

أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير للمباني بشركة غاز - سابك
في ينبع الصناعية

The Impact of Leadership on the Success of Building Renovation and Development Projects: A Case Study of GAS-SABIC in Yanbu Industrial City

اسم الطالب

معتز المالكي

الرقم الجامعي: 221001396

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

إلى من كانت لهم اليد الأولى بعد الله في وصولي إلى ما أنا عليه اليوم...
إلى والديّ الكريمين، اللذين دعماني بكل حبٍ ودعاء، وغمراني بعطائهما وتضحياتهما...
إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة ميدأوشن، الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيههم...
إلى كل من آمن بي، وشجعني، وساندني في مسيرتي العلمية...
أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً وامتناناً لكم جميعاً...

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وساندني خلال رحلتي العلمية.

في البداية، أود أن أعبر عن بالغ امتناني لمشرفينا الأفاضل، الذين كان لهم دور محوري في توجيهي وإرشادي طوال مراحل إعداد هذا البحث، لقد كانت ملاحظاتهم البناءة وتوجيهاتهم القيمة مصدر إلهام وتحفيز حقيقي، ساعدني على المضي قدماً بثقة نحو تحقيق أهداف هذا المشروع.

كما لا يفوتني أن أشكر زملائي في الدراسة، الذين كان لتعاونهم ودعمهم الأثر الكبير في إثراء محتوى البحث، من خلال النقاشات المثمرة وتبادل الأفكار.

ولا يسعني أن أنسى فضل عائلتي الكريمة، الذين كانوا بعد الله خير سند لي، فبدعمهم العاطفي والمادي وتشجيعهم المستمر، استطعت تجاوز العقبات والتحديات التي واجهتني خلال هذه الرحلة.

وفي الختام، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدّم لي المساعدة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وأسأل الله أن يوفقني لتطبيق ما تعلمته من خلال هذا البحث في ميادين الحياة المختلفة، وأن أكون سبباً في نفع الآخرين.

جدول المحتويات

7.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
8.....	المقدمة:
10.....	مشكلة الدراسة.
10.....	فجوات على المستوى النظري.
11.....	فجوات على المستوى التطبيقي.
11	أهمية الدراسة.
12.....	على المستوى النظري:
12.....	على المستوى التطبيقي:
12.....	أسئلة الدراسة.
13.....	أهداف الدراسة.
13.....	فرضيات الدراسة.
14.....	نموذج الدراسة.
15.....	منهجية الدراسة.
16.....	الدراسة الميدانية.
16.....	مخطط المشروع المقترح.
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
18.....	المقدمة
18.....	المتغير المستقل أثر القيادة
20.....	أثر القيادة التحفيزية
20.....	أنواع القيادة
20.....	القيادة الالكترونية.....
20.....	القيادة الاستراتيجية
21.....	قيادة التحويلية
23.....	وظائف القيادة الإدارية.....
24.....	المتغير التابع نجاح المشاريع
24.....	أخير الصيغة التنظيمية للمشروع
25.....	إدارة المشاريع

25.....	إدارة المخاطر
25.....	عناصر النجاح الحرجة
26.....	عوامل النجاح الحرجة
27.....	العلاقة بين المتغير التابع والمستقل
27.....	الخاتمة
29.....	المراجع

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث المصدر: الطالب، 2025	14
2	ملخص منهجية البحث المصدر: الطالب (2025)	15
3	القيادة التحويلية (البهلول، 2016)	21
4	عناصر النجاح الحرجة (العتيبي، 2018م)	26

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل تعقيدات الحياة المعاصرة، أصبحت الجماعات ضرورة حيوية، حيث تعتمد المنظمات بشكل متزايد على فرق العمل في تحقيق أهدافها. ويستند العمل الجماعي إلى مجموعة من السلوكيات التي قد تبدو بسيطة من الناحية النظرية، إلا أنها تمثل تحديًا حقيقيًا عند التطبيق، إذ إن النجاح يرتبط بالمجموعات القادرة على تجاوز النزعات الفردية والصراعات الداخلية لتحقيق التكامل والتعاون بين الأعضاء (خنور وآخرون، 2013).

وتُعد الإدارة ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، فلم يعد من الممكن تجاهل أهمية المشاريع كأداة فاعلة لتنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسات، نظرًا لما توفره من أساليب علمية وعملية تساهم في تحقيق النجاح، ويتطلب ذلك تحديد الأهداف وصياغة السياسات المناسبة، وتنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات، واتخاذ إجراءات استباقية لتجنب المشكلات المحتملة (فاطمة، 2021).

كما أن تحقيق الجودة في تنفيذ المشاريع يعزز من موثوقية الجهة المنفذة، خاصة مع ازدياد تعقيد المشاريع الحديثة نتيجة لتعدد الأطراف المشاركة فيها، مثل الملاك والاستشاريين والمصممين والمقاولين، ويتطلب هذا التنوع تنسيقًا دقيقًا لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة عالية، فنجاح المشاريع عاملاً مهماً في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يستلزم وجود إدارة فعالة قادرة على التخطيط والتنفيذ وفق أسس علمية تضمن الاستدامة وتحقيق النتائج المرجوة (القرشي وآخرون، 2025).

كما أن إدارة المشاريع تُعد عنصرًا حيويًا في ضمان نجاح العمل المؤسسي، حيث تشمل إدارة المعنيين وتوقعاتهم، وتساهم في التخطيط والتنظيم والمراقبة الفاعلة للموارد لتحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى، ويمكن للمشاريع الناجحة أن تخلق منتجات وخدمات جديدة، أو تخفف تكاليف التشغيل، أو تُحدث تغييرات في الممارسات التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي بشكل عام (الشریف وآخرون، 2025).

