيري، على، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإسلامية، عمان.
٤٠. معشر، فاتن سعيد (٢٠١٤)، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية في كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٤١. معوض، فاطمة (٢٠١٧)، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى استغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية، مجلة كلية التربية، ع ١٦.
٤٢. المفلاح، منال زيد، (٢٠١٩)، أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
٤٣. النجار، ميرفت ابراهيم، (٢٠١٨)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلمهم، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، أصول التربية عماد البحث العلمي، غزة.
٤٤. نذير، حنان عبدالله، (٢٠٢٣)، أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية.
٤٥. النشاش، فاطمة محمود، (٢٠١٥)، تطوير مدونة أخلاقية القيادة الخدمية التربوية، مجلة دراسات العلوم التربوية، ع ٢٤.
٤٦. ياسر، حيدر (٢٠١٨)، القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Abd Rabbo, Z. M. (2020). The Impact of Servant Leadership on Organizational Excellence in Greater Amman Municipality , Unpublished Master's Thesis, Al Isra Private University, Amman.
2. Abdul Karim, M. (2019). Internal Factors Affecting the Job Performance of The Employees of the Real Estate Portfolios in Baqalma City in Algeria, Iraqi Journal of Administrative Sciences.
3. Abuhayya, M. (2017). The Mderating Effect of Islamic Organizational Culture on the Assosiation of Servat Leadership, Perceived Organizational Support and Team Performance in Palestinization Organizations, Arab Journal Sciences & Research Publishing.
4. AL – Bukhari, A. I. (2008). Sahih AL-Bukhari . Egypt: Alpha Library for Trade and Distribution.
5. Al Hila, A. and Al Shobaki, M. (2017). "The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges-provinces in Gaza strip". International Journal of Management Research and Business Strategy.
6. Aladwan, Sh. (2017). "The impact of TQM and service employee satisfaction on government service quality: an empirical study in the Jordanian public sector". PhD Thesis, University of Birmingham, UK.
7. Al-Alaq, B. (2019). Administrative Leadership. Amman: Al-Yazouri Publishing and Distribution House.
8. AL-Daihani, S. (2017). The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study, The Educational Journal.
9. AL-Mohsen, M. & Abd El Salam, M. (2017). The Relationship between Job Burnout and Contextual Job Performance in Chaind and Independent Hotels: A Study of Egyptian Hotels, Minia Journal of Hospitality Research, Vol.1, issue.2, December.

10. Al-Mutairi, A. (2016). The Impact of Human Resources Management Strategies on Job Performance: An Applied Study on Governmental Departments in Tabuk , Unpublished Master Thesis, Jordan: Mutah University.
11. AL-Shehri, R. H. (2019). The Impact of Incentives on Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College, King Khalid University, Global Journal of Economics and Business.
12. Al-Sukkar, H. B. & Bani Melhem, Y. & Ababneh, R. (2019). Servant Leadership and its Impact on Job Performance: A Royal Jordanian Case Study , Unpublished Master Thesis, Jordan: Yarmouk University.
13. Al-Zoubi, M. O. & Al-Batayneh, M. T. (2020). Administrative Leadership . Amman: Wael Publishing and Distribution House.
14. Begzadeh, S. and Nedaei, M. (2017). "The relationship between servant leadership with organizational trust and employee empowerment in the social security organization of Ardabil". International Journal of Management, Accounting and Economics.
15. Business Dictionary. (2023). "Democratic leadership". Retrieved Oct, 28, 2023 from <http://www.businessdictionary.com/definition/democratic-leadership.html>.
16. Business Dictionary. (2023). "Laissez-faire leadership". Retrieved Oct, 28, 2023 from <http://www.businessdictionary.com/definition/laissez-faire-leadership.html>.
17. Candolfi, F., Stone, S. and Deno, F. (2017). " Servant leadership: an ancient style with 21st century relevance ". Review of International Comparative Management.
18. Dierendonck, V., Nuijten, I. and Heeren, I. (2019). "Servant leadership, key to follower well-being". In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), Power and interdependence in organizations New York, Cambridge University Press.

19. Ghali, M. A. (2015). Servant Leadership and its Relation to Organizational Commitment: An Applied Study on Universities in the Gaza Strip , Unpublished Master Thesis, Gaza: Islamic University.
20. Gupta, A. (2009). "Contingent Theory". Retrieved Oct, 27, 2023 from www.practical-management.com/Leadership-Development/Contingent-Leadership.html.
21. Hijazeen East Middel :Amman ,(2020),Thesis Master lished -Unpub ,Amman in Hospitals Privet the on Study Field A :Happiness Organizational of atingModer the of Test :SocialLoafing in itsImpact and ServantLeadership ,F .A ,H.
22. Hijazeen, A. F. (2020). Servant Leadership and its Impact in Social Loafing: Test of the Moderating of Organizational Happiness: A Field Study on the Privet Hospitals in Amman, Unpublished Master Thesis, Amman: Middel East University.
23. Junni, P. S. R. (2013). Organizatinal Ambidexterity and Performance: A Meta-analysis . Academy of Management Perspectives.
24. Luqman. (2019). Effect of Organizational Climate Upon the Jop Performance, JournAal of Physical and Sport .
25. Northoues, P. G. (2015). "Leadership: theory and practice" .,7th Ed. SAGE Publications
26. Petrage, N. H. (2018). Administrative Leadership Theory and Practice , Translated by Salih bin Moaz Al-Mayouf, Kingdom of Saudi Arabia: Institute of Public Administration
27. Whorton,k(2014),Does servent leadershippositivity influence employee engagement? Doctor thesis, phoenix, grand ,USA.

Midocean University

College of Management

Project Management Department



**New Management and The Role of The Servant Leader in Improving
Performance in Infrastructure Projects in The Kingdom of Saudi**

Arabia

Graduation project

Prepared by:

Ayman Nasser Saleh Alshammari

222000652

Taghreed Abdullah Alharbi

222000313

Supervision:

Dr. Walid Abdeljawad Suleiman Sadeq

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

1445 AH / 2023 AD