



كلية الإدارة

دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

إعداد الطالبة

ساميه خويتم هلال المطيري

: الرقم الجامعي

241000548

: العام الدراسي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

2
هذه كتاب

الاهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة
إلى أخواني الذين هم نعم السند لي
إلى زوجي ورفيقي في الكفاح في مسيرة الحياة
..إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور
ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي
إلى أساتذتي في كلية الشرق العربي
أهدي لكم بحث تخرُّجي
داعياً المولى - عزَّ وجلَّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى المتفضل على بنعمه الجزيلة، فهو وحده المستحق للشكر والثناء على أن أعاننا للوصول إلى هذه المرحلة، فقد كان حلمًا يرادوني والان أصبح حقيقة فله عظيم الشكر على ما أكرمني به. يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى من وقف معي وساندني، وكان لي خير موجه وناصح

الباحثة

سامية بنت خويتم المطيري

دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة دور السمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاحها دراسة تطبيقية على مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد بلغت عينة الدراسة (54) من مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وقد تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة

وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها تبين أن المتوسط الحسابي العام للسمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بلغ (4.41) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع ومزودي الخدمة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بدرجة مرتفعة جداً وبلغ مستوى نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية 4.29 وهو متوسط مرتفع جداً وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ما بين السمات الشخصية لمدراء المشاريع ونجاح المشاريع حيث بلغ معامل الارتباط وهي معاملات ارتباط طردية قوية عند مستوى دلالة (0.05)، (0.793)

وقد خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة تبنى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية استراتيجية تعمل على زيادة درجة الذكاء لدى مدراء المشاريع في المركز وذلك من خلال تعزيز مفهوم الذكاء واعتباره جزءاً من معايير اختيار مدراء المشاريع لديها وضرورة اتباع المركز للأساليب الحديثة في تنمية مفهوم القيادة لدى مدراء المشاريع والحرص على تطبيق القدرات القيادية لدى هؤلاء المدراء

الكلمات المفتاحية: السمات الشخصية ، الذكاء ، القيادة ، اخلاقيات العمل ، الاتصال والتواصل ، الكفاءة الإنتاجية ، نجاح المشاريع .

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
المستخلص	ج
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ط
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	3
اهداف الدراسة	4
أهمية الدراسة	5
فروض الدراسة	6
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	11
السمات الشخصية لمديري المشاريع	11
مفهوم السمات الشخصية	12
أبعاد السمات الشخصية لمديري المشاريع	14
سمة الذكاء	14
سمة القيادة	17
سمة الاتصال والتواصل	21
سمة أخلاقيات العمل	25
سمة الكفاءة الإنتاجية	30
أقسام السمات الشخصية	32
نجاح المشاريع الإنشائية	34
مفهوم نجاح المشاريع	34
أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية	39
الدراسات السابقة	58
التعقيب على الدراسات السابقة	72

الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها	
75	أسلوب الدراسة
75	مجتمع الدراسة
75	عينة الدراسة
76	أداة جمع البيانات
81	إجراءات التطبيق وجمع البيانات
81	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها	
84	حساب ثبات الاستبانة
85	نتائج التحليل الوصفي
89	النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية
106	الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي
107	نتائج اختبارات فروض الدراسة
الفصل الخامس: خلاصة الدراسة وتوصياتها	
118	النتائج
119	التوصيات
120	قائمة المراجع
127	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
77	(يوضح تركيب استمارة أداة الدراسة (الاستبانة	جدول (1-3)
77	يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي	جدول (2-3)
78	معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	جدول (3-3)
80	معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	جدول (4-3)
81	معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان	جدول (5-3)
84	قيمة معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور دور السمات الشخصية لمدرء المشاريع في نجاحها	جدول (1-4)
89	المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة الذكاء لدى مدرء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	جدول (2-4)

92	المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	جدول (3-4)
95	المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	جدول (4-4)
97	المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	جدول (5-4)
100	المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	جدول (6-4)
103	المتوسطات الحسابية لعبارات " نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	جدول (7-4)
106	بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	جدول (8-4)
106	بين معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	جدول (9-4)
107	مدى معنوية نموذج أثر الذكاء في نجاح المشاريع	جدول (4-10)
108	لنموذج أثر الذكاء في نجاح المشاريع ANOVA تحليل التباين	جدول (4-11)
108	مدى معنوية عناصر نموذج أثر الذكاء في نجاح المشاريع	جدول (4-12)
109	مدى معنوية نموذج أثر القيادة في نجاح المشاريع	جدول (4-13)
109	لنموذج أثر القيادة في نجاح المشاريع ANOVA تحليل التباين	جدول (4-14)

110	مدى معنوية عناصر نموذج أثر القيادة في نجاح المشاريع	جدول (4-15)
111	مدى معنوية نموذج أثر الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع	جدول (4-16)
111	لنموذج أثر الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع ANOVA تحليل التباين	جدول (4-17)
111	مدى معنوية عناصر نموذج أثر الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع	جدول (4-18)
112	مدى معنوية نموذج أثر اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع	جدول (4-19)
113	لنموذج أثر اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع ANOVA تحليل التباين	جدول (4-20)
113	مدى معنوية عناصر نموذج أثر اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع	جدول (4-21)
114	مدى معنوية نموذج أثر السمات الشخصية لمدرء المشاريع في نجاح المشاريع	جدول (4-22)
115	لنموذج أثر السمات الشخصية لمدرء المشاريع في نجاح المشاريع ANOVA تحليل التباين المشاريع.	جدول (4-23)
115	مدى معنوية عناصر نموذج أثر السمات الشخصية لمدرء المشاريع في نجاح المشاريع	جدول (4-24)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
85	توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	شكل رقم (4-1)

86	توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	شكل رقم (4-2)
87	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي	شكل رقم (4-3)
88	توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	شكل رقم (4-4)

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تشهد مختلف دول العالم في الوقت الحالي تطورات كبيرة ومتزايدة، مع تغيرات بيئية متعددة، وهذا دفع المشاريع إلى السعي نحو تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية في ظل هذه التغيرات في البيئة الاقتصادية وشدة التنافس ويأتي ذلك بسبب التحديات والمنافسة المتزايدة على الموارد البشرية. (Ram & Ronggui,2018) بينها، والكفاءات المدربة، مما جعل الإدارة العليا في المشاريع تضطلع بدور مهم في تطوير مهارات وخبرات مدراء المشاريع

، وذلك لأن نجاح وفعالية المشاريع الإنشائية يعتمدان بشكل أساسي على قدرات وكفاءات مدراءها (بن الشيخ، 2019).

يتحمل مدير المشروع مسؤولية نجاح أو فشل المشروع، ولذلك يجب أن يتمتع بمجموعة من السمات الإيجابية التي تساهم في تحسين أدائه (الجنابي، 2018). يجب أيضًا على مدير المشروع أن يكون قادرًا على قيادة فريق العمل وتطوير قدراتهم، وأن يكون لديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة خلال دورة حياة المشروع واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأحداث الطارئة. إن التفرغ لهذه الجوانب الأساسية هو الأساس في نجاح المشروع، حيث يتضمن عمل مدير المشروع مراحل متعددة تبدأ من لحظة توقيع عقد المشروع وتنتهي بتسليمه، وهو يعتبر الواجهة (Rashid & Boussabiane, 2021) بين البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

يتطلب إدارة المشروع الناجح من مدير المشروع القدرة على تنسيق الجهود المبذولة لضمان تحقيق أهدافه. يجب على مدير المشروع أن يكون قادرًا على التعامل مع جميع العوامل المؤثرة على المشروع من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على تطوير أفكار فريق العمل وتوفير مناخ مناسب يمكنهم من خلاله تنفيذ أعمالهم بكفاءة. يجب أيضًا على المدير أن يكسب ثقة ومصداقية فريق العمل وأن يتيح لهم فرصة للتواصل وتبادل المعلومات حول تنفيذ المشروع على مدار دورته الحياتية لتجنب الأخطاء المحتملة ، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع مدير المشروع بالمهارات والكفاءة اللازمة والقدرات العالية التي تمكنه من التفاعل بفعالية مع جميع أطراف المشروع، بغض النظر عن اختلاف ثقافتهم وأنماط سلوكهم. يجب أيضًا تشجيع هؤلاء الأفراد وزيادة مشاركتهم الفعالة في اتخاذ بعض القرارات العامة لضمان نجاح المشروع والوصول به إلى الهدف المنشود (الجغير، 2015).

يظهر أن نقص المدير المشروع في المؤهلات العلمية والمعرفة الكافية للعمل، (Ma et al .2014) نقلاً عن المتعلق بمشروعه، بالإضافة إلى عدم توفر موظفين ذوي كفاءات عالية، يزيد من احتمالية تعثر المشروع وزيادة استجابته للظروف والمخاطر المحيطة به. لذا، أصبح من الضروري أن يكتسب مدير المشروع خبرة عملية ومعرفة

نظرية شاملة حول جميع جوانب المشروع فيجب أن يتمتع المدير بالقدرة على صياغة استراتيجيات تشغيلية تنافسية وتنفيذها بفعالية في الواقع. يجب أن يكون قادراً على تحسين معايير الجودة والمواصفات وضبط مستوى الأداء. للوصول إلى الأهداف المرجوة. يجب أيضاً أن يدير المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد وداخل الميزانية المخصصة. تلك العوامل المجتمعة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق نجاح المشروع وتقليل مخاطر الفشل.

تعتبر المشاريع الخطوة الأولى في تنفيذ استراتيجيات المنظمات للوصول إلى تحقيق رسالتها، وتتطلب المشاريع إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط لأنشطتها، وجدولتها، واتخاذ جميع القرارات اللازمة للوفاء بإنجازها بالوقت والتكلفة والجودة المخطط لها، والوصول إلى أهدافها المنشودة؛ كما أن إدارة المشاريع تتطلب أدوات ووسائل معينة تساعد مديرو المشاريع في إدارة وتخطيط ورقابة المشروع للوصول إلى أهدافه؛ وهذا يتطلب من مديري المشاريع التيقظ الدائم للمحيط الخارجي بجوانبه المختلفة: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والتكنولوجية وغيرها، إضافة إلى أن هذا المحيط يحمل الكثير من المعلومات الواضحة والغامضة والتي قد تحمل تأثيراً قد يحول دون تحقيق أهداف المشروع؛ لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

يستلزم نجاح أي مشروع من مديري المشروع والعاملين فيه وجود معايير وتقنيات متطورة تساعدهم في إدارة وتخطيط تنفيذ المشاريع لتحقيق أهدافها، خاصة وأن إدارة المشاريع تتعرض للكثير من المتغيرات البيئية المحيطة بها، والتي تشكل تحدياً كبيراً في كيفية جمع المعلومات عن هذه المتغيرات بشكل استباقي ومستمر للعمل على اكتشاف الفرص واستغلالها، وتجنب المخاطر التي تشكل تهديداً لنجاح مشروعها؛ وهذا ما يتطلب من مديري

المشاريع أن يكونوا على قدر عال من البراعة الاستراتيجية في كيفية اكتشاف هذه الفرص واستغلالها (أبو عمره، 2020م).

يعاني قطاع المشاريع في مختلف دول العالم، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، من العديد من التحديات. من أمثلة هذه التحديات هي عدم احترام مواعيد التسليم المحددة في العقود، والتي غالبًا ما تتطلب ميزانية أكبر من المخطط لها، بالإضافة إلى نقص الخبرات المهنية في بعض الحالات، وحدوث تجاوزات في عمليات الجودة للمشروع وفي (Al dalaeen,2018). مما يتسبب في تكاليف إضافية وتأخير في التسليم وزيادة في التكلفة الإجمالية بعض الدول، تواجه المشاريع مشكلة نقص العمالة الماهرة والمدرية، بالإضافة إلى قلة المعارف والمهارات لدى إدارة هذه المشاريع. هذا يجعل من الصعب على الشركات تقديم منتجات ذات جودة عالية بأقل التكاليف وفي وقت بالإضافة إلى ذلك، تواجه المشاريع التحديات والصعوبات في استغلال الموارد ، (Moon et al,2018) أقصر البشرية والمادية بشكل أمثل نتيجة للمنافسة الشديدة بينها. بالتالي، يعتبر مدير المشروع عاملاً حاسماً وقوة كبيرة تحدد نجاح أو فشل المشروع ، إدارة ناجحة تتميز بالكفاءة والقيادة الفعالة، مما يساهم في تحسين سير العمل في المشروع ويمنحها ميزة تنافسية في السوق ويتطلب نجاح المشروع تنفيذ سلسلة من المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال التوازن بين عناصر الزمن والتكلفة والجودة والأداء وبالإضافة إلى ذلك، يجب على مدير المشروع تطوير قدراته ومهاراته الفنية والشخصية لتخطيط وتنفيذ ومراقبة وإشراف المشروع بنجاح ويجب أن يكون قادراً على دعم وتحفيز الفريق العامل والحفاظ على علاقات إيجابية مع جميع الأطراف المعنية. تلك العوامل تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة المشروع وتحقيق نجاحه ، وبناء على ذلك تسعى الدراسة الى الإجابة عن التساؤل المحوري للدراسة : هل تؤثر السمات الشخصية في نجاح المشاريع لدى مدراء المشاريع لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ؟

:ويتفرع من التساؤل المحوري للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية

ما درجة أهمية سمة الذكاء لمدير المشروع في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ؟

ما درجة أهمية السمة القيادية لمدير المشروع في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ؟

ما درجة أهمية سمة الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ؟

ما درجة أهمية سمة اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ؟

ما درجة سمة الكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

ما مستوى نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور السمات الشخصية في نجاح المشاريع لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وذلك من خلال معرفة درجة أهمية السمات الشخصية لمدراء المشاريع والتي تشمل (السمة القيادية ، سمة الاتصال والتواصل ، سمة اخلاقيات العمل ، سمة الكفاءة الإنتاجية) وذلك لدى مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعليه فان الدراسة تهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن هذه الأهداف

- التعرف على مفهوم السمات الشخصية لمدراء المشاريع
- بيان السمات الشخصية لمدراء المشاريع في إدارة المشاريع
- توضيح مدى توافر السمات الشخصية لمدراء المشاريع في المشاريع الخاصة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

- اختبار وجود علاقة بين السمات الشخصية لمدراء المشاريع ونجاح المشاريع وذلك في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

:أهمية الدراسة

هذه الدراسة لها أهمية علمية وأخرى تطبيقية يمكن توضيحها على النحو التالي

:الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي

- التعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع السمات الشخصية لمدراء المشاريع في إدارة المشاريع في المؤسسات والمنظمات المختلفة.
- تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية حيث تتسم الدراسات العربية بالندرة مقارنةً بالدراسات الأجنبية ولذلك فإن هذه الدراسة قد تعمل على تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع السمات الشخصية لمدراء المشاريع.
- العمل على تقديم دراسة حديثة تفيد الباحثين الآخرين الباحثين في مجال سمات مدير المشروع وأهمية ذلك في قطاع المشاريع او قطاعات اخرى

:الأهمية التطبيقية

تبرز أهمية دراسة دور السمات الشخصية في نجاح المشاريع لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية

:الاجتماعية فيما يلي

- يسعى الباحث من خلال العمل الميداني إظهار الأهمية التطبيقية في دراسة دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ليتسنى للعاملين ولإدارة المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بما يحقق المصلحة لهم
- تأتي أهمية الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في إمكانية تطبيق السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع إدارة المشاريع من أجل تحسين الجودة للمشروعات الخاصة بها
- الاستفادة إدارة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من تطبيق السمات الشخصية لمدراء المشاريع في إدارة المشاريع والتعرف على الإيجابيات التي تجنيها الإدارة والعاملين من تطبيق هذه السمات ودورها في نجاح المشاريع
- العمل على إبراز السمات الشخصية لمدراء المشاريع لإدارة المشاريع وتوضيح الفائدة التي تعود على مشروعات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من تطبيق هذه السمات وارتباط ذلك بجودة المشروعات .

فروض الدراسة:

:في ضوء العرض السابق لمشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة فرضية الدراسة فيما يلي

فرضية الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للسمات الشخصية لمدراء المشاريع على فاعلية نجاح المشاريع

: الفرضيات الفرعية

- ف1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء على فاعلية نجاح المشاريع
- ف2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على فاعلية نجاح المشاريع
- ف3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والتواصل على فاعلية نجاح المشاريع
- ف4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على فاعلية نجاح المشاريع
- ف5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإنتاجية على فاعلية نجاح المشاريع ؟

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول لسنة 1446 هـ / 2024 م

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدراء المشاريع في مشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

مصطلحات الدراسة :

إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من أهم المقومات الأساسية لأي عمل سواء كان حكومياً أو خاصاً أو أهلياً، حيث تعتبر العمود الفقري في نجاح أي مشروع بسبب ما تتضمنه من إجراءات وتدابير ومعايير وأنظمة تساهم بشكل حيوي وفعال ، في نجاح وتميز المشاريع، وضمان تحقيقها لكافة الأهداف المنشودة منها لصالح المنظمات والمساهمين (حوامدة 2022)

يشير (يوسف ، 2014) إلى أن إدارة المشاريع تتمثل في مجموعة من العمليات والأدوات والتقنيات والنماذج المصممة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: (ما هو الموقف العملي الذي يعالجه المشروع، وما هي الأعمال والنشاطات التي يتطلبها المشروع، وما هو دور مدير المشروع، وما هي التدابير والإجراءات التي سيستخدمها في إدارته للمشروع، وما هي الآليات والتقنيات التي سيعتمد عليها لضمان تنفيذه للمشروع بشكل صحيح).

السمات الشخصية

السمات الشخصية هي الصفات والخصائص الفريدة التي تميز الأفراد وتحدد طريقة تفكيرهم وسلوكهم في المواقف المختلفة. تشمل هذه السمات الجوانب العاطفية، الاجتماعية، والمعرفية، وهي ما تجعل كل فرد فريداً في طريقة تفاعله مع الآخرين ومع العالم من حوله. تتضمن السمات الشخصية العديد من العناصر مثل الصدق، الأمانة، الثقة بالنفس، التعاطف، والقدرة على التكيف، والتي تلعب دوراً أساسياً في تشكيل الشخصية العامة للفرد وكيفية إدراك الآخرين له والسمات الشخصية لها تأثير كبير على العلاقات الشخصية والمهنية. فالأفراد الذين يمتلكون سمات إيجابية مثل التفاؤل، الإبداع، والانفتاح على الأفكار الجديدة، غالباً ما يتمتعون بتفاعلات أفضل مع الآخرين وقدرة أكبر على تحقيق النجاح في حياتهم المهنية والشخصية. وعلى العكس، يمكن للسمات السلبية مثل العدوانية أو الانغلاق أن تؤثر سلباً على العلاقات وتحد من فرص النمو والتطور. لذلك، تعتبر السمات الشخصية جزءاً مهماً من التنمية الذاتية والتطوير الشخصي، حيث يسعى الأفراد لتحسينها لتعزيز رفاهيتهم وزيادة فرص نجاحهم في مختلف مجالات الحياة (الزعي، 2019).

: الذكاء

أوضح (أحمد ، 2021) مفهوم الذكاء لدى مديري المشاريع يتجلى في القدرة على فهم المعلومات المعقدة، وتحليلها، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع. يشمل هذا المفهوم جوانب عدة من الذكاء منها:

الذكاء التحليلي: قدرة المدير على فهم البيانات والمعلومات، وتحديد المشكلات، وتقييم الحلول المختلفة.

الذكاء الاجتماعي: يتعلق بالقدرة على التواصل مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة بطريقة فعالة، مما يعزز التعاون والفهم المتبادل.

الذكاء العاطفي: يشمل الوعي العاطفي للمدير وقدرته على فهم مشاعر الآخرين وإدارتها، مما يساعد على بناء الثقة وتحفيز الفريق.

الذكاء التكيفي: يتعلق بقدرة المدير على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في المشروع أو الظروف المحيطة، وإعادة توجيه الاستراتيجيات والخطط لتحقيق النجاح.

الذكاء الاستراتيجي: القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المشروع مع مراعاة المخاطر والفرص.

: القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة بفعالية. يعتبر القائد شخصاً يمتلك الرؤية الواضحة، القدرة على التحفيز، والمهارة في التواصل، مما يساعده على توجيه الفريق أو المجموعة نحو تحقيق الأهداف المرسومة. تتطلب القيادة الفعالة مزيجاً من المهارات الشخصية، مثل الذكاء العاطفي والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. يسعى القائد إلى بناء بيئة عمل متعاونة وداعمة، تعزز من روح الفريق وتزيد من مستوى الإنتاجية وتتميز القيادة أيضاً بالقدرة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات بمرونة وإبداع. القائد الناجح هو من يمكنه تزويد فريقه بالتوجيه والإلهام اللازمين لتحقيق التميز. بالإضافة إلى ذلك، تسهم القيادة الفعالة في تمكين الأفراد، حيث يحرص القائد على تعزيز مهاراتهم، تشجيع الابتكار، وتوفير الدعم اللازم للتغلب على الصعوبات. من خلال هذه السمات، يستطيع القائد تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية احتياجات الأفراد في الفريق (قيدوم، 2019).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد 1-2

وتعرف إدارة المشاريع بأنها مجموعة العمليات والأنشطة المتجانسة لتطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب، اللازمة لتنفيذ مهام وأنشطة المشروع ضمن معايير الكلفة والوقت والجودة ومقاييس الأداء العالية (الجندي كما عرفها مكتب التجارة الحكومية في المملكة المتحدة بأنها التخطيط والتفويض والمتابعة والتحكم في .(2018 جميع مجالات المشروع وتحفيز الموظفين بهدف تحقيق أهدافه ضمن محددات الوقت والكلفة والأداء، وهنا تظهر أهمية السمات الشخصية لمدير المشروع (المطيري، 2020)

السمات الشخصية لمديري المشاريع 1-1-2

أشارت أحمد (2021) إلى أن لمصطلح الشخصية معان كثيرة، حيث يصنف على أنه أحد الميادين الفرعية لعلم النفس الأكاديمي (النظري)، ويشمل عدداً كبيراً من وجهات النظر، بالإضافة لكونه أحد فروع المعرفة التي تسعى إلى إرساء أفضل الطرق والأساليب للفهم حيث يميل علماء الشخصية إلى تركيز اهتمامهم على الأداء الوظيفي المتزن للفرد أكثر من تركيزهم على الأداء غير المتزن والسوي. حيث أكدت النهاري (2020) أن الاهتمام بدراسة السمات الشخصية ازداد بشكل كبير، واختلفت الآراء حول طبيعتها ومضمونها، وأخذت الدراسات والأبحاث التي تختص بها تتشكل وتنظم منذ ثلاثينيات القرن الماضي، بدءاً بأعمال ألبورت تبعته دراسات وأبحاث وكتابات متخصصة في السمات الشخصية؛ فتناولت الدراسات الشخصية نظريات التحليل النفسي والنظرية السلوكية ونظرية السمات، والنظرية الإنسانية ونظريات نفسية أخرى.

تعد الشخصية الإطار العام الذي تتم بداخله مجموعة من العمليات التنظيمية التي تحدث داخل شخصية الفرد، وتهدف إلى تنسيق استجابته للمؤثرات الداخلية والخارجية مع المحافظة على درجة ثبات تلك الاستجابة، وأيضاً عرفت خطري (2020) بأنها مجموعة من العوامل النفسية المستقرة نسبياً التي تؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها مدير المشروع مع بيئتي العمل الداخلية والخارجية. وقد عرفها عشوي وطايب (2020) بأنها مجموعة من السمات النفسية المستقرة نسبياً، والتي تميز مدير المشروع عن غيره من الأفراد العاملين في المشروع.

بأنها تمثل الملف الشامل لمدير المشروع، أو مجموعة الخصائص الفريدة التي تشمل Isaga بينما عرفت (2018) طبيعة تفاعل مدير المشروع مع الآخرين. كما عرفها المجالي وعبد الرشيد (2020) بأنها مجموعة من الخصائص الداخلية للفرد والتي تنعكس على سلوكه واتجاهاته. وعرفت الشخصية بأنها مجموعة الصفات أو السمات الفريدة التي يتميز بها الشخص عن غيره، وهي نظام متكامل وثابت نسبياً من السمات الجسمية والنفسية والفطرية (Biswas & Verma, 2021). والمكتسبة

مفهوم السمات الشخصية 2-1-2

عرفت السمات الشخصية بأنها ذلك النمط (Tang2021) وبحسب بونويرة (2020) قيدوم (2019) و من الأفكار والمشاعر الخاصة التي تميز شخصاً عن آخر، والتي تظهر عليه في المواقف المختلفة عبر جميع الفترات الزمنية، ومن أهم مفاهيم السمات الشخصية ما يلي:

السلوك: ويتم تنظيمه بطريقة مباشرة، ويقاس هذا السلوك السمات الشخصية للفرد باستخدام مجموعة من 1. الاختبارات للوقوف على المزايا والخصائص التي يمتاز بها السلوك الفردي، ويبدأ نمو السلوك عند الفرد من سن الطفولة حتى سن الرشد من خلال عملية النضوج.

الشخصية: هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة السمات المستقلة التي تمثل مجتمعة الصفات المؤثرة في 2. الشخص وأفكاره ورغباته، وهي انتظام دينامي لمختلف سمات الشخص.

السمات: هي الصفة الجسمية، أو العقلية، أو الانفعالية، أو الاجتماعية الفطرية أو المكتسبة التي يتميز بها 3. الشخص، والتي تعبر عن نوع معين من السلوك مثل: (ذكي، أو غبي، أو منطوي، أو اجتماعي)

والنهارى (2020) السمات الشخصية بأنها مجموعة من (Marchalina et al (2021 وعرف كل من الخصائص النفسية التي تميز الأفراد والأشخاص عن غيرهم، وتعزز مشاركتهم وتفاعلاتهم الاجتماعية والعملية

السمات الشخصية تشير إلى الخصائص والصفات النفسية والسلوكية التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض، وتُعد هذه السمات جزءاً أساسياً من هوية الفرد. تتأثر السمات الشخصية بالعديد من العوامل، بما في ذلك العوامل الوراثية والبيئية، وتشكل تصرفات الفرد وسلوكياته وتوجهاته في الحياة والسمات الشخصية هي مجموعة من الخصائص الثابتة نسبياً التي تميز الفرد وتؤثر في تفاعلاته مع الآخرين ومع البيئة المحيطة به. تشمل هذه السمات جوانب عديدة مثل الانفتاح، الضمير الحي، الاستقرار العاطفي، الانبساطية، والمرونة. تتضمن السمات الشخصية أيضاً طريقة تعامل الشخص مع المواقف المختلفة وكيفية اتخاذ القرارات (بن الشيخ، 2019)

يمكن تصنيف السمات الشخصية إلى سمات إيجابية وأخرى سلبية، كما يمكن تقسيمها إلى سمات ثابتة وأخرى متغيرة. السمات الثابتة تشمل الصفات التي تبقى مستقرة نسبياً طوال حياة الفرد، مثل الاستقامة أو الانفتاح على التجارب الجديدة. في المقابل، السمات المتغيرة تتعلق بالصفات التي يمكن أن تتأثر بالتعلم والخبرة، مثل تحسين مهارات الاتصال أو القدرة على التكيف.

تُعد السمات الشخصية أساسية في فهم الأفراد وسلوكياتهم. تلعب دوراً كبيراً في تحديد كيفية تفاعل الفرد مع الآخرين، وإدارة المواقف الصعبة، وتحقيق النجاح في الحياة المهنية والشخصية. كما تساعد السمات الشخصية في

توجيه الفرد لاختيار المجالات التي تتوافق مع ميوله وقدراته وتؤثر السمات الشخصية بشكل كبير على العلاقات مع الآخرين، سواء كانت علاقات شخصية أو مهنية. الأفراد الذين يتمتعون بسمات إيجابية مثل التعاطف والانفتاح والثقة يسهل عليهم بناء علاقات ناجحة ومستدامة، بينما السمات السلبية مثل العصبية أو التسلط قد تؤدي إلى توتر العلاقات وصعوبة التفاعل الإيجابي مع الآخرين وبالرغم من أن السمات الشخصية تتشكل جزئياً بفعل العوامل الوراثية، إلا أن الأفراد يمكنهم العمل على تطوير سماتهم الإيجابية وتحسين السمات الأقل فعالية من خلال التعليم والتدريب والتجارب المختلفة. يساعد التطوير المستمر للسمات الشخصية في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي والمهني، مما يؤدي إلى حياة أكثر نجاحاً وإشباعاً (أحمد ، 2021)

أبعاد السمات الشخصية لمديري المشاريع 3.1.2

وأبو سويرح وأبو فايد (2020) بن الشيخ (2019) (Rashid & Boussabiane 2021) أشار كل من إلى أن أبعاد السمات الشخصية لمديري المشاريع تتألف مما يلي:

سمة الذكاء 1.3.1.2

المسؤولية الرئيسية لمدير المشروع هي تحقيق أهداف المشروع بنجاح وذلك بتحقيق التوازن بين متطلبات المشروع من جانب وجودته والوقت الزمني المخصص له وتكلفته من جنب آخر، وتشمل المهام الفرعية على تحديد متطلبات المشروع، وإنشاء أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، ومواءمة للمواصفات والخطط لاهتمام وتطلعات مختلف الأطراف المعنية ويجب على مدير المشروع إدارة المشروع من لحظة البد وحتى نهايته ومن أجل إنجاز هذه المسؤوليات المتعددة الوجه، فإن أدوار مدير المشروع تتنوع لتشمل كونه قائداً ومديراً ومنظماً وحكماً ومنسقاً، ويجب على مدير المشروع وإدارة التواصل في المشروع وإدارة الموارد البشرية للمشروع وإدارة جودة المشروع وإدارة (Kandelousi) تكلفة المشروع، والجدول الزمني للمشروع.

إن أفضل مدبري المشاريع هم قادة مؤثرين ولديهم رؤية ولديهم قدرة على التحفيز وجمع الأفراد لإنجاز أشياء عظيمة وينبغي على القائد أن يقوم بتوجيه أعضاء الفريق من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالمشروع بالإضافة على ذلك فإنهم يجب أن يجب أن يكون مصدر إلهام لأعضاء الفريق لإتمام المهمة بنجاح لصالح المشروع ،لعمراً بأن مدير المشروع هو العنصر المحفز والمبادر الذي يأخذ على عاتقه كامل المشروع ويضعه موضع التنفيذ(فيروزه، 1999م).

أهمية سمة الذكاء في نجاح المشاريع

تعتبر الذكاء صفة حاسمة بالنسبة لمدير المشروع، حيث تشمل جوانب متعددة ضرورية لإدارة المشروع بفعالية وتستخدم سمات الذكاء في نجاح المشاريع من قبل مدير المشروع ويساهم الذكاء في مدير المشروع في التخطيط الأفضل للمشروع، وتنفيذه، وإدارته، مما يؤدي إلى نتائج ناجحة للمشروع. لا يتعلق الأمر فقط بامتلاك المعرفة التقنية ولكن أيضاً بامتلاك الذكاء التحليلي والعاطفي والاستراتيجي لقيادة المشاريع بفعالية وذلك من خلال ما : اوضحه (أحمد ، 2021)

مهارات حل المشكلات: يُزود الذكاء مدير المشروع بقدرات قوية على حل المشكلات. غالبًا ما تواجه المشاريع المعقدة تحديات غير متوقعة وتتطلب حلولاً سريعة ومبتكرة. يمكن لمدير المشروع الذكي تحليل المشكلات ووزن الخيارات واتخاذ قرارات مستنيرة للتنقل بفعالية خلال هذه التحديات.

التفكير التحليلي: جانب أساسي من الذكاء هو القدرة على تحليل المعلومات وتركيبها. يجب على مدبري المشاريع تقييم المخاطر، فهم مقاييس المشروع، وتفسير البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية. يساعد الذكاء التحليلي في فهم الصورة الأكبر وتفاصيل المشروع.

هذا الجانب من الذكاء حاسم لإدارة وقيادة الفرق. يشمل الذكاء العاطفي فهم وإدارة (EQ) الذكاء العاطفي عالٍ بناءً ديناميكيات فريق EQ المشاعر الخاصة بالمرء، وكذلك التعاطف مع الآخرين. يمكن لمدير المشروع ذو قوة، حل النزاعات، وتحفيز أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والروح المعنوية.

القدرة على التكيف وسرعة التعلم: مديرو المشاريع الأذكياء قابلون للتكيف وقادرون على التعلم بسرعة. يمكنهم التكيف مع تغير نطاقات المشاريع، والتقنيات، وديناميكيات الفريق. يضمن هذا التكيف بقاء المشروع على المسار الصحيح حتى عند مواجهة التغييرات غير المتوقعة.

مهارات الاتصال: التواصل الفعال هو مفتاح في إدارة المشاريع. يمكن لمدير المشروع الذكي نقل الأفكار المعقدة ببساطة، فهم ومعالجة مخاوف أصحاب المصلحة، وضمان وجود اتصال واضح ومتسق عبر فريق المشروع.

التخطيط الاستراتيجي والرؤية: يمكن الذكاء مدير المشروع من تطوير رؤية واضحة وخطة استراتيجية للمشروع يتضمن ذلك تحديد أهداف واقعية، وجدول زمنية، وميزانيات، بالإضافة إلى توقع العقبات المحتملة والتخطيط وفقًا لذلك.

اتخاذ القرارات: مديرو المشاريع الأذكياء مجهزون بشكل أفضل لاتخاذ قرارات سليمة. يمكنهم تقييم تأثيرات الخيارات المختلفة، النظر في الأثر طويل وقصير المدى، واتخاذ قرارات تتوافق مع أهداف المشروع.

إدارة الموارد: إدارة الموارد بكفاءة - بما في ذلك الوقت والميزانية والأفراد - هي جزء رئيسي من إدارة المشاريع. يساعد الذكاء في تحسين تخصيص الموارد وضمان استخدام موارد المشروع بفعالية.

الابتكار والإبداع: يعزز الذكاء الإبداع والابتكار، وهما أساسيان لتطوير حلول ومقاربات فريدة في إدارة المشاريع. يمكن أن يؤدي ذلك إلى عمليات أكثر كفاءة ونتائج ناجحة للمشاريع.

إدارة المخاطر: فهم وإدارة المخاطر هو مكون حاسم في إدارة المشاريع. يمكن لمدير المشروع الذكي تحديد المخاطر المحتملة، تقييم تأثيرها، ووضع استراتيجيات فعالة للتخفيف منها.

سمة القيادة 2.3.1.2

تساعد المهارات القيادية لمديري المشاريع على حسن التصرف والإدارة الجيدة من خلال ضبط وتوحيد وتكثيف جهود الأفراد العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المشروع؛ حيث تعد القيادة إحدى السمات الشخصية المميزة لمدير المشروع الذي يتسم بقدرته على اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال استناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة لديه، وذلك بحكم خبرته الأمر الذي يساعده على إنجاز المشاريع بأقصر وقت ممكن وبأعلى جودة (أبو سويرح، وأبو فايد، 2020). وتتطلب هذه السمة أن يكون مدير المشروع قادراً على البحث والتقييم، وحل المشكلات وتحديد الأهداف، والمبادرة. كما تتضمن القيادة النزاهة كالصدق والأمانة والتي تعني امتلاك مجموعة من القيم والمبادئ التي تساهم في الحفاظ على صورة المشروع الإيجابية، وكلما تمتع مدير المشروع بالنزاهة

(Kim et al., 2016) فإن ذلك يضيف ميزة العدل والإخلاص في سلوك الأفراد العاملين

فإنه يجب أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على شرح وتوضيح كل ما يتعلق بالعمل (Shi et al 2021) وبحسب Watjatrakul للأفراد العاملين بدءاً من الأهداف الوظيفية وصولاً إلى المهام الموكولة إليهم في المشروع. كما أكد، أنه يتعين على مدير المشروع إتقان جميع أنواع الاتصال بما في ذلك؛ اللقاءات الفردية، والجماعية (2020) والإدارية، والمحادثات عبر الهاتف، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى تبني سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين؛ حيث يتوجب عليه معرفة فريق عمله بصورة جيدة وإدراك ما يمكن أن يحفزهم ويشجعهم لزيادة إنتاجيتهم، من خلال بناء احترام الذات لديهم وذلك بتقديرهم وتقديم المكافآت لهم ومنحهم مسؤوليات جديدة لزيادة مشاركتهم الفاعلة في أعمال المشروع. لذلك يجب على مدير المشروع امتلاك

مهارات التفكير الاستراتيجي فهي التي تميزه عن كونه ليس مديراً فحسب، بل تعني أن يضع المدير هدفاً أو رؤية نصب عينيه لما يريد أن يصبح عليه المشروع في المستقبل، ومحاولة الوصول إليه، ولا يتحقق ذلك إلا باكتسابه لمهارات المرونة والقدرة على التكيف ومواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل من أجل البقاء والاستمرارية، كما أن (Akhtar, 2020) & Das). ذلك يضيف ميزة تنافسية للمشروع، ويتيح الفرصة للابتكار والإبداع.

تعريف القيادة:

وعرف أبو سويرح وأبو فايد (2020) القيادة بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة كالمصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والتسامح الصادرة عن مديري المشاريع، والتي تسعى إلى تعديل وتحسين وتعزيز سلوكيات الأفراد العاملين تحت إشرافهم، من

خلال توضيح الأهداف، ومناقشة القضايا، ودعم وتعزيز المعايير والسلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل؛ لذا لا بد لمدير المشروع أن يتمتع مدير المشروع بصفات القيادة، ويكون مقتنعاً بأنه كلما زادت ممارساته القيادية زاد ولاء المرؤوسين للمشروع، وزادت فاعليتهم

بأنها نشاط إيجابي يقوم به مدير المشروع يتمثل في الإشراف على مجموعة من (Isaga 2018) وكذلك عرفت Ling الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المشروع مع استخدام السلطة بالقدر الكافي وكلما استلزم الأمر وعرف القيادة أيضاً بأنها فن التأثير في الأفراد لتنفيذ القرارات والمهام والأنشطة، وهي محصلة التفاعل بين الرئيس (2020) ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة داخل بيئة العمل وخارجها وعرفها بن الشيخ (2019) بأنها قدرة الفرد في التأثير في فرد آخر أو عدد من الأفراد وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأقصى درجات الكفاية بهدف تحقيق الغايات المطلوبة.

أهمية القيادة:

أن أهمية القيادة كإحدى سمات مديري (Ling et al (2020 بين كل من أبو سويرح وأبو فايد (2020) و المشاريع تبرز عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات تحكم طبيعة الأعمال التي يتولى مدير المشروع إدارتها والإشراف عليها، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد وتحكيم الضمير في أي قرار صادر عن الإدارة العليا في المشروع، والتأكد مما إذا كان هذا القرار سيعمل على تحسين وزيادة تفاني الأفراد العاملين وتحسين إنجازاتهم، وهذا يأتي من خلال العمل على فهم مشاعرهم، ومعرفة مشاكلهم، والمساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بينهم وهذا كله يتطلب مديراً يتصف بسمة القيادة. كما أن غيابها يعد سبباً لفشل تحقيق أهداف المشروع؛ حيث إنه يضعف معنويات العاملين ويقلل ثقتهم تجاه الإدارة العليا مما يؤدي إلى سوء العلاقات بين مدير المشروع ومروؤوسيه وفقدان أعضاء فريق العمل شعورهم بالأمان الوظيفي لوجود مديرين لا يقدرون أهميتهم ودورهم الحيوي، وتتمثل أهمية القيادة فيما يلي:

1. **زيادة وتحسين كفاءة أداء العمل:** تعتبر القيادة من السمات الشخصية الضرورية لمديري المشاريع؛ حيث تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل، وتحقيق الأهداف المخطط لها؛ فمدير المشروع يلعب دوراً أساسياً في تحفيز فريق العمل للقيام بوظائفهم على أكمل وجه، وتقديم التوجيه والنصح والمشورة اللازمة لهم.
2. **توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للمشروع:** تعمل السمة القيادية على توفير جو مليء بالألفة والمودة بين الأفراد العاملين مما يعزز العلاقات الاجتماعية بينهم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على سلوكهم أثناء تأدية مهامهم؛ فيزداد التعاون بينهم، ويتحسن أدائهم.
3. **كسب رضا الزبائن:** يساهم مدير المشروع الذي يتسم بالمهارات القيادية في تعزيز العلاقات والأواصر مع العملاء والزبائن، إما بشكل مباشر أو غير مباشر؛ حيث أن بناء فريق عمل جيد وترسيخ قيم الأمانة والإخلاص

، في أنفسهم يجعلهم حريصين على التعامل مع الزبائن بطرق تجذبهم، وبالتالي يحافظ المشروع على زبائنه الحاليين .ويكسب المزيد من العملاء الجدد بفضل الاستراتيجية الجيدة للقيادة فيها

تحديد الرؤية المستقبلية: تعتبر الرؤية المستقبلية إحدى أهم سمات القيادة الهامة، ويتحقق ذلك من خلال 4. التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على أسس وأحداث واضحة ومدروسة؛ حيث يتم وضع خطط تتلاءم مع هذه الأحداث. وهذه السمة يتمتع بها مدير المشروع القائد، وهي التي تميزه عن غيره من المديرين وتجعله أكثر نجاحاً منهم.

مهارات القيادة:

أن مهارات القيادة التي (Ling et al (2020 بين كل من الشرقاوي وسليم (2021) العناز (2021) و

:تمكن مدير المشروع من التأثير الإيجابي في فريق عمله يمكن حصرها فيما يلي

المهارة الفنية: هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً له، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، ومراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك كيفية أداء تلك الأعمال والمهام

المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها مدير المشروع التعامل مع أعضاء فريق عمله بنجاح، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويعملون بأقصى طاقاتهم. كما تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة وقدرة مدير المشروع في التعرف على متطلبات العمل مع الزبائن والأفراد العاملين

المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر مدير المشروع للمشروع على أساس أنه نظام متكامل، ويفهم أهدافه وسياساته وعملياته وخططه، ويجيد ممارسة أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك جميع اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات، وتعني قدرة مدير المشروع على فهم الترابط بين أجزاء

التنظيم ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث على جزء من التنظيم أو جميع أجزائه، وفهم علاقات الأفراد العاملين في المشروع وعلاقة المشروع ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضروري أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري.

المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع مدير المشروع بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ونقدتهم ووجهات نظرهم، وكذلك امتلاك الأفكار لتغيير المشروع وتطويره حسب متطلبات وظروف العصر.

3.3.1.2 سمة الاتصال والتواصل

إلى أن مهارات الاتصال (Ram & Ronggui (2018) (أشار كل من أبو سويرح وأبو فايد (2020) والتواصل تعتبر من السمات الهامة لمديري المشاريع؛ حيث تسهم بشكل فعال في زيادة قدرة مدير المشروع على دفع عجلة الإنجاز في العمل إلى الأمام، وهي من المهارات اللازمة لتلبية متطلبات واحتياجات المشروع؛ فالعمل في المشاريع يتطلب مدى واسعاً من الاتصال والتواصل بين مدير المشروع والأفراد العاملين والفئات التي يستهدفها المشروع على الصعيدين الداخلي والخارجي للمشروع. وتعمل مهارات الاتصال والتواصل على إنشاء الروابط بين جميع أطراف المشروع، كما تساعد أيضاً على تداول المعلومات والبيانات والخبرات والمهارات فيما بينهم على الرغم من اختلاف مستوياتهم الإدارية وتنوع طبيعة أعمالهم واختلاف ثقافتهم وأصولهم، إلا أن لغة الاتصال بينهم تعمل على تخطي وتجاوز هذه الاختلافات مما يساهم في تنظيم أعمال المشروع.

مفهوم مهارات الاتصال والتواصل

عرف أبو سويرح وأبو فايد (2020) سمة الاتصال والتواصل في المشروع بأنها عملية تبادل المعلومات والبيانات والحقائق والآراء باستخدام رموز معينة. كما عرفت بأنها ظاهرة اجتماعية تتم بين طرفين أو أكثر لتحقيق هدف

واحد أو مجموعة من الأهداف لأي منهما أو كليهما، ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية، بما يحقق تفاهماً متبادلاً، ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية بين الطرفين مما سبق يستنتج الباحث أن عملية الاتصال والتواصل هي عبارة عن عملية متكاملة تحدث بين شخصين أو أكثر. يتم فيها نقل المعلومات والأفكار من أجل تحقيق أهداف جميع الأطراف المعنية، وهي تمثل نشاطاً اجتماعياً

طرق الاتصال والتواصل في المشاريع

والنسور والحرارية (2020) والزعبي (2019) هناك عدة طرق (Lakmali & Kajendra (2021 وبحسب للاتصال والتواصل السائدة في المشاريع، ويمكن تصنيفها على النحو التالي

حسب درجة الأهمية، وهناك نوعان هما

الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يحدث من خلال الشاطر والقنوات الرسمية في المشروع مثل: المذكرات والتقارير والاجتماعات

الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يحدث بين الأفراد العاملين في المشروع خارج إطار القنوات الرسمية المحددة

حسب اتجاه الاتصال، وهناك ثلاثة أنواع هي

الاتصال الرأسي: هو الاتصال الذي ينطلق من الإدارة العليا المتمثلة بمدير المشروع إلى الأفراد العاملين، والذي يتعلق بالتعليمات الخاصة بالعمل

الاتصال الصاعد: هو الاتصال الذي يتجه من الأفراد العاملين والمستويات الإدارية التنفيذية والوسطى إلى الإدارة العليا والمتمثلة بمدير المشروع، وغالباً ما تكون عبارة عن تقارير عمل أو شكاوي أو ملاحظات أو اقتراحات، وهي تمثل التغذية الراجعة التي تساعد مدير المشروع على اتخاذ القرارات.

الاتصال الأفقي: هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد العاملين بنفس المستوى الإداري والوظيفي في المشروع، وغالباً ما تكون طرق تنفيذ الأعمال أو الاستشارات في مجال اختصاص العمل.

حسب عدد الأفراد، وهناك نوعان هما:

الاتصال الفردي: هو الاتصال الذي يتم بين فردين من الأفراد العاملين في المشروع فقط.

الاتصال الجماعي: هو الاتصال الذي يتم بين فرد ومجموعة من الأفراد العاملين في المشروع، ويكون أحد الطرفين فيه جمهوراً كبيراً.

حسب نوع الرسالة، وهناك أربعة أنواع هي:

الاتصال الشفوي: هو الاتصال الذي يكون شفهيّاً وليس مكتوباً، وقد يكون وجهاً لوجه ما بين المرسل والمستقبل، وغالباً ما يحدث في الاجتماعات أو يتم عبر المحادثات الهاتفية، ويمتاز بالتفاعل المباشر والحصول على التغذية الراجعة.

الاتصال المكتوب: هو الاتصال الذي يكون مكتوباً سواء على شكل مذكرات أو تقارير أو تعليمات أو ملاحظات ترسل عبر البريد الإلكتروني، وفي هذا النوع لا توجد تغذية راجعة سريعة أو تفاعل مباشر بين طرفي الاتصال.

الاتصال غير اللفظي: هو الاتصال الذي يتم بالإيماءات والإشارات ولغة الجسد وتعبيرات الوجه، ويشكل نسبة

عالية من الاتصالات في المشاريع

أهمية الاتصال والتواصل في المشاريع

والنهارى (2020) أن أهمية سمة الاتصال والتواصل في المشاريع يمكن (Munir et al 2019) بين كل من

حصرها فيما يلي

- تلعب دوراً رئيسياً في عملية اتخاذ القرارات في المشروع؛ حيث تسهل تبادل المعلومات والبيانات الحقيقية لاختيار أفضل البدائل.
- توجيه الأفراد العاملين في المشروع، وتحفيزهم لتنفيذ الأنشطة والعمليات على أكمل وجه
- تنسيق جهود الأفراد العاملين أثناء تنفيذ الأنشطة المختلفة في المشروع، والحد من حدوث تعارض فيما بينها.
- تحقيق الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية للمشروع
- توفير المعلومات والبيانات عن المنتجات والخدمات للجمهور
- تحقيق الانسجام بين أطراف المشروع ككل، والبيئة الخارجية المحيطة به

أهداف الاتصال والتواصل في المشاريع

أشار العواملة وآخرون،(2021) والشرقاوي وسليم(2021) إلى أن عملية الاتصال والتواصل في المشروع تهدف

إلى تحقيق ما يلي

1. زيادة الثقة بين الأفراد العاملين في المشروع من خلال تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.
2. تمكين مدير المشروع من الاطلاع على مجريات الأعمال والأنشطة في المشروع ومتابعة تنفيذها.
3. تمكين أصحاب العمل في المشروع من الاطلاع على سلامة سير الأعمال.
4. تحسين الصورة العامة عن المشروع لدى الزبائن.
5. تقديم المعلومات والبيانات الضرورية للزبائن والعملاء وللإدارة العليا في المشروع.
6. تعميم رؤية ورسالة وأهداف المشروع.
7. اطلاع المعنيين على خطط المشروع المستقبلية والإنجازات الحالية.
8. تمكين إدارة المشروع والأفراد العاملين من الحصول على التغذية الراجعة من البيئة الخارجية المحيطة بالمشروع.
9. تبادل الخبرات والمعارف مع الأطراف المعنية في البيئة الخارجية للمشروع.