ولقد تعددت مفاهيم القيادة وتعريفها في أدبيات الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين حول طبيعة المهام القيادية، إلا أنَّ جوهرها المشترك يتمحور حول التأثير والتوجيه، فقد عُرفت القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"، مما يعكس أن القيادة عملية تفاعلية تقوم على التواصل بين القائد ومروؤوسيه، حيث يتم تبادل الاتجاهات والمعارف، والتعاون في تنفيذ المهام المكلفين بها، وبالرغم من

تنوع التعريفات إلا أن معظم الباحثين يتفقون على وجود عناصر أساسية في مفهوم القيادة، تتمثل في امتلاك القائد لأكثر من وسيلة أو قوة تؤهله للتأثير في سلوك التابعين، وسعيه من خلال هذا التأثير إلى تحقيق الأهداف الجماعية المحددة، ووفقاً لهذا التصور، يُعرّف القائد بأنه الشخص الذي يوظف نفوذه وقوته في توجيه الأفراد نحو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة. (خنور، 2013)

وتُظهر الدراسات أن القيادة الفعالة تُعد عاملاً جوهرياً في نجاح المشاريع، حيث أثبتت الأبحاث أن القادة ذوي الرؤية الواضحة والقدرة على التواصل يمكنهم تحفيز فرق العمل وتحقيق نتائج إيجابية، وتشمل مجالات التأثير القيادي تحفيز الفريق، إدارة المخاطر، تطوير الثقافة التنظيمية، التفاعل مع أصحاب المصلحة، والتكيف مع التغيرات، كما تؤكد النتائج على أن القيادة الناجحة تُسهم في تعزيز التزام الفريق وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد، وتخلق بيئة عمل تعاونية محفزة على الابتكار (إلياس، 2025).

وتُعد القيادة عاملاً محورياً في توجيه الفرق وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات. (الأكلبي، 2021).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت القيادة، إلا أن تنوع أشكال الأزمات يتطلب المزيد من البحث المتخصص في النماذج القيادية الفعالة، وتحليل انعكاساتها على أداء المؤسسات. (الزبيدي، 2025).

كما أشارت بعض الدراسات إلى قلة الأبحاث التي تناولت جميع عوامل نجاح المشاريع بشكل شامل، ويُعزى ذلك إلى صعوبة إجراء دراسات ميدانية تغطي عدداً كبيراً من المشاريع، مما يشكل تحدياً في استخلاص نتائج دقيقة. (فاطمة، 2021)

ولا شك أن إدارة الأزمات تمثل أحد التحديات الكبرى التي تواجه قادة المؤسسات في ظل التهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية المتسارعة، مما يتطلب تبني خطط احتياطية واستراتيجيات مرنة تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتفادي الأزمات المحتملة (الزبيدي، 2025).

وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود فجوات معرفية في الأبحاث المتعلقة بدور القيادة في نجاح المشاريع، منها: ضعف الدراسات التجريبية، وعدم تناول المتغيرات السياقية بشكل كافٍ. (الأكلبي، 2021) ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل شامل لأثر القيادة على نجاح المشاريع، واستكشاف الأساليب القيادية المتنوعة، وتحليل دور القادة في دعم المؤسسات، بما يُسهم في تطوير استراتيجيات فعالة، وتعزيز تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة.

وبناءً على ما تم استعراضه في هذه المقدمة من معطيات نظرية ونتائج بحثية، تتضح أهمية القيادة كعنصر جوهري في إنجاح المشاريع وتحقيق النهضة التنظيمية داخل المؤسسات، إذ إن الأساليب القيادية الفعالة تُعد من المحركات الأساسية التي تسهم في تحسين أداء الأفراد والجماعات، ورفع كفاءة المشاريع وتنفيذها بجودة عالية.

لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف العلاقة بين القيادة ومعدلات نجاح المشاريع، من خلال تحليل أبعاد القيادة، وتحديد تأثير كل منها على أداء فرق العمل ومستوى إنجاز المشاريع.

وستتضمن الدراسة عرضاً لمشكلة البحث وصياغة تساؤلاته، وتوضيح أهدافه وأهميته، بالإضافة إلى مراجعة منهجية لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديد المنهج العلمي المناسب للإجابة على التساؤلات المطروحة.

ومن خلال هذا الإطار المتكامل، تأمل الدراسة أن تسهم في تقديم نتائج علمية عملية قابلة للتطبيق، تُمكن المؤسسات من تحسين أنماط القيادة وتعزيز كفاءة مشاريعها، بما يدعم التوجه نحو تطوير بيئة العمل وتحقيق النهضة المجتمعية المنشودة.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع، خاصة مشاريع الترميم والتطوير في المنشآت الصناعية، وفي شركة غاز – سابك بينبع، تنفَّذ عدة مشاريع تتطلب تنسيقاً بين الفرق الفنية والإدارية، ورغم توفر الموارد والخطط، إلا أن غياب القيادة الفعالة قد يعيق تحقيق الأهداف، لذا فإن مشكلة البحث الأساسية تهدف إلى فهم العلاقة بين أساليب القيادة ونجاح المشاريع، من خلال الجمع بين المفاهيم النظرية والتطبيق على واقع الشركة، والتركيز على أثر القيادة في الجوانب الزمنية والتنفيذية والمالية للمشروعات، وتنقسم مشكلة البحث إلى مشكلة نظرية ومشكلة تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- وجود فجوة بحثية في ربط مفاهيم القيادة بواقع المشاريع الصناعية الكبرى.
- محدودية فعالية أنماط القيادة الحديثة في البيئات الصناعية المعقدة.
- قصور النظريات القيادية التقليدية في تفسير أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم.
- الحاجة إلى دراسة معمقة لدور القيادة في دعم فرق العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- تفاوت مستويات نجاح مشاريع الترميم من حيث التكاليف والوقت والجودة داخل شركة غاز – سابق.
- مؤشرات على تأثير ضعف القيادة أو غياب التنسيق القيادي الفعّال في ظهور تحديات أثناء تنفيذ المشاريع.
- غياب تقييم دقيق لأثر أنماط القيادة على مخرجات المشاريع وأداء فرق العمل.
- الحاجة إلى دراسة تطبيقية لفهم دور القيادة في نجاح المشاريع وتحديد جوانب القصور القيادي المؤثرة على الأداء العام.

السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير للمباني بشركة غاز – سابق في ينبع الصناعية؟

1.3. أهمية الدراسة

تعتبر دراسة أثر القيادة على نجاح المشاريع من المواضيع الجوهرية في مجال إدارة الأعمال، حيث أنها تلعب القيادة دوراً رئيسياً في توجيه الفرق وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يؤدي إلى تحسين الاداء العام للمشاريع، في بيئة يسودها السعي للريادة بشكل سريع وتطور ملحوظ. (خنور وآخرين، 2013)

وتنقسم أهمية الدراسة إلى نظرية وتطبيقية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة وأثرها علي نجاح المشاريع .
- يوضح العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة ونجاح المشاريع في سياقات معقدة.
- يعالج فجوات بحثية تتعلق بقصور النظريات التقليدية في تفسير الأثر الفعلي للقيادة داخل المشاريع.
- يدعم بناء إطار نظري يساعد الباحثين في دراسات مستقبلية عن القيادة في بيئات العمل الصناعية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- يساعد في تحسين ممارسات القيادة داخل شركة غاز – سابك، بما يدعم نجاح مشاريع الترميم والتطوير.
- يزود القادة ومديري المشاريع بأدوات واستراتيجيات فعالة لتحفيز فرق العمل ورفع كفاءة الأداء.
- يتيح للشركة تقييم أثر القيادة على الجودة والوقت والتكلفة في تنفيذ المشاريع.
- يقدم توصيات عملية تعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات وتحقيق استدامة الإنجاز المؤسسي.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما العلاقة بين أسلوب القيادة وجودة مخرجات المشروع في شركة غاز – سابك بينبع؟

- ما دور القيادة في تحسين فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع في شركة غاز – سابك بينبع؟
- ما دور القيادة في ضبط التكاليف الزمنية والمالية في شركة غاز – سابك بينبع؟
- إلى أي مدى تسهم القيادة في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في شركة غاز – سابك بينبع؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

التعرّف على أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير في شركة غاز - سابك بينبع الصناعية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة وجودة مخرجات المشروع في شركة غاز – سابك بينبع.
- بيان دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع في شركة غاز – سابك بينبع
- تحليل أثر القيادة في ضبط التكاليف الزمنية والمالية في شركة غاز – سابك بينبع.
- استكشاف مدى إسهام القيادة في التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في شركة غاز – سابك بينبع.

1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة ونجاح مشاريع الترميم والتطوير بشركة غاز – سابك بينبع.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة وجودة مخرجات المشروع في شركة غاز – سابك بينبع.

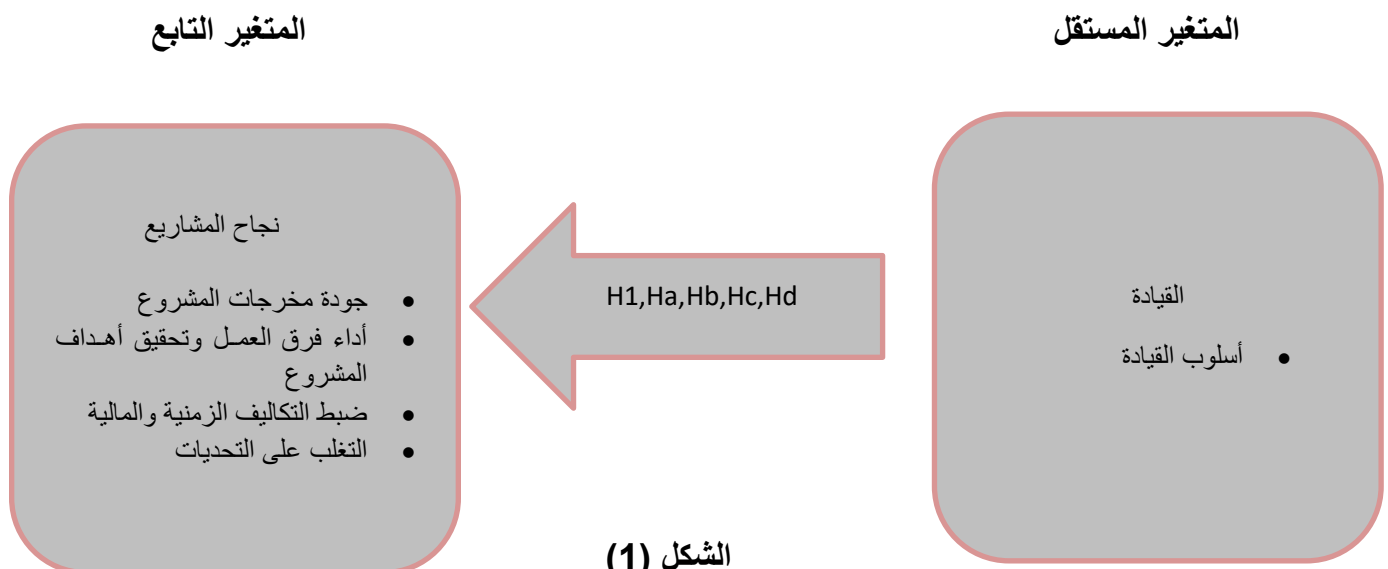
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع في شركة غاز – سابك بينبع.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وضبط التكاليف الزمنية والمالية في مشاريع شركة غاز – سابك بينبع.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والقدرة على التغلب على التحديات أثناء تنفيذ المشاريع في شركة غاز – سابك بينبع.

