

أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع
الحكومية دراسة تطبيقية هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

الإعداد:

فارس بن ظافر صالح القحطاني

241002058

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024



هَذَا

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات - - - - - إلى خير خلق الله محمد
صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أسرتي العزيزة، الذين كانوا لي بعد الله عز
وجل مصدر دعم وعون في كل خطوة من هذه الرحلة. إلى والديّ الكريمين،
الذين علّمني معنى الصبر والعمل الدؤوب، وكانا دائماً لي نوراً يضيء طريقي
بدعواتهما الصادقة. أسأل الله أن يبارك لهما في حياتهما ويجزيهما عني كل
خير.

إلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا دوماً مصدر فرح وسعادة، أهدىكم هذا العمل
راجياً من الله أن يجعله نافعة لكم، وأن يوفقكم في حياتكم.

كما أهدي هذا العمل إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي العون والدعم في
الأوقات الصعبة. أسأل الله أن يكتب لكم الخير في كل خطوة ويجمعنا دائماً
على الخير والطاعة.

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وينفع به كل
من يطلع عليه. آمين.

شكر ونفقات

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الدكتورة أسماء أبو عنزة، مشرفة هذا البحث، التي كانت لي خير ناصح ومرشد. أسأل الله أن يجزيك خير الجزاء على كل ما قدمت من توجيهات ودعم صادق. لقد كنت بحق نعم المعلم، وأسأل الله أن يبارك في علمك ويزيدك من فضله، وأن يجعل كل ما قدمت في ميزان حسناتك.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جامعة ميداو شن، التي وفرت لي البيئة العلمية والدعم الأكاديمي اللازم لإتمام هذا العمل. أسأل الله أن يوفق جميع القائمين على هذه الجامعة لما فيه خير وصلاح، وأن يبارك في جهودهم.

اللهم اجعل هذا العمل نافعا، وأجعله في ميزان حسنات كل من ساهم في إتمامه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المستخلص

استهدفت هذه الدراسة توضيح تأثير السمات الشخصية لمديري المشاريع، مثل القيادة، مهارات الاتصال والتواصل، أخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية، على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية. وقد شمل مجتمع الدراسة المشاريع الحكومية التابعة لهيئة الطرق، حيث تم اختيار عينة عشوائية تضمنت مديري المشاريع، المديرين الفنيين، والمهندسين المشرفين. تم توزيع 580 استبانة على المشاركين، واسترجاع 560 منها صالحة للتحليل، بينما تم استبعاد 12 استبانة لعدم مطابقتها للمعايير المطلوبة، لتصبح العينة النهائية 548 استبانة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ملحوظ للسمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق. وأكدت الدراسة أن مديري المشاريع يتمتعون بقدرة على قيادة فرق العمل وتحفيزهم، مع تقديم الدعم المناسب بما ينسجم مع أهداف المشاريع.

استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدعم المادي والمعنوي لفرق العمل، إلى جانب إشراكهم بشكل فاعل في عمليات اتخاذ القرارات، لضمان تحقيق أفضل النتائج للمشاريع.

الكلمات المفتاحية: السمات الشخصية لمديري المشاريع، نجاح المشاريع الحكومية،

هيئة الطرق، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة
4	1.3 أهمية الدراسة:
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أسئلة البحث
7	6.1 فرضيات الدراسة
8	7.1 الدراسة السابقة
16	8.1 الفجوة البحثية:
18	9.1 تطبيق النظرية في الدراسة:
20	10.1 المنهجية:
21	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

22	12.1 حدود الدراسة
23	الفصل الثاني: الإطار النظري
23	المبحث الأول: السمات الشخصية
24	2.1.1 مفهوم السمات الشخصية:
26	2.1.2 تصنيف السمات الشخصية.
28	2.1.3 أبعاد السمات الشخصية لمديري المشاريع
31	المبحث الثاني: نجاح إدارة المشاريع
31	2.2.1 مفهوم إدارة المشروع
31	2.2.2 مراحل إدارة المشروع
34	2.2.3 مفهوم نجاح المشاريع
34	2.2.4 تعريف نجاح المشاريع الحكومية
36	2.2.5 أهداف نجاح المشاريع
37	2.2.6 الأطراف الرئيسية في المشاريع الحكومية
37	2.2.7 أبعاد نجاح المشاريع الحكومية
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
42	(1-3): المقدمة
42	(2-3): منهجية الدراسة
42	(3-3) مجتمع الدراسة
42	(4-3): عينة الدراسة ووحدة التحليل

43	(5-3) مصادر جمع البيانات
45	(6-3): ثبات أداة الدراسة
46	(7-3) اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة
46	(8-3): أدوات التحليل الإحصائي
48	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
48	(1-4): المقدمة
48	(4-2) نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
51	(3-4) : نتائج تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية
	(1-3-4): درجة توافر سمة القيادة لمديري المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
51	
	(2-3-4) درجة توافر سمة الاتصال والتواصل لمديري المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
53	
	(3-3-4): درجة توافر سمة أخلاقيات العمل لمديري المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
54	
	(4-3-4): درجة توافر سمة الكفاءة الإنتاجية لمديري المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
56	
	(5-3-4) درجة توافر نجاح المشاريع الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
57	
59	(4-4) اختبار فرضيات الدراسة
64	(2-4-4) اختبار الفرضيات الفرعية

70 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

70 (5-1) مناقشة النتائج

(1-1-5): النتائج المتعلقة باختبار المتوسطات الحسابية واختبار الفرضيات

70

72 (2-1-5): النتائج الاستدلالية

73 (2-5): الاستنتاجات

73 (3-5): التوصيات

75 Abstract

76 المراجع

76 أولاً: المراجع العربية :

80 ثانياً: المراجع الاجنبية :

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول رقم (1): الفئات ومستوى التقييم لأفراد عينة الدراسة	46
(2)	الجدول رقم (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة في الاستبانة (كرو نباخ ألفا)	48
(3)	الجدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد متغيرات الدراسة	48
(4)	الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	50

51	الجدول (5): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية	(5)
52	الجدول (6): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(6)
52	الجدول (7): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	(7)
53	الجدول (8): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	(8)
54	الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات سمة القيادة	(9)
55	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات سمة الاتصال والتواصل	(10)
56	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات سمة أخلاقيات العمل	(11)
58	الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات سمة الكفاءة الإنتاجية	(12)
60	الجدول (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات نجاح المشاريع الحكومية	(13)
62	الجدول (14) : نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	(14)
63	الجدول (15): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لقياس أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الحكومية	(15)
65	الجدول (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بنجاح المشاريع الحكومية من خلال أبعاد السمات الشخصية لمديري المشاريع	(16)
66	الجدول (17): نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد المتدرج للكشف عن أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها في نجاح المشاريع الحكومية	(17)

67	الجدول (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر القيادة في نجاح المشاريع الحكومية	(18)
69	الجدول (19) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع الحكومية	(19)
70	الجدول (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر أخلاقيات العمل في نجاح المشاريع الحكومية	(20)
71	الجدول (21) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الحكومية	(21)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تشهد مختلف الدول في العصر الحالي تطورات كبيرة، وبصورة متزايدة، وظروفاً بيئية متغيرة الأمر الذي دفع بالمشاريع الإنشائية نحو السعي إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في ظل المتغيرات البيئية الاقتصادية، وشدة قوى التنافس بينها (Rarm &, 2018) (Ronggui

فوجود التحديات والمنافسة على الموارد البشرية والكفاءات الماهرة المدربة جعل الإدارات العليا في المشاريع تعتمد على تطوير مهارات وخبرات مديري المشاريع، وذلك لأن نجاح وفعالية المشاريع الإنشائية يعتمدان بشكل أساسي على قدرات وكفاءات مدراءها، ويقع على مسؤولية مدير المشروع نجاح المشروع أو فشله؛ لذلك لا بد أن يتمتع بالسّمات الإيجابية التي تؤدي إلى نجاح المشروع وتحسين أدائه، والتي تمكنه من قيادة فريق العمل وتنمية قدراته على توقع المشكلات الممكن حدوثها خلال دورة حياة المشروع، والإجراءات التي يتخذها مدير المشروع في التعامل الأحداث الطارئة هي الأساس في نجاح أي مشروع، فعملية يبدأ عادة من لحظة توقيع العقد حتى انتهاء كافة أعماله وتسليمه؛ حيث يعتبر حلقة الوصل بين البيئتين الداخلية والخارجية للمشروع (Rashid & Bouzzabiane, 2021)

وتحتل السمات الخمس الكبرى للشخصية في الآونة الأخيرة أهمية بالغة لدى المدراء في المنظمات، وخاصة فيما يتعلق بالدراسات النفسية والإنسانية، مما يظهر الأهمية الكبرى، التي تحتلها هذه السمات، في حياة الأفراد المهنية، والاجتماعية، والأخلاقية (بقيعي، 2015).

يعد نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية لكوستا وماكري (Costa, 1985) & McCare)، من أهم النماذج، التي ساهمت في تفسير سمات الشخصية، إضافة إلى أن هذا

النموذج قد قام بالتصنيف الدقيق والشامل لوصف الشخصية، إذ يعد هذا النموذج من أكثر النماذج انتشاراً، واختصاصاً في الشخصية، وتناولته دراسات علم النفس الاجتماعي وعلم الشخصية، إضافة إلى علم النفس الإكلينيكي؛ للكشف عن الفروق بين الأفراد، في كل من تلك السمات، التي تتلخص في العصابية، والانبساطية، ويقظة الضمير، والمقبولية (الطيبة)، والانفتاح على الخبرات. (2021) Lakmali. & Kajendra)

وللسمات الخمس الكبرى للشخصية دوراً هاماً في تحديد الأداء لدى العاملين، وإمكانية تقدير التكيف مع التحديات والصعوبات التي تواجه العاملين، كما تساعد في اتخاذ العديد من القرارات التي لها علاقة بالعمل، وإمكانية تحديد مستوى الأداء، الذي يمكن أن يتوصل له العاملين، من خلال تلك السمات التي يتمتعون بها (بقيعي، 2015).

ويعد دعم القيادة أحد المهارات المهمة والمرغوبة في جميع المجالات، وتعتبر مهمة جداً في المؤسسات الربحية، ففي المشاريع الإنشائية يمكن أن تكون قادرة على التأثير في الآخرين، وإثارة الحماس لديهم؛ لتحقيق هدف معين، أو الأداء، ضمن إطار زمني معين، الأمر الذي يؤدي إلى النجاح في إدارة المشاريع، ويعتمد دعم القيادة على الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الآخرين، وتتبع هذه القدرة من التمكين، الذي يتمثل في قوة المركز أو المنصب والمعرفة (وبشكل خاص المعرفة الضمنية)، والصلاحيات الممنوحة للقائد، والتي بدورها تتيح له تقديم الدعم .

2.1 مشكلة الدراسة

تعاني العديد من المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية من تحديات متعددة تؤثر على نجاحها. من بين هذه التحديات، يلعب الأداء الإداري لمديري المشاريع دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المرجوة. يعتبر فهم تأثير السمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح هذه المشاريع أحد المجالات التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في البحث العلمي.

وتُظهر الدراسات السابقة تأثير السمات الشخصية المختلفة على نجاح المشاريع في سياقات متنوعة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تركز على المشاريع الحكومية في قطاع الطرق داخل المملكة العربية السعودية. على الرغم من أن بعض الأبحاث تناولت تأثير سمات محددة مثل القيادة أو الاتصال والتواصل، فإن الدراسات الشاملة التي تدمج مجموعة واسعة من السمات الشخصية وتدرس تأثيرها مجتمعة تبقى قليلة.

وتلعب السمات الشخصية مثل القيادة، الاتصال والتواصل، أخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية دوراً محورياً في إدارة المشاريع. ومع ذلك، فإن الفهم الحالي لكيفية تأثير هذه السمات على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق لا يزال غير مكتمل. إن التعقيد والتنوع في بيئة المشاريع الحكومية يتطلب فهماً أعمق للعوامل التي يمكن أن تعزز من فرص النجاح أو تساهم في الفشل.

ويتطلب نجاح المشروع تنفيذ سلسلة من المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق غايته من خلال عمل مفاضلات بين عناصر الوقت والكلفة والجودة والأداء، وأيضاً يقع على عاتق مدير المشروع تطوير قدراته ومهاراته الفنية والشخصية للقيام بعمليات التخطيط للمشروع وتنفيذه ومراقبته والإشراف عليه، ودعم الأفراد العاملين وتحفيزهم، والحفاظ على ودية العلاقات المتبادلة بين الفئات المستهدفة وجميع الأطراف المعنية، وكل ذلك بدوره يلعب دوراً هاماً في رفع كفاءة المشروع ونجاحه (Gasemagha & Kowang, 2021).

وتواجه هيئة الطرق تحديات فريدة من نوعها تشمل التعقيدات الإدارية، البيروقراطية، والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، هذه التحديات تستدعي وجود مديري مشاريع يتمتعون بسمات شخصية قوية تمكنهم من التعامل بفعالية مع مختلف الظروف والمتغيرات.

لذا، فإن دراسة تأثير السمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح هذه المشاريع يمكن أن توفر رؤية قيمة لتحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة لتحديد السمات الشخصية الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق. فهم هذه العلاقة يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات تدريب وتطوير فعالة لمديري المشاريع، مما يساهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتقليل الهدر في الموارد.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر السمات الشخصية لمدرء المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.

1.3 أهمية الدراسة:

تجمع هذه الدراسة بين الفهم الأكاديمي العميق والتطبيقات العملية الملموسة، مما يجعلها ذات قيمة كبيرة لكل من المجتمع الأكاديمي والمهني في مجال إدارة المشاريع الحكومية.

الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير السمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية. من خلال تقديم تحليل متكامل للسمات الشخصية المتعددة (القيادة، الاتصال والتواصل، أخلاقيات العمل، الكفاءة الإنتاجية)، توفر الدراسة رؤى جديدة تساعد الباحثين والأكاديميين على فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع.

تضيف هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال دراسة تأثير مجموعة واسعة من السمات الشخصية في بيئة تطبيق محددة، وهي المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية. هذا يساهم في توسيع نطاق الأبحاث الحالية وتقديم إطار عمل شامل لدراسة تأثير السمات الشخصية.

تعتمد الدراسة على منهجية تكاملية تشمل التحليلات الكمية والنوعية، مما يعزز من دقة وشمولية النتائج. هذا المنهج يمكن أن يكون نموذجاً للباحثين الآخرين الذين يسعون لدراسة تأثير السمات الشخصية في مجالات أخرى.

الأهمية العملية

توفر هذه الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين أداء مديري المشاريع في هيئة الطرق، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع الحكومية. هذه التوصيات يمكن أن تساعد في تقليل التكاليف، تحسين جودة التنفيذ، وزيادة رضا المستفيدين.

تعزيز قدرات مديري المشاريع من خلال فهم تأثير السمات الشخصية على نجاح المشاريع، يمكن للهيئة تطوير برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تعزيز هذه السمات لدى مديري المشاريع. هذا سيساعد في بناء فريق إدارة مشاريع أكثر كفاءة وفعالية.

يمكن استخدام نتائج الدراسة لدعم عملية اتخاذ القرار في تعيين وتدريب مديري المشاريع. من خلال التركيز على السمات الشخصية التي أثبتت الدراسة أهميتها، يمكن للهيئة تحسين معايير الاختيار والتقييم لمديري المشاريع.

تساهم الدراسة في فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على ديناميكيات الفريق والتفاعل بين الأعضاء. هذا يمكن أن يساعد في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزية، مما يعزز من إنتاجية الفريق ويساهم في نجاح المشاريع.

تسهم الدراسة في تعزيز المسؤولية الأخلاقية والمهنية بين مديري المشاريع، ويمكن أن يساعد في بناء سمعة إيجابية للمشاريع الحكومية وزيادة الثقة العامة في الأداء الحكومي.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية..

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- فهم كيفية تأثير سمة القيادة لدى مديري المشاريع على تنفيذ وإتمام المشاريع بنجاح، وتحديد العوامل القيادية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الحكومية.
- تحليل دور مهارات الاتصال والتواصل في تعزيز التنسيق والتعاون بين الفرق المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنجاز في المشاريع الحكومية.
- دراسة مدى تأثير التزام مديري المشاريع بأخلاقيات العمل مثل النزاهة، الشفافية، والالتزام بالمعايير المهنية على جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تقييم دور الكفاءة الإنتاجية في تحقيق الإنجازات المطلوبة ضمن الجدول الزمني المحدد والميزانية المرسودة، وتحليل العوامل التي تسهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها لتحسين أداء مديري المشاريع، وتعزيز فرص نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية ؟

وتتفرع منه أهداف فرعية منها :

- السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر سمة القيادة لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير مهارات الاتصال والتواصل لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تأثير أخلاقيات العمل لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما هو تأثير الكفاءة الإنتاجية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

يسعى البحث للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للسمات الشخصية لمديري المشاريع (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.
ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة، مجموعة من الفرضيات الفرعية: وتنقسم هذه الفرضية الى عدة فرضيات فرعية كالاتي :
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لسمات القيادة في نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لسمات الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لسمات أخلاقيات العمل في نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 0.05 \geq$ (لسمّة الكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية).

7.1 الدراسة السابقة

الدراسة الأولى: طه وآخرون (2022)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير سمات الشخصية على أداء الأطباء في المستشفيات الجامعية الأردنية. تم تقسيم سمات الشخصية إلى العصبية والانبساط والانفتاح على الخبرة والضمير الحي، بينما تم تقييم أداء الأطباء من خلال معايير الجودة، الانبساط، القبول، الانفتاح على الخبرة، والضمير الحي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي جمعت من المستشفيات الجامعية.

أظهرت النتائج أن سمات الشخصية لها تأثير متوسط ومعنوي وطردي على أداء الأطباء، حيث تؤثر العصبية والانبساط والانفتاح على الخبرة والضمير الحي بشكل إيجابي على الأداء. كما وجدت الدراسة فروقاً في سمات الشخصية تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء النوع الاجتماعي والتخصص، بالإضافة إلى فروق في أداء الأطباء تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء التخصص.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المستشفيات الجامعية بالأطباء وسماتهم الشخصية، خاصةً العصبية، من خلال تدريبهم على التعامل مع ضغوط العمل لتحسين جودة الأداء. كما دعت

إلى الاستفادة من خبرات الأطباء ذوي الخبرة الطويلة وتوجيهها نحو الأطباء الأقل خبرة لرفع مستوى أدائهم.

الدراسة الثانية: جرشجي وآخرون (2022)

ركزت الدراسة على تحليل السمات الشخصية والسياسية للرئيس فلاديمير بوتين وتأثيرها على سلوكه السياسي. استخدم الباحثون المنهج التاريخي لاستكشاف السمات التي اكتسبها بوتين منذ طفولته، بجانب المنهج التحليلي الوصفي لتسليط الضوء على كيفية اكتساب هذه السمات والعوامل المؤثرة فيها.

توصلت الدراسة إلى أن السمات الشخصية والسياسية تعبر عن نفسها من خلال سلوك الفرد، وأشارت إلى أن القادة السياسيين يولدون ولا يصنعون، نظراً لصعوبة اكتساب السمات اللازمة للقيادة. ومع ذلك، فإن السمات الموروثة والمكتسبة من خلال التنشئة الاجتماعية والسياسية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل القادة السياسيين.

أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث لفهم الدور الذي تلعبه السمات الشخصية في القيادة السياسية وكيف يمكن تطويرها لبناء قادة سياسيين فعالين. كما دعت إلى دراسة الدوافع النابعة من شخصية بوتين لفهم سلوكه السياسي بشكل أفضل.

الدراسة الثالثة: الشرقاوي، طلبة (2021)

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير سمات الشخصية لدى المحاسبين والمراجعين على مواقفهم تجاه الممارسات المهنية غير الأخلاقية. ركزت الدراسة على سمات الثلاث المظلم بأبعادها الثلاثة: الميكيا فيلية، النرجسية، والسايكوباتية، وتأثير هذه السمات على السلوك المهني.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثلاث المظلم والممارسات المهنية غير الأخلاقية، حيث كانت العلاقة بين الميكيا فيلية والسايكوباتية وبين الممارسات غير الأخلاقية معنوية.

في المقابل، لم تكن العلاقة بين النرجسية والممارسات غير الأخلاقية معنوية إلا في حال ترتب عليها عوائد مالية.

أوصت الدراسة بضرورة توعية المحاسبين والمراجعين بأهمية السمات الشخصية وتأثيرها على الممارسات المهنية، وتوفير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين السلوك المهني وتقليل تأثير السمات السلبية. كما دعت إلى تطبيق إجراءات رقابية أكثر صرامة لمراقبة السلوك المهني.

الدراسة الرابعة: محمد وآخرون (2021)

هدفت دراسة محمد وآخرون (2021) إلى بيان تأثير امتلاك المعرفة على تحسين ونجاح إدارة المشاريع الصناعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من 80 موظفًا في الشركات الصناعية.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشاريع، حيث أن وجود خطة استراتيجية تركز على اكتساب المعرفة وتطبيقها يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وإدارة المشاريع بكفاءة. أكدت الدراسة أهمية امتلاك المعرفة كمدخل أساسي لتطوير وتحسين إدارة المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق سياسات تركز على اكتساب المعرفة وتوظيفها في تحسين عمليات إدارة المشاريع. كما دعت إلى توفير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات المعرفية للعاملين لضمان تحسين الأداء والابتكار في المشاريع.

إضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على أهمية تطوير نظام إداري يعتمد على المعرفة والتعلم المستمر، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات الصناعية بكفاءة ويعزز من قدرتها التنافسية.

الدراسة الخامسة: حبوش وآخرون (2021)

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وتأثيره على أدائهم وأداء فريقهم في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي وأداة الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات من مجموعة كبيرة من مديري المشاريع.

توصلت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) له تأثير قوي على نجاح المشاريع، حيث يسهم الذكاء العاطفي في تحسين التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق، مما يعزز من كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.

أوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية الذكاء العاطفي وتطويره بين مديري المشاريع لتعزيز نجاح المشاريع. كما دعت إلى تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين الذكاء العاطفي لمديري المشاريع والعاملين لرفع مستوى الأداء وتحقيق التميز.

الدراسة السادسة: أبو سويرح وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير السمات الشخصية على الصراعات التنظيمية لدى العاملين في الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية-قطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في الإدارة.

أظهرت النتائج أن السمات الشخصية تتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين، مما يؤدي إلى حدوث الصراعات التنظيمية ويؤثر سلباً على تطوير العمل. كانت الشخصية العدوانية الأكثر

شيوعاً بين أفراد العينة، في حين كانت الشخصية الانبساطية الأقل شيوعاً. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير سمات الشخصية لدى العاملين لتقليل الصراعات التنظيمية وتحسين بيئة العمل.

دعت الدراسة إلى تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز السمات الشخصية الإيجابية للعاملين، وتقليل التأثير السلبي للسمات العدوانية على بيئة العمل. كما أوصت بتطوير سياسات وإجراءات تهدف إلى إدارة الصراعات التنظيمية بشكل فعال لضمان تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة السابعة: الشواكة وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، مع دراسة الدور الوسيط لرأس المال الفكري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في المركز.

توصلت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط. أشارت النتائج إلى أن التوجهات الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع عندما يتم تعزيزها برأس المال الفكري المناسب، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

أوصت الدراسة بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لضمان نجاح المشاريع، وإعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار. كما دعت إلى العمل على استدامة وتعزيز رأس المال الفكري من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية.

الدراسة الثامنة: بلاسم وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التصنيع الأخضر على نجاح المشاريع في بيئة النفط العراقية. شملت الدراسة أبعاد التصنيع الأخضر مثل نظام الإدارة البيئية، التصميم الأخضر،

الشراء الأخضر، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتم تقييم نجاح المشروع من خلال معايير مثل دعم الإدارة العليا، تحديد الأهداف، واكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

أظهرت النتائج اهتمام إدارة المشروع بالبحث عن بدائل أقل تأثيراً على البيئة، ودعم الإدارة العليا لإنجاز المشروع في الوقت المحدد. أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين التصنيع الأخضر ونجاح المشروع، حيث يمكن للتصنيع الأخضر تحسين كفاءة المشاريع وتقليل تأثيرها البيئي.

أوصت الدراسة بضرورة تشكيل فرق عمل متعددة المهارات وتحفيز التدريب المستمر للعاملين لتطوير قدراتهم في مجال التصنيع الأخضر. كما دعت إلى تطبيق استراتيجيات تركز على الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية لضمان تحقيق نجاح مستدام للمشاريع.

إضافة إلى ذلك، شددت الدراسة على أهمية تعزيز الوعي البيئي بين العاملين والإدارة العليا لتحقيق توازن بين التطور الصناعي والحفاظ على البيئة، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الدراسة التاسعة: الشاشاني وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير السمات الشخصية في تحقيق الدافعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. ركزت الدراسة على عوامل الشخصية الخمسة الكبرى: الانفتاحية، الانبساطية، العصابية، الواعية، والتوافقية، وأثرها على دافعية العاملين من خلال نظرية هيرزبيرغ في الدافعية.

أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائي للسمات الشخصية بأبعادها على دافعية العاملين في البنوك التجارية. أكدت النتائج أن السمات الشخصية تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين

على الإنجاز والتقدير والمسؤولية والتقدم في العمل، مما يعزز من تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة البنوك بسمات العاملين الشخصية لتعزيز دافعيتهم وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. كما دعت إلى تطوير برامج تدريبية تستهدف تحسين السمات الشخصية للعاملين لزيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم على الأداء الأمثل.

الدراسة العاشرة: جبر وآخرون (2020)

هدفت الدراسة إلى دراسة السمات الشخصية لدى طلبة قسم التربية الفنية في ضوء نظرية جوردن ألبرت في الاستعدادات الشخصية. اعتمدت الدراسة على مقياس جوردن ألبرت للاستعدادات النفسية لتقييم السمات الشخصية للطلبة، بما في ذلك الاجتماعية، المسؤولية، السيطرة، والاتزان الانفعالي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى السمات الشخصية لدى العينة لم يرتق إلى مستوى ممتاز، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين السمات الشخصية الاجتماعية والسيطرة والاتزان الانفعالي، بينما لم توجد علاقة ارتباطية بين سمة المسؤولية. أوصى الباحثان باستخدام مقياس جوردن ألبرت في قبول الطلبة المتقدمين إلى الكلية كأداة دقيقة لتقييم السمات الشخصية.

أوصت الدراسة بضرورة تعديل نسبة قبول الطلبة المتقدمين استناداً إلى السمات الشخصية المحددة، لتعزيز فعالية الكلية في اختيار الطلبة المناسبين. كما دعت إلى تطبيق برامج تدريبية تهدف إلى تحسين السمات الشخصية للطلبة لتحقيق مستوى أداء أفضل.

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: (Ameer et al 2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع على نجاح وتقدم المشاريع، مع اعتبار الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها وجمعت البيانات باستخدام استبانات موجهة لمديري المشاريع.

توصلت النتائج إلى أن السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع تؤثر بشكل إيجابي على نجاح وتقدم المشاريع، وأن الالتزام المهني العاطفي يعزز من هذا التأثير بشكل ملحوظ. أظهرت الدراسة أن الالتزام المهني يلعب دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المشاريع ونجاح المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز السمات الشخصية الانبساطية والالتزام المهني العاطفي بين مديري المشاريع. كما دعت إلى التركيز على تعزيز الالتزام المهني كعامل رئيسي لنجاح المشاريع وتقديمها.

الدراسة الثانية: (Viaclovie et al (2020

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية للعمال على إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية في شرق كرواتيا، وبالأخص في منطقة سلافونيا وبارانيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام استبانات المسح لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت نتائج الدراسة أن السمات الشخصية مثل القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق تعتبر ذات تأثير أكبر على إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية مقارنة بالمستوى التعليمي للعمال. أشارت النتائج إلى أن تحسين هذه القدرات يمكن أن يتم من خلال تدريب العمال وتحفيزهم، مما يعزز من إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.

أوصت الدراسة بضرورة استقطاب المديرين ذوي الكفاءات العالية وتدريب العمال في المشاريع، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على دعم قطاع البناء والإنشاءات من خلال رفع مهارات العمال وتحسين قدراتهم. كما دعت إلى تطوير سياسات تحفيزية تعزز من الروح المعنوية والأخلاق بين العمال.

الدراسة الثالثة: (Mathar et al (2020

هدفت الدراسة إلى معرفة وتقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على عينة من الخبراء الاستشاريين والمقاولين، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تساهم في نجاح المشاريع الإنشائية: كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين والخبراء، وجود قنوات اتصال فعالة بين الأطراف الرئيسية (المالك، مدير المشروع، والمصمم)، وكفاءة وسلطة وصلاحيات مدير المشروع. أكدت النتائج على أهمية توفر الموارد الكافية والمهارات اللازمة لضمان نجاح المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة إيلاء المشاريع الإنشائية أهمية كبرى لأنها تمثل ركيزة للنمو الاقتصادي. كما دعت إلى تطوير استراتيجيات تهدف إلى تحسين كفاءة وقدرات الموظفين الرئيسيين والخبراء في مختلف المجالات، وتعزيز قنوات الاتصال الفعالة بين الأطراف الرئيسية في المشاريع.

الدراسة الرابعة: (Fossum et al (2020

هدفت الدراسة إلى تحديد وتغطية النقص في البيانات والمعلومات الكمية المتوفرة حول العلاقة بين ممارسات الأداء والتشغيل والدعم التنظيمي ونجاح إدارة المشاريع في المشاريع

العالمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لاختيار أعضاء عينة الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الأداء والتشغيل لاختيار الأفراد العاملين و فرق العمل ترتبط ارتباطاً قوياً بكفاءة وفعالية المشاريع، إلا أن تكيف معظم المنظمات مع هذه العلاقة لا يزال ضعيفاً. أكدت الدراسة على تعقيد العلاقة بين ممارسات الأداء ونجاح المشاريع، مشيرة إلى ضرورة تطبيق أفضل الممارسات لاختيار أعضاء فرق العمل وتدريب الموظفين الحاليين. أوصت الدراسة بضرورة تحسين استراتيجيات اختيار وتدريب فرق العمل لضمان تحقيق الأداء الأمثل في المشاريع. كما دعت إلى تعزيز الدعم التنظيمي لتطوير بيئة عمل مناسبة تعزز من نجاح إدارة المشاريع على المستوى العالمي.

الدراسة الخامسة: (Ram & Ronggui 2018)

هدفت الدراسة إلى دراسة السمات الشخصية لمديري مشاريع البحث والتطوير (RDPMS) نظراً لأهمية سلوكهم القيادي في التأثير على تسليم المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مديري المشاريع.

توصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية دمج 45 سمة شخصية ضمن مجموعة من العوامل العالية المستوى التي يحتاجها مديرو المشاريع، بما في ذلك الإبداع، التفكير والتحليل، التعلم المستمر، قبول الفشل والمخاطر، والأصالة. أكدت الدراسة أن هذه المهارات والقدرات تلعب دوراً مهماً في خفض التكاليف وتحقيق نجاح المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين السمات الشخصية للمديرين، وتعزيز المهارات القيادية والإبداعية لديهم. كما دعت إلى تبني استراتيجيات تركز على تطوير القدرات التحليلية والتفكير النقدي لمديري المشاريع.

8.1 الفجوة البحثية:

تهدف الدراسات السابقة مثل دراسة (Ameer et al 2021) إلى استكشاف تأثير السمات الشخصية الانبساطية على نجاح وتقدم المشاريع، بينما تركز دراسة (Viaclovie et al 2020) على تأثير السمات الشخصية للعمال مثل القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق على إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية. بالمقابل، تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير مجموعة شاملة من السمات الشخصية لمديري المشاريع، والتي تشمل القيادة، الاتصال والتواصل، أخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية، على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية. هذه الأهداف المختلفة تعكس فجوة بحثية واضحة، حيث تفتقر الدراسات السابقة إلى التركيز الشامل على سمات الشخصية المتعددة لدى مديري المشاريع وتأثيرها المجمع على نجاح المشاريع الحكومية في قطاع محدد مثل هيئة الطرق.

من ناحية الأبعاد، تناولت الدراسات السابقة سمات شخصية محددة مثل الانبساطية في دراسة (Ameer et al 2021) والقوة الجسدية والمعنويات والأخلاق في دراسة (Viaclovie et al 2020). على النقيض، تركز الدراسة الحالية على مجموعة شاملة من السمات الشخصية التي تشمل القيادة، الاتصال والتواصل، أخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية. هذه الفجوة في الأبعاد المدروسة تظهر حاجة ماسة لدراسة تأثير مجموعة متنوعة من السمات الشخصية على نجاح المشاريع، بدلاً من التركيز على سمات فردية.

من حيث المنهجية، اعتمدت الدراسات السابقة غالباً على منهجية محددة مثل المنهج الوصفي التحليلي في دراسة (Ameer et al 2021) أو المنهج الكمي باستخدام استبانات المسح في دراسة (Viaclovie et al 2020). في المقابل، تسعى الدراسة الحالية إلى استخدام منهجية تكاملية تشمل تحليلات كمية ونوعية، مما يوفر صورة أكثر شمولية لتأثير السمات الشخصية على

نجاح المشاريع. هذه الفجوة المنهجية تشير إلى ضرورة تبني منهجيات بحثية متعددة الأبعاد لتحليل البيانات بشكل أكثر دقة وتكاملاً.

بالنسبة لبيئة التطبيق، أجريت الدراسات السابقة في بيئات متعددة مثل المشاريع التجارية والمشاريع الإنشائية في مناطق محددة، ولكنها لم تشمل المشاريع الحكومية في قطاع الطرق بالمملكة العربية السعودية. تركز الدراسة الحالية على بيئة تطبيق محددة وهي المشاريع الحكومية في هيئة الطرق، مما يعكس حاجة ماسة لدراسة محددة تأخذ بعين الاعتبار التحديات والاحتياجات الخاصة لهذه البيئة. هذا يعزز من أهمية البحث المقترح في سد الفجوة البحثية المتعلقة ببيئة التطبيق.

أما فيما يخص النتائج، فقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية السمات الشخصية مثل الانبساطية والمعنويات في تحسين أداء المشاريع، لكنها لم تقدم توصيات محددة للبيئات الحكومية أو لقطاع معين مثل هيئة الطرق. في المقابل، من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية نتائج وتوصيات عملية تسهم في تحسين أداء مديري المشاريع في هيئة الطرق من خلال التركيز على كيفية تعزيز القيادة، الاتصال والتواصل، أخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية. هذه الفجوة في النتائج تشير إلى ضرورة توفير توصيات عملية ومحددة تساعد في تحسين أداء المشاريع الحكومية.

بناءً على هذه المقارنة، تتضح الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات شاملة تركز على تأثير مجموعة متكاملة من السمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية. تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال منهجية متكاملة وبيئة تطبيق محلية محددة، مما يوفر رؤى وتوصيات عملية لتحسين أداء المشاريع الحكومية في هذا القطاع المهم.

9.1 تطبيق النظرية في الدراسة:

لتحليل تأثير السمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية، ستستند الدراسة إلى نظرية السمات الشخصية، مع تطبيقات محددة من نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ونظرية القيادة التحويلية.

1. نظرية السمات الشخصية:

تعد نظرية السمات الشخصية من أبرز النظريات في علم النفس التي تركز على تحديد وقياس السمات المستقرة التي تميز الأفراد. تفترض هذه النظرية أن السمات الشخصية هي خصائص ثابتة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وأدائهم في مختلف المواقف الحياتية والمهنية. في سياق هذه الدراسة، سيتم تحليل السمات الشخصية لمديري المشاريع وتأثيرها على نجاح المشاريع من خلال الأبعاد التالية:

القيادة: مدى قدرة المديرين على توجيه وإلهام فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

الاتصال والتواصل: كفاءة المديرين في نقل المعلومات والتفاعل بفعالية مع جميع الأطراف المعنية.

أخلاقيات العمل: التزام المديرين بالقيم والمبادئ الأخلاقية في ممارساتهم المهنية.

الكفاءة الإنتاجية: قدرة المديرين على تحقيق الأهداف بكفاءة ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة.

2. نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية:

يعتمد نموذج العوامل الخمسة الكبرى على خمسة أبعاد رئيسية للشخصية، وهي: الانبساطية، القبول، الانفتاح على التجارب، الضمير الحي، والعصابية. يتميز هذا النموذج بشموليته وقدرته على تقديم إطار عمل لتحليل الشخصية بشكل متكامل. سيتم تطبيق هذا النموذج لتحديد السمات

الشخصية المحددة التي تساهم في نجاح مديري المشاريع، مما يساعد في تقديم توصيات مبنية على أسس علمية لتعزيز الأداء.

3. نظرية القيادة التحويلية:

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة في علم الإدارة، والتي تركز على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في المنظمة من خلال التأثير العاطفي والتحفيزي على الأفراد. تتضمن هذه النظرية أربعة مكونات رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري. سيتم استخدام هذه النظرية لتحليل كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز من نجاح المشاريع الحكومية من خلال تحفيز الفرق ودعمهم لتحقيق الأداء الأمثل.

التطبيق في الدراسة:

من خلال دمج نظرية السمات الشخصية مع نموذج العوامل الخمسة الكبرى ونظرية القيادة التحويلية، ستتمكن الدراسة من تقديم تحليل شامل ودقيق لتأثير السمات الشخصية على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية. سيساعد هذا النهج التكامل على:

تحديد السمات الشخصية الأساسية التي تعزز من فعالية مديري المشاريع.

فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية في تحسين أداء المشاريع.

تقديم توصيات عملية لتطوير قدرات المديرين وتحسين كفاءتهم في إدارة المشاريع.

10.1 المنهجية:

بصفة عامة يعتمد إختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

حيث يقوم فيه الباحث بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي، حتى يمكن إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة.

أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع ودورها في نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.

مصادر الدراسة المعتمدة:

- **المصادر الثانوية:** يهدف معالجة جانب الدراسة النظري، استعانة بالمصادر الثانوية ومن أهمها مراجعات الكتب العربية والأجنبية، والمقالات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، وأحدث ما تناولته الدراسات البحثية، والاطلاع على مواقع الإنترنت الرسمية.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر السمات الشخصية بأبعادها لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة:

- سيتم إعداد استبانة للتعرف إلى أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية."
- وسوف تتألف الإستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:
- **الجزء الأول:** ويتضمن الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة والمتمثلة في (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) من أجل وصف خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة في عينة الدراسة.
 - **الجزء الثاني:** ويتعلق بقياس السمات الشخصية لمديري المشاريع، والذي تتناول أربعة أبعاد هي: (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)
 - **الجزء الثالث :** ويتعلق بقياس نجاح المشاريع الحكومية

11.1 الاساليب الاحصائية المستخدمة

- تم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدام عدة أدوات إحصائية منها:
- **اختبار الانحدار المتعدد التدريجي:** لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة؛ أي التحقق من أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية
 - **تحليل الانحدار الخطي البسيط** لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة في اختيار تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
 - **اختبار الارتباط الخطي المتعددة المعرفة** مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين تعدين أو أكثر، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون: للتعرف على الارتباط الذاتي من أبعاد المتغير المستقل.
 - **اختبار معامل تضخم التباين:** للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات وأبعادها.

- اختبار الالتواء والتفرطح (Skewness & Kurtosis): بهدف اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الاستبانة.

ولغايات وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، تم استخدام الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف وتوزيع الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .

- المتوسطات الحسابية: لقياس متوسط إجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة.

- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

12.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة للتعرف على أثر السمات الشخصية بأبعادها القيادة –

الاتصال والتواصل -أخلاقيات العمل – الكفاءة الإنتاجية) لمدراء المشاريع على نجاح

المشاريع الحكومية بهيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية

- **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.

__ **حدود زمانية :** سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.

- **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على العاملين في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.

-

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: السمات الشخصية

يعتبر مفهوم السمات الشخصية من المفاهيم التي لاقت شيوعاً كبيراً بالاضطرابات مع شيوع المنظمات الحديثة، وذلك نظراً لافتقار العديد من المنظمات لفهم السمات الشخصية وتأثيرها في أداء العاملين لوجود خلط بين مفهومي والقيادة الإدارة، وتبادل استخدامهما في بعض الأحيان وعلى الرغم من الاختلاف الجوهرى فيما بين المفهومين، فإن الإدارة هي الأسلوب الذي تدار فيه أعمال المنظمة، بينما القيادة هي العمل الذي يهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة للوصول بالأفراد الى مستوى أفضل من خلال الممارسات التي يمارسها الرؤساء مع مرؤوسيهـم.(الطيب والبشتي، 2004)

والشخصية الإنسانية ظاهرة تكوينية، وعملية نمائية مستمرة في غاية التعقيد، تتضمن التفاعل بين الفرد وبيئته المادية والنفسية والاجتماعية، وهي الإطار الخاص بالفرد، والذي تنتظم فيه طبيعته الجسمية والعقلية والنفسية وخلاصة خبرته التي مر بها، وما اكتسبهم أفكار ومعتقدات بصورة مقصودة أو غير مقصودة، والتي تتفاعل فيما بينها في مواجهة المثيرات البيئية المختلفة، مؤدية إلى استجابات خاصة تدل على الكيفية الفريدة التي مر بها هذا التفاعل في موقف معين، ويعتبر أنثر أن الذات تنظيم يحدد للفرد شخصيته وفرديته التي تظهر معها طبيعة جذابة التي تحدد له أسلوبه المتميز في الحياة (شفقة، 2008).

ومن هنا يمكن القول بأن السمات الشخصية هي عبارة عن الأساليب التي يتعامل بها المدراء ورؤساء الأقسام مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بما يتماشى مع تطلعات الإدارة العليا وبما يضمن بقاء العاملين واستقرارهم في العمل ومحاولة بذل أكبر كم من الجهد في سبيل تحقيق مهامهم بكل فاعلية.

2.1.1 مفهوم السمات الشخصية:

ينظر إلى السمة على أنها أبنية الشخصية والسمة عبارة عن منشأ أو تركيب نظري وظيفتها تنظيم السلوك في وحدات، وربط ذلك السلوك بمتغيرات أو عوامل الشخصية، بحيث تختلف هذه الوحدات الفرضية من حيث مستوى التحليل الذي يعتمد عليه هذا الجزء في الشخصية . (الزعبى، 2019)

في حين عرفها كل من (شيحان وأبازايد، 2018) السمة الشخصية بأنها: الصفة أو الخاصية التي تميز ملوك الفرد، وتعتبر الوحدة الرئيسية لبناء الشخصية، وهي صفة مستقرة وثابتة نسبياً وتتعلق بالاختلافات الموجودة بين الأفراد في اتجاهاتهم وميولهم إلى رؤية العالم بطريقة معينة، أو للتصرف بطريقة ثابتة يمكن التكهّن بها.

وقد عرفت الشخصية بأنها بناء سيكولوجي معقد الذي يحتوي على الخلفية الوراثية للفرد وعلى تاريخ التعلم والأساليب التي تؤثر فيها تعقيدات هذه الأحداث المنظمة والمتكاملة على استجابة الفرد الجافر معين في البيئة المحيطة

والشخصية يقصد بها جميع السمات والخصائص النفسية والعطية من ذكاء وقدرات عقلية وميول واتجاهات وطرق تفكير وإدراك لحل المشكلات والتي تميز فرد إلى آخر . (السرخى، 2002).

كما أن الشخصية تنظيم دينامي داخل الفرد للأجهزة النفسية الفيزيائية التي تحدد للفرد طابعه المميز في السلوك والتفكير (عبد الخالق، 2003: 343)

ودراسة الشخصية تقوم على أساس النظر إلى الإنسان باعتباره كلاً متكاملًا ذا بناء وهذا البناء له وظائف لدى ما هو يطلق عليه بشخصية الفرد وعلم نفس الشخصية يهتم في المقام

الأول بدراسة الخصائص التي تتصف على الأقل بالثبات النسبي داخل الإنسان كالاستعدادات والسمات والدوافع التي توجه سلوكه في موافقه الحياتية المختلفة.(الفرماوي، 2001)

وعرفها سفيان (2004) أنها نظام شامل منه الأنظمة الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تتفاعل فيما بينها وتنعكس على سلوك الفرد وتميزه عن غيره.

وتشهر الشخصية إلى خصائص الفرد الخارجية المكشوفة التي يمكن للآخرين رؤيتها (Schultz & Schute 2005) و عرفت الشخصية بأنها : التنظيم الديناميكي الذي في داخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية التي تملي على الفرد طابعه الخاص في التكيف مع البيئة (غنام، 2005)

وتعرف الشخصية على أنها تلك النظام الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الكائن الأنمي في موقف معين، وبالتالي فإن الشخصية لتناول جميع أنماط سلوك الفرد الظاهرية والحية (الداهري،2005)

وقد وضعت تعريفات عديدة للشخصية منها تعريف مودتن برنس الذي ينظر إلى الشخصية على أنها كل الاستعدادات والنزعات والميول والغرائز والقوى البيولوجية الفطرية، أو الموروثة، وهي كل الاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة في حين يرى باودن أن الشخصية والتأثير فيه والعمل على تطويره (ناصر، 2012).

كما ينظر إلى الشخصية على أنها نظام نفسي وعصبي يتميز بالتعميم والتمركز ويخص الفرد، ولديه القدرة على نقل العديد من المنبهات المتعادلة وظيفيا (سعيدة، 2013).

ويرى الباحث أن هناك اختلافاً واضحاً في تعريفات الشخصية، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالشخصية والتعريفات سألغة الذكر يعرف الباحث الشخصية بأنها نظام متكامل من الصفات الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية الثابتة نسبياً، والتي تميز الفرد عن تلك

الميول الثابتة عند الفرد التي تنظم عملية التكيف بينه وبين بيئته (نجم، 2010: 10) والشخصية عبارة عن وجود بيولوجي حصيلة للتطور التاريخي للنشاط الإنساني، وتتكون هذه الشخصية من مجموع الصفات النفسية للإنسان والتي تظهر في وعي دوره في المجتمع غيره وتحدد أسلوب تعامله، وتفاعله مع الآخرين، والبيئة الاجتماعية، والمادية المحيطة به.

وقد أشار صوالحة والعبوشي (2012) بأن الصفات الشخصية تتعلق بالشكل العام للقائد وصحته من الناحية الجسمية على النحو الآتي:

- 1) سلامة الجسم البدنية والعصبية ترتبط بالصحة الجيدة لدى القائد، وضرورة توافرها لدى القائد، نظرا للدور الهام والصحب الذي يقوم به لإنجاز مهامه
- 2) قوة التحمل توافر هذه السمة لدى المدراء العاميين يجعلهم قادرين على أداء مهامهم وأصالحهم التي تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً.
- 3) الحيوية والنشاط هذه السمة والسمتين الجسميتين السابقتين من السمات التي يعتمد عليها نجاح القائد .
- 4) حسن المظهر والأناقة وقد أكد صوالحة والعوني ببيان أهميتها في شخصية القائد كونه قدوة للآخرين، وهذه الصفة لها أثرها في نفوسهم الأمر الذي يبعث على الاحترام والتقدير المتبادل وبالتالي التعاون والعمل بجد واجتهاد واستدل على أهميتها من القرآن الكريم والسنة النبوية
- 5) القدرة على استخدام لغة الجسد هي وسيلة اتصالات غير لفظية، وتسمى أحيانا لغة الإشارة وهي عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات وتغيرات الصوت .

2.1.2 تصنيف السمات الشخصية.

هناك عدة أنواع السمات الشخصية تتعدد السمات الشخصية لذا تعددت تصنيفات .

ويعرض (بن الشيخ، 2019) بعض التصنيفات للسمات الشخصية على النحو التالي:

(1) السمات العامة المشتركة، والسمات الخاصة الفريدة

1. **السمة العامة:** يعرفها البورت بأنها فئة تصنف فيها أشكال المتكافئة لدى المجموع العام من الناس، وهي ليست سمة حقيقية، ولكنها تعكس إلى حد ما الاستعدادات الحقيقية والتي يمكن مقارنتها لدى الكثير من الشخصيات.
2. **السمة الفريدة الخاصة:** وهي التي لا تخلع إلا على فرد بعينه، ويسمىها البورت القابليات الشخصية وهي وحدها السمات الحقيقية وهي الأكثر تصوير لتركيب الشخصية .

(2) السمات الأصلية المركزية أو الأساسية الثانوية

- 1- **السمات المركزية:** هي الأكثر شيوعا وتميز الفرد عن الآخر وعددها يتراوح من خمسة إلى عشرة سمات.
- 2 **السمات الثانوية:** أقل حدوثا، ضعيفة أو هامشية، وأقل أهمية في وصف الشخصية.

(3) السمات التعبيرية والاتجاهية

- [1] **السمات التعبيرية** هي سمات تؤثر على شكل الملوك ولكنها لا تكون واقعية الأحيان. ومن أمثلتها السيطرة والمثابرة.
- [2] **السمات الاتجاهية:** سمات ذات تأثير محدد في مجالات معينة من مجالات الحياة ويقسم (جيلفورد) السمات الشخصية إلى ثلاثة أنواع هي (المجالي وعبد الرشيد، 2020)
- [3] **السمات السلوكية الانفعالية** تتكون السمات الانفعالية في الفرد نتيجة لتفاعل عوامل هامة في تكوينها وهي الوراثة، الوظائف الفسيولوجية، العوامل البيئية المستمرة.
- [4] **السمات المورفولوجية** الخاصة بشكل الجسم الخارجي العام.
- [5] **السمات المعرفية** القدرات وطريقة الاستجابة للمواقف.
- [6] **السمات الدينامية الوجدانية** وتتصل بإصدار الأفعال السلوكية وهي تختص بالاتجاهات العقلية أو الدافعية والميول كان تقول شخص طموح أو شغوف بالرياضة.

2.1.3 أبعاد السمات الشخصية لمديري المشاريع

أشار (أبو سويرح وأبو فايد، 2020؛ بن الشيخ، 2019) إلى أن أبعاد السمات الشخصية لمديري المشاريع تتألف مما يلي:

□ سمة القيادة

تساعد المهارات القيادية لمديري المشاريع على حسن التصرف والإدارة الجيدة من خلال ضبط وتوحيد وتكثيف جهود الأفراد العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المشروع؛ حيث تعدّ 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 .

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

□ سمة الاتصال والتواصل

أشار كل من (أبو سويرح وأبو فايد، 2020) إلى أن مهارات الاتصال 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.

عرف أبو سويرح وأبو فايد (2020) سمة الاتصال والتواصل في المشروع بأنها عملية تبادل المعلومات والبيانات والحقائق والآراء باستخدام رموز معينة. كما عزفت 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.

□ سمة أخلاقيات العمل

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 (الشرقاوى وسليم، 2021).

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 أساسا لحياة الأفراد، وتقييم ما هو جيد وتمييزه عما هو سيء، وأساس العمل الناجح في المشاريع هو الالتزام بأخلاقيات العمل والمهنة (المجالي وعبد الرشيد، 2020).

□ 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).

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

وعرفها Fossum et al. (2020) بأنها العلاقة بين ما حققه مدير المشروع فعلياً والمتوقع تحقيقه. وعرفت 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، وعوامل الإنتاج المستخدمة في هذه العملية (Kim et al., 2016).

المبحث الثاني: نجاح إدارة المشاريع

2.2.1 مفهوم إدارة المشروع

أشار السليمان (2016)، إلى تعريف إدارة المشروع بأنه الاستخدام السليم والأمثال الموارد المشروع، وكافة المصادر المتاحة بطريقة منتظمة، وإدخال تقنيات حديثة لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً.

كما أشار (Sigmall 2013) على أنها مهارة تطبيق المعايير والأموال والأساليب والتقنيات والطرق المناسبة، والتي تضمن التنفيذ الناجح لجميع الأنشطة والعمليات، لإنهاء المشروع بأقل تكلفة ووقت وأعلى جودة.

وأكد بن العارية، (2005) على أنها عملية تنظيم جهود العاملين ضمن أسس معينة وقواعد محددة للوصول إلى الأهداف المخطط لها، وذلك من خلال الاستخدام المناسب للموارد المتاحة بالاعتماد على الطرق السليمة لتحقيق الكفاءة والفعالية للأهداف. تكمن في نجاحها الذي يشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق السمعة الطيبة والفوائد.