سمة أخلاقيات العمل 4.3.1.2

أصبحت أخلاقيات العمل تشكل سمة ضرورية لمديري المشاريع ومحفزاً رئيسياً لنمو وتقدم المشاريع، وذلك بعد حدوث القدر الهائل من التجاوزات واتساع دائرة الفساد الإداري، وخاصة بما يتعلق بجرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ والسلطات والصلاحيات التي تشهدها المشاريع على مستوى العالم، وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رقياً لضبط العمل في المشاريع (بن الشيخ، 2019). ويعكس نمو أهمية أخلاقيات الأعمال تحولاً حاسماً بالمسؤولية الأخلاقية للمشاريع. فقد كان من المتوقع أن تحقق المشاريع أرباحاً للمساهمين من خلال إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأسعار تنافسية وفقاً للقوانين واللوائح السائدة في المجتمع الذي تزاوّل فيه

المشاريع أنشطتها (قيدوم، 2019). وتعتبر أخلاقيات المهنة من السمات الهامة التي تحظى بالاهتمام المتزايد من قبل أصحاب العمل عند اختيار مدير المشروع؛ حيث ظهرت عدة دراسات منذ بدء الإنسان حول مجال سمة أخلاقيات العمل، باعتبارها أساساً لحياة الأفراد، وتقييم ما هو جيد وتمييزه عما هو سيء، وأساس العمل الناجح. في المشاريع هو الالتزام بأخلاقيات العمل والمهنة (المجالي وعبد الرشيد، 2020)

مفهوم أخلاقيات العمل

تعد أخلاقيات العمل من المفاهيم الأساسية في العصر الحديث لما يركز عليها من الالتزام بقواعد العمل الجاد، وهي أساس نجاح الأعمال في إدارة المشاريع؛ حيث يشير مصطلح الخلق إلى المبادئ الخلقية التي تظهر في أفعال الأفراد وأقوالهم والتي تتحكم في سلوكهم، وتعتبر الأخلاق علماً معيارياً يتناول مجموعة من القواعد والمبادئ التي يحتكم إليها الفرد في تصرفاته وتقييم سلوكه، وهي من تصور فلسفي شامل يستند على مبادئ الدين أو العقل أو (Kim et al., 2016) كليهما

وينطوي مفهوم أخلاقيات العمل على معان كثيرة، ولا يوجد تعريف محدد ودقيق لسمة أخلاقيات العمل، بل أن هناك اختلاطاً في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي؛ فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المشروع. وقد تشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وتعبر عن . (Lakmali & Kajendra, 2021) وسلوكيات العمل، وتأثيرها في رفاهية المجتمع والبيئة مجموعة المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري لمدير المشروع وتتعلق بما هو صحيح أو خاطئ، كما تشير أيضاً إلى السلوك الأخلاقي للإدارة العليا في المشروع، أو تبني قواعد أخلاقية تهدف إلى التأثير في سلوكيات أعضاء فريق (Tang, 2021) عمل المشروع

تعريف أخلاقيات العمل في المشاريع

للعمل في المشاريع آداب وسلوك، وهي قواعد عامة يلتزم بها الأفراد العاملون ابتداء من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية مروراً بالإدارة الوسطى ضمن اللوائح والقوانين التي حددتها ووضعتها الإدارة العليا في المشروع، وتعتبر عدم (Akhtar & Das) مراعاتها وتطبيقها مخالفة صريحة للعمل مما قد يعرضهم للعقوبة والجزاء.

وعرفت خطري (2020) أخلاقيات العمل بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين الصواب والخطأ أو ما بين الجيد والسيء، أو الحلال والحرام، وتعد أساساً لسلوك الأفراد العاملين في المشروع التي ينبغي الالتزام بها وعدم الخروج عن أحكامها. أما بن الشيخ (2019) فقد عرفها بأنها مجموعة من النظم والمبادئ والقيم الأخلاقية وقواعد ممارسة الأعمال والأنشطة التي أصبحت معيار السلوك المهني في العمل؛ فلكل مهنة أخلاقيات خاصة بها تشكلت تدريجياً مع الزمن إلى أن تم اعتمادها بصورة قانونية.

بينما عرفها عشوي وطايبي (2020) بأنها استخدام التبريرات المنطقية والعقلانية لإعطاء معنى للخبرات المكتسبة عند تحديدها للقواعد المستخدمة للتوجيه والتقييم.

استناداً للتعريفات السابقة نستنتج ما يلي

- يجب على الأفراد العاملين في المشروع تبني أخلاقيات العمل واحترامها.
- تعتبر أخلاقيات المهنة من مكونات نظرة المجتمع والمشروع للفرد أثناء العمل.
- هي مجموعة من القواعد والسلوكيات والمدونات التي تفرضها ثقافة المشروع.
- يجب أن تتجلى أخلاقيات المهنة في تصرفات وسلوكيات كل فرد يعمل في المشروع سواء تجاه المشروع نفسه أو تجاه المجتمع.

أهمية أخلاقيات العمل

وبحسب أحمد (2021) والعوامل وآخرون (2021) تتضح أهمية أخلاقيات العمل في المشاريع من خلال الآتي

يوجد ارتباط إيجابي بين ممارسة أخلاقيات العمل والتدفقات النقدية الداخلة للمشروع؛ فكلما زادت ممارسة 1. أخلاقيات العمل زادت تدفقاته النقدية الداخلة (الإيرادات)، وانخفضت تدفقاته النقدية الخارجة (النفقات). (والتكاليف

الالتزام بأخلاقيات العمل يجنب المشروع الكثير من الدعاوي القضائية التي تحدث نتيجة عدم الالتزام 2. بأخلاقيات المهنة

الالتزام بأخلاقيات العمل يزيد من السمعة الحسنة للمنظمة. 3.

عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يولد التنافس غير المشروع مما يضر بمصلحة المشروع مستقبلاً. 4.

يساهم التزام المشروع بأخلاقيات العمل حصوله على شهادة الأيزو الدولية. 5.

المبادئ الرئيسية لأخلاقيات العمل

إلى أن أخلاقيات العمل تركز على (Froutan et al (2018 أشار كل من العوامل وآخرون (2021) و

مجموعة من المبادئ والأسس وذلك من أجل تطوير العمل، أهمها

الثقة والاحترام المتبادل: تقوم على أساس الثقة المتبادلة بين كافة الأفراد العاملين في المشروع. 1.

احترام التعددية والتنوع: وتعني إدراك مدير المشروع أن مهنته ذات بعد إنساني. 2.

الإيمان بالعمل المشترك: وذلك من خلال بناء الشراكات بين أفراد المهنة والمجتمع والأطراف المعنية في البيئة .3
الخارجية للمشروع.

النزاهة: هي الشعور والدافع الداخلي لدى مدير المشروع، والذي يدفعه إلى تحمل المسؤولية الدينية والأخلاقية .4
والوطنية تجاه أفعاله.

الموضوعية: يجب ألا يسمح مدير المشروع بالتحيز أو تضارب المصالح أو التأثير المفرط للآخرين وتجاوز .5
الأحكام المهنية.

الكفاءة المهنية: يتعين على مدير المشروع القيام بالخدمات المهنية بالعناية الواجبة، والكفاءة، والدقة المتناهية .6

السرية: يجب على مدير المشروع احترام سرية المعلومات التي يحصل عليها، وألا يفصح عن أي من هذه .7
المعلومات لأية جهة دون تفويض من أصحاب العمل.

السلوك المهني: يجب أن يلتزم مدير المشروع بالقوانين والأنظمة والتعليمات والأحكام ذات الصلة بمجال عمله .8
ونطاق مشروعه.

أبعاد أخلاقيات العمل

أشار بن الشيخ (2019) إلى وجود عدة أبعاد لأخلاقيات العمل في المشاريع هي

نحو أصحاب العمل في المشروع: يجب أن تكون العلاقة بين مدير المشروع وأصحاب العمل في المشروع قائمة .1
على التعامل بروح التعاون والاحترام المتبادل والمودة الحسنة، وتقبل النصح والإرشاد وتجنب التدخل في الخصوصيات

نحو المرؤوسين: يجب أن تتسم علاقة مدير المشروع بالمرؤوسين بالاحترام والثقة، مع حرص الموظفين على تنفيذ 2. ،وأوامر وتعليمات المسؤولين والالتزام بالأنظمة ولوائح العمل، وتقديم النصائح والمشورة اللازمة لهم لتطوير العمل وكذلك تقبل الفرد العامل النقد البناء من المسؤول أو المدير

نحو الزبائن: يجب أن تمتاز العلاقة بين مدير المشروع والزبائن والعملاء بالصدق والأمانة؛ بحيث يقدم الخدمات 3. لكل الزبائن سواسية دون الأخذ بالاعتبارات المحسوبية، بالإضافة إلى الحرص على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع جميع الزبائن والتعامل معهم بعدل ومساواة

نحو المجتمع المحلي المحيط بالمشروع: يجب أن تقوم علاقة مدير المشروع مع المجتمع المحلي على تحمل المسؤولية 4. تجاه المجتمع مما يساعده على تطوير العلاقات الاجتماعية وسعي الموظفين إلى تحقيق أهداف المجتمع بكل إتقان

نحو المهنة: يجب على مدير المشروع تجنب الغش والخداع، والإقرار بخطئه إذا أخطأ 5.

5.3.1.2 سمة الكفاءة الإنتاجية

الإنتاجية هي المولد الرئيسي لقوة المشروع، وتختلف هذه القوة من مشروع لآخر وفقاً لطبيعة عمله وحجمه وإمكانياته، لكن تشترك جميعها في طموحها لتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية وهو الهدف الرئيس لأي مشروع (العوامل (وآخرون، 2021

تعريف الكفاءة الإنتاجية

عرّف الشوابكة وآخرون (2020) الكفاءة الإنتاجية بأنها مدى قدرة مدير المشروع على تحقيق الأهداف المخطط

بأنها العلاقة بين ما حققه مدير المشروع فعلياً والمتوقع تحقيقه. وعرفت Fossum et al لها. وعرفها. (2020)

كذلك بأنها العلاقة بين كمية المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية (المدخلات) وحجم المنتجات والخدمات

،التي يمكن الحصول عليها (المخرجات)؛ أي أنها تمثل النسبة بين الإنتاج الإجمالي للمشروع خلال فترة زمنية محددة (Kim et al., 2016) وعوامل الإنتاج المستخدمة في هذه العملية

مقاييس الكفاءة الإنتاجية

والعوامل وآخرون (2021) والشوابة وآخرون (2020) فإنه يمكن (Akhtar & Das 2020) وبحسب قياس الكفاءة الإنتاجية للمشاريع من خلال أربع حالات هي

1. إذا زادت مخرجات المشروع التي تم الحصول عليها من المشروع مع ثبات المدخلات التي تم استخدامها .
2. إذا ثبتت المخرجات التي تم الحصول عليها من المشروع مع انخفاض المدخلات التي تم استخدامها .
3. إذا زادت المخرجات التي تم الحصول عليها من المشروع مع انخفاض المدخلات التي تم استخدامها .
4. إذا زادت المخرجات التي تم الحصول عليها من المشروع بنسبة أكبر من المدخلات التي تم استخدامها .

معايير الكفاءة الإنتاجية في المشاريع

حدد النور وآخرون (2020) أهم معايير الكفاءة الإنتاجية وتتمثل في

1. الكفاءة الإنتاجية الإجمالية (الكلية): هو معيار يستخدم لقياس كفاءة الأداء الكلي للمشروع .
2. الكفاءة الإنتاجية الإدارية: هو معيار يأخذ بعين الاعتبار القيمة المالية لكل مدخل أو مخرج للعملية الإنتاجية .
في المشروع
3. الكفاءة الإنتاجية النوعية: هو معيار يستخدم لقياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج دون .
التطرق لبقية عناصر الإنتاج الأخرى، من خلال قسمة الإنتاج الكلي على العنصر الإنتاجي المراد قياسه

العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية في المشاريع:

أشار النهاري (2020) إلى أن العوامل تؤثر على الكفاءة الإنتاجية من جانبين هما:

العوامل البيئية المؤثرة على كفاءة العمل: وهي مجموعة العوامل التي تتعلق بتركيبة المجتمع والعادات والتقاليد . 1. السائدة فيه، وطبيعة الثقافة، ومجموعة النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومستوى معيشة الفرد

العوامل الداخلية المؤثرة على كفاءة العمل: وهي مجموعة العوامل المتمثلة فيما يلي 2.

كفاءة التنظيم في المشروع: وهي عملية التحديد الدقيق لأنشطة المشروع وإدارته وأقسامه. - ظروف العمل في - المشروع: وهي مجموعة الظروف التي تحيط بالأفراد العاملين وتساعدهم على أداء أعمالهم بالكفاءة والدقة اللازمة الرغبة بالعمل في المشروع: وهي القدرة على تحفيز الأفراد العاملين مادياً ومعنوياً لأداء أعمالهم ومهامهم بكفاءة - عالية.

التدريب على العمل في المشروع: وهو مجموعة الطرق والأساليب التي تهدف إلى إكساب الأفراد العاملين في - المشروع المهارات والقدرات اللازمة، وتحسين إمكانياتهم بما يتلاءم مع طبيعة أعمالهم

أقسام السمات الشخصية 4.1.2

أشار الشرفاوي وسليم (2021) إلى أن السمات هي ما يمكن أن نلمسه ظاهرياً في شخصية الفرد؛ حيث تمثل مجموعة البنى النفسية التي تشمل السلوك والمشاعر وتفكير الفرد، ولكل شخص مجموعة من السمات التي تميزه عن غيره. كما أكد عشوي وطايبي (2020) أن ألبورت اهتم بدراسة الشخصية ونشر كتاباً في عام 1937 بعنوان الشخصية: تفسير سيكولوجي؛ إذ ضم هذا الكتاب تصوره لأهم السمات التي تكون الشخصية"

فإنه يمكن حصر السمات الشخصية (Isaga, 2018; Ling et al., 2020) وبحسب (قيدم، 2019) و

:ضمن الأقسام التالية

السمات الأساسية: هي السمات التي يتسم بها الفرد طول حياته ويكون مشهوراً بها فيصبح اسمه بحد ذاته لقباً يطلق على حاملي هذه السمات؛ حيث تحدد سلوك الإنسان من خلال صفة واحدة مهيمنة وبارزة؛ فمثلاً عندما نقول: فرعون أي أنه شخص متجبر وظالم، أو أينشتاين أي أنه عبقرى وذكى، وبالتالي هؤلاء الأشخاص أصبحت أسمائهم ألقاباً تشير إلى سماتهم؛ أي أن السمة أصبحت لصيقة بهم ومقترنة بأسمائهم الشخصية.

السمات المحورية أو المركزية: هي السمات التي يتسم بها الشخص، وتحدد أسلوب معاملة الفرد للحياة وظروفها لكن ليست بقوة السمات الأساسية، مثل: نشيط، كسول، ذكى، غبي، عصبي، لطيف؛ فهذه سمات محورية تميزه عن بقية الأشخاص، ولا يمكن تجاهلها عند وصف هذا الشخص.

السمات الثانوية: هي السمات التي يتسم بها الشخص في ظروف محددة ولا تلازمه طوال الوقت، ولا يمكن اكتشافها في الشخص دائماً، وتشمل تفضيلات الفرد واتجاهاته في مواقف خاصة مثل: العصبية تحت ضغط العمل، أو الصبر عند وقوع المصائب، أو الخجل عند تواجد الجنس الآخر.

نجاح المشاريع الإنشائية 2.2

تواكب مختلف دول العالم في العصر الحالي تطورات هائلة أثرت بدورها في نسبة نجاح المشاريع، وجعلت المشاريع الإنشائية على اختلاف أشكالها وأحجامها تواجه العديد من التحديات التي قد تقلل من فرص نجاحها؛ لذلك ركز أرباب العمل على اختيار مديري المشاريع الذين لديهم السمات الشخصية الإيجابية التي تلعب دوراً هاماً لضمان بقاء المشاريع واستمراريتها وتميزها (النسور، 2020). وبذلك أصبحت المشاريع تدار من قبل أفراد يتصفون بهذه السمات التي تساهم في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية، وبالتالي تعزيز تنافسيتها، وبات نجاح هذه المشاريع (Ameer et al., 2021) وتحقيق فاعليتها وكفاءتها هدفاً حاضراً باستمرار اعتماداً على السمات الشخصية لمدراءها.

وبرزت الحاجة لإيجاد الشخص المناسب لإدارة المشاريع، والذي يعتبر العنصر الأساسي لتطوير أداء المشاريع وتقديمها (أبو حمور والزعي، 2020). وازدادت الحاجة إلى البحث عن مديري مشاريع يساهمون في إيجاد بيئة عمل تشجع على التعلم والإبداع والابتكار والعمل وفق الرؤية الاستراتيجية للمشروع؛ حيث أصبحت المشاريع في العصر الحديث تمثل طوق النجاة لجميع الدول لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية (أمين وزقاي، 2019). وبذلك كان يتعين على أصحاب العمل اختيار مديري المشاريع ممن يمتلكون السمات الشخصية القيادية التي تساهم في (Takagi & Varajao, 2021) تنظيم العمل لما لذلك من دور حاسم في تفوقها ونجاحها وسيطرتها بصورة دائمة.

1.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

، إلى تزايد الاهتمام بنجاح المشاريع الإنشائية (Kabore et al (2021 أشار كل من أمين وزقاي(2019) و وفهم ماهية العوامل المؤثرة في تحقيق ذلك؛ فنجاح المشاريع الإنشائية يلعب دوراً رئيسياً في نمو وتطور الدول الحاضنة لها، وتتفاوت التعريفات التي قدمها الباحثون في مجال نجاح المشاريع باختلاف المعايير المستخدمة لقياسه. وقد

طرأت العديد من التعديلات على مفهوم نجاح المشاريع بعد أن كان يقوم سابقاً على المحاور الثلاثة. وهي عناصر الوقت والتكلفة والأداء (النسور، 2020). وفي سبعينات القرن الماضي، اتسع المفهوم بصورة أكبر ليشمل التركيز على السمات الشخصية لمديري المشاريع؛ فهي تعتبر المحرك الأساسي لقوة العمل في الإدارة العليا في المشاريع الإنشائية، وكذلك هي الجهة النازمة والضابطة لسير أعمال المشروع، مع بقاء مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في (التكلفة، الجودة، والوقت) كمؤشرات لقياس أداء المشروع الأساسية (المطيري، 2020).

نجاح المشاريع الإنشائية بأنه قدرتها على تحقيق أهدافها، وتوفير السلع والمنتجات (Ameer et al, 2021) عرف، وتقديم الخدمات التي أنشئت من أجلها، ضمن مواصفات تم تحديدها مسبقاً، وبالصورة التي تلبي رغبات واحتياجات ومتطلبات المجتمع، باستخدام تكاليف وموارد مادية ومالية وبشرية وخلال فترة زمنية معينة.

أهداف إدارة المشاريع

:ويشير الخطيب (2018)، إلى أن أهداف إدارة المشاريع تقسم إلى

الأهداف العامة للمشاريع: وهي الأهداف الواسعة والتي ترتبط برؤية المنظمة، والاستراتيجية الدولية، ويحتاج 1. تحقيقها مدة زمنية طويلة، كونها تعد أهداف واسعة النطاق، وحيث يتشارك فيها عدد كبير من المنظمات الحكومية وغير الحكومية، لأنه لا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها، والهدف الأساسي من هذه المشاريع هو تحقيق المنفعة العامة بغض النظر عن مستوى تحقيق الربح من عدمه، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر التكلفة أو أقل.

الأهداف الخاصة للمشاريع: وهي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل مباشر، ومن 2. الممكن أن تتشابه أهداف المنظمة مع أهداف منظمات أو مشاريع أخرى، إلا أن المنظمة يجب أن يكون لها التأثير الكلي والمباشر في تحقيقها، كما ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة بالمدة الزمنية وواضحة وقابلة للقياس

دورة حياة المشروع

شهدت العصور المنصرمة والمعاصرة نموا في استخدام ادارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الانشطة المختلفة فيها بما في ذلك الاستغلال الامثل لموارد وامكانيات المنظمة فالمقصود بمفهوم الادارة بشكل عام هي كافة النشاطات والفعاليات التي تعمل مع بعضها البعض في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لغرض الاستغلال الامثل لإمكانيات وموارد المنظمة بقصد تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وضمن البيئة المحيطة في المنظمة وبالتالي فان ادارة المشروع تشمل جميع الوسائل والاساليب المستخدمة في انجاز المشاريع في الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة من تلك المشاريع (دودين ، 2012)

وتعتبر ادارة المشاريع أحد الفروع الحديثة في علم الادارة والتي ظهرت حلا للمشكلات التي واجهت المؤسسات والشركات التي تقدم المشاريع والتي يمكن ان تعرف على انها تطبيق للأسس والمعايير على أنشطة المشروع ووضع خطة تفصيلية لسير المشروع لضمان نجاحه وكما يعرفها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع على تطبيق لكل من المعرفة .المهارات والتقنيات على أنشطة المشروع من اجل تلبية حاجات وتوقعات واهداف المؤسسة المنفذة لتلك المشروع هو مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته وحتى انجازه وتتكون من عدة مراحل وقد تعددت . وجهات النظر حول تلك المراحل وتختلف من مشروع لأخر حسب مخرجات ذلك المشروع

مرحلة ما قبل فكرة المشروع : حيث يتم في هذه المرحلة جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات الخاصة بالقطاعات المختلفة وهيكل السياسات الاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية وتوجهات الطلب واحصاءات التجارة وذلك . بهدف تكوين تصور عن افضل مجال للاستثمار

مرحلة تحديد المشروع : تتضمن هذه المرحلة تحديد فكرة مشروع معين وهنا تبدأ مرحلة جمع أكثر تحديدا عن المشروع مثل أهميته بالنسبة للاقتصاد البلاد والاعفاءات الضريبية الموجهة لهذا النوع من المشروعات وكذلك توفر العمالة المدربة اللازمة لإنجاز المشروع وقبل كل ذلك دور ذلك المشروع في تلبية حاجات العملاء (المعهد العربي الكويتي للتخطيط ، 2005) كما ويتم في هذه المرحلة تحديد مواصفات المشروع وكذلك تعريف اهداف المشروع . ويتم تشكيل فرق العمل وتحديد المسؤوليات لكل عضو في الفريق

مرحلة التخطيط للمشروع : وفي هذه المرحلة يتم تصميم وتفصيل اهداف ونشاطات المشروع والخدمات التي سيقدمها والفئات التي سيخدمهم وكيف سيخدمهم ؟ كما يتم في هذه المرحلة رصد الموارد البشرية والمالية التي نحتاجها لتنفيذ المشروع وتحديد عدد الافراد المراد تعيينهم وفرق العمل وتوزيع الادوار والمسؤوليات عليهم كما تعنى هذه المرحلة بوضع وحصر متطلبات اكمال المشروع بنجاح بشكل مفصل ودقيق ويعتبر التخطيط الجيد في بداية اي عمل جديد هو العنصر الاساسي لتحقيق النجاح حيث توفر القرارات التي تتخذ في المراحل الاولى من عمر المشروع الكثير من المشقة والوقت والمال الذي قد يتم تحمله في حال اتخاذ قرار خاطئ وفي العادة يستمر التخطيط . طوال فترة المشروع لذلك المدير الناجح يسمح بإدخال تعديلات على خطة المشروع حسب الحاجة

مرحلة تنفيذ المشروع : عند الانتهاء من مرحلة تخطيط المشروع وتحديد الكلفة اللازمة للبدء في تنفيذ المشروع ونستطيع البدء بالعمل الفعلي فوجود تخطيط جيد يعبر عن رؤية واقعية وتوافر عناصر تنظيمية مجدولة ومفصلة ينقل المشروع الى مراحل تنفيذ أكثر موضوعية وقربا من الواقع ، لذا في هذه المرحلة يتم التركيز على عمليات المتابعة

الفعالة لجميع عناصر المشروع واليات تنفيذه حيث نبدأ بمتابعة الموارد للتحقق من استخدامها بالشكل الامثل ومتابعة سير النشاطات كما خططت في الاطار المنطقي وصولا لأجراء التقييم المرحلي بعدها يتم اتخاذ اجراءات وقرارات تقويمية عند وجود خلل ما ولا تكتمل هذه المرحلة الا بوجود عاملين اكفاء يستطيعون ادارة المشروع بفاعلية من خلال امتلاك مجموعة من المهارات (القرعان ، 2010) وفي هذه المرحلة يجب على مدير المشروع الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وجدولة الانشطة لضمان تسليم المشروع في وقته المحدد

مرحلة المتابعة : وهي التأكد من المشروع يجري وفقا لما خطط له وفي الاتجاه الصحيح حيث تعرف المتابعة بأنها مهمة ادارية مستمرة تهدف اساسا الى تزويد مديري المشاريع والجهات المعنية بمعلومات منتظمة ودلائل مبكرة على حدوث تقدم او عدم حدوث نتائج منشودة ومقارنة الاداء الفعلي بما خطط له وذلك وفقا لمعايير محددة مسبقا وتنطوي المتابعة عموما على جمع البيانات وتحليلها على عمليات ونتائج المشاريع كما تنطوي بتدابير تصحيحية . (حماد ، 2010)

مرحلة التقييم : يعرف تقييم المشاريع على انه عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضع من اجلها ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع وكذلك الاثر والاستدامة بهدف مراجعة الانجازات التي حققها المشروع . (الحواج ، 2020)

مقومات دورة حياة المشروع 5.1.2

إن احد الاهداف البارزة لإدارة المشروع هو المساهمة في تحقيق أهداف المشروع فان معظم العملاء يشعرون بالرضا حين يكون العمل متفوقا في نوعيته بتكاليف قليلة وبوقت اسرع محققا عائد ونتائج اكبر ومن اهداف ادارة المشروع مساعدة مديري المشاريع تحديد وتصحيح المشاكل التي تصاحب المشاريع قبل حدوثها وكذلك اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لتحقيق المشاكل التي تصاحب المشاريع قبل حدوثها وكذلك اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

لتحقيق اهداف المشروع كما ويمكن تقسيم اهداف ادارة المشروع الى اهداف رئيسية واهداف ثانوية فالمساهمة مثلا في بناء الدولة والاقتصاد تعتبر أهداف عامة لإدارة المشاريع اما الاهداف الثانوية فتشمل التفوق التقني في الجوانب الاخرى لإدارة المشروع مثل التخطيط ومختلف الجوانب المتعلقة بالخبرة (الديراوي ، 2012)

الاهداف الخاصة بالمشروع : حيث تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع بأن تحقيق أقصى ربح يعتبر من

الاهداف الرئيسية للمشروع

الاهداف العامة للمشروع : ان تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الاساسي للمشروع سواء كان الهدف تحقيق الربح او لم يكن الهدف تحقيق الربح فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة او تقديم خدمة بسعر التكلفة او بأقل ولكن يجب الا يفهم من ذلك ان المشروعات العامة لا تهتم اطلاقا بتحقيق الربح بل يجب ان لا يتم ذلك على حساب . تحقيق الاهداف التي انشئ من اجلها ومن هذه الاهداف (العلى ، 2011)

• تقديم خدمة

• الربح

• الاهداف الاجتماعية

• النمو

ويلاحظ ان المقومات السابقة بأدارة المشاريع مقومات متكاملة مع بعضها البعض فمثلا لابد ان تتحقق اهداف

. الخدمة يمكن تحقيق الربح

أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية 2.2.2

أشار كل من الشوابكة وآخرون (2020) والنسور (2020) إلى أن أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية تتمثل فيما يلي:

كفاءة المشاريع الإنشائية: وتمثل البعد قصير الأجل لنجاح المشاريع الإنشائية، ويتم قياسها من خلال التزام المشاريع بتلبية قيود الجدول الزمني لتنفيذ المهام والأنشطة، وأهداف الموازنة المحددة للمشروع، ومقاييس الكفاءة الأخرى التي يعتمد عليها المشروع؛ مما يدل على أن المشروع قد تمت إدارته بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد الحاسمة لنجاح المشروع الإنشائي؛ فمن خلاله يتم تقييم المشروع بشكل مباشر أثناء التنفيذ وانتهاء بتسليمه.

أداء منتجات المشاريع الإنشائية: يعد نجاح المنتج الجديد للمشروع الإنشائي أمراً بالغ الأهمية في كافة المشاريع الإنشائية على اختلاف أحجامها، وعادة ما يتم اعتبار تحقيق مخرجات المشروع الإنشائي للهدف الرئيس أحد معايير نجاحه، ويشمل أداء المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع الإنشائي كلاً من جودة الخدمات أو المنتجات والالتزام بشروط ومواصفات العمل، كما تعتبر الجودة من أهم الأسس للحكم على المنتج أو المخرج النهائي للمشروع.

التأثير في فريق عمل مشروع الإنشائي: يقيم هذا البعد أثراً تراكمياً يتمثل في رضا أعضاء فريق عمل المشروع ورفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمشروع، والاحتفاظ بهم بعد انتهائه.

التأثير المباشر في أعمال المشروع الإنشائي: يتمحور هذا البعد حول التساؤل عن مدى قدرة المشروع الإنشائي على تحقيق النجاح المتوقع والمخطط له خلال مدة تنفيذه من حيث التدفقات النقدية الداخلة، وقدرته على زيادة حصته السوقية وتحسين أداء أنشطته؛ حيث تعتبر الربحية وزيادة الإيرادات في المشروع الإنشائي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها معظم المشاريع.

التأثير المستقبلي في الأعمال: يتضمن هذا البعد التأثير المستقبلي في أعمال المشروع الإنشائي أو ما يسمى بالإعداد لمستقبل المشروع من الأبعاد الأطول أجلاً لنجاح المشروع؛ حيث يتمحور حول التساؤل عن مدى قدرة المشروع الإنشائي على توليد أسواق جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو مساهمته في تحسين وتطوير أو إدخال تقنيات حديثة، ويتعلق كذلك بمستوى تطوير المهارات الجديدة التي قد يحتاجها المشروع الإنشائي في المستقبل.

التأثير في الزبائن لمنتجات وخدمات المشروع الإنشائي: يركز هذا البعد على تلبية احتياجات الزبائن، ورغبتهم وحل مشاكلهم، ومدى استخدام الزبون للمنتجات والخدمات، وعدد مرات تكرار إقباله على الشراء، ويتعلق هذا البعد برضا الزبائن، والذي يعبر عن المشاعر الإيجابية أو السلبية حول القيمة التي يتلقاها الزبون جراء استخدام المنتج أو الاستفادة من الخدمة من وجهة نظر مطور المشروع الإنشائي.

استدامة المشروع الإنشائي: وتعني الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمشروع الإنشائي، وهي تعد من المواضيع الحديثة في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، وكذلك إحدى مؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية من خلال دراسة تأثيرها في المجتمع والبيئة والمصادر المالية.

أهمية نجاح المشاريع الإنشائية 3.2.2

وضح أبو حمور والزعبي (2020) أن أهمية نجاح المشاريع الإنشائية يمكن حصرها فيما يلي:

الأهمية الاقتصادية، وتمثل بما يلي

تعتبر مصدراً للأمن الاقتصادي للدولة وللمجتمع، وركيزة أساسية للنمو الاقتصادي 1.

2. المساهمة في تحقيق متطلبات الأفراد والارتقاء بمستويات معيشتهم وتحسينها.
3. تنمية المواهب والإبداعات والابتكارات لأفراد المجتمع، وإتاحة الفرص لهم وتشجيعهم وتحفيزهم.
4. المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي مع الصناعات المختلفة.
5. الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار في الدولة.
6. المساعدة على الاستغلال الأمثل للموارد والحد من الاستيراد.
7. المساهمة في تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية في مختلف الدول.
8. المساهمة في التوطين والتنقل بين مختلف المناطق والأقاليم، الأمر الذي يساعد في بناء مجتمعات جديدة في المناطق النائية والريفية.

الأهمية الاجتماعية، وتتمثل بما يلي

1. تساعد على تطوير وتحسين أفراد المجتمع، وإيصالهم إلى درجة الاعتماد على الذات.
2. المساهمة في تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم.
3. المساعدة في التخلص من المشاكل الاجتماعية كالبطالة والفقر؛ مما يؤدي إلى الانتقال والارتقاء بالمستويات الاجتماعية بسهولة.
4. تحسين مستوى الأفراد الصحي والتعليمي.

المساهمة في إعلاء قيمة الذات عند الأفراد في المجتمع والعمل والتعاون فيما بينهم، وذلك من خلال تطوير قدرة 5. الأفراد على تلبية احتياجاتهم.

4.2.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع

يشير المعجم الوسيط إلى أن المعيار نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ويشير قاموس إلى أن المعيار شيء أنشأته السلطة أو العرف أو الموافقة العامة كنموذج أو مثال، وهو وثيقة (Webster) وضعت بواسطة سلطة أو عرف أو موافقة عامة كنموذج أو مثال.

وهناك دوافع تجعل المنظمات تقدم معايير إدارة المشاريع على أي معايير أخرى، حيث إن هناك مجموعتين من وهما (Grau, 2012) الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمعايير إدارة المشاريع

1. إن المعيار يدعم العمل داخل المنظمة، حيث يوجه العمليات والأساليب، ويؤدي تطبيقه إلى تحسين جودة العمل والنتائج بشكل مباشر.

2. إن المعيار يدعم عمل الفرد، من خلال تبسيط التعاون مع العملاء والموردين من خلال تعزيز الثقة في كلا الاتجاهين؛ يثق المرء في أن المورد سوف يسلم ما هو متوقع من قبل العميل، وأن العميل يتوقع ما يمكن أن يقدمه مورده من خلال الالتزام بالمعيار المعني.

ويعد معيار إدارة المشاريع مرجعاً أساسياً، ومن الضروري أن تكون إدارة المشاريع مخصصة لتناسب احتياجات المشروع، فالمعيار والدليل كلاهما يستندان إلى الممارسات الوصفية، بدلاً من الممارسات المبنية على وجهات النظر؛

لذلك، يحدد معيار العمليات التي تعتبر ممارسات جيدة في غالبية المشاريع أغلب الوقت، كما يحدد معيار إدارة المشاريع دور المعيار والمدخلات والمخرجات التي ترتبط عادة بتلك العمليات، ولا يتطلب المعيار إجراء أي عملية أو ممارسة بعينها.

تعرف المجالات المعرفية لإدارة المشروع بأنها نواحي أو مجالات التخصص التي يتم استخدامها عادة عند إدارة المشاريع؛ وهي مجموعة من العمليات المرتبطة بموضوع محدد في إدارة المشروع، تستخدم مجالات المعرفة العشرة في أغلب المشاريع، ويمكن أن تتطلب احتياجات مشروع محدد مجالات معرفية إضافية، وفيما يلي المجالات المعرفية العشرة:

1. إدارة تكامل المشروع

تشتمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد، وتعيين، وتجميع، وتوحيد، وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في المجموعات المختلفة من عمليات إدارة المشروع (معهد إدارة المشاريع 2017).

وتشمل على تكامل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف ودمج وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع داخل المشروع، وهذا يشمل خاصية التوحيد؛ توحيد الإجراءات التفصيلية والتكاملية الحاسمة لإنجاز المشروع بنجاح، وسيكون في المنظمة أشخاص لإدارة مجالات المعرفة المختلفة للمشروع (حوامدة ، 2022) ، وأشار معهد إدارة المشاريع (2017) إلى أن إدارة تكامل المشروع تشمل إجراء اختبارات بشأن: تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن بين المطالب التنافسية، واختبار أي أساليب بديلة، وتخصيص العمليات بما يلي أهداف المشروع. وإدارة الارتباطات بين المجالات المعرفية لإدارة المشروع.

ويأخذ التكامل بين العمليات المختلفة للمشروع في مختلف المراحل طبيعة تكرارية، فعلى سبيل المثال مجموعة عمليات التخطيط تدعم مجموعة عمليات التنفيذ بالخطط في المراحل المبكرة من المشروع، ومع تقدم العمل في المشروع تحدث بعض عمليات التحديث لهذه الخطط بسبب متطلبات المشروع أو بسبب حدوث تغيير ما، هذه التحديثات تنعكس مباشرة على التنفيذ والمراقبة وباقي العمليات؛ وبالتالي البدء من وجود عمليات تقوم بضبط ذلك حتى تستمر أعمال المشروع متكاملة ومعتمده على بعضها البعض من هنا بدت الحاجة ملحة لإدارة تكامل المشروع كجزء من مجالات المعرفة التي يجب على مدير المشروع الإلمام بها، وعمليات إدارة تكامل المشروع تقوم بعمل مواءمة وموازنة لكافة العمليات مع بعضها البعض في مختلف مجالات المعرفة (المحيميد، 2016)

وتشمل عمليات إدارة تكامل المشروع العمليات الآتية (معهد إدارة مشاريع، 2017)

وضع ميثاق المشروع: وهي عملية وضع الوثيقة التي تمنح الصلاحية رسمياً بوجود مشروع، وتمد مدير المشروع - بصلاحية استغلال موارد المؤسسة في أنشطة المشروع

وضع خطة إدارة المشروع: وهي عملية تحديد وإعداد وتنسيق جميع مكونات الخطة وتجميعها في خطة متكاملة - لإدارة المشروع

توجيه وإدارة أعمال المشروع: وهي عملية قيادة وانجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع وتطبيق التغييرات - المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع

إدارة معرفة المشروع: وهي عملية استخدام المعرفة الإحلالية، وتكوين معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع - والمساهمة في التعلم المؤسسي

المتابعة والتحكم في عمل المشروع: وهي عملية متابعة ومراجعة وإعداد تقرير ما يحرز من تقدم كلي نحو تحقيق -
أهداف الأداء المحددة في خطة إدارة المشروع

إجراء التحكم المتكامل في التغيير: وهي عملية مراجعة جميع طلبات التغيير، واعتماد التغييرات وإدارة التغييرات -
التي تطرأ على التسليمات، وأصول عمليات المؤسسة، ووثائق المشروع، وخطة إدارة المشروع، وإبلاغ القرارات
إغلاق المشروع أو المرحلة: وهي عملية الانتهاء من كافة الأنشطة للمشروع أو المرحلة أو العقد -

2. إدارة نطاق المشروع:

تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع على العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال
المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح (معهد إدارة المشاريع، 2017)

لا يوجد مشروع بدون نطاق، ومتطلبات بين المجالات المعرفية الأخرى؛ لأنه يمثل أساس المشروع وفكرته ومنطلقه
الذي عليه بني وأسس، والخطأ في إدارة نطاق المشروع مكلف ومؤثر على المجالات المعرفية الأخرى، فنطاق المشروع
هو القاعدة التي يبنى عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر، وكافة مكونات المشروع الأخرى، وإذا لم يتمكن مدير
المشروع من إدارة نطاقه، واستخدام الأدوات المساعدة في ذلك، فلا يمكن اعتباره مؤهلاً لإدارة المشروع، ويوجد
ارتباط وثيق بين فشل المشاريع وعدم وجود تحديد واضح لنطاقاتها، وإدارة نطاق المشروع تشتمل على كافة العمليات
يمكن أن يشير إلى أحد (Scope) التي تضمن أن المشروع يغطي الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافه، والنطاق
أمرين: الأول نطاق المنتج، وهو يمثل كافة الملامح والوظائف الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو النتيجة، والثاني نطاق
المشروع، وهو كافة الأعمال التي ستتم لتسليم منتج أو خدمة أو نتيجة وفق ملامح ووظائف محددة (الحيميد
2017).

وتعرف إدارة نطاق المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحديد كافة النشاطات والمتطلبات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، إضافة إلى تحديدها وفصلها لأي نشاط ليس له علاقة بالمشروع لتجنب التداخل والتأثير (خير الدين، يأخذ مصطلح "النطاق" في الاعتبار ثلاثة مكونات: محتوى المنتج، ومحتوى الأعمال، ومحتوى المشروع، (2014)، ويعرف النطاق بأنه الأعمال التي يتعين القيام بها للحصول على منتج أو خدمة نتيجة الخصائص والوظائف المخطط لها (Derenskaya, 2018)).

وعرف نطاق العمل بأنه كل العمل المتضمن في إنشاء مخرجات المشروع، والعمليات المستخدمة لإنشائها، وتشمل إدارة نطاق المشروع العمليات المطلوبة للتأكد من أن المشروع يشمل جميع الأعمال المطلوبة، والعمل المطلوب فقط لإكمال المشروع بنجاح، وغالباً ما يشار إلى التغييرات غير المنضبطة باسم زحف نطاق المشروع؛ ومن واجب مدير المشروع (Jainendrakumar, 2015) التأكد من إدارة التغييرات دون زيادة التكلفة والوقت.

وتشمل عمليات إدارة نطاق المشروع النقاط الآتية (معهد إدارة المشاريع، 2017)

وضع خطة إدارة النطاق: هي عملية وضع خطة لإدارة النطاق، والتي توثق كيفية تحديد نطاق المشروع والمنتج - والتحقق منه وضبطه.

تجميع المتطلبات: عملية تحديد احتياجات المعنيين، ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها لتحقيق أهداف المشروع -

تحديد النطاق: عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع والمنتج -

إعداد هيكل تجزئة العمل: عملية تقسيم التسليمات الرئيسية للمشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر - وأكثر قابلية للإدارة.

التحقق من النطاق: عملية إضفاء صفة رسمية على قبول تسليمات المشروع المكتملة -

. ضبط النطاق: عملية مراقبة حالة نطاقي المشروع والمنتج وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للنطاق -

إدارة الجدول الزمني للمشروع .3

. تشمل العمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب (معهد إدارة المشاريع، 2017) ومن الضروري أن يعي مدير المشروع أن مشروعه هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء، وموعد انتهاء، وأن الاختلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى اختلال في مواعيد الإنجاز، وبالتالي اختلال في المشروع، ومن هنا تتضح أهمية وضرة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكن القائمين عليه من إدارة وقته حتى يكمل ويحقق أهدافه (الحميميد، 2016)

وتعرف إدارة أوقات المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحول خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان الانجاز في الوقت المحدد وتقوم إدارة وقت المشروع على تحديد الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، وتسلسل الأنشطة وفقاً للأولويات الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد النشاط وفقاً للأهمية النسبية لكل نشاط، وتقدير الفترات الزمنية للنشاط ووضع الجدول الزمني، ومراقبة الجدول الزمني لتأكيد الانتهاء من المهام في الفترات الزمنية المحددة في الجدول الزمني (رضوان، 2013)

وتشمل إدارة الجدول الزمني للمشروع العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع بالوقت المناسب وهي (معهد إدارة المشاريع، 2017)

وضع خطة إدارة الجدول الزمني: وهي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط الجدول - الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته

. تحديد الأنشطة: وهي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها كي ينتج تسليم المشروع -

.تسلسل الأنشطة: وهي عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع -

تقدير مدد الأنشطة: وهي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام الموارد -
المقدرة.

وضع الجدول الزمني: عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود على الجدول الزمني -
لإنشاء نموذج الجدول الزمني لتنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم فيه

التحكم بالجدول الزمني: عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث الجدول الزمني للمشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ -
على الخط المرجعي للجدول الزمني

4. إدارة تكلفة المشروع:

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع موازنة لها، وتمويلها، وإدارتها، وضبطها حتى يتسنى
استكمال المشروع في حدود الموازنة المعتمدة (معهد إدارة المشاريع، 2017). وإدارة التكاليف كمجال معرفي يمثل
،بعدد من العمليات وبمدخلات ومخرجات محددة يغطي فيها كل ما يتعلق بتكاليف المشروع من تخطيط، وتقدير
، وإعداد الميزانية، والتمويل، وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية المعتمدة (الحيميد
2016).

وتقوم إدارة تكلفة المشروع على تقدير التكاليف؛ أي التنبؤ بالتكاليف التي سيقوم عليها المشروع، وتحديد الميزانية؛
أي اعتماد التكلفة المطلوبة المتوقعة، وضبط التكاليف؛ حتى لا تزيد التكاليف الفعلية عن المعيارية أو المخططة
(رضوان، 2013).

وتشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات اللازمة لتخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يمكن إتمام المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة، وتتضمن عمليات إدارة تكلفة المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017):

وضع خطة إدارة التكاليف: وهي عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع، ووضع ميزانيته وإدارتها ومراقبتها - والتحكم بها.

تقدير التكاليف: وهي عملية وضع تقدير للموارد المالية اللازمة لاستكمال أعمال المشروع - تحديد الموازنة: وهي عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية لكل نشاط وحده أو حزم العمل لإنشاء خط - مرجعي معتمد للتكاليف.

- ضبط التكاليف: وهي عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للتكلفة.

5. إدارة جودة المشروع:

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع (معهد إدارة المشاريع، 2017)

وتشمل إدارة الجودة للمشروع جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها، والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها (الخميد، 2016). تقوم إدارة جودة المشروع على التخطيط للجودة؛ من تحديد المعايير القياسية للجودة، وتنفيذ ضمان.

،الجودة؛ والتأكيد على تنفيذ تلك المعايير، وتنفيذ ضبط الجودة؛ لعدم الانحراف عن الجودة المطلوبة (رضوان 2013).

كما وتشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط متطلبات جودة المشروع والمنتج من أجل تلبية أهداف المعنيين بالمشروع، كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقاً لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة، وتشمل عمليات إدارة :جودة المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017)

وضع خطة إدارة الجودة: وهي عملية تحديد متطلبات و/أو معايير الجودة الخاصة بالمشروع وتسليماته، وتوثيق -
كيفية إظهار التزام المشروع بمتطلبات و/أو معايير الجودة

إدارة الجودة: وهي عملية ترجمة خطة إدارة الجودة إلى أنشطة الجودة القابلة للتنفيذ والتي تدمج سياسات الجودة -
الخاصة بالمؤسسة في المشروع

ضبط الجودة: وهي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة إدارة الجودة لتقييم الأداء وضمان أن تكون -
مخرجات المشروع كاملة وصحيحة وتلبي توقعات العملاء

6. إدارة موارد المشروع:

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها، وتشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع، والحصول عليها وإدارتها، وتساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين، وتتضمن عمليات إدارة :موارد المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017)

وضع خطة إدارة الموارد: وهي عملية تحديد كيفية تقدير الموارد المادية وموارد فريق العمل والحصول عليها وإدارتها - واستعمالها.

تقدير موارد الأنشطة: وهي عملية تقدير موارد فريق العمل، وأنواع وكميات المواد، والمعدات، والمستلزمات - اللازمة لتنفيذ عمل المشروع.

حيازة الموارد: وهي عملية الحصول على أعضاء الفريق، والمرافق، والمعدات، والمواد، والمستلزمات، والموارد الأخرى - اللازمة لاستكمال عمل المشروع.

تطوير الفريق: وهي عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل، والمحيط العام الذي يعمل فيه - أعضاء الفريق لتحسين أداء المشروع.

إدارة الفريق: وهي عملية تتبع أداء أعضاء الفريق وتقديم التعليقات وحل الإشكالات وإدارة التغييرات في الفريق - من أجل تحسين أداء المشروع.

التحكم في الموارد: وهي عملية ضمان أن الموارد المادية المعينة والمخصصة للمشروع متوفرة كما هو مخطط لها - إضافة إلى مراقبة الاستغلال المخطط له مقابل الاستغلال الفعلي للموارد، والقيام بالإجراء التصحيحي عند الحاجة.

7. إدارة التواصل بالمشروع:

تشمل العمليات المطلوبة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها، والتحكم فيها ومتابعتها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة (معهد إدارة المشاريع 2017) إضافة إلى إيصال المعلومة الصحيحة بالصيغة الصحيحة في الوقت المناسب إلى الجهة المناسب، وتشمل إدارة اتصالات المشروع كافة العمليات المطلوبة لضمان التخطيط الملائم في الوقت المناسب، وكذلك جمع، وإنشاء

،وتوزيع، واسترجاع، وإدارة، وتحكم، ومراقبة وفي النهاية الاستغناء أو التخلص من معلومات المشروع (المحيميد 2016).

وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، وتتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين، الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين، والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل، وعمليات إدارة التواصل بالمشروع هي (معهد إدارة المشاريع، 2017)

وضع خطة إدارة التواصل: وهي عملية وضع أسلوب وخطة مناسبين لأنشطة التواصل بالمشروع بناء على -
الاحتياجات للمعلومات لكل فرد أو مجموعة من المعنيين بالمشروع، وأصول المؤسسة المتاحة، واحتياجات المشروع

إدارة التواصل: وهي عملية ضمان القيام بجمع معلومات المشروع وتكوينها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها -

متابعة التواصل: وهي عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات -

8. إدارة مخاطر المشروع

تشمل إدارة عمليات تنفيذ التخطيط لإدارة المخاطر وتحديدتها وتحليلها وتخطيط وتنفيذ الاستجابة لها ومتابعة من منظور إدارة المشاريع تشمل الفرص (Risks) المخاطر في المشروع (معهد إدارة المشاريع، 2017). والمخاطر والتهديدات، وإدارة مخاطر المشروع تغطي كافة عمليات التخطيط والإدارة للمخاطر وتحديدتها وتحليلها، ووضع خطط التعامل معها والتحكم بها، والهدف الرئيس من إدارة المخاطر للمشروع هو زيادة احتمال وأثر الأحداث الإيجابية، وتقليل احتمال وأثر الأحداث السلبية التي يمكن أن يواجهها المشروع (المحيميد، 2016)

وتشمل إدارة مخاطر المشروع عمليات إجراء تخطيط إدارة المخاطر، والتعرف عليها، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، وتطبيق الاستجابة، ومتابعة المخاطر في المشروع، وتشمل أهداف إدارة مخاطر المشروع زيادة الاحتمالات و/أو التأثير للمخاطر الإيجابية، وتقليل الاحتمالات و/أو التأثير للمخاطر السلبية، من أجل تحسين فرص نجاح المشروع:

وتشمل عمليات إدارة مخاطر المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017)

- وضع خطة إدارة المخاطر: وهي عملية تحديد الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق أنشطة إدارة المخاطر في المشروع -

تحديد المخاطر: وهي عملية تحديد المخاطر الفردية بالمشروع إضافة إلى مصادر الخطر الكلي للمشروع وتوثيق -

خصائصها

- إجراء التحليل النوعي للمخاطر: وهي عملية إخضاع المخاطر الفردية للمشروع حسب أولوياتها لمزيد من التحليل -

أو الإجراءات عن طريق تقييم احتمالات حدوثها، وتأثيرها إضافة إلى الخصائص الأخرى

- إجراء التحليل الكمي للمخاطر: وهي عملية تحليل عددي للتأثير المشترك للمخاطر الفردية المحددة للمشروع -

ومصادر الشك الأخرى على أهداف المشروع ككل

- وضع خطة الاستجابة للمخاطر: وهي عملية وضع الخيارات، واختيار الاستراتيجيات، والموافقة على الإجراءات -

لمعالجة التعرض للخطر الكلي للمشروع، إضافة إلى معالجة المخاطر الفردية للمشروع

- تطبيق الاستجابات للمخاطر: وهي عملية تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها -

- متابعة المخاطر: وهي عملية متابعة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها، وتعقب المخاطر المحددة -

وتحديد المخاطر الجديدة وتحليلها، وتقييم مدى فاعلية عملية التعامل مع المخاطر خلال المشروع بأسره

9. إدارة مشتريات المشروع:

تشتمل على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل (معهد إدارة المشاريع، 2017). وتشمل إدارة توريدات المشروع عمليات الشراء والحصول على المنتجات والخدمات والنتائج الضرورية من خارج فريق المشروع، فالمنشأة القائمة على المشروع يمكن أن تكون مشترياً أو بائعاً للسلعة، الخدمة، النتيجة للمشروع. كما تشمل إدارة التوريدات للمشروع الاتفاقيات والعقود القانونية التي تكون بين المشتري والبائع، وتمثل العقود اتفاقاً ملزماً للبائع بتقديم شيء ذي قيمة للمشتري حتى يقوم بتعويضه بقيمة نقدية أو غيره (الحيميد، 2016).

وتشمل إدارة مشتريات المشروع على العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، وتشمل إدارة مشتريات المشروع عمليات الإدارة، والتحكم المطلوب لوضع وإدارة الاتفاقيات مثل العقود أو أوامر الشراء أو مذكرات الاتفاقيات أو اتفاقيات مستوى الخدمة الداخلية، وقد يكون العاملون المصرح لهم بشراء البضائع أو الخدمات المطلوبة للمشروع أعضاء بفريق المشروع أو الإدارة أو جزء من إدارة مشتريات المؤسسة، إذا أمكن، وتتضمن عمليات إدارة مشتريات المشروع الآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017)

وضع خطة إدارة المشتريات: وهي عملية توثيق قرارات الشراء في المشروع، وتحديد أسلوب الشراء، وتحديد - البائعين المحتملين.

إجراء المشتريات: وهي عملية الحصول على عروض البائعين، واختيار أحد البائعين، وإبرام العقد -

التحكم في المشتريات: وهي عملية إدارة علاقات المشتريات، ومتابعة تنفيذ العقد، وإدخال التغييرات -

ويتم عرض عمليات المشتريات كعمليات منفصلة ذات واجهات محددة، ويمكن أن تكون عمليات المشتريات معقدة ويمكنها التفاعل مع بعضها البعض، ومع عمليات أخرى في مجالات المعرفة.

10. إدارة المعنيين بالمشروع:

تشتمل على العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع وتحليل توقعاتهم، وأثرها على المشروع بالإضافة إلى إعداد استراتيجية مناسبة لإدارة وجذب المعنيين بالمشروع للمشاركة في اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ (معهد إدارة المشاريع، 2017).

إن وضع الأشخاص المهمين بالنسبة للمشروع في الاعتبار ومراقبة ردة فعلهم وتحديد توقعاتهم ونظرتهم للمشروع من أكثر الأمور التي يجب أن يضعها مدير المشروع في اعتباره، ففي نهاية الأمر هم من سيحددون نجاح المشروع من فشله، وهم من سيوقعون بقبول المخرج النهائي له، وخلال تنفيذ المشروع هم من سيقدم الدعم له. وإدارة المعنيين بالمشروع تشمل كافة العمليات المتعلقة بهم من تحديد الأشخاص أو المجموعات التي ستتأثر بالمشروع إيجابياً، أو سلبياً، وتحليل توقعاتهم وتأثيرهم على المشروع بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات الفعالة في التعامل معهم، وتعتمد إدارة المعنيين بالمشروع على التواصل المستمر مع هؤلاء المعنيين لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم (المحيميد، 2016).

تشتمل إدارة المعنيين بالمشروع على العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع، بالإضافة إلى إعداد استراتيجية مناسبة لإدارة وجذب المعنيين بالمشروع للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومتابعة التنفيذ، وتدعم العمليات عمل فريق المشروع لتحليل توقعات المعنيين وتقييم درجة تأثيرهم أو تأثيرهم بالمشروع، ووضع استراتيجيات لإشراك المعنيين بفاعلية في مساندة قرارات المشروع وتخطيط وتنفيذ عمله، وعمليات إدارة المعنيين بالمشروع هي كالآتي (معهد إدارة المشاريع، 2017).

تحديد المعنيين: وهي عملية تحديد المعنيين بالمشروع بانتظام وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة -
باهتماماتهم، ومشاركتهم وارتباطاتهم وفاعليتهم وتأثيرهم المحتمل على نجاح المشروع على احتياجاتهم وتوقعاتهم
.واهتماماتهم.

وضع خطة مشاركة المعنيين: وهي عملية وضع طرق مشاركة المعنيين بالمشروع، بناء على احتياجاتهم وتوقعاتهم -
.واهتماماتهم وتأثيرهم المحتمل على المشروع

،إدارة مشاركة المعنيين: وهي عملية التواصل مع المعنيين بالمشروع والتعاون معهم لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم -

متابعة مشاركة المعنيين: وهي عملية متابعة علاقات المعنيين بالمشروع وتخصيص الاستراتيجيات لإشراك المعنيين -
من خلال تعديل استراتيجيات وخطط المشاركة

وفي نموذج الدراسة تم دمج بعدي إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع في بعد واحد، وبعدي إدارة الجدول
الزمني للمشروع، وإدارة تكلفة المشروع في بعد واحد، وبعدي إدارة موارد المشروع، وإدارة مشتريات المشروع في بعد
واحد، وحذف بعد إدارة جودة المشروع لعدم تكراره في المتغير التابع، وبقي بعد إدارة اتصالات المشروع، وبعد
إدارة مخاطر المشروع، وبعد إدارة المعنيين بالمشروع كأبعاد منفصلة، وبذلك غطيت جميع أبعاد المعايير الدولية لإدارة
المشاريع.

الدراسات السابقة 3.2

دراسة العسيري (2024) بعنوان : دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. حيث تنبع أهمية الدراسة من أهمية مدراء المشاريع أنفسهم والذين هم بمثابة العامل الحاسم في نجاح أو فشل هذه المشروعات، وبالتالي ضرورة توفير مدراء مشاريع بهذه السمات سيضمن نجاح هذه المشاريع، ومن ثم نجاح منظمتها عبر نجاح مشاريعها التي يتم تنفيذها وإدارتها من خلال هؤلاء المدراء ومن خلال إعادة النظر في سياسة استقطاب واختيار مدراء المشاريع وإعادة النظر في عملية التدريب والتحفيز، مما سينعكس بشكل إيجابي على المجتمع عبر تنفيذ مشاريعهم بطريقة تضمن تحقيق أهداف المشاريع المتمركزة حول تقديم أفضل الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والتنمية للمجتمع، تم استخدام المنهج بلغ عدد أفراد SPSS الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج عينة الدراسة والذين يمثلون 20 شركة محل الدراسة، 89 مبحوثاً من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير/نائب تنفيذي، مدير عام، مدير، منسق مشاريع). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أهمها أن جميع السمات الشخصية لمدير المشروع لها ارتباطات كبيرة مع جميع مؤشرات نجاح المشروعات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة عسير. كما أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد المهارة وبُعد المعرفة وبُعد الخبرة لمدير المشروع في نجاح أوصت الدراسة ان على $(0.05 \geq \alpha)$ المشروعات في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية

الشركات محل الدراسة بمنطقة عسير تبني استراتيجية تدعم الارتقاء بمستوى السمات الشخصية لمدراء المشاريع لديها من خلال تعزيز مفهوم السمات الشخصية واعتبارها جزء من معايير اختيار مدراء المشاريع لديها.

سمات الشخصية ومشاريع التنمية المستدامة: مراجعة أدبية للإطار Afaf Hassan. دراسة (2023)

المفاهيمي لمديري المشاريع

التي لها تأثير إيجابي على تنفيذ مشاريع (PMs) لمديري المشاريع (PTs) توضح هذه الورقة السمات الشخصية يتم إجراء مراجعة الأدبيات ذات الصلة لتحديد اختبارات المهارة التي تؤدي إلى اعتماد (SD) التنمية المستدامة لمديري المشاريع التي لها تأثير إيجابي على PTs المشاريع وتنفيذها بنجاح. بعد ذلك ، تم تضيق هذا للتركيز على استنادا إلى الحجج المختلفة ، فإن الغرض الأساسي من هذا التحقيق هو توفير إطار مفاهيمي SD تسليم مشاريع يشير الاستكشاف إلى أن هناك SD لمديري المشاريع التي تؤثر بشكل إيجابي على تسليم مشاريع PTs يوضح وهي الانبساط والتوافق والضمير SD لمديري المشاريع التي تؤثر على نجاح مشاريع PTs خمس فئات رئيسية من ، والاستقرار العاطفي والانفتاح على التجربة. ونتيجة لذلك، يوفر هذا البحث إطارا مفاهيميا شاملا لمديري المشاريع لربط اختبارات المهارة التي تم العثور عليها بالإنجاز الفعال لمشاريع التنمية المستدامة. اساسا

دور كفاءة مدير المشروع في نجاح إدارة المشاريع: حالة Herman Steyn et al دراسة (2023)

شركة المرافق

في هذه المقالة ، يقدم المؤلفون تقريراً عن دراسة دلفي تتضمن آراء 30 خبيراً يعملون لدى شركة تنفذ مشاريع بمستويات مختلفة من التعقيد ، ويؤكدون أن كفاءة مدير المشروع تتأثر بأساليب القيادة المناسبة لمراحل دورة حياة المشروع المحددة ومستويات تعقيد المشروع ، بالإضافة إلى السمات الشخصية المحددة.

تعتمد كفاءة مدير المشروع على مدى تعقيد المشروع وتتضمن مجموعة فريدة من السمات الشخصية والقدرة على تطبيق أساليب القيادة المناسبة. تقدم هذه الورقة تقريراً عن دراسة دلفي تتضمن آراء 30 خبيراً - يعملون لدى مرفق ينفذ مشاريع بمستويات مختلفة من التعقيد. تؤكد النتائج أن كفاءة مدير المشروع تتأثر بأساليب القيادة المناسبة لمراحل دورة حياة المشروع المحددة ومستويات تعقيد المشروع ، بالإضافة إلى السمات الشخصية المحددة. وبالتالي تقدم الدراسة إرشادات بشأن كفاءة مدير المشروع المطلوبة لحالات محددة.

دراسة (ميا ، 2023) بعنوان : أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري

هدفت الدراسة الى تحديد اثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث شمل مجتمع الدراسة جميع مدراء او أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء او أصحاب المشروعات وقد بلغ حجم العينة (113) مدير او مالك مشروع وتم استرجاع (105) استبانة كاملة وصالحة للتحليل .

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث ان التغيرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت 70.4% ، وقد بينت الدراسة ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تطبيق بدرجة كبيرة مؤشر الميزة التنافسية ويتجلى ذلك بوعي إدارة المشروع وادراكها لأهمية الاعتماد على المراجعة المستمرة لبرامج الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع والاخذ . بالاقترحات المقدمة للنهوض بواقع الجودة وتطبيقها من قبل جميع افراد المشروع

وقد اوصت الدراسة ضرورة عدم اغفال هذا المتغير عند القيام بأنشاء أي مشروع وضرورة عقد دورات وورشات عمل لأصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتدريب على أدوات وتقنيات المعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان نجاح المشروع وبشكل احترافي والاعتماد على المراجعة المستمرة لبرامج الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع والاحذ بكافة الاقتراحات المقدمة للنهوض بواقع الجودة وتطبيقها من قبل جميع افراد المشروع والتخطيط الجيد لنفقات الجودة والعمل على توفير مزايا تنافسية لمشروعاتهم تعزز من تفوقها واستمرار عملها في السوق من خلال الاهتمام بالعملاء وتطوير طرق الاتصال بهم والعمل على تطوير المنتجات وتحسينها .

دراسة (ال عزيزه ، 2022) بعنوان : مدى توافر إحدى بنود مواصفة إدارة جودة المشاريع في إدارة مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة نينوى: دراسة تحليلية "ISO10006:2017"

يحاول البحث الحالي الإسهام في قياس مدى توافر إحدى بنود إدارة جودة المشاريع وفق المواصفة القياسية الدولية والتي تتمثل بأداة قياس معيارية من خلالها تم مقارنة مستوى تطبيق وتوثيق بنودها مع ISO 10006 2017 النظام المعتمد لإدارة الجودة في إدارة مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة نينوى كحالة دراسية بعد إعداد قائمة فحص خاصة بقياس تطبيق البنود لتحديد مدى مطابقة مستويات التنفيذ والتوثيق الفعلي لبنود المواصفة ومتطلباتها في إدارة المشاريع، افترض البحث الحالي الفرضية القائلة لا يتوافر البند (٦) إدارة الموارد البشرية في المشروع في إدارة مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة نينوى، استهدف البحث توفير الأساس العلمي لضمان إدارة الجودة في مشاريع ISO تنمية الأقاليم لمحافظة نينوى وفقا للمتطلبات التي أصدرتها المواصفة 2017 10006

واثمر البحث جملة من الاستنتاجات كان أهمها: -هناك اهتمام من قبل الباحثين العرب والأجانب وخصوصا الأجانب بموضوع إدارة جودة المشاريع، لما له تأثير في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة من تلك المشاريع. - ضعف في توفير الدورات التدريبية لرفع مستوى كفاءة ومهارة العاملين وبالذات فيما يخص جوانب الجودة، الأمر

الذي جعل الكوادر لا تتمتع بامتلاكها للمهارات والخبرات المتعددة والتخصصات المختلفة. -ضعف في تطبيق تقييمات دورية منتظمة لتقييم مستوى أداء أفراد لجنة إدارة المشاريع، حيث أن الإدارة العليا في إدارة مشاريع محافظة نينوى لا تعمل على أجراء التعديلات والتغييرات في صلاحيات ومسؤوليات أفراد لجنة إدارة المشروع إلا في حالات نادرة.

وقدم البحث مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها وتطبيقها منها: -التخطيط لدراسة بنود المواصفة القياسية، الخاصة بإقامة نظام إدارة جودة المشاريع، بغية ترجمة هذه البنود إلى تطبيقات عملية (ISO 10006: 2017) عن طريق وضع خطط مناسبة للتطبيق، وتحديد الموارد اللازمة للتنفيذ والاستفادة من تجارب الآخرين في نفس المجال، وذلك لغياب التخطيط للحصول على شهادة الأيزو في مجال إدارة جودة المشاريع في الميدان المبحوث. - تحفيز الأفراد من أجل مشاركتهم في عملية وضع وتطبيق نظام لإدارة الجودة، ودعم مستوى الوعي لديهم عن طريق تعزيز مبادئ نظم إدارة جودة المشاريع، وذلك لتسجيل ضعف في الميدان المبحوث لهذه الفقرة المهمة في إنجاز مشاريعها.

: دراسة (حوامدة ، 2022) . بعنوان : اثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الانشائية
دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الانشائية (دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن) ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها وقد طبقت على عينة عشوائية من المهندسين العاملين بشركات المقاولات في . لتحليل بيانات الدراسة spss الأردن بلغ عددهم (309) مهندساً وتم استخدام برنامج

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها ان درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع جاءت بدرجة متوسطة وان مستوى جودة المشاريع الانشائية جاء متوسطاً بالإضافة الى ذلك بينت الدراسة وجود أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مستوى جودة المشاريع الانشائية وقد بينت الدراسة وجود مشاكل فيما يتعلق بإدارة الجودة الامر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام وان هناك الأثر لتطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع على إدارة الجودة الشاملة للمشاريع الانشائية.

وقد اوصت الدراسة بالعمل على تحسين درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات المقاولات في الأردن والعمل على تعميم التجارب الناجحة لشركات المقاولات التي تعتمد على هذه المعايير وتدريب العاملين في شركات المقاولات على هذه المعايير والعمل على تحسين إدارة الجودة الشاملة وإجراءات ضمان الجودة وضبطها في المشاريع الانشائية وذلك بتفعيل تطبيق إجراءات ضمان الجودة وضبطها وتطبيقها نماذج لإدارة الجودة الشاملة ، والعمل على اعداد خطط قبلية لإدارة المخاطر تتضمن نظاماً للإنذار المبكر لمواجهة المخاطر وعقد إدارات شركات . المقاولات لقاءات دورية مع اطراف المصالح لاطلاعهم على سير مشاريعها

هل المهارات الشخصية لمدير المشروع مهمة؟ (2022) Marcela Souto Castro et al دراسة

تأثيرات الذكاء العاطفي لمدير المشروع والجدارة بالثقة والرضا الوظيفي على نجاح المشروع

:تحاول هذه الدراسة تحديث مناقشة المهارات الشخصية لمديري المشاريع من خلال فحص عاملين سلوكيين رئيسيين الذكاء العاطفي لمدير المشروع والجدارة بالثقة وتأثيرهما على الرضا الوظيفي ونجاح المشروع. يجمع هذا البحث مسحا كميًا. تم جمع البيانات من 101 من المتخصصين في فريق المشروع. تكشف النتائج أن الذكاء العاطفي لمديري المشاريع وثقة أعضاء فريقهم بهم يؤثران على نجاح المشروع بشكل كبير. توفر النتائج للمنظمات نظرة سلوكية

تكميلية ضرورية لإدارة المشروع. يمكن للمؤسسات أن تأخذ مصداقية مدير المشروع والذكاء العاطفي في الاعتبار عند تعيين وتدريب مديري المشاريع وطوال فترة تخطيط المشروع وتنفيذه.

مهارات وتصورات مدير المشروع بين ارتباط (2022) Mohamed Jasem Mohamed دراسة

الخصائص الشخصية ومؤشرات نجاح المشاريع لصناعة البناء في العراق

الهدف الأساسي من البحث هو فحص مهارات ووجهات نظر مديري المشاريع حول العلاقة بين سمات الشخصية ومؤشرات النجاح في صناعة البناء العراقية. تم الحصول على البيانات من 350 من مديري المشاريع باستخدام نهج أخذ العينات الهادفة وتستند هذه الورقة إلى بحث كمي وتوضيحي يوضح العلاقة بين النجاح النقدي والقدرات تم تحديد أن توجيه أهداف (SEM) (PLS) القيادية. باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية الصغرى التعلم ، والقدرة على التكيف ، والمهارات الاجتماعية ، واحترام الذات ، والاستقرار العاطفي لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على عوامل نجاح صناعة البناء العراقية. في حين أن أهداف الأداء لها تأثير ضئيل على العناصر الناجحة لصناعة البناء العراقية ، تشير هذه البيانات إلى أن القدرات القيادية لمديري المشاريع لها تأثير كبير على عوامل النجاح. لذلك ، يمكن أن تساعد هذه الدراسة مديري المشاريع في فهم تعبئة مهاراتهم القيادية لتحقيق نتائج أكبر للمشروع ونجاحه. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد التحليل مديري المشاريع في التعرف على تأثير السمات البشرية التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على عناصر النجاح في قطاع البناء. كان من الممكن أن تساعد هذه الدراسة الباحثين في المستقبل في إجراء تحقيقاتهم

دراسة (أبو بكر، أنور، 2021) بعنوان: اتجاهات المديرين نحو اختيار مديري المشاريع: دراسة تطبيقية على

شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو اختيار مديري المشاريع. استهلّت بدراسة تطبيقية على شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الية الخرطوم، وهدف إلى زيادة الإنتاجية الحد من التكاليف وتقليل المصاريف وإنجاز المشروع بالوقت المحدد. وشملت عينة الدراسة (50) مفردة من بين المديرين. وجاءت أداة الدراسة بتوزيع (80) استبانة على أفراد الإدارة العليا في بعض الشركات. أعتمد البحث على المنهج التحليلي. وأختتم البحث بالإشارة إلى أهم النتائج، منها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار المصادقية التقنية واختيار مديري المشاريع. وأكدت الدراسة بأن المعرفة بالعلوم كالمحاسبة والقانون واللغات وعلم النفس من المعايير الأساسية لاختيار مدير المشروع بشركات المقاولات والإنشاءات في ولاية الخرطوم. وجاءت التوصيات مؤكدة على ضرورة أن يكون لدى مدير المشروع بشركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم المقدرة على حفظ جدولة المشروع. في إطار التكلفة.

شخصية مديري المشاريع ونجاح المشروع: الدور المعتدل للعوامل (2021) Amjad Hussain دراسة البيئة الخارجية

.بعد إكمال المشروع بنجاح ظاهرة صعبة لمديري المشاريع. تلعب عوامل مختلفة دورا لا غنى عنه في نجاح المشروع. الهدف من هذه الدراسة هو دراسة دور شخصيات مديري المشاريع في نجاح المشروع مع الدور المعتدل للعوامل البيئية الخارجية أي السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وتشمل الدراسة 145 مدير مشروع من 36 مشروع بناء. واسع النطاق، من القطاعين العام والخاص.

تم استخدام نموذج الشخصية الخمسة الكبار لتقييم السمات الشخصية لمديري المشاريع وتم استخدام معايير القيد الثلاثي (التكلفة والوقت والجودة) لقياس نجاح المشروع. تم جمع البيانات من خلال استبيان جيد التنظيم

أشار تحليل البيانات إلى أن سمات الشخصية مثل الانبساط والانفتاح هي مؤشرات إيجابية لنجاح المشروع ، في حين أن الضمير والتوافق والعصابية لم يكن لها أي علاقة مباشرة بنجاح المشروع. الأهم من ذلك ، خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن العوامل البيئية الخارجية - مثل السياسية والاقتصادية والاجتماعية - تؤثر بشكل معتدل على ارتباط السمات الشخصية لمديري المشاريع المحددة بنجاح المشروع. ونوقش دور العوامل البيئية الخارجية كمنسقين. تشير النتائج إلى السمات الشخصية الأساسية ، بالإضافة إلى دور العوامل الخارجية لتحقيق نجاح المشروع المساهمات البحثية لها صلة بكل من النظرية والتطبيق وتوفر رؤية أعمق مفيدة للأفراد والمنظمات والباحثين والممارسين. وصناع القرار.

دراسة (2021) Aqsa Ameer العلاقة بين شخصية مديري المشاريع ونجاح مشاريع البناء العامة الصغيرة في ماليزيا

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الضمير وسمات الشخصية الانبساط على نجاح المشروع. يتم التوسط في العلاقة من خلال الالتزام المهني العاطفي ، في حين يتم الإشراف على العلاقة بين سمات الشخصية ونجاح المشروع من خلال نضج إدارة المشروع التنظيمي.

يستخدم النهج الاستنتاجي لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وجمعت البيانات من خلال تقنية هادفة لأخذ العينات من 250 مستجيبا بمساعدة استبيانات من قطاعات تكنولوجيا المعلومات. تستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات وفحص الفرضية SPSS و SEM في المربعات الصغرى الجزئية (SEM).

توضح النتائج التأثير الوسيط الجزئي للالتزام المهني العاطفي بين علاقة الضمير والشخصيات الانبساطية مع نجاح المشروع. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يثبت التأثيرات المعتدلة لنضج إدارة المشروع بين علاقة الضمير والشخصيات الانبساطية مع نجاح المشروع.

تعكس هذه الدراسة أن شخصية الموظف تبدو مؤشرا موثوقا لكيفية إخلاص الموظف لمهنته. هذا الإخلاص أو الواجب يقرر تنفيذ الموظف من حيث تقديم مشروع ناجح. وبالتالي ، فإن تحقيق التزام الموظف يجب أن يتم من خلال إكمال المشروع بنجاح من قبل المنظمات في وجود أنظمة نضج إدارة المشروع.

إنها الدراسة الأولى من نوعها التي تقدم دليلا تجريبيا على تأثير سمات شخصية المدير على نجاح المشروع في وجود الالتزام المهني العاطفي (الوسيط) ونضج إدارة المشروع التنظيمي (المشرف).

دراسة (2021) Syaharudin Shah Mohd Noor, Muneera Esa العلاقة بين

شخصية مديري المشاريع ونجاح مشاريع البناء العامة الصغيرة في ماليزيا

في مجال إدارة المشاريع ، ولا سيما صناعة البناء في ماليزيا ، هناك عاملان رئيسيان في تحديد التقدم المحرز في المشروع ، وهما المهارات التقنية وغير التقنية. وبناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الشخصية (المهارات غير الفنية) لدى مديري المشاريع الماليزية حول نجاح مشاريع البناء العامة الصغيرة. باستخدام نظرية كأساس ، تستخدم هذه الدراسة مجموعتين من أدوات القياس لفحص شخصية مدير (FFT) العوامل الخمسة (PSA). ونجاح المشروع المحقق (BFI) المشروع ونجاح المشروع ، المخزون الخمسة الكبار

ووزع الاستبيان على منطمتين رئيسيتين في ماليزيا، هما وحدة تنسيق التنفيذ، وإدارة رئيس الوزراء، ووزارة التنمية PLS-SEM الريفية، وشارك فيه 137 من مديري المشاريع. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام والتوافق (CT) حيث كان للضمير SPCP وتشير النتائج إلى أن شخصية مدير المشروع لها تأثير كبير على نجاح تأثير أكثر بروزا مقارنة بالسمات الأخرى. توفر هذه الدراسة علاقات ذات مغزى نظري ورؤى قيمة في (AG) إدارة البناء من خلال عنصر الشخصية لضمان تحقيق أهداف التنمية الوطنية

Peranan terhadap Hesty Erviani Zulaecha (2021) مدير مشروع دراسة keberhasilan proyek kontruksi (دور مدير المشروع في نجاح مشاريع البناء)

يمكن رؤية دور مدير المشروع من منظور المعرفة والأداء والمنظور الشخصي. وفي الوقت نفسه ، يمكن رؤية نجاح مشروع البناء من كفاءة المشروع الذي تتم إدارته والمشروع الذي تتم إدارته ، والذي يمكن أن يكون بالجودة المناسبة وفي الوقت المحدد والتكلفة من رغبات العملاء والمساهمة في الشركة. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مراحل الكفاءة التي لها تأثير كبير على نجاح مشروع البناء ومعرفة مدى تأثير كفاءة مدير المشروع على نجاح مشروع البناء. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على 6 مشاريع تشييد المباني التي تنفذها شركات خاصة مثل المقاولين SPSS وإدارة البناء والملاك. معالجة البيانات باستخدام طريقة التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

أظهرت نتائج تحليل متغيرات المعرفة والأداء والشخصية أن المتغير الأكثر تأثيراً على نجاح مشروع إنشاء المباني هو $X_1 =$ و $X_2 =$ و X_3 (Beta) متغير الأداء متبوعاً بمتغيرات المعرفة والأداء مع معامل الانحدار القياسي ، ومن الواضح أن هذه الجهود لا تزال قادرة على تحقيق نتائج إيجابية من أجل التوصل إلى اتفاق بشأن تغير المناخ ، ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة عدد المشكلات ، ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة عدد كبير من التحديات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة انبعاثات الكربون

سمات شخصية مدير المشروع نحو نجاح المشروع: دور Aida Azlina Mansor (2020) دراسة معتدل خبرة العمل في وجهات نظر مشاريع البناء العامة الصغيرة في ماليزيا

بنجاح مشاريع (PMPTs) تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على فحص ارتباط سمات شخصية مدير المشروع وإدارتها من خلال الخبرة العملية. تم إجراء مسح لجمع البيانات باستخدام (SPCPs) البناء العامة الصغيرة تم استخدام نمذجة المعادلة (PSAI) وأداة تحقيق نجاح المشروع (BFI) استبيان منظم لقوائم جرد الخمسة الكبار

على عينة من 137 مستجيبا لاختبار الفرضيات وتحليل (PLS-SEM) الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية كان تأثير سمات الضمير SPCPs. كان لها تأثير إيجابي على نجاح PMPTs تأثير الاعتدال. تظهر النتائج أن أكثر بروزا عند مقارنته بالسمات الأخرى. في حين أن الخبرة العملية لا تخفف من العلاقة (AG) والتوافق (CT) عكست هذه الدراسة البحث النظري لسمات الشخصية وتأثيرها على SPCPs ونجاح PMPTs بين في الماضي ، خاصة في سياق BFI صناعة إدارة البناء. كانت هناك دراسات محدودة لنجاح المشروع في العلاقة مع PSAI و BFI توفر هذه الدراسة أساسا للباحثين المهتمين بهذا المجال لمزيد من الدراسة لاستخدام SPCPs. كموارد في صناعات أخرى. ومن الناحية العملية، قد تمكن هذه النتائج الحكومة أو السلطات من تحسين مواءمة مديري المشاريع والمستويات المخصصة لهم على أساس المشاريع وملاءمتها بشكل أفضل، حيث يوجد مديرو المشاريع في الوزارات التي تشرف على المشاريع الصغيرة.

تحليل الكفاءات القيادية لمديري المشاريع: علاقة نجاح (2019) Marzena Podgórska دراسة المشروع: ما هي كفاءات قادة المشاريع البولنديين؟

الغرض من هذه الورقة هو فحص العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للكفاءات القيادية ، والتي تشير إلى مدرسة الكفاءة والتأثير على نجاح المشروع بالإضافة إلى التأثير المعتدل لنوع (2003) Dulewicz and Higgs بواسطة المشروع وتم استخدام الطريقة المختلطة ودعمها باستبيان المسح واستبيان المقابلة شبه المنظم. في المجموع ، شارك في الدراسة 102 من مديري المشاريع بالإضافة إلى 11 من كبار مديري المشاريع والأشخاص المشرفين على مديري المشاريع المعينين للمشاريع. تم إجراء تحليل الارتباط وتحليل الانحدار لفهم العلاقة بين القيادة ونجاح المشروع.

قدمت النتائج دعماً تجريبياً لتأثير الكفاءات القيادية لمديري المشاريع ، فضلاً عن مهاراتهم العاطفية والإدارية على نجاح المشروع. علاوة على ذلك ، أشار تحليل النتائج أيضاً إلى أنه اعتماداً على نوع المشروع ، يتأثر نجاحه بالكفاءات الأخرى.

نتائج البحث مقيدة بعدة قيود ، أي أن نموذج البحث لا يتضمن تأثير المتغيرات الأخرى على نجاح المشروع وكذلك طرق التشغيل للقيادة ونجاح المشروع ليست شاملة. وتتيح هذه القيود إمكانيات لإجراء مزيد من التحليلات في هذا المجال وقدمت الورقة مبادئ توجيهية لمجتمع إدارة المشاريع فيما يتعلق بالمقترحات من حيث التعديلات الحالية. لنظام الإدارة التي تتعلق باستنادها إلى الكفاءات وتطويرها، فضلاً عن التحسين الذاتي لمديري المشاريع.

دراسة (تاية ويسام، 2019): بعنوان: تأثير كفاءات مدير المشروع على عوامل نجاح المشروع في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد تأثير كفاءات مدراء المشاريع على عوامل نجاح المشاريع في قطاع غزة. وقد تم اتباع منهج بحث كمي في هذه الدراسة. وقد تم جمع البيانات المطلوبة باستخدام استبانة تم تصميمها بالرجوع إلى الأبحاث العلمية السابقة ذات الصلة. في الاستبانة الأولى تم جمع 153 نسخة من إجمالي 180 استبانة تم توزيعها %85 تصلح للتحليل من المهندسين الاستشاريين ومهندسي شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة 85 وفي الاستبانة الثانية تم جمع 102 نسخة من إجمالي 130 استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من مدراء المشاريع في شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة 76.92% تحليل البيانات التي تم جمعها كميًا باستخدام تم تحديد (48) من عوامل نجاح المشروع و (68) من كفاءات مدراء المشاريع: (26) كفاءات SPSS برنامج شخصية، (30) كفاءات إدارية، و(12) كفاءات قيادية. أظهرت النتائج أن أكثر الكفاءات الشخصية أهمية كانت القدرة على حل المشاكل، الثقة بالنفس، والتحلي بأخلاقيات المهنة، في حين أن أكثر الكفاءات الإدارية

أهمية كانت المعرفة بإدارة الجودة، إدارة الوقت بفاعلية، والقدرة على إدارة موقع العمل، في حين أن أكثر الكفاءات القيادية أهمية التصميم على تحقيق النتائج، امتلاك رؤية التفكير الاستراتيجي كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين كفاءات مدراء المشاريع وعوامل نجاح المشروع. تؤثر الكفاءات الإدارية والشخصية والقيادية على نجاح المشروع تأثيراً إيجابياً وكانت العلاقة الأقوى بين الكفاءات الإدارية ونجاح المشروع تليها الكفاءات الشخصية، كما أشارت النتائج إلى أن المستوى التعليمي، التخصص الهندسي، نوع المؤسسة ليس له أي تأثير على إجابات المشاركين تجاه كفاءات مدير المشروع أو عوامل نجاح المشروع، من ناحية أخرى كانت هناك علاقة إيجابية بين كفاءات مدير المشروع وعوامل نجاح المشروع مع عامل الخبرة في مجال العمل لصالح (15 سنة فأكثر)

تأثير الصفات الشخصية لمديري مشاريع تنظيم البناء على (2018) Mikhail Leontev دراسة

كفاءتهم المهنية

.كان الهدف من العمل هو دراسة الخصائص الشخصية لمديري المشاريع التي تؤثر على فعالية أنشطتهم المهنية شملت الدراسة مديري المشاريع العاملين في شركات البناء ، مع خبرة عمل مختلفة. في سياق البحث ، تم استخدام استبيان "الرضا عن عمل المدير" لتقييم مستوى رضا مديري المشاريع عن أنشطتهم المهنية ، وتم استخدام الطرق (الميل التواصلية والتنظيمية) ، تقنية تشخيص شخصية لتحفيز COS التالية لدراسة الصفات الشخصية: تقنية اختبار "الخمس الكبار" ، استبيان شخصي متعدد المستويات "القدرة على ، T. Ehlers النجاح وتجنب فشل التكيف".

لأداء أنشطتهم المهنية بفعالية ، يجب أن يكون لدى مدير المشروع عدد من المعرفة والمهارات الاجتماعية والنفسية ومعرفة أنشطة الصناعة والسوق الذي تخصص فيه الشركة. وفقا لنتائج البحث ، فإن الصفات الشخصية مثل ،

، القدرات التواصلية والتنظيمية ، والتوجه التحفيزي للشخص ، والوعي ، والاستقرار العاطفي ، والانبساط ، والانفتاح ، والميل إلى العمل في فريق تساهم في زيادة كفاءة عمل مدير المشروع

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة حول أهمية السمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع، ولكنها تختلف في تفاصيل معينة حول تأثير هذه السمات وكيفية تقييمها وتطبيقها. يمكن تلخيص التعقيب على الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف على النحو التالي:

1. أوجه الاتفاق

جميع الدراسات، بما في ذلك دراسة العسيري (2024)، تتفق على أن السمات الشخصية لمديري المشاريع تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشاريع. السمات الشخصية مثل المهارات القيادية، الاستقرار العاطفي، والانفتاح على التجارب، كانت عناصر مشتركة تم التأكيد عليها في كل الدراسات كعوامل أساسية لتحقيق النجاح.

مثل دراسة العسيري (2024)، أظهرت دراسة أفاف حسن (2023) التركيز على أن السمات الشخصية تؤثر على تنفيذ المشاريع بنجاح، وخاصة المشاريع التنموية. كلا الدراستين تؤكدان على أن السمات الشخصية للمدير

ليست مجرد صفات فردية، بل تمثل جزءاً من معايير اختيار وتدريب مديري المشاريع وأشارت كل الدراسات، بما في ذلك دراسة هيرمان ستاين (2023)، إلى أهمية المهارات القيادية الملائمة لكل مرحلة من مراحل المشروع. تم التركيز على أن السمات الشخصية تلعب دوراً في تحديد أساليب القيادة التي تسهم في التكيف مع متطلبات المشروع ومراحلها المختلفة.

أوجه الاختلاف 2.

دراسة العسيري (2024) ركزت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة عسير، بينما تناولت دراسات مثل دراسة حوامدة (2022) تأثير المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية في الأردن، مما يعني أن هناك اختلافاً في السياق الجغرافي والقطاعي، وهو ما قد يؤثر على طبيعة السمات الشخصية المطلوبة والتحديات التي تواجه المديرين.

دراسة أفاف حسن (2023) اعتمدت على مراجعة أدبية لتقديم إطار مفاهيمي شامل للسمات الشخصية المؤثرة في مشاريع التنمية المستدامة، بينما استخدمت دراسة العسيري (2024) المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من عينة من مديري المشاريع في الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة. هذا يشير إلى اختلاف في المنهجية المستخدمة والتطبيق العملي لنتائج البحث.

بينما ركزت دراسة ميا (2023) على تأثير المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع كمؤشر للميزة التنافسية، نجد أن دراسة العسيري ركزت بشكل خاص على السمات الشخصية للمديرين كعامل مؤثر في نجاح المشروع، وهو ما يشير إلى أن التوجهات البحثية قد تختلف بين التركيز على السمات الفردية أو على معايير إدارة الجودة الشاملة.

تطبيق الاستنتاجات : تتفق دراسة العسيري مع دراسة حوامدة (2022) ودراسة العزيزة (2022) في التأكيد .3

على ضرورة تحسين سمات مديري المشاريع من خلال التدريب والتحفيز، لكنها تختلف في توصياتها، حيث أوصت دراسة العسيري بتطوير استراتيجيات الاستقطاب والاختيار لمديري المشاريع بينما أوصت الدراسات الأخرى بتركيز أكبر على تطوير مهارات الجودة والمعايير الدولية.

4. لاختبار الفرضيات، اعتمدت SPSS التحليل الإحصائي : بينما استخدمت دراسة العسيري برنامج لاختبار الفرضيات، اعتمدت SPSS التحليل الإحصائي لقياس تأثير المعايير الدولية على جودة المشاريع. الفروق دراسات أخرى مثل دراسة ميا على التحليل الإحصائي لقياس تأثير المعايير الدولية على جودة المشاريع. الفروق في التحليل الإحصائي قد تعكس اختلافات في التركيز على سمات القيادة مقارنة بجودة المشروع.

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية البحث من حيث أسلوب البحث وتحديد مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وكذلك نوع أداة البحث المستخدمة فيه وطريقة تحديدها بالإضافة إلى نوع المقياس الذي تم استخدامه.

أسلوب البحث 1-3

اعتمد هذا البحث على أتابع الاسلوبين التاليين

• البحث النظري:

. ويشمل الاطلاع على المراجع العربية من الكتب والبحوث والوسائل العلمية ذات الصلة بمجال البحث

• البحث الميداني:

، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية والذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصفة وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً، أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها. ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، 2012:80)

• مجتمع البحث: يعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع أفراد المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة

"عليه، بمعنى أن كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع ضمن ذلك المجتمع يعد ضمناً من مكونات ذلك المجتمع

ويتمثل مجتمع البحث في مجموعة من مدراء المشاريع ومدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

. و يبلغ عدد المدراء به (65) مدير مشروعات ومزود خدمة

• **عينة البحث:** تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث حيث بلغ عددهم (54) مفردة وذلك اعتماداً

على جدول العينات المعتمد لتحديد العينة وتعد عينة البحث عشوائية من مدراء المشاريع مدراء المشاريع

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (.العساف ، 2003 ، ص387)

• **أداة جمع البيانات:** تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً

وتعرف الاستبانة بأنها " أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها

المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116)

وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في بحث الحياي (2022) والتي

تكونت من الأجزاء التالية:

• **الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقاً للعوامل

الشخصية التالية (النوع ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي)

• **الجزء الثاني:** يتعلق بالسمات الشخصية لمدراء المشاريع “ بالتطبيق على مدراء المشاريع مدراء المشاريع

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حيث تضمن هذا الجزء (32) فقرة من أسئلة الاستبانة مقسمة إلى خمسة

محاور رئيسية وهي

• **المحور الأول:** مدى توافر سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، وقد

احتوى هذا المحور على (6) عبارات

• **المحور الثاني:** مدى توافر سمة القيادة لدى مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، وقد

احتوى هذا المحور على (6) عبارات

• **المحور الثالث:** مدى توافر سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية ، وقد احتوى هذا المحور على (6) عبارات

- **المحور الرابع:** مدى توافر سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، وقد احتوى هذا المحور على (6) عبارات
- **المحور الخامس :** مدى توافر سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، وقد احتوى هذا المحور على (8) عبارات
- **الجزء الثالث:** يتعلق بنجاح المشاريع “ من وجهة نظر مدراء المشاريع مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حيث تضمن هذا الجزء (10) فقرات من أسئلة الاستبانة

جدول (1-3)

يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

أبعاد البحث	متغيرات البحث	عدد الأسئلة
البيانات الأولية	بيانات عن أفراد عينة البحث	4
المحور الأول السمات الشخصية	الذكاء	6
	القيادة	6
	الاتصال والتواصل	6
	اخلاقيات العمل	6
	الكفاءة الانتاجية	8
المحور الثاني نجاح المشاريع	نجاح المشاريع	10

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على دراسة الحياوي، 2022

ذات التدرج الخماسي على النحو (Likert) وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي التالي:

جدول (2-3) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	5	4	3	2	1

1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5.00	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	مستوى درجة الاتجاه

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 تنتمي إليه العبارة

:وجاءت النتائج كما يلي

المحور الأول: السمات الشخصية

جدول (3-3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الذكاء			
1	هناك سرعة بديهة لدي المدراء تساعد في سرعة انجاز المشروع	0.756**	0.000
2	يتميز بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمشروع	0.835**	0.000
3	يملك مهارة التفكير التحليلي للتغلب على معيقات المشروع	0.806**	0.000
4	يتصف بالقدرة على الابداع والابتكار التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد	0.815**	0.000
5	يتميز بالتواصل الى استنتاجات صحيحة قبل انتهاء الوقت المخصص	0.683**	0.000
6	يتمتع بذكاء عالي بحيث يعرف نفسه ويعرف نفسيات الآخرين	0.550**	0.000
القيادة			
7	يدعم فريق العمل معنوياً بما لا يتعارض واهداف المشروع	0.780**	0.000
8	يقدر على الانتظام في العمل لفترات طويلة دون التأثير على جودة العمل	0.828**	0.000

9	يملك القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي حتي في المواقف الحرجة	0.672**	0.000
10	يعطي الوقت المناسب للمرؤوسين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة	0.866**	0.000
11	يعمل على تفويض الصلاحيات لفريق العمل	0.841**	0.000
12	يثق بنفسه وبقراراته دون التحيز لرايه	0.815**	0.000
الاتصال والتواصل			
13	القدرة على التواصل مع اعضاء فريق العمل	0.645**	0.000
14	يختار وسيلة الاتصال المناسبة والملائمة لغرض عملية الاتصال الفاعلة	0.660**	0.000
15	يتصف باللباقة مع اعضاء فريق العمل	0.550**	0.000
16	يتمتع بالحكمة والإدراك	0.806**	0.000
17	يستطيع استشارة حماس العاملين والتأثير في الاخرين	0.815**	0.000
18	يملك القدرة على تحسس هموم العاملين والعمل على حلها	0.683**	0.000
اخلاقيات العمل			
19	يتسم بالأخلاق العالية وقبوله من قبل فريق العمل	0.552**	0.000
20	يتصف مدراء المشاريع بالمسؤولية	0.738**	0.000
21	يحرص على المحافظة على اسرار العمل حسب المقتضيات	0.417**	0.000
22	يحرص المدراء على حقوق العاملين لتحفيز الموظفين	0.730**	0.000
23	يحقق مصالحه الشخصية بما لا يتعارض مع مصالح المشروع	0.683**	0.000
24	يتسم بالشفافية مما يزيد من ثقة فريق العمل	0.550**	0.000
الكفاءة الانتاجية			
25	يحصل المدراء على افضل النتائج بأقل الامكانيات	0.401**	0.000
26	يوزع المهام على العاملين بأقل الامكانيات	0.622**	0.000
27	يقيم المشروع ويعرف حجم الانجاز في اي وقت	0.694**	0.000

28	يحرص على متابعة ادق تفاصيل المشروع	0.614**	0.000
29	يتمتع بسلطة كافية لإنجاز المشاريع	0.552**	0.000
30	يحدد مهام العاملين دون غموض	0.738**	0.000
31	يضع الخطط الواضحة والممكنة للتطبيق	0.417**	0.000
32	يدرك أهداف العمل وينظم الوقت ويتقن العمل	0.552**	0.000

ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المحور الاول كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية .وهذا يعني أن عبارات المحور الاول تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة (0.01)

المحور الثاني: نجاح المشاريع الانشائية

جدول (3-4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يتبع المشروع معايير الجودة في المشاريع	0.645**	0.000
2	تناسب موازنة المشروع مع الاهداف والمخرجات المراد تحقيقها	0.660**	0.000
3	تتم مراقبة معايير الجودة في جميع مراحل عمر المشروع	0.550**	0.000
4	يقوم العاملون في المشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية	0.416**	0.000
5	توجد خطة زمنية لتنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد	0.401**	0.000
6	تتجاوز ادارة المشروع المدة الزمنية المحددة لتنفيذ مراحل المشروع	0.622**	0.000
7	تستخدم برمجيات حديثة خاصة بإدارة المشروع	0.694**	0.000
8	تقوم الإدارة بأعداد خطة مالية بالتكاليف اللازمة للإنجاز خلال مراحل عمر المشروع	0.614**	0.000
9	تقوم الإدارة بمقارنة تكاليف المشروع الحالي مع تكاليف مشاريع سابقة ماثلة	0.650**	0.000
10	قد يتجاوز المشروع الموازنة المخصصة له	0.688**	0.000

ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المحور الثاني كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية .وهذا يعني أن عبارات المحور الثاني تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة (0.01)

ثبات أداة الدراسة

:وكانت النتائج كما يلي Alpha-Cronbach تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

جدول (3-5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
السمات الشخصية لمدرء المشاريع	0.932	32
نجاح المشاريع	0.873	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.935	42

وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية Alpha يتبين أن قيمة معامل الثبات وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

إجراءات التطبيق وجمع البيانات

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الكترونيا على مفردات مجتمع البحث من مدرء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، حيث أوضح الباحث للمبحوثين الغرض من هذا البحث، وقد تم بعد ذلك استعادة أداة

البحث والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (54) استبانة والتي تم إجراء التحليل الإحصائي لها.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها وقد استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي
- معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة
- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

- معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر كل بعد من ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع
- معادلة الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس والتساؤلات الفرعية وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

4.1 حساب ثبات الاستبانة

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرو نباخ)، ويوضح الجدول رقم (1-4) معاملات الثبات لكل محور من محاور " دور السمات الشخصية لمدرء المشاريع في نجاحها التطبيق على مكتب مدرء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ثم للاستبانة ككل.

جدول رقم (1-4) قيمة معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور دور السمات الشخصية لمدرء المشاريع في نجاحها

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
الذكاء	6	0.937
القيادة	6	0.659
الاتصال والتواصل	6	0.869
اخلاقيات العمل	6	0.825
الكفاءة الانتاجية	8	0.852
نجاح المشاريع	10	0.914

0.701	42	لجميع عبارات الاستبانة ككل
-------	----	----------------------------

.المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (4-1) ان قيم معامل ألفا كرو نباخ لدور السمات الشخصية لمدرء المشاريع في نجاحها وللاستبانة ككل تتراوح بين (0.659-0.937) وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تفسر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها

نتائج التحليل الوصفي للبيانات 4.2

تم وصف مفردات عينة الدراسة بناء على المتغيرات (النوع ، العمر، والمؤهل التعليمي ، نوع الوظيفة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي

• توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للنوع

شكل رقم (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

ويتضح من خلال الشكل رقم (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع، حيث يتبين أن 52 من عينة الدراسة كانوا من الذكور وهم الفئة الاكثر والاغلب وذلك بنسبة 96.3 % من عينة الدراسة في حين جاءت فئة الاناث بعدد (2) وهم الفئة الاقل وذلك بنسبة 3.7 % من عينة الدراسة .

• توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للعمر:

شكل رقم (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

ويتضح من خلال الشكل رقم (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر، حيث يتبين أن 26 مفردة من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30 الى اقل من 40 سنة) وذلك بنسبة 48.1 % من عينة الدراسة في حين ان 16 مفردة من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (40 الى اقل من 50) وذلك بنسبة 29.6% من عينة الدراسة. وجاءت في المرتبة الثالثة من عينة الدراسة 8 مفردة من عينة الدراسة التي تقل أعمارهم عن سنة 30 وذلك بنسبة 14.8% من عينة الدراسة . وفي المرتبة الاخيرة حلت عينة الدراسة بعدد 4 مفردة من عينة الدراسة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة وذلك بنسبة 7.4 % من عينة الدراسة .

• توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي:

شكل رقم (4-3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

يتضح من الشكل رقم (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي، حيث بلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على البكالوريوس 29 مفردة من عينة الدراسة وذلك بنسبة 53.7% من عينة الدراسة في حين جاء عدد الحاصلين على الثانوية العامة فأقل بعدد 10 مفردة من عينة الدراسة وذلك بنسبة 18.5% من عينة الدراسة وجاء افراد عينة الدراسة الحاصلين على الدبلوم بعدد 8 مفردة من عينة الدراسة وذلك بنسبة 14.8 من عينة الدراسة ، وجاء في المرتبة الأخيرة افراد عينة الدراسة الحاصلين على الدراسات العليا وذلك بعدد 7 مفردة من عينة الدراسة وذلك بنسبة 13% من عينة الدراسة

• توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة:

شكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

ويتضح من خلال الشكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، حيث يتبين عدد افراد عينة الدراسة التي تزيد خبراتهم عن 15 سنة فأكثر 21 مفردة من عينة الدراسة وذلك بنسبة 38.9% من عينة الدراسة في حين جاء افراد عينة الدراسة التي تتراوح سنوات خبراتهم من 10 الى اقل من 15 سنة 16 مفردة من عينة الدراسة وذلك بنسبة 29.6% من عينة الدراسة ، وقد جاء افراد عينة الدراسة التي تتراوح سنوات خبراتهم من 5 الى اقل من 10 سنوات بعدد 13 مفردة من عينة الدراسة وذلك بنسبة 24.1% من عينة الدراسة وجاء في المرتبة الأخيرة افراد عينة الدراسة التي تقل سنوات خبراتهم عن 5 سنوات وذلك بعدد 4 وذلك بنسبة 7.4% من عينة الدراسة .

: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة 3 - 4

المحور الأول : السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (سمة الذكاء)

ويوضح الجدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"

جدول رقم (2.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية " .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

1	0.692	4.46	-	1	3	20	30	هناك سرعة بديهية لدى المدراء تساعد في سرعة انجاز المشروع	1
4	0.684	4.38	-	1	3	24	26	يتميز بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمشروع	2
2	0.687	4.41	-	-	6	20	28	يتملك مهارة التفكير التحليلي للتغلب على معيقات المشروع	3
6	0.672	4.33	-	1	3	27	23	يتصف بالقدرة على الابداع والابتكار التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد	4
5	0.652	4.37	-	-	5	24	25	يتميز بالتواصل الى استنتاجات صحيحة قبل انتهاء الوقت المخصص	5
3	0.714	4.40	-	1	4	21	28	يتمتع بذكاء عالي بحيث يعرف نفسه ويعرف نفسيات الآخرين	6
4.39			المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية						

المصدر / من اعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (2.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة الذكاء" بلغ (4.39) درجة

من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

% بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر 87.8

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لسمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

:فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي

- جاءت العبارة "هناك سرعة بديهة لدى المدراء تساعد في سرعة انجاز المشروع " في المرتبة الأولى بين عبارات سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.46) درجة من أصل 5% وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 89.2 (5)
- جاءت العبارة "يتملك مهارة التفكير التحليلي للتغلب على معيقات المشروع " في المرتبة الثانية بين عبارات سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.41) درجة من أصل 5% وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 88.2 (5)
- جاءت العبارة " يتمتع بذكاء عالي بحيث يعرف نفسه ويعرف نفسيات الآخرين " في المرتبة الثالثة بين عبارات سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.40) درجة من أصل 5% وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 88 (5)
- جاءت العبارة " يتميز بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمشروع " في المرتبة الرابعة بين عبارات سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.38) درجة من أصل 5% وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 87.6
- جاءت العبارة " يتميز بالتواصل الى استنتاجات صحيحة قبل انتهاء الوقت المخصص " في المرتبة الخامسة بين عبارات سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.37) درجة من أصل 5% وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 87.4
- جاءت العبارة " يتصف بالقدرة على الابداع والابتكار التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد " في المرتبة السادسة بين عبارات سمة الذكاء لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.33) درجة من أصل 5% وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 86.6

المحور الأول : (سمة القيادة)

ويوضح الجدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"

جدول رقم (3.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية " .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات
2	0.665	4.50	-	1	2	20	31	1 يدعم فريق العمل معنويا بما لا يتعارض واهداف المشروع
1	0.519	4.65	-	-	1	17	36	2 يقدر على الانتظام في العمل لفترات طويلة دون التأثير على جودة العمل
3	0.687	4.41	-	-	6	20	28	3 يمتلك القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي حتي في المواقف الحرجة
6	0.781	4.26	-	2	5	24	23	4 يعطي الوقت المناسب للمرؤوسين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة

5	يعمل على تفويض الصلاحيات لفريق العمل	24	27	3	-	-	4.39	0.596	4
6	يثق بنفسه وبقدراته دون التحيز لرايه	27	20	6	1	-	4.35	0.756	5
المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"		4.42							

المصدر / من اعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (3.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة القيادة" بلغ (4.42) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية %بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر 88.4.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لسمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي

- جاءت العبارة "يقدر على الانتظام في العمل لفترات طويلة دون التأثير على جودة العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.65) %درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 93.
- جاءت العبارة "يدعم فريق العمل معنويًا بما لا يتعارض وأهداف المشروع" في المرتبة الثانية بين عبارات سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.50) درجة من أصل %وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 90 (5).
- جاءت العبارة "يمتلك القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي حتي في المواقف الحرجة" في المرتبة الثالثة بين عبارات سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.41) %درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة توافر بلغت 88.2.

- جاءت العبارة " يعمل على تفويض الصلاحيات لفريق العمل " في المرتبة الرابعة بين عبارات سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.39) درجة من أصل (5) وهو متوسط %٨٧.٨ يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 87.8
- جاءت العبارة " يثق بنفسه وبقراراته دون التحيز لرايه " في المرتبة الخامسة بين عبارات سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.35) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير %٨٧ إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 87
- جاءت العبارة " يعطي الوقت المناسب للمرؤوسين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة " في المرتبة السادسة بين عبارات سمة القيادة لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.26) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 85.2

المحور الأول : (سمة الاتصال والتواصل)

ويوضح الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"

جدول رقم (4.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات "سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية".

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
1	0.574	4.52	-	-	2	22	30	القدرة على التواصل مع أعضاء فريق العمل	1
3	0.719	4.46	-	1	4	18	31	يختار وسيلة الاتصال المناسبة والملائمة لغرض عملية الاتصال الفاعلة	2
2	0.636	4.51	-	1	1	21	31	يتصف باللباقة مع أعضاء فريق العمل	3
5	0.599	4.41	-	-	3	26	25	يتمتع بالحكمة والإدراك	4
4	0.632	4.43	-	-	4	23	27	يستطيع استشارة حماس العاملين والتأثير في الآخرين	5
6	0.781	4.26	-	2	5	24	23	يملك القدرة على تحسس هموم العاملين والعمل على حلها	6
4.43			المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"						

المصدر / من اعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (4.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة الاتصال والتواصل" بلغ

درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة (4.43)

% الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 88.6

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لسمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية

:الاجتماعية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي

- جاءت العبارة "القدرة على التواصل مع اعضاء فريق العمل " في المرتبة الأولى بين عبارات سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.52) درجة من أصل %وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 90.4 (5)

- جاءت العبارة " يتصف باللباقة مع اعضاء فريق العمل " في المرتبة الثانية بين عبارات سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.51) درجة من أصل (5) وهو %متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 90.2

- جاءت العبارة " يختار وسيلة الاتصال المناسبة والملائمة لغرض عملية الاتصال الفاعلة " في المرتبة الثالثة بين عبارات سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت (4.46) 89.2%.

- جاءت العبارة " يستطيع استشارة حماس العاملين والتأثير في الآخرين " في المرتبة الرابعة بين عبارات سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.43) درجة %من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 88.6

- جاءت العبارة " يتمتع بالحكمة والإدراك " في المرتبة الخامسة بين عبارات سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.41) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير %إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 88.2

- جاءت العبارة "يملك القدرة على تحسس هموم العاملين والعمل على حلها" في المرتبة السادسة بين عبارات سمة الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.26) %درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 85.2.

المحور الأول : (سمة اخلاقيات العمل)

ويوضح الجدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية "

جدول رقم (5.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية " .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
3	0.563	4.61	-	-	2	17	35	يتسم بالأخلاق العالية وقبوله من قبل فريق العمل	1
2	0.524	4.63	-	-	1	18	35	يتصف مدراء المشاريع بالمسؤولية	2
1	0.602	4.70	-	1	1	11	41	يحرص على المحافظة على اسرار العمل حسب مقتضيات	3
4	0.770	4.48	1	-	3	18	32	يحرص المدراء على حقوق العاملين لتحفيز الموظفين	4

5	يحقق مصالحه الشخصية بما لا يتعارض مع مصالح المشروع	15	20	12	4	3	3.74	1.11	6
6	يتسم بالشفافية مما يزيد من ثقة فريق العمل	27	24	3	-	-	4.44	0.603	5
المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"		4.43							

المصدر / من اعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (5.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة اخلاقيات العمل" بلغ (4.43)

درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية

% والتنمية الاجتماعية بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر 88.6

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لسمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي

- جاءت العبارة "يحرص على المحافظة على اسرار العمل حسب المقتضيات" في المرتبة الأولى بين عبارات سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.70) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 94%.
- جاءت العبارة "يتصف مدراء المشاريع بالمسؤولية" في المرتبة الثانية بين عبارات سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.63) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 92.6%.
- جاءت العبارة "يتسم بالأخلاق العالية وقبوله من قبل فريق العمل" في المرتبة الثالثة بين عبارات سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.61) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 92.2%.

- جاءت العبارة " يحرص المدراء على حقوق العاملين لتحفيز الموظفين " في المرتبة الرابعة بين عبارات سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.48) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 89.6%.
- جاءت العبارة " يتسم بالشفافية مما يزيد من ثقة فريق العمل " في المرتبة الخامسة بين عبارات سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.44) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً وبنسبة توافر بلغت 88.8%.
- جاءت العبارة " يحقق مصالحه الشخصية بما لا يتعارض مع مصالح المشروع " في المرتبة السادسة بين عبارات سمة اخلاقيات العمل لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (3.74) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 74.8%.

المحور الأول : (سمة الكفاءة الانتاجية)

ويوضح الجدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"

جدول رقم (6.4)

. " المتوسطات الحسابية لعبارات " سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
8	0.876	4.20	-	3	7	20	24	يحرص المدراء على افضل النتائج بأقل الامكانيات	1
7	0.725	4.24	-	1	6	26	21	يوزع المهام على العاملين بأقل الامكانيات	2
6	0.596	4.39	-	-	3	27	24	يقيم المشروع ويعرف حجم الانجاز في اي وقت	3

4	0.718	4.44	-	-	7	16	31	يحرص على متابعة ادق تفاصيل المشروع	4
1.5	0.746	4.50	-	1	5	14	34	يتمتع بسلطة كافية لإنجاز المشاريع	5
5	0.687	4.41	-	-	6	20	28	يحدد مهام العاملين دون غموض	6
3	0.664	4.46	-	-	5	19	30	يضع الخطط الواضحة والممكنة للتطبيق	7
1.5	0.606	4.50	-	-	3	21	30	يدرك اهداف العمل وينظم الوقت ويتقن العمل	8
4.39			المتوسط الحسابي العام لعبارات " سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية						

المصدر / من اعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (6.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات "سمة الكفاءة الانتاجية" بلغ (4.39)

درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر 87.8 %.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لسمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

• جاءت العبارات "يدرك اهداف العمل وينظم الوقت ويتقن العمل" " يتمتع بسلطة كافية لإنجاز المشاريع " في

المرتبة الأولى بين عبارات سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

بمتوسط بلغ (4.50) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغيران بدرجة مرتفعة جداً

% ونسبة توافر بلغت 90 %.

- جاءت العبارة "يضع الخطط الواضحة والممكنة للتطبيق" في المرتبة الثانية بين عبارات سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.46) درجة من أصل (5) وهو %متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 89.2
- جاءت العبارة "يحرص على متابعة ادق تفاصيل المشروع" في المرتبة الثالثة بين عبارات سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.43) درجة من أصل (5) وهو %متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 88.6
- جاءت العبارة "يحدد مهام العاملين دون غموض" في المرتبة الرابعة بين عبارات سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.41) درجة من أصل (5) وهو متوسط %يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 88.2
- جاءت العبارة "يقيم المشروع ويعرف حجم الانجاز في اي وقت" في المرتبة الخامسة بين عبارات سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.39) درجة من أصل %وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 87.8 (5)
- جاءت العبارة "يوزع المهام على العاملين بأقل الامكانات" في المرتبة السادسة بين عبارات سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.24) درجة من أصل (5) وهو %متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 84.8
- جاءت العبارة "يحصل المدراء على افضل النتائج بأقل الامكانات" في المرتبة السابعة بين عبارات سمة الكفاءة الانتاجية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.20) درجة من أصل %وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 84 (5)

المحور الثاني : (نجاح المشاريع)

ويوضح الجدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات "نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

جدول رقم (7.4)

. " المتوسطات الحسابية لعبارات " نجاح المشاريع من وجهة نظرمدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات
3.5	0.605	4.46	-	-	3	23	28	1 يتبع المشروع معايير الجودة في المشاريع
5.5	0.684	4.39	-	1	3	24	26	2 تتناسب موازنة المشروع مع الاهداف والمخرجات المراد تحقيقها
5.5	0.684	4.39	-	1	3	24	26	3 تتم مراقبة معايير الجودة في جميع مراحل عمر المشروع
3.5	0.719	4.46	-	1	4	18	31	4 يقوم العاملون في المشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية
1	0.566	4.59	-	-	2	18	34	5 توجد خطة زمنية لتنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد
2	1.16	3.47	7	14	8	14	11	6 تتجاوز ادارة المشروع المدة الزمنية المحددة لتنفيذ مراحل المشروع
8	0.806	4.35	-	1	8	16	29	7 تستخدم برمجيات حديثة خاصة بإدارة المشروع
7	0.625	4.37	-	-	5	24	25	8 تقوم الإدارة بأعداد خطة مالية بالتكاليف اللازمة للإنجاز خلال مراحل عمر المشروع

9	0.799	4.24	-	1	9	20	24	تقوم الإدارة بمقارنة تكاليف المشروع الحالي مع تكاليف مشاريع سابقة مماثلة	9
10	0.885	4.15	-	3	7	23	21	قد يتجاوز المشروع الموازنة المخصصة له	10
4.29				المتوسط الحسابي العام لعبارات " نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية					

المصدر / من اعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (7.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات "نجاح المشاريع" بلغ (4.29) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 85.8 %.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لعبارات نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي

- جاءت العبارة "توجد خطة زمنية لتنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد" في المرتبة الأولى بين عبارات نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.59) درجة % من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 91.8 %.

- جاءت العبارات "يتبع المشروع معايير الجودة في المشاريع" "يقوم العاملون في المشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية" في المرتبة الثانية بين عبارات نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.46) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة % جدا ونسبة توافر بلغت 89.2 %.

- جاءت العبارات "تتم مراقبة معايير الجودة في جميع مراحل عمر المشروع " " يتناسب موازنة المشروع مع الاهداف والمخرجات المراد تحقيقها " في المرتبة الثالثة بين عبارات نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.39) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى %توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 87.8

- جاءت العبارة "تقوم الإدارة بأعداد خطة مالية بالتكاليف اللازمة للإنجاز خلال مراحل عمر المشروع " في المرتبة الخامسة بين عبارات نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.37) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة %توافر بلغت 87.4

- جاءت العبارة "تستخدم برمجيات حديثة خاصة بإدارة المشروع " في المرتبة السادسة بين عبارات نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.35) درجة من أصل %وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 87 (5)

- جاءت العبارة "تقوم الإدارة بمقارنة تكاليف المشروع الحالي مع تكاليف مشاريع سابقة مماثلة " في المرتبة السابعة بين عبارات نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت (4.24) %84.8

- جاءت العبارة "قد يتجاوز المشروع الموازنة المخصصة له " في المرتبة الثامنة بين عبارات نجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط بلغ (4.15) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 83%.

: الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة

ينص التساؤل الرئيسي للدراسة على : هل تأثر السمات الشخصية في نجاح المشاريع لدى مدراء المشاريع

لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ؟

أولاً: الإحصاءات الوصفية

جدول رقم (4-8) بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.65841	4.41	السمات الشخصية
.75268	4.29	نجاح المشاريع

أتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-8) أن المتوسط الحسابي للسمات الشخصية بلغ (4.41) بانحراف

معيارى (0.65) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع نجاح المشاريع بلغ (4.29) بانحراف معيارى (0.75).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (4-9) بين معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

.793	1	السمات الشخصية
1	.793	نجاح المشاريع

حيث تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-9) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ما بين السمات

الشخصية ومدراء المشاريع ونجاح المشاريع حيث بلغ معامل الارتباط (0.793)، وهي معاملات ارتباط طردية قوية عند مستوى

دلالة (0.05).

نتائج اختبارات فروض الدراسة

تمثلت فروض الدراسة في فرضين رئيسيين، حيث تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي في اختبار مدى صحة الفرض الأول، وتحليل التباين في اختبار الفرض الثاني.

نتائج اختبار الفرض الأول:

الفرض الأول الرئيسي (ف1): يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في

نجاح المشاريع

ويتفرع من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تتضمن اختبار أثر أبعاد السمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح المشاريع. وللتأكد من مدى صحة الفروض الفرعية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، أما التأكد من مدى

صحة الفرض الأول الرئيسي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وتمثل نتائج هذه الاختبارات فيما يلي:

ف1-1: يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية للذكاء في نجاح المشاريع

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وتمثلت نتائج تحليل الانحدار فيما يلي:

جدول (4-10):مدى معنوية نموذج أثر الذكاء في نجاح المشاريع

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المعدل	F	df ₁	df ₂	مستوى المعنوية
1	0.627	0.393	0.388	78.992	1	122	0.000

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

لنموذج أثر الذكاء في نجاح المشاريع ANOVA جدول (4-11):تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربع الخطأ	المحسوبة F	مستوى المعنوية
الانحدار	29.669	1	29.669	78.992	0.000
البواقي	45.823	222	0.376		
الإجمالي	75.492	123			

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (4-12): مدى معنوية عناصر نموذج أثر الذكاء في نجاح المشاريع

sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		بيتا	الانحراف المعياري	B بيتا	
0.000	5.210		0.287	1.493	الجزء الثابت
0.000	8.888	0.627	0.070	0.621	الذكاء

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من التحليل السابق، صحة الفرض القائل بأن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمستوى الذكاء في نجاح المشاريع ، حيث أن معامل الارتباط يتمثل في 0.627 أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء ونجاح المشاريع. وأن هذا المتغير (الذكاء) يفسر 0.621 من التغيرات الحادثة في نجاح المشاريع، حيث وهذا يوضحه أيضاً نموذج، ($\text{sig} = 0.000$) عند مستوى معنوية $R^2 = 0.393$ بلغ معامل التحديد بمستوى معنوية 0.000، وهذا $T = 8.888$ وعند $B = 0.621$ الانحدار حيث بلغ معامل الانحدار بيتا يؤكد تأثير متغير الذكاء في نجاح المشاريع. ويوضح تحليل التباين مدى معنوية العلاقة في نموذج الانحدار بين الجدولية، وهذا يعكس F وهي أكبر من قيمة $F=78.992$ الذكاء ونجاح المشاريع، حيث بلغت قيمة مستوى معنوية 0.000، مما يدل على معنوية العلاقة وصحة نموذج الانحدار.

وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الأول القائل أن هناك موجب ذو دلالة احصائية للذكاء في نجاح المشاريع بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وأن التغير في مستوى الذكاء بـ 100% يؤدي إلى تغير في مستوى نجاح المشاريع بـ 62.1%، وأن التغير في مستوى الذكاء يفسر 39.3% من التغير الحادث في مستوى نجاح المشاريع بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ف1-2: يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية للقيادة في نجاح المشاريع

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتمثلت نتائج تحليل الانحدار

فيما يلي:

جدول (4-13): مدى معنوية نموذج أثر القيادة في نجاح المشاريع

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المعدل	F	df ₁	df ₂	مستوى المعنوية
1	0.626	0.392	0.387	78.776	1	122	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على نتائج التحليل الاحصائي

لنموذج أثر القيادة في نجاح المشاريع ANOVA جدول (4-14): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربع الخطأ	المحسوبة F	مستوى المعنوية
الانحدار	29.620	1	29.620	78.776	0.000
البواقي	45.872	122	0.379		
الإجمالي	75.492	123			

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (4-15): مدى معنوية عناصر نموذج أثر القيادة في نجاح المشاريع

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		بيتا	الانحراف المعياري	B بيتا	
0.000	5.857		0.274	1.607	الجزء الثابت
0.000	8.876	0.626	0.066	0.586	السمات الشخصية لمدراء المشاريع

المصدر: من اعداد الباحثة، بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من التحليل السابق، صحة الفرض القائل بأن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير القيادة في نجاح المشاريع ، حيث أن معامل الارتباط يتمثل في (0.626) أي أنه توجد علاقة ارتباط. ذات دلالة معنوية بين القيادة ونجاح المشاريع. وأن هذا المتغير (القيادة) يفسر 0.586 من التغيرات الحادثة في نجاح المشاريع، حيث وهذا يوضحه أيضاً نموذج، ($\text{sig} = 0.000$) عند مستوى معنوية $R^2 = 0.392$ بلغ معامل التحديد بمستوى معنوية 0.000، وهذا $T = 8.876$ وعند $B = 0.586$ الانحدار حيث بلغ معامل الانحدار بيتا يؤكد تأثير متغير القيادة ونجاح المشاريع. ويوضح تحليل التباين مدى معنوية العلاقة في نموذج الانحدار بين الجدولية، وهذا يعكس F وهي أكبر من قيمة $F = 78.776$ القيادة ونجاح المشاريع ، حيث بلغت قيمة مستوى معنوية 0.000، مما يدل على معنوية العلاقة وصحة نموذج الانحدار

،وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الثاني القائل إن هناك أثر موجب ذو دلالة احصائية للقيادة في نجاح المشاريع وأن التغير في مستوى القيادة بـ 100% يؤدي إلى تغير في مستوى نجاح المشاريع بـ 58.6%، كما أن التغير في مستوى القيادة يفسر 39.2% من التغير الحادث في مستوى نجاح المشاريع بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ف1-3: يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية للاتصال والتواصل في نجاح المشاريع

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتمثلت نتائج تحليل الانحدار فيما يلي:

جدول (4-16): مدى معنوية نموذج أثر الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع

النموذج	R	R^2	معامل التحديد المعدل	F	df_1	df_2	مستوى المعنوية
1	0.807	0.651	0.648	227.168	1	122	0.000

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

لنموذج أثر الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع ANOVA جدول (4-17): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربع الخطأ	المحسوبة F	مستوى المعنوية
الانحدار	49.115	1	49.115	227.168	0.000
البواقي	26.377	122	0.216		
الإجمالي	75.492	123			

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (4-18): مدى معنوية عناصر نموذج أثر الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع

sig	T	المعاملات غير المعيارية			
		المعاملات المعيارية	الانحراف المعياري	B بيتا	
0.000	4.841		0.204	0.987	الجزء الثابت
0.000	15.072	0.807	0.049	0.744	الاتصال والتواصل

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من التحليل السابق، صحة الفرض القائل بأن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع حيث أن معامل الارتباط يتمثل في (0.807) أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع. وأن هذا المتغير (الاتصال والتواصل) يفسر 0.744 من التغيرات ، (sig = 0.000) عند مستوى معنوية $R^2 = 0.651$ الحادثة في نجاح المشاريع ، حيث بلغ معامل التحديد بمستوى $T = 15.072$ وعند $B = 0.744$ وهذا يوضحه أيضاً نموذج الانحدار حيث بلغ معامل الانحدار بيتا معنوية 0.000، وهذا يؤكد تأثير متغير الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع. ويوضح تحليل التباين مدى معنوية $F = 227.168$ العلاقة في نموذج الانحدار بين مستوى الاتصال والتواصل ونجاح المشاريع.، حيث بلغت قيمة الجدولية، وهذا يعكس مستوى معنوية 0.000، مما يدل على معنوية العلاقة وصحة نموذج F وهي أكبر من قيمة الانحدار.

وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الثالث القائل بوجود أثر ذو دلالة احصائية للاتصال والتواصل في نجاح المشاريع، وأن التغير في مستوى الاتصال والتواصل ب 100% يؤدي إلى تغير في مستوى نجاح المشاريع ب 74.4%، كما

أن التغير في مستوى الاتصال والتواصل يفسر 65.1% من التغير الحادث في مستوى نجاح المشاريع بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

ف4-1: يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لأخلاقيات العمل في نجاح المشاريع

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد تمثلت نتائج تحليل الانحدار فيما يلي:

جدول (4-19): مدى معنوية نموذج أثر اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المعدل	F	df ₁	df ₂	مستوى المعنوية
1	0.849	0.720	0.718	314.437	1	122	0.000

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

لنموذج أثر اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع ANOVA جدول (4-20): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربع الخطأ	المحسوبة F	مستوى المعنوية
الانحدار	24.389	1	54.389	314.437	0.000
البواقي	21.103	122	0.173		
الإجمالي	75.492	123			

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (4-21): مدى معنوية عناصر نموذج أثر اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع

sig	T	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية	
		بيتا	الإنحراف المعياري	B	بيتا
0.000	8.427		0.156	1.312	الجزء الثابت

0.000	17.732	0.849	0.039	0.689	اخلاقيات العمل
-------	--------	-------	-------	-------	----------------

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من التحليل السابق، صحة الفرض القائل بأن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع ، حيث أن معامل الارتباط يتمثل في (0.849) أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على راس المال البشري في نجاح المشاريع. وأن هذا المتغير (اخلاقيات العمل) يفسر 0.689 من التغير، (sig = 0.000) عند مستوى معنوية $R^2 = 0.720$ الحادث في نجاح المشاريع ، حيث بلغ معامل التحديد بمستوى $T = 17.732$ وعند $B = 0.689$ وهذا يوضحه أيضاً نموذج الانحدار حيث بلغ معامل الانحدار بيتا معنوية 0.000، وهذا يؤكد تأثير متغير اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع ويوضح تحليل التباين مدى معنوية وهي أكبر $F=314.437$ العلاقة في نموذج الانحدار بين اخلاقيات العمل و نجاح المشاريع ، حيث بلغت قيمة الجدولية، وهذا يعكس مستوى معنوية 0.000، مما يدل على معنوية العلاقة وصحة نموذج الانحدار F من قيمة وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الرابع القائل بوجود أثر ذو دلالة احصائية لمستوى اخلاقيات العمل في نجاح المشاريع ، وأن التغير في مستوى اخلاقيات العمل بـ 100% يؤدي إلى تغير في مستوى أداء الموظفين بـ 61.3%، كما أن التغير في مستوى بيئة العمل يفسر 46% من التغير الحادث في مستوى نجاح المشاريع بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفروض الأربع الفرعية وبذلك يمكن القول إن كل من الذكاء ، القيادة والاتصال والتواصل، اخلاقيات العمل لهم تأثير إيجابي على مستوى نجاح المشاريع في الوزارة، ولكن هذا الأثر بشكل فردي.

وللتعرف على أثر أبعاد السمات الشخصية لمدراء المشاريع معاً على مستوى نجاح المشاريع تم اختبار ذلك باستخدام

تحليل الانحدار المتعدد، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار فيما يلي

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح المشاريع يوضح الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار لاختبار مدى وجود إحصائية للسمات الشخصية في نجاح المشاريع الانشائية.

جدول (4-22):مدى معنوية نموذج أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح المشاريع

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المعدل	F	df ₁	df ₂	مستوى المعنوية	درين واتسون
1	0.865	0.748	0.740	88.465	4	119	0.000	2.144

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

لنموذج أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح المشاريع ANOVA جدول (4-23):تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربع الخطأ	المحسوبة F	مستوى المعنوية
الانحدار	56.494	4	14.123	88.465	0.000
البواقي	18.998	119	0.160		
الإجمالي	75.492	123			

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (4-24): مدى معنوية عناصر نموذج أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح المشاريع

VIF	sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
			بيتا	الانحراف المعياري	B بيتا
	0.000	4.459		0.203	5.907
الجزء الثابت					

2.276	0.600	0.526	0.037	0.069	0.036	الذكاء
2.274	0.684	0.408	0.028	0.065	0.026	القيادة
4.400	0.005	2.848	0.275	0.089	0.253	الاتصال والتواصل
3.738	0.000	6.442	0.573	0.072	0.072	اخلاقيات العمل

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي

،أولاً: تتحقق شروط تحليل الانحدار المتعدد وهي عدم وجود ارتباط ذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، حيث قيمة معامل دربن واتسون للارتباط الذاتي 2.144، وهي قريبة من 2، وهي تشير إلى انخفاض وجود الارتباط الذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، كما أنه لا يوجد ارتباط خطي مزدوج بين المتغيرات المستقلة للنموذج أقل من 10، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة لا يوجد ارتباط بينهم VIF حيث قيم معامل تضخم التباين البعض. وبذلك يتحقق أهم شرطين للمتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض، يتم قبول الفرض القائل أن السمات الشخصية لمدرء المشاريع يؤثر في نجاح المشاريع، حيث نجد أن قيمة ف "F" للنموذج 88.465 وهي معنوية عند مستوى 0.000، وهذا يشير إلى قبول النموذج، وأن السمات الشخصية لمدرء المشاريع بأبعاده الأربعة تفسر 0.748 من التغير الحادث في نجاح المشاريع بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وبالرجوع إلى معنوية معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج نجد أن معامل انحدار كل من اخلاقيات العمل ، الاتصال والتواصل ، معنوية حيث معاملاتهما المعنوية هي 0.005، 0.000 على التوالي، أما معاملات انحدار الذكاء ، القيادة غير معنوية بالنموذج المتعدد حيث مستوى المعنوية لهما 0.600، 0.684 وذلك على الرغم من معنوية هذا المعامل في نموذج الانحدار البسيط ، وهذا يشير إلى أن الأثر الإجمالي لهذا المتغير معنوي أما الأثر المباشر له غير معنوي فيشير ذلك إلى وجود متغيرات أخرى وسيطة تتوسط العلاقة بين كل من الذكاء، القيادة ونجاح المشاريع. كما يعكس أن اخلاقيات العمل، الاتصال والتواصل هي العوامل الأكثر أهمية وتأثيراً على نجاح المشاريع.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

ملخص نتائج الدراسة

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت إليها الدراسة من خلال الإجابة

على تساؤلات الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:

- تبين أن المتوسط الحسابي العام للسمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية بلغ (4.41) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات الشخصية لدى

مدراء المشاريع ومزودي الخدمة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت

نسبة التوافر 88.2 %، وفيما يتعلق بترتيب السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية

: والتنمية الاجتماعية فقد جاءت السمات بالترتيب في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كالآتي

- جاءت سمات الاتصال والتواصل وسمّة اخلاقيات العمل في المرتبة الاولى في الترتيب بين السمات الشخصية

لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وهو يشير

. الى توافر هذه السمات بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر 88.6 %

- جاءت سمة القيادة في المرتبة الثانية في الترتيب بين السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وهو يشير الى توافر سمة القيادة بدرجة مرتفعة جداً % حيث بلغت نسبة التوافر 88.4.
- جاءت سمات الذكاء والكفاءة الانتاجية في المرتبة الثالثة في الترتيب بين السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وذلك بمتوسط حسابي (4.39) وهو يشير الى توافر هذه السمات بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت نسبة التوافر 87.8.
- بلغ مستوى نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من وجهة نظر مدراء المشاريع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية 4.29 وهو متوسط مرتفع جداً يشير الى درجة تحقيق نجاح المشاريع بالمركز.
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ما بين السمات الشخصية لمدراء المشاريع ونجاح المشاريع حيث بلغ معامل الارتباط (0.793)، وهي معاملات ارتباط طردية قوية عند مستوى دلالة (0.05).

توصيات الدراسة:

- ضرورة تبني وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية استراتيجية تعمل على زيادة درجة الذكاء لدى مدراء المشاريع في المركز وذلك من خلال تعزيز مفهوم الذكاء واعتباره جزء من معايير اختيار مدراء المشاريع لديها.
- ضرورة اتباع الوزارة للأساليب الحديثة في تنمية مفهوم القيادة لدى مدراء المشاريع والحرص على تطبيق القدرات القيادية لدى هؤلاء المدراء .

- العمل على تحديد المعايير الخاصة التي تساعد في تقييم ذاتهم وبالتالي تعزيز من قدرتهم على فهم ذاتهم بشكل أفضل.

- ضرورة إتاحة الوزارة الفرصة لمدرء المشاريع لتدريب فرق العمل حول موضوعات ذات علاقة بالمشروع تساعدهم في زيادة قدرتهم وتضمن فهم أفضل لطريقة تنفيذ المشروع .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

بن الشيخ ، محمد (2019).تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة للمؤسسة

الاقتصادية : دراسة حالة لمؤسستي موبليس واتصالات الجزائر ، ورقة - للفترة (2016- 2012)، رسالة

. ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر

الجنابي ، مشتاق طالب سلمان (2018). التخطيط الاقتصادي البيئي واثره في نجاح المشروعات الاستثمارية

لمحافظة ديالى العراقية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، 9(1) ، 632-673

الجغبير ، محمد اسماعيل محمد (2015). أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع : دراسة حالة على المؤسسة

الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء ، اطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم الاسلامية

العالمية ، عمان ، الأردن

ابو عمره ، هناء مازن مصطفى (2020). اثر النزاعة الاستراتيجية في ادارة المشاريع في شركات المقاولات الاردنية

.رسالة ماجستير ، جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، الأردن ،

الجندي ، الاء محمود (2018). اثر ادارة المواهب في نجاح المشاريع الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية

. دراسة في شركات الاتصالات الاردنية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، عمان ، الاردن ،

المطيري ، منال بنت عبد الله محمد(2020). العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية

.مجلة الخدمة الاجتماعية ، 63(2) ، (395-420) ،

أحمد ، مروة محمد نجيب (2021). أنماط الشخصية وعلاقتها بمهارات ادارة الذات لدي عينة من طلاب الجامعة

. مجلة ربحان للنشر العلمي ، (8). 57-81 ،

ابو حمور ، حسام محمود والزعبي ، حمزة منصور (2020). عوامل نجاح حاضنات الاعمال واثرها في تنمية القدرات الابداعية للمشاريع الصغيرة في الاردن ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، 16(1) ، 285-306

النهاري ، مها بنت ناصر بن عائض (2020). السمات الشخصية الخمس الكبار وعلاقتها بأساليب مواجهة احداث الحياة اليومية الضاغطة(دراسة استكشافية) ، المجلة الدولية للتعليم بالانترنت ، 109-124

خطري ، هبة الله محمود (2020). سمات الشخصية كمتغيرات للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وادارة الانطباعات : (دراسة تطبيقية على الجامعة الحكومية بالقاهرة الكبرى) ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، (2) 283-265 ،

عشوي ، عبد الحميد وطايبي ، نعيمة (2020). دور بعض سمات الشخصية في الحد من الاثار السلبية للعمل الانفعالي : دراسة تحليلية في قطاع تقديم الخدمات، مجلة افكار وافاق ، 8(1) ، 49-66

المجالي ، مصلح مسلم مصطفى وعبد الرشيد، ناصر سيد جمعة (2020)، سمات الشخصية الايجابية وفق مفاهيم علم النفس الايجابي وعلاقتها بمهارات قيادة فريق العمل لدي القيادات الاكاديمية في الجامعات : جامعة ظفار .انموذجا ، مجلة العلوم التربوية ، 28(3) ، 213-268

بونويرة ، فايزة (2020). الانماط الشخصية للأطباء وأثرها على جودة الخدمات الصحية : دراسات ميدانية حول اطباء العيادات الطبية الخاصة بمدينة باتنة ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ، 3(1) ، 156-176

ابو سويرح ، ايمن سليمان وابوفايد ، ربا محمود يوسف(2020). السمات الشخصية واثرها على الصراع التنظيمي للعاملين في الادارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية ، قطاع غزة ، مجلة اقتصاد المال والاعمال ، 4(3) ، 100-

الشرقاوي ، السعيد عبد العظيم طلبة وسليم ، ايمن عطوة عزازي (2021). العلاقة بين السمات الشخصية للمدير

التنفيذي وقيمة الشركة وادائها (النرجسية نموذجاً) المجلة العلمية للدراسات المحاسبية ، 3(1) ، 7-31

العناز ، هنوف محمد (2021) ، السمات الشخصية المميزة لموهبة ريادة الاعمال في ضوء العوامل الخمس الكبرى

للشخصية لدي رواد الاعمال بالمملكة العربية السعودية ، المجلة العربية لعلوم الاعاقة والموهبة ، 5(17) 301-

340

النسور ، بلال والخزارية ، عبد الحميد (2020). مبادئ التخطيط وادارة المشاريع ، الطبعة الاولى ، دار الحامد

للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

الزعي ، ابتسام عبد الله (2019). سمات الشخصية والاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الاميرة نورة بنت

عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة كلية التربية ، 38(182) ، 715-762

العوامل ، حمدان والصباح ، عبد الستار والخزارية ، عبد الحميد عبدالكريم (2021). ادارة الموارد البشرية ، مطبعة

الجامعة الاردنية ، عمان ، الأردن

قيدوم ، مريم (2019). انماط السلوك القيادي ومدي اثره على الهوية المهنية للعمال داخل المنظمة ، مجلة دراسات

لجامعة عمار ثليجي الأغواط ، (76)، 63-76

الشوابكة، روان عودة ، وارتيمية ، هاني جزاع والعبادي ، عبير فوازن (2020). التوجهات الاستراتيجية واثرها في

نجاح المشاريع : الدور الوسيط لراس المال الفكري : دراسة ميدانية في مركز عبد الله الثاني للتصميم والتطوير

. (كادي) ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، 41(67) 108-

النسور ، بلال هاشم والزيادات ، على عبد الفتاح ، والخزارية ، عبد الحميد عبد الكريم (2020). دراسات

.الجدوي الاقتصادية وتقييم المشاريع الاستثمارية ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

أمين ، عليي وزقاي ، دياب (2019) ممارسات ادارة الموارد البشرية ونجاح المشروع ، الدور المعدل لدورة حياة المشروع ، مجلة البشائر الاقتصادية ، 5(1) ، 109-127

ثانيا : المراجع الأجنبية

Ram, J. & Ronggui, D. (2018). Research and development projects: An empirical investigation of project managers' traits. International Journal of Managing Projects in Business, 11(4), 913-934.

Rashid, A. & Boussabiane, H. (2021). Conceptualizing the influence of personality and cognitive traits on project managers' risk-taking behaviour. International Journal of Managing Projects in Business, 14(2), 472-496.

Al-Dalaeen, A. S. (2018). The effective factors on quality in the Jordanian construction projects. Civil and Environmental Research, 10(10), 1-4.

Moon, A. C., Abd-Karim, S. B. & Danuri, M. S. M. (2018). The need for a competencies' assessment framework for the Malaysian construction project managers. Journal of Surveying, Construction and Property (JSCP), 9(1), 57-74.

Biswas, A. & Verma, R. K. (2021). Engine of entrepreneurial intentions: Revisiting personality traits with entrepreneurial education. *Benchmarking: An International Journal*, Ahead of print (Ahead of print).

Tang, K. H. D. (2021). Personality traits, teamwork competencies and academic performance among first-year engineering students. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11)2(, 367–385.

Marchalina, L., Ahmad, H. & Gelaidan, H. M. (2021). Employees' commitment to change: Personality traits and organizational culture. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Ahead of print (Ahead of print).

Rashid, A. & Boussabiane, H. (2021). Conceptualizing the influence of personality and cognitive traits on project managers' risk-taking behaviour. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14)2(, 472–496.

Kim, S.-H., Kim, M.-S. & Lee, D. H. (2016). The Effects of personality traits and congruity on customer satisfaction and brand loyalty: Evidence

from coffee shop customers. *Advances in Hospitality and Leisure*, 12, 3–33.

Shi, X., Evans, R., Pan, W. & Shan, W. (2021). Understanding the effects of personality traits on solver engagement in crowdsourcing communities: A moderated mediation investigation. *Information Technology & People*, Ahead of print (Ahead of print).

Akhtar, F. & Das, N. (2020). Investor personality and investment performance: From the perspective of psychological traits. *Qualitative Research in Financial Markets*, 12)3(, 333–352.

Watjatrakul, B. (2020). Intention to adopt online learning: The effects of perceived value and moderating roles of personality traits. *International Journal of Information and Learning Technology*, 37(1/2), 46–65.

Isaga, N. (2018). The relationship of personality to cognitive characteristics and SME performance in Tanzania. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(4), 667–686.

Ling, F. Y. Y., Zhang, Z. & Wong, W. T. (2020). How personality traits influence management styles of construction project managers. *Built Environment Project and Asset Management*, 10)3(, 453–468.

Ram, J. & Ronggui, D. (2018). Research and development projects: An empirical investigation of project managers' traits. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11)4(, 913–934.

Lakmali, S. & Kajendra, K. (2021). The role of personality traits in promoting customer citizenship behaviour: Special reference to the homestay tourism context in Sri Lanka. *South Asian Journal of Marketing*, Ahead of print (Ahead of print).

Munir, H., Jianfeng, C. & Ramzan, S. (2019). Personality traits and theory of planned behavior comparison of entrepreneurial intentions between an emerging economy and a developing country. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25)3(, 554–580.

الملاحق

استبانة

السادة الكرام / وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

،،تحية طيبة، وبعد

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان: " دور السمات الشخصية في نجاح المشاريع لدى مدراء المشاريع

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"، ولتحقيق أهداف البحث فقد قام الباحث بتصميم هذه

الاستبانة لجمع البيانات.

.ونظراً لخبرتكم واطلاعكم فقد وقع الاختيار عليكم لتكونوا من ضمن أفراد عينة البحث

لذا يرجو منكم الباحث التفضل والاستجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات

الصادرة من طرفكم هي للبحث العلمي فقط، وهي محل السرية التامة

وتقبلوا فائق التحية والاحترام

:القسم الأول: البيانات الأولية

:برجاء اختيار الإجابة المناسبة

. النوع	
. ذكر	. انثى
. العمر	
. أقل من 30 سنة	. من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
. من 40 سنة الى اقل من 50 سنة	. سنة فأكثر 50
. المؤهل التعليمي	
. ثانوية عامة فأقل	. دبلوم
. بكالوريوس	. دراسات عليا

. سنوات الخبرة	
. أقل من 5 سنوات	. من 5 الى اقل من 10 سنة
. من 10 الى اقل من 15 سنة	. أكثر من 15 سنة

م	الاسئلة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
الذكاء						
1	هناك سرعة بديهة لدي المدراء تساعد في سرعة انجاز المشروع					
2	يتميز بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمشروع					
3	يملك مهارة التفكير التحليلي للتغلب على معيقات المشروع					
4	يتصف بالقدرة على الابداع والابتكار التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد					
5	يتميز بالتواصل الى استنتاجات صحيحة قبل انتهاء الوقت المخصص					
6	يتمتع بذكاء عالي بحيث يعرف نفسه ويعرف نفسيات الآخرين					
القيادة						
7	يدعم فريق العمل معنويا بما لا يتعارض واهداف المشروع					

8	يقدر على الانتظام في العمل لفترات طويلة دون التأثير على جودة العمل				
9	يمتلك القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي حتي في المواقف الحرجة				
10	يعطي الوقت المناسب للمرؤوسين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة				
11	يعمل على تفويض الصلاحيات لفريق العمل				
12	يثق بنفسه وبقدراته دون التحيز لرايه				
الاتصال والتواصل					
13	القدرة على التواصل مع اعضاء فريق العمل				
14	يختار وسيلة الاتصال المناسبة والملائمة لغرض عملية الاتصال الفاعلة				
15	يتصف باللباقة مع اعضاء فريق العمل				
16	يتمتع بالحكمة والإدراك				
17	يستطيع استشارة حماس العاملين والتأثير في الاخرين				
18	يمتلك القدرة على تحسس هموم العاملين والعمل على حلها				
اخلاقيات العمل					
19	يتسم بالأخلاق العالية وقبوله من قبل فريق العمل				
20	يتصف مدراء المشاريع بالمسؤولية				
21	يحرص على المحافظة على اسرار العمل حسب المقتضيات				
22	يحرص المدراء على حقوق العاملين لتحفيز الموظفين				
23	يحقق مصالحه الشخصية بما لا يتعارض مع مصالح المشروع				
24	يتسم بالشفافية مما يزيد من ثقة فريق العمل				
الكفاءة الانتاجية					

					يحصل المدراء على افضل النتائج بأقل الامكانيات	25
					يوزع المهام على العاملين بأقل الامكانيات	26
					يقيم المشروع ويعرف حجم الانجاز في اي وقت	27
					يحرص على متابعة ادق تفاصيل المشروع	28
					يتمتع بسلطة كافية لإنجاز المشاريع	29
					يحدد مهام العاملين دون غموض	30
					يضع الخطط الواضحة والممكنة للتطبيق	31
					يدرك اهداف العمل وينظم الوقت ويتقن العمل	32

نجاح المشاريع

م	الاسئلة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	يتبع المشروع معايير الجودة في المشاريع					
2	تناسب موازنة المشروع مع الاهداف والمخرجات المراد تحقيقها					
3	تتم مراقبة معايير الجودة في جميع مراحل عمر المشروع					
4	يقوم العاملون في المشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية					
5	توجد خطة زمنية لتنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد					
6	تتجاوز ادارة المشروع المدة الزمنية المحددة لتنفيذ مراحل المشروع					
7	تستخدم برمجيات حديثة خاصة بإدارة المشروع					

					تقوم الإدارة بأعداد خطة مالية بالتكاليف اللازمة للإنجاز خلال مراحل عمر المشروع	8
					تقوم الإدارة بمقارنة تكاليف المشروع الحالي مع تكاليف مشاريع سابقة مماثلة	9
					قد يتجاوز المشروع الموازنة المخصصة له	10



Midocean University

College of Management

The Role of Project Managers' Personal Traits in Project Success at the Ministry of Human Resources and Social Development

Research Project Submitted to Fulfill the Requirements of Having master's degree in business administration.

By

Supervisor

First TERM

1446/2024

The role of project managers' personality traits in their success

Abstract

The study addressed the role of personal traits of project managers in their success, an applied study on project managers at the Ministry of Human Resources and Social Development. The study followed a descriptive analytical approach, using a questionnaire as the research tool. The study sample included 54 project managers at the Ministry of Human Resources and Social Development. Statistical processing software was used to analyze the data and measure the main variables in the study. The key findings revealed that the general arithmetic mean of the personal traits of project managers at the Ministry of Human Resources and Social Development was

4.41 out of 5, indicating a very high level of personal traits among project managers and service providers at the ministry. The success level of projects, as perceived by the project managers at the Ministry of Human Resources and Social Development, was 4.29, also indicating a very high average. The study results showed a strong positive and statistically significant correlation between the personal traits of project managers and project success, with a correlation coefficient of 0.793, indicating a strong positive relationship at a significance level of 0.05.

The study concluded with several recommendations, the most prominent of which was the necessity for the Ministry of Human Resources and Social Development to adopt a strategy to increase the intelligence level of project managers by promoting the concept of intelligence and considering it part of the criteria for selecting project managers. Additionally, it emphasized the importance of the center adopting modern methods to develop the leadership concept among project managers and ensuring the application of leadership capabilities by these managers.

Keywords: Personal traits, intelligence, leadership, work ethic, communication and communication, production efficiency, project success.