1.7. نموذج الدراسة

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



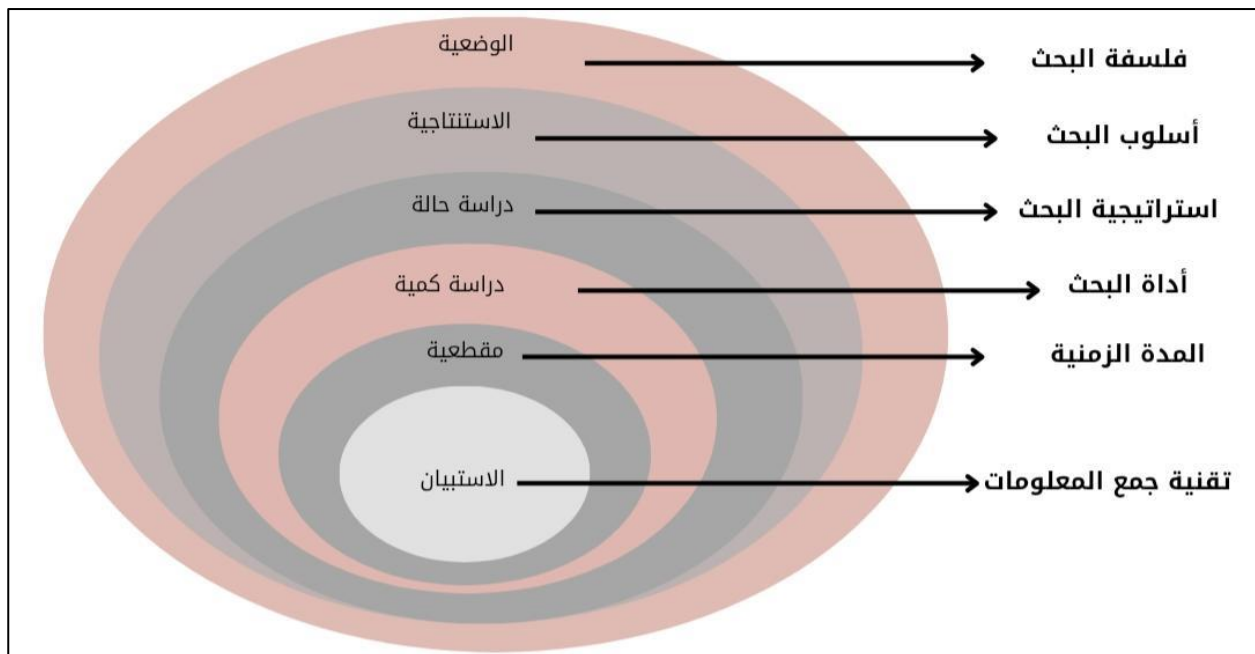
الشكل (1)

نموذج البحث

المصدر: الطالب، 2025

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: المنهج الوضعي
- أسلوب البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- أداة البحث: كمية
- المدة الزمنية: مقطعية
- تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب (2025)

1.9. الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة على نجاح مشاريع الترميم والتطوير في شركة غاز – سابك بينبع الصناعية، وتركز على تقييم أساليب القيادة المتبعة لدى مديري المشاريع والمشرفين في أقسام الصيانة والتطوير، ومدى ارتباطها بجودة التنفيذ، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني، وسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عبر استبانة تقيس القيادة وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشروع.

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعرف القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية، فقد إهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها يعرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه. (تقوى، 2017م)

بينما ركزت مدارس أخرى على طبيعة القيادة بحد ذاتها باعتبارها أهم الموارد البشرية ضمن المنظمة، فبحسب المدرسة الفرنسية الوطنية للإدارة القيادة هي: العمود الفقري لهيكل الموارد البشرية لأي نظام إداري والذي يتم السعي من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبحسب النعيمي، القيادة هي القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير رؤية استراتيجية وتوجيه الفريق نحو تحقيقها (الزبيدي، 2025م)

أما المشاريع فهي تعتبر أداة قوية للتغيير وصناعة القيمة الاقتصادية وتعزيز الميزة التنافسية وتوليد الفوائد التجارية للأفراد وللمؤسسات وكذلك للدول. ويتزايد الاعتراف بالأهمية الاستراتيجية لإدارة المشاريع في عالم الأعمال بشكل سريع. وقد يرجع ذلك إلى الاعتقاد القوي بأن المواءمة بين إدارة المشروع واستراتيجية العمل يمكن أن تعزز فرص منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين الأداء وخفض المخاطر. (الشريف وآخرون، 2015)

لذا نشهده تطور في صناعة التشييد الذي يتطلب تطوراً مماثلاً الفكر الإداري الخاص بمشروعات التشييد خصوصاً مع تزايد المنافسة وإشنتادها على صعيد البيئة الداخلية والعالمية، وزيادة المخاطر في ظل حالات عدم التأكد البيئي التي تحيط بمشروعات التشييد. (عثمان، 2022م)

2.2 المتغير المستقل (القيادة):

تُمثل القيادة أحد أهم ركائز التميز لأي مؤسسة، سواءً كانت إنتاجية أم خدمية. وتبرز القيادة الاستراتيجية كواحدة من أكثر أنماط القيادة حداثة وتأثيراً، حيث أصبحت معياراً أساسياً للتميز المؤسسي، تسعى المنظمات إلى تحقيقه لتعزيز أدائها وضمان تفوقها. ولتحقيق ذلك، يتعين على القادة الإداريين والأكاديميين، وكذلك

مدراء وقيادات الوحدات التنظيمية في الجامعات وكلياتها، بذل جهود مكثفة لدفع عجلة النجاح، وتعزيز التقدم والتفوق، من خلال السرعة في التنفيذ، والمرونة في التكيف، والابتكار في الحلول. (الغازمي، 2021م)

اما المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير، فعندما يؤمن فريق عمل بشخصية القائد وبرؤيته؛ فإنهم يتعاونون معه مهما كانت الظروف أو العقبات والأزمات التي تواجههم ومهما زادت حدتها. ووفقاً لهذه الرؤية؛ إذا لم يكن الفريق أو الأشخاص مقتنعون بك كقائد فإنهم لن يتعاونوا معك في تحقيق أهدافك، والسؤال هنا: هل قدمت لفريقك أسباباً كافية للاقتناع بدورك في القيادة؟ وهل يتبعك الأعضاء لأنهم مضطرون لاتباعك؟ إذا لم يتمكن القائد من ترسيخ مصداقيته وثقته لدى فريقه فلا يهتمهم مدي روعة الكلام أو الخطابات أو الرؤية التي يعرضها، فأول طريقة لتقييم ذكاء وتأثير القائد هي أن تنظر إلى الأشخاص المحيطين به من حيث مدا تأثيره على سلوكهم واحترامهم له مع النتائج التي يتم تحقيقها لصالح فريقه. (الهنداوي، 2021م)

