

أثر أنماط قيادة مدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية مسح ميداني لآراء المهندسين في قطاع التشييد

اسم الطالب /

رغد عبدالله راشد

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - بكلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

التاريخ : الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.1. المقدمة.....	5
1.2. مشكلة الدراسة.....	7
1.2.1. فجوات الدراسة (الفجوة النظرية والتطبيقية).....	7
1.3. أهمية الدراسة (الأهمية النظرية والتطبيقية).....	8
1.4. أسئلة الدراسة.....	9
1.5. أهداف الدراسة.....	9
1.6. فرضيات الدراسة الإحصائية.....	10
1.7. نموذج الدراسة (الهيكل المفاهيمي للمتغيرات).....	10
1.8. منهجية الدراسة العامة.....	11
1.9. الدراسة الميدانية وعينة الدراسة.....	12
1.10. الجدول الزمني المقترح للمشروع.....	13
1.11. الهيكل المقترح لمشروع التخرج.....	14
قائمة المراجع والمصادر (15).....	References)

1.1 مقدمة الدراسة

تعتبر صناعة التشييد والإنشاءات من الركائز الأساسية التي يقوم عليها النمو الاقتصادي وتطوير البنية التحتية في المجتمعات الحديثة. ونظراً لأن المشاريع الإنشائية تتميز بطبيعة معقدة، ودورة حياة ممتدة، وتداخلات فنية ومالية وقانونية واسعة، فإن نجاحها لا يتوقف فقط على التخطيط الهندسي الصارم، بل يعتمد بشكل جوهري على كفاءة القيادة الإدارية. ويبرز دور مدير المشروع كعنصر فاعل ومؤثر في توجيه فرق العمل المتعددة التخصصات (مهندسين، مقاولين، عمال)، وإدارة النزاعات، واتخاذ القرارات المصيرية تحت ضغط الوقت والميزانية. تتعدد أنماط القيادة التي يمكن لمدير المشروع تبنيها ما بين القيادة التحويلية التي تلهم الابتكار، والقيادة التبادلية التي تضبط الالتزام التعاقدية، والقيادة الديمقراطية التي تعزز المشاركة مما يجعل من الأهمية بمكان دراسة وتحليل أثر هذه الأنماط في تحقيق النجاح الشامل للمشاريع الإنشائية.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه الكثير من المشاريع الإنشائية تحديات بالغة التعقيد تؤدي في كثير من الأحيان إلى تعثرها، أو تجاوز كلفته التقديرية، أو التأخر عن الجدول الزمني المحدد (معايير المثلث الحديدي). ورغم تركيز الإدارات التنفيذية على الجوانب التقنية والمالية، إلا أن هناك فجوة واضحة في الاهتمام بالعامل البشري والنمط القيادي المتبع في إدارة هذه المشاريع. وتكمن المشكلة في وجود تباين ملحوظ في مستويات أداء المشاريع نتيجة لعدم ملاءمة النمط القيادي لمدير المشروع مع طبيعة وظروف العمل الإنشائي؛ فالرقابة الصارمة الزائدة قد تحد من مرونة الفريق، وتفويض الصلاحيات المطلق قد يؤدي إلى عشوائية التنفيذ وتأخر المستندات الفنية..

١.٢.١ الفجوات على المستوى النظري (Theoretical Gaps)

رغم اتساع الأدبيات الإدارية التي ناقشت مفهوم القيادة وأثرها التنظيمي، إلا أن مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة كشفت عن وجود عدة فجوات نظرية ومعرفية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها وسدها، وتتمثل هذه الفجوات في الآتي:

- الفجوة الأولى: ندرة التكامل بين الأنماط القيادية الثلاثة في بيئة واحدة: ركزت معظم الأدبيات السابقة على دراسة أثر نمط قيادي واحد بمفرده (مثل التركيز على القيادة التحويلية فقط أو التبادلية فقط) وعلاقتها بالنجاح. وتكمن الفجوة في قلة الأطر النظرية التي تدمج الأنماط الثلاثة (التحويلية، التبادلية،

والديمقراطية) معاً كمنظومة سلوكية متكاملة لمدير المشروع لبيان أيّ منها الأكثر حساسية وتأثيراً في قطاع الإنشاءات.

- الفجوة الثانية: قصور في قياس معايير النجاح الحديثة والمستدامة: ركزت الأدبيات التقليدية في الإدارة الهندسية على قياس نجاح المشاريع عبر أبعاد "المثلث الحديدي" الكلاسيكية (الوقت، التكلفة، الجودة). وتظهر الفجوة النظرية في ضعف التغطية البحثية لكيفية تأثير سلوك القائد على المعايير الحديثة الشاملة مثل: (إدارة السلامة المهنية وتصفير الحوادث في الموقع، رضا أصحاب المصلحة المتعددين، ونقل المعرفة بين المهندسين).

- الفجوة الثالثة: خصوصية البيئة التطبيقية الجغرافية: تعاني المكتبة الإدارية من نقص في الدراسات النظرية التي تربط بين سمات مديري المشاريع والمخرجات الإنشائية في ظل الطفرة العمرانية الحالية والمشاريع الكبرى المعاصرة، حيث إن أغلب النظريات السائدة تم تطويرها وتطبيقها في بيئات غربية أو قطاعات غير إنشائية (كالقطاع المصرفي أو التعليمي)، مما يجعل إسقاطها على قطاع المقاولات الإنشائية المعقدة بحاجة إلى تأصيل نظري جديد ودراسة ميدانية حديثة.

1.3.1 الفجوات على المستوى التطبيقي (Practical / Empirical Gaps)

يرتبط هذا البحث بشكل وثيق ببيئة العمل الميدانية في قطاع المقاولات والإنشاءات، حيث أظهرت الممارسات التطبيقية اليومية وجود فجوات عملية واضحة بين النظريات الإدارية وما يتم تطبيقه فعلياً في مواقع التشييد، وتتمثل هذه الفجوات التطبيقية في الآتي:

- الفجوة الأولى: غياب التوازن القيادي في إدارة الأزمات الميدانية: يلاحظ تطبيقياً أن الكثير من مدراء المشاريع الإنشائية يفرطون في استخدام "النمط التبادلي الصارم" (التركيز فقط على العقود، والجزاءات، والرقابة اللصيقة)، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مشحونة بالضغط والنزاعات بين المقاول والاستشاري، أو على العكس، الإفراط في "النمط الديمقراطي" الذي قد يؤدي إلى تميع القرارات وتأخر الأعمال. الفجوة هنا هي غياب "المزيج القيادي المرن" الذي يجمع بين الحزم التبادلي والإلهام التحويلي لمواجهة المفاجآت الميدانية (مثل تأخر التوريدات أو تغير الأحوال الجوية).

- الفجوة الثانية: إهمال المهارات الناعمة (Soft Skills) في التقييم الوظيفي لمدير المشروع: تطبق شركات الإنشاءات معايير تقييم صارمة لمديري المشاريع تعتمد بالكامل على الجوانب الفنية والهندسية والمالية (مثل كميات الخرسانة المنفذة، والميزانية المستهلكة)، بينما تُهمل تطبيقياً قياس المهارات القيادية والناعمة

للمدير (مثل قدرته على تحفيز العمال، وإدارة النزاعات، والتواصل الفعال)، مما ينتج عنه فجوة تطبيقية تؤثر سلباً على الروح المعنوية للفريق وإنتاجيتهم في الموقع.

• الفجوة الثالثة: ضعف آليات قياس رضا أصحاب المصلحة والسلامة المهنية ميدانياً: على أرض الواقع، تعاني الكثير من المشاريع الإنشائية المحلية من ضعف في التطبيق الفعلي لمعايير النجاح الحديثة؛ حيث يتم التركيز عملياً على تسليم المبنى (الوقت والتكلفة) حتى لو كان ذلك على حساب نسب الحوادث المهنية في الموقع، أو على حساب رضا فريق العمل الهندسي الذي يعاني من الاحتراق الوظيفي. تكمن الفجوة في غياب نموذج تطبيقي يربط سلوك مدير المشروع بالحفاظ على السلامة المهنية وتحقيق الرضا الشامل لجميع أطراف المشروع.

1.3 أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال مواكبتها للتطورات الإدارية الحديثة وتبسيطها الضوء على العنصر البشري والقيادي كعامل حاسم في نجاح المشاريع الإنشائية. وتبرز أهمية الدراسة في شقين رئيسيين.

1.3.1 على المستوى النظري (Theoretical Significance):

• إثراء الأدبيات الإدارية العربية: توفير مرجع علمي حديث باللغة العربية يربط بين السلوك التنظيمي (أنماط القيادة) والإدارة الهندسية لقطاع التشييد والإنشاءات، وهو من القطاعات التي تفتقر محلياً للدراسات السلوكية المعمقة.

• تطوير نموذج نظري متكامل: تقديم إطار نظري شامل يدمج ثلاثة أنماط قيادية رئيسية (التحويلية، التبادلية، والديمقراطية) في نموذج بحثي واحد، والوقوف على كيفية تفاعل هذه الأنماط مع أبعاد النجاح الحديثة، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة للباحثين مستقبلاً.

• تأصيل معايير النجاح الحديثة: المساهمة في إعادة صياغة المفهوم النظري لنجاح المشاريع، من خلال عدم الاكتفاء بالمعايير التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة)، وتأصيل معايير الاستدامة، السلامة المهنية، ورضا فريق العمل هندسياً.

1.3.2 على المستوى التطبيقي (Practical Significance):

• دليل عملي لمديري المشاريع: تزويد مديري المشاريع الإنشائية الميدانيين بألية واضحة توضح كيفية المواءمة والدمج بين الحزم والرقابة التبادلية، وبين الإلهام والتحفيز التحويلي، لإدارة فرق العمل الهندسية والمقاولين بكفاءة أعلى.

- تطوير سياسات التوظيف والتدريب في شركات المقاولات: رصد النتائج وتوجيه شركات الإنشاءات نحو أهمية إدراج المهارات الناعمة (Soft Skills) والسمات القيادية كمعايير أساسية عند اختيار وتعيين مديري المشاريع، وتصميم برامج تدريبية تركز على القيادة وليس الإدارة الفنية فقط.
- تحسين مؤشرات كفاءة المشاريع: المساهمة التطبيقية في خفض نسب تعثر المشاريع الإنشائية، تقليل الهدر المالي، والحد من النزاعات وأوامر التغيير (Change Orders) من خلال تبني النمط القيادي الأنسب لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- تعزيز بيئة السلامة الميدانية: تقديم توصيات تطبيقية تسهم في رفع مستويات السلامة المهنية وتقليل حوادث المواقع، من خلال بيان أثر الرقابة القيادية الفعالة والدعم الفردي للعاملين في بيئات العمل الخطرة.

1.4 أسئلة الدراسة (Research Questions)

تأسيساً على مشكلة الدراسة المتمثلة في تحديد الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية لمديري المشاريع في كفاءة ومخرجات قطاع التشييد، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما أثر أنماط قيادة مدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية؟"

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية والتي سيتم الإجابة عنها إحصائياً وميدانياً:

1. السؤال الفرعي الأول: ما أثر نمط القيادة التحويلية لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية؟

2. السؤال الفرعي الثاني: ما أثر نمط القيادة التبادلية لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية؟

3. السؤال الفرعي الثالث: ما أثر نمط القيادة الديمقراطية/المشاركة لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية؟

1.5 أهداف الدراسة (Study Objectives)

تأسيساً على تساؤلات الدراسة المطروحة، تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس وتحليل طبيعة الأثر الفعلي والملاح الإحصائية لعلاقة أنماط قيادة مدير المشروع بمخرجات النجاح في قطاع الإنشاءات. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. الهدف الفرعي الأول: الوقوف على واقع ومستوى ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية) لدى مديري المشاريع الإنشائية من وجهة نظر المجتمع الميداني (المهندسين وأعضاء فرق العمل).

2. الهدف الفرعي الثاني: تقييم وقياس مستوى نجاح المشاريع الإنشائية بالاستناد إلى معايير التقييم الشاملة والحديثة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، والسلامة المهنية).

3. الهدف الفرعي الثالث: اختبار مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة التحويلية لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية.

4. الهدف الفرعي الرابع: اختبار مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة التبادلية لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية.

5. الهدف الفرعي الخامس: اختبار مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديمقراطية لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية.

1.6 فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

تأسيساً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء التساؤلات المطروحة حول الأثر الإحصائي لأنماط القيادة في كفاءة مخرجات قطاع التشييد، تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية لاختبارها ميدانياً وإحصائياً:

• الفرضية الرئيسية الأولى (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة التحويلية لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية.

• الفرضية الرئيسية الثانية (H_2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة التبادلية لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية.

• الفرضية الرئيسية الثالثة (H_3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديمقراطية لمدير المشروع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية.

1.7 نموذج الدراسة (Conceptual Framework)

يُمثل نموذج الدراسة الهيكل المفاهيمي والتخطيطي الذي يوضح طبيعة العلاقة والروابط الافتراضية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يسعى هذا النموذج إلى قياس مدى مساهمة أنماط قيادة مدير المشروع في توجيه مخرجات كفاءة وتألق المشاريع الإنشائية.

وقد تم بناء النموذج استناداً إلى فرضيات الدراسة وأهدافها كما يلي:

المتغير التابع (Dependent Variable) [نجاح المشروع الإنشائي]	اتجاه العلاقة المتوقعة	المتغيرات المستقلة Independent) (Variables [أنماط القيادة]
• معايير المثلث التقليدي: (الوقت، التكلفة، الجودة).	← (أثر إيجابي ذو دلالة)	1. القيادة التحويلية Transformational) (Leadership تشمل: (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية).
• المعايير الحديثة للنجاح: (رضا أصحاب المصلحة، كفاءة السلامة المهنية، وتصفير الحوادث بالموقع).	← (أثر إيجابي ذو دلالة)	2. القيادة التبادلية Transactional) (Leadership تشمل: (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء)
	← (أثر إيجابي ذو دلالة)	3. القيادة الديمقراطية / المشاركة) Participative) (Leadership تشمل: (تفويض الصلاحيات، وصنع القرار الجماعي).

1.8 منهجية الدراسة (Research Methodology)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسات الإدارية والإنسانية. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة الميدانية كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات المتعلقة بأنماط قيادة مديري المشاريع، ومن ثم جدولتها وتحليلها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص المؤشرات والمعالم الرقمية واختبار صحة الفرضيات بدقة.

1.9 الدراسة الميدانية (Empirical Study)

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع المهندسين، والشركاء الفنيين، ومراقبي المواقع، وأعضاء فرق العمل الإدارية والفنية العاملين في شركات المقاولات والإنشاءات (تصنيف أول وثان وثالث). وتم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتكاز أعمالهم اليومية على التفاعل المباشر مع الأنماط القيادية لمديري المشاريع، وقدرتهم على تقييم مخرجات كفاءة ونجاح تلك المشاريع بدقة.

1.9.1 عينة الدراسة (Study Sample):

نظراً لصعوبة حصر كافة أفراد مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على العينة الميسرة / العشوائية (Convenience / Random Sample). حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان الإلكتروني) عبر القنوات المهنية المعتمدة، ليكون الحجم المستهدف للعينة المستجيبة والمقبولة للتحليل الإحصائي لا يقل عن (100 إلى 150) فرداً من العاملين داخل المواقع الإنشائية لضمان كفاءة تمثيل النتائج إحصائياً عند مستوى المعنوية المعين.

1.10 الجدول الزمني المقترح للمشروع (Proposed Project Timeline)

يُمثل المخطط المقترح الإطار الزمني والتنفيذي الذي تم اتباعه والسير بناءً عليه لإتمام مراحل إعداد مشروع التخرج، بدءاً من اختيار عنوان البحث وحتى المراجعة والتسليم النهائي، وذلك لضمان جودة الأداء الأكاديمي والالتزام بالمعايير المقررة من عمادة الدراسات العليا بجامعة ميدأوشن:

المرحلة التنفيذية	وصف النشاط البحثي	المدة الزمنية المقترحة
المرحلة الأولى	اختيار موضوع البحث، وتحديد المتغيرات (أنماط القيادة ونجاح المشاريع)، وصياغة العنوان، والحصول على موافقة المشرف الأكاديمي.	أسبوعان
المرحلة الثانية	إعداد الإطار العام للدراسة (الفصل الأول): صياغة المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، الفرضيات، وتحديد المنهجية والمجتمع.	3 أسابيع

١.11 الهيكل المقترح لمشروع التخرج (Suggested Research Structure)

بناءً على الأدلة الإرشادية والتقاليد الأكاديمية المعمول بها في جامعة ميدأوشن لخطط بحوث الماجستير وتخرج البكالوريوس، تم بناء خطة الهيكل التنظيمي للمشروع ليتكون من الفصول الخمسة الرئيسية التالية لضمان ترابط المعرفة:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: ويشمل مقدمة البحث، مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهداف وأهمية البحث (النظرية والتطبيقية)، فرضيات الدراسة، النموذج المفاهيمي، والمنهجية العامة والمخطط التنفيذي للوقت.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: ويستعرض الأدبيات الأكاديمية المتصلة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، مراجعة وتلخيص نقد الدراسات العربية والأجنبية السابقة، وتحديد الفجوة البحثية المحددة.

• الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (منهجية البحث): ويتناول وصف مجتمع الدراسة، آليات اختيار العينة، بناء وتطوير أداة الاستبيان الإلكتروني، معاملات الصدق والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، والأساليب الإحصائية المعتمدة للتحليل.

• الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج: ويتضمن تفريغ وقراءة الاستجابات ديموغرافياً، عرض نتائج التحليل الوصفي للعبارات، واختبار صحة أو رفض فرضيات الدراسة بواسطة نماذج الانحدار.

• الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة: ويستعرض خلاصة الاستنتاجات النظرية والميدانية المتمخضة، تقديم توصيات إدارية وعملية قابلة للتطبيق للمؤسسات، وتقديم اقتراحات لآفاق بحثية مستقبلية.

قائمة المراجع References

1. السامرائي، عبد الله. (2022). أثر أنماط القيادة لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية. *المجلة العربية للإدارة الهندسية*، 14(2)، 40-65.
- Al-Samarrai, A. (2022). The impact of project managers' leadership styles on the success of construction projects. *Arab Journal of Engineering Management*, 14(2), 40-65.
2. الخالدي، فهد. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق معايير السلامة المهنية في قطاع المقاولات. *مجلة الدراسات العليا بجامعة ميدأوشن*، 3(1)، 112-135.
- Al-Khalidi, F. (2021). Transformational leadership and its role in achieving occupational safety standards in the contracting sector. *Midocean University Journal of Graduate Studies*, 3(1), 112-135.
3. الهواري، مصطفى. (2018). العلاقة بين القيادة التبادلية والمثلث الحديدي لنجاح المشاريع. *مجلة العلوم الإدارية المعاصرة*، 22(4)، 201-225.
- Al-Hawari, M. (2018). The relationship between transactional leadership and the iron triangle of project success. *Journal of Contemporary Administrative Sciences*, 22(4), 201-225.