2.2.1 أثر القيادة التحفيزية على العاملين:

التحفيز كما يعرفه د. دينيس واتلي: هو حالة تكونه رغبة المرء منا، فعندما تسيطر عليك رغبة ما او تود تحقيق هدف معين بشكل كبير او تواجه تحدي يستفز كل حواسك فإنك في هذه الحالة تكون مستفزاً بشكل كبير. (خنون وآخرون، 2012م)

لذا فإن القيادة تشجع على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى مستوى الأداء الأعلى، فالتحفيز يجعل العاملين يعملون بروح الفريق الواحد وبث روح المنافسة بين العاملين الذي يعمل على استثارة القدرات الإبداعية لديهم ووضع أفكار تتسم بالجدية والأصالة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية أداء المنظمة. (حسين، 2023م)

2.2.2 أنواع القيادة

• قيادة إلكتروني:

تعتبر القيادة التقليدية هي الأكثر تطرقاً بين الشركات وتلزم عليهم المواجهة وإجراء اللقاءات والاجتماعات الدورية مع أعضاء فرق العمل من الرؤوسين وجها لوجه، فيلتقون جميعهم في أرض واحدة وفي مكان واحد، وتطلب منهم أيضاً التفاعل والتأثير المباشر مع كل فرد من أفراد فريق العمل، أما من المنظور الحديث ، ونتيجة لظهور شبكات وتكنولوجيا الإنترنت والاتصال عن بعد، وما أتبعها من أدوات اتصال وتواصل حديثة ومتقدمة ، فقد أضحت فرق العمل متنوعة وموزعة في أكثر من بقعة جغرافية، وبناء على ذلك بدأت الدراسات الإدارية الحديثة بتبني اتجاه مغاير لتفسير وتوضيح مفهوم القيادة ، وبيان دور القيادات والشروط الواجب توافرها في الشخصيات القيادية المعاصرة لتتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة والتغيرات في فرق العمل الافتراضية التي لم يعد يضمها بقعة جغرافية واحدة، وهذا ما أحاط بمفهوم القيادة الافتراضية والذي يرى البعض بأنها أبسط من القيادة التقليدية من خلال إمكانية ممارستها بأقل قدر من أدوات الاتصال المتاحة للقادة الافتراضيين، بينما يراها البعض الآخر بأنها ممارسة صعبة وأكثر تعقيداً من القيادة التقليدية نظراً لتعقيد وتركيب الأدوات المستخدمة فيها كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والتي تتطلب مهارات تكنولوجية عالية لدى القادة الذين بدأوا عصراً جديداً في ممارساتهم القيادية والإشرافية. (آل سعود، 1437هـ)

• قيادة استراتيجية:

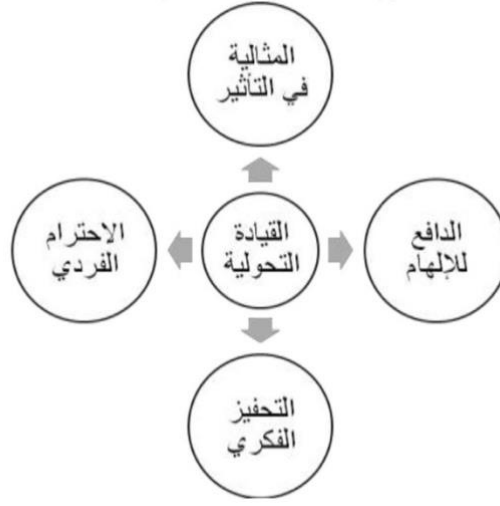
ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية اختلف المفكرين الإداريين في تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، فالقيادة الاستراتيجية؛ هي القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وهي نتاج لعملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية، بل ناتجة عنها. (شيوخ وآخرون، 2019م)

أبعاد القيادة الاستراتيجية الفاعلة تتمثل القيادة الاستراتيجية في مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن أبرز هذه الأبعاد:

التوجه الاستراتيجي: يعد هذا البعد من الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، حيث يركز على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والمخاطر)، مما يمكن القادة من صياغة بدائل استراتيجية فعالة تقود المنظمة نحو النجاح المستدام. رأس المال البشري: يُشير إلى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، والتي تُترجم إلى قدرات قيادية وحل مشكلات واتخاذ قرارات رشيدة. كما يتضمن هذا البعد إدارة الموارد المادية وغير المادية بكفاءة لتعزيز الخبرة التنظيمية والثقافة المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل. الرقابة التنظيمية: تُعد عملية حيوية مستمرة تهدف إلى ضمان توافق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير الموضوعية. وتعتمد على قياس النتائج وتحليل الانحرافات لتقييم الأداء بدقة، مما يساهم في تصحيح المسار وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. بتكامل هذه الأبعاد، تُصبح القيادة الاستراتيجية قادرة على قيادة المنظمات نحو التميز والمنافسة في بيئات عمل ديناميكية ومعقدة. (الغازمي، 2021م)

• قيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى لتأسيس ثقافة التغيير وتعزيز كل ما هو إيجابي فيرتقي من السعي لتحقيق الأهداف الذاتية إلى التفكير في التفكير في تطوير رؤية المنظمة أخذاً في الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل اندماج القادة والمؤسسات لتحقيق هذا الرؤية الحولية، القدرة الفائقة للتأثير في سلوك مرؤوسيه وإثارة دوافعهم من خلال رؤيته الثاقبة المتطلع إلى إحداث التغيير الجوهرى للوضع الراهن. (يوب وآخرون، 2018 م)



القيادة التحويلية

شكل 3

(البهلول، 2016)

تتميز القيادة التحويلية بتأثيرها العميق على الأتباع من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

التأثير المثالي: يبرز القادة هنا كقدوة يُحتذى بها، حيث يلتزمون بالمبادئ الأخلاقية السامية، ويتخذون القرارات الصائبة حتى في المواقف الصعبة، مع إظهار ثقة عالية بالنفس وعزيمة قوية. يتميزون ببُعد النظر والقدرة على إبراز مواهبهم غير العادية، كما أنهم لا يترددون في المخاطرة المدروسة، مما يغرس في التابعين قيم الإخلاص والتفاني والشعور بالهدف المشترك. الحفز الإلهامي: يعتمد هذا البُعد على قدرة القائد على نقل توقعاته العالية للفريق من خلال خطاب تحفيزي مؤثر، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، وتوضيح الأهداف المعقدة بطرق بسيطة. لا يقتصر دور القائد هنا على حث المرؤوسين على إنجاز المهام فحسب، بل يربط بين التحديات والمعنى الأعمق، لدفعهم نحو أداء استثنائي، مع تعزيز مشاركتهم في الرؤية المشتركة. الاستثارة الفكرية: يتمثل هذا البُعد في تشجيع القائد للإبداع والابتكار بين التابعين، حيث يحفزهم على تحليل المشكلات وإيجاد حلول إبداعية، مع دعم النماذج الجديدة لأداء العمل. يعمل القائد على تحديث الأساليب التقليدية، ويتجنب النقد السلبي، مع التركيز على تحفيز الأفكار الخلاقة وتبني مقاربات غير تقليدية. الاعتبار الفردي: يهتم القائد هنا بتنمية كل فرد على حدة، من خلال توفير الدعم التدريبي والنفسي،

والاستماع لاحتياجاته، والعمل كمرشدٍ يُسهم في تطوير قدراته الكامنة. يعزز هذا البُعد الاحترام المتبادل ويُشعر الأفراد بقيمتهم، مما يزيد تطلعهم لتحقيق الذات ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لصالح الفريق. بجمع هذه الأبعاد، تُحدث القيادة التحويلية تحولاً جذرياً في أداء الأفراد والمؤسسات، من خلال توظيف الإلهام والإبداع والاهتمام الفردي لتحقيق أهداف استثنائية. (يوب وآخرون، 2018 م)

2.2.3 وظائف القيادة الإدارية:

القائد هو المسئول الأول عن أعمال إدارته وعن مدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في انجاز الأعمال الموكلة لهم، أن يصنع من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل، يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والحقائق التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم ، يعرف متى يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمروؤسيه ومتى يستشيرهم ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ بسيطرته على أفراد مجموعته، يحل مشاكل مجموعته داخلها وبالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مروؤسيه بصورة جماعية، يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة وجهة نظرها، كما ينمي الشعور بالمسئولية بين أفراد مجموعته التابعة له و هو الذي يوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية. (الكلبي، 2021م)

في الختام أثر القيادة - سواء كان إيجابياً أم سلبياً - هو الذي يبقى ويدوم في البشر، فلا تقاس كفاءة القائد بواسطة المباني التي شيدها أو التجديدات المادية التي يجريها خلال فترة قيادته فقط، وإنما أيضاً بمدى جودة أداء الأشخاص الذين استثمر فيهم قبل أن يرحل، فلا تكون فترة القائد مهمة إلا بقدر تأثيرها في حياة الآخرين ، فبعض القادة يتركون إرثاً قوياً يستمر لسنوات، ويستمر في إحداث تأثيرات إيجابية في بيئة العمل حتى بعد رحيلهم، وفي بعض الحالات هناك من ينتظر رحيلهم، وهناك العديد من القادة تطيب المجالس بذكرهم، والبعض علي العكس من ذلك، فلا يمكن أن يستمر إرثك الإيجابي إلا من خلال التفاعل البشري الإيجابي، وإعطائه أولوية في سبيل تحقيق المزيد من النجاح وإحداث تأثير أكبر في المستقبل، بحيث تحمل إرثك إلى ما هو أبعد من ذلك. (الهنداوي، 2021م)

2.3. المتغير التابع (نجاح المشاريع):

تحيط بنا المشاريع في حيتنا اليومية في كل مكان وزمان وغالبا ما تكون مبتغى أي منا في الوقت الحاضر أو المستقبل، وتهدف المشاريع الى تطوير منتج جديد أو اعادة الهيكلة أو تلبية حاجات زبائن لهذا يجب وجود ادارة خاصة بالمشروع تتماشى مع متطلباته وخصائصه. (يوسف وآخرون، 2017م)

ويعرف المشروع بانها مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الإستراتيجية للمؤسسة في الوقت الحالي (علام، 2020م)

كما يقصد بالمشروع سلسلة من المهام تبدأ وتنتهي بطريقة واضحة وذلك بهدف ايجاد منتج أو خدمة فريدة من نوعها، حيث لا بد أن يكون للمشروع أهداف ورؤى واضحة (يوسف وآخرون، 2017م)

هو مجموعة من الاجراءات اللازمة لإنجاز هدف معين ويشمل التنفيذ المنسق للأنشطة مترابطة لها امد محدد له بدايات ونهايات وجميعها فريدة الى حد ما. (علام، 2020م)

2.3.1. اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع:

لا يوجد صيغة تعتبر هي الأمثل لاختيار الشكل التنظيمي للمشروع، لان ذلك يعتمد على الوقائع مثل طبيعة المشروع، الخيارات التنظيمية المتاحة، إيجابيات وسلبيات كل خيار بهدف الوصول للخيار الأفضل، ولكن بالرغم من ذلك فان هناك معايير يمكن الاعتماد عليها لاختيار الشكل التنظيمي الأنسب للمشروع: تعريف المشروع عن طريق صياغة الأهداف التي تحدد نوع المخرجات المرغوبة. ثم تحديد المهمات الأساسية المرتبطة بكل هدف وتحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة الام التي تصلح لإنجاز هذه المهمات توطين المهمات في الوظائف)، يليها ترتيب المهمات الأساسية حسب التتابع تتابع التنفيذ وتجزئتها الى حزم عمل، وتحديد الوحدات التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الام بالإضافة الى تحديد الوحدات التي ستعمل معاً (ستكون متقاربة) عند تنفيذ هذه الحزم، وبعدها اعداد قائمة الخصائص المميزة والاقتراحات المتعلقة بالمشروع مثل مستوى التقنية المطلوب ، طول مدة المشروع ، حجم المشروع، المشاكل السياسية المتوقعة ان تواجه المشروع بين مختلف الوظائف.(المالكي، 2010م)

2.3.2. إدارة المشاريع:

تعرف إدارة المشاريع بأنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم بموارد الشركة من أجل هدف قصير الأمد نسبياً" والذي قد أسس لتكميل أهداف وغايات محددة. إن إدارة المشاريع هي التطبيق للمهارات والمعرفة والأدوات والتقنيات لكي تخطط للنشاطات كي تلبي متطلبات المشروع. ومن المعروف بأن إنجاز إدارة المشاريع يتم عادة عبر عمليات من مثل: المبادرة والتخطيط، والتنفيذ، والتحكم، والختام. إن مصطلح إدارة المشاريع يستخدم أحياناً" لوصف مقارنة منظمتية لمفهوم إدارة العمليات الجارية والتي يشار لها أيضاً بمصطلح الإدارة عن طريق المشاريع وبنفس الطريقة يتم تناول العديد من العمليات الجارية على أنها مشاريع كي يتم تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بسهولة عليها. (الجندي، 2018م)

2.3.3. ادارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر وفقاً لـ PMBOK تشمل كلاً من النتائج الناجمة عن عدم اليقين، سواء كانت مخاطرًا أو فرصًا. وهي عملية منهجية تُطبق بشكل مستمر خلال دورة حياة المشروع، وتتضمن إجراءات وهي تهدف إلى تحديد الأهداف وتحليل مصادر عدم اليقين المؤثرة على تلك الأهداف (تحديد المخاطر) ثم تقييم تأثيرها وضع استجابات مناسبة لتحقيق التوازن الأمثل بين المخاطر والفرص. ويرى الباحث أن الإدارة الفعالة للمخاطر تعتمد على دمج عدة عناصر أساسية، وهي: التعرف على المخاطر وتقييمها وضع استراتيجيات لإدارتها، التخفيف من تأثيرها باستخدام الموارد الإدارية المتاحة. (طاهر، 2017م)

وإدارة مخاطر المؤسسة هي منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور المؤسسة أو المنظمة بأكملها، لكونها إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات الأخرى للضرر الذي قد يتداخل مع عمليات المنظمة وأهدافها أو يؤدي إلى خسائر، تشكل إدارة مخاطر المؤسسات نهجاً شاملاً وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة والتي قد لا تكون بالضرورة منطقية لوحدة أو قطاع عمل فردي. (العروي، 2022)

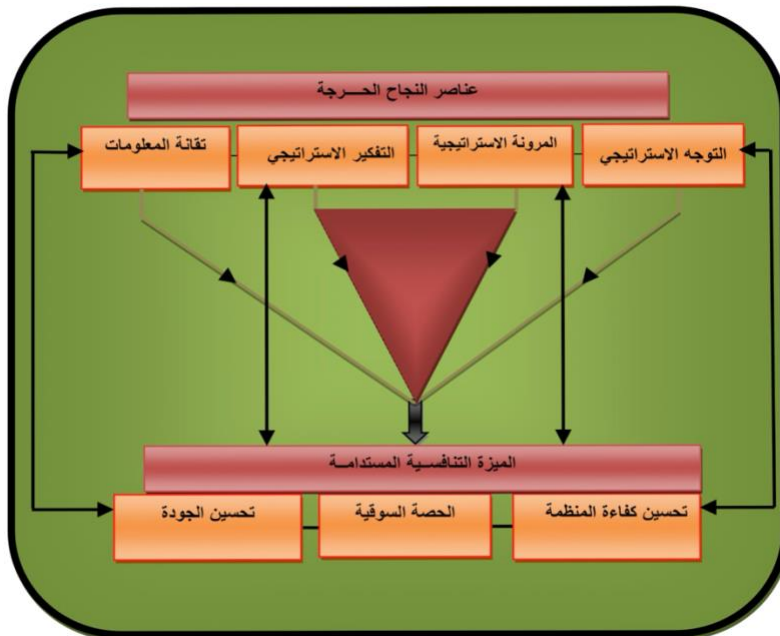
2.3.4. عناصر النجاح الحرجة:

هي عبارة عدد محدد من العناصر الحيوية التي تحددها الإدارة العليا لأجل انجاح استراتيجية الشركة لتحقيق رسالتها وأهدافها وتفوقها في بيئة المنافسة متمثلة بالمتغيرات الفرعية الا وهي، التوجه الاستراتيجي: وهو

مسار حركة الشركة المتوقعة محدد بفترة زمنية وغالبا ما تكون طويلة الأمد يليها تقانة المعلومات وهي مجموعة العمليات والادوات والاساليب والاجراءات والمعارف والمعدات والاجهزة التي تعتمدها الشركة لتقديم خدماتها في السوق والمتمثلة بالأنترنت والاتصالات والبرمجيات وغيرها، التفكير الاستراتيجي: وهو عملية ذهنية وفكرية وتركيبية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي مستقبلي عالي المستوى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ، عن طريق الاستراتيجية الناجحة والتي تؤكد انتهاز الفرصة والمرونة الاستراتيجية : هي عملية تغيير الاستراتيجية باستمرار تجاوبا مع الفرص والاتجاهات التي تبرز عن طريق التغيرات المفاجئة في بيئة الشركة والتي تواجه التحديات والتهديدات (العتيبي، 2018م)

2.3.5. عوامل النجاح الحرجة:

وهي عناصر أساسية لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، وتختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وحجمها ونشاطها. ومن خصائصها: شمولية التأثير التي تؤثر على جوانب متعددة في المنظمة، تغيير الأهمية وتختلف أولويتها عبر مراحل دورة حياة المشروع تحديدها من قبل الإدارة العليا تعتمد على رؤية القيادة لضمان النجاح، تطور المفهوم: بدأ كنظرية ثم تحول إلى تطبيقات عملية في إدارة الأعمال. (عند، 2016م)



عناصر النجاح الحرجة

شكل 4

(العتيبي، 2018م)

2.4. العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

دور القائد في الخطوة الأولى لبداية مشروع هو إنشاء الفريق وإعداد الأعضاء بشكل متوافق مع تعليمات ومتطلبات العمل وضمهم لوحدة العمل التي تكون مجهزة بكافة الإمكانيات لبدء العمل، ولكي يحقق القائد هذه الخطوة وينتقل إلى ما يليها، يجب عليه إنشاء توجه الفريق، والذي يشمل عوامل التحفيز على العمل كعرض الهدف العام وخلق جو من الإيجابية وصياغة التوجهات العامة، ويمثل توجيه الفريق الرابط الذي يربط الأعضاء فيما بينهم كما يمثل مهمة الفريق. ثم تبدأ بعد ذلك خطوات التنفيذ والمتابعة القيادية، والتي ينبغي لها لكي تنجح أن تتوفر لها ظروف وعوامل معينة، يمكن القول بأنها تشبه إلى حد ما العوامل اللازمة لنجاح النجاح المشروع. (آل سعود، 1437هـ)

إن القيادة التحويلية تشجع على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى مستوى الأداء الأعلى، فالتحفيز يجعل العاملين يعملون بروح الفريق الواحد وبث روح المنافسة بين العاملين الذي يعمل على استثارة القدرات الإبداعية لديهم ووضع أفكار تتسم بالجدية والأصالة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية أداء المنظمة (حسين، 2019م)

كما أشارت النتائج التي أن العوامل: مهمة المشروع، دعم الإدارة العليا احتياجات العملاء المهام الفنية قبول العمل تخطيط المشروع الاتصالات وتحديد المشاكل تؤثر بشكل كبير في نجاح المشروع وأكدت أن العامل دعم الإدارة العليا ومهمة المشروع العوامل الحاسمة في نجاح المشروع الكبير. (علام، 2020م)

2.5. الخاتمة

من خلال ما تمت دراسته سواء في الجزء النظري أو الدراسة الميدانية توصلنا الى انه لا تكفي المهارات القيادية وحدها لبناء فريق العمل فلا بد من الاخذ بعين الاعتبار مهارات فريق العمل المتمثلة في التعاون فيما بين الفريق الواحد وان يتم تسوية اي صراعات او خلافات شخصية داخل المنظمة لابد للقيادي الجديد ان يغير سلوكه ليناسب الدور الجديد وإلا فلن يتمكن من اداء الدور القيادي كما ينبغي لبناء فريق العمل الفعال (خنون واخرون، 2012م)

أظهرت النتائج المتحصل عليها أن تأثير هذه العوامل على نجاح المشروع يختلف باختلاف الهيكل التنظيمي للمشروع وباختلاف مرحلة دورة حياته وحسب قطاع نشاط المشروع أيضا (علام، 2020م)

وأظهر النتائج الدراسات السابقة ان للقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي وذلك بتحديد وتوجيه سلوك الأفراد وتحقيق الرضا في نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي مما يؤثر بطريقة إيجابية على نجاح المشروع (عرعر وآخرون، 2018م) كنتيجة نستطيع القول ان فهم العمق الفلسفي لبناء فريق العمل ينجم من قيادة واعية وحكيمة ومنه فالفرضية الثانية صحيحة اي تؤثر مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور القيادة وعلى نجاح المؤسسة (خنون وآخرون، 2012م)

قائمة المراجع

- آل سعود، ع. (1437هـ—). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية (دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية).
- البهلول، ع. (2016). دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين.
- الجندي، ا. (2018). مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية.
- الحسين، ر. (2019). أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2030.
- العازمي، م. (2021). متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية).
- العروي، ن. (2022). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن.
- العتيبي، ت. (2018). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية. *مجلة العلوم والاقتصاد والإدارية*.
- عند، ح. (2016). تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة منصور العامة للمقاولات.
- الاكلمي، ع. م. ب. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. *العدد الخامس والثلاثون*.
- باحمد، ب.، الياس، و.، & ميسوم، م. (2025، مايو 18). دراسة تقييمية لأداء المقاولات تحت مظلة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANDE): بين تحديات الفشل ومفاتيح النجاح. *مجلة التنظيم والعمل، 14*(1).
- تقوى، م. (2017). دور القيادة في توجيه فريق العمل.
- الشريف، ف. الفديع، & أبا الحسين، ع. ع. (2024). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض.

- شيوخ، ب.، & طواهر، ع. (2019). أثر القيادة الإستراتيجية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائرية. *مجلة أفاق للبحوث والدراسات - المركز الجامعي إيليز، دورية أكاديمية دولية محكمة*.
- علام، ف. (2021). عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع: دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري (أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان).
- طاهر، م. (2017). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة مصر.
- عرعر، ف.، & درموش، ع. (2018). قيادة وأثرها على الأداء.
- يوب، أ.، & يوسف، ر. (2018). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تحسين جودة الخدمات الصحية العمومية ببوشقوف-قالمة.
- يوسف، ر.، & عبد الرحمن، م. (2017). تخطيط وجدولة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي.
- الزبيدي، م. ح. أ. (2025). دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات: دراسة نموذج القيادة التشاركية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 69*.
- خنور، ن.، & السايح، ر. (2013). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير (مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- المالكي، ح. (2010). تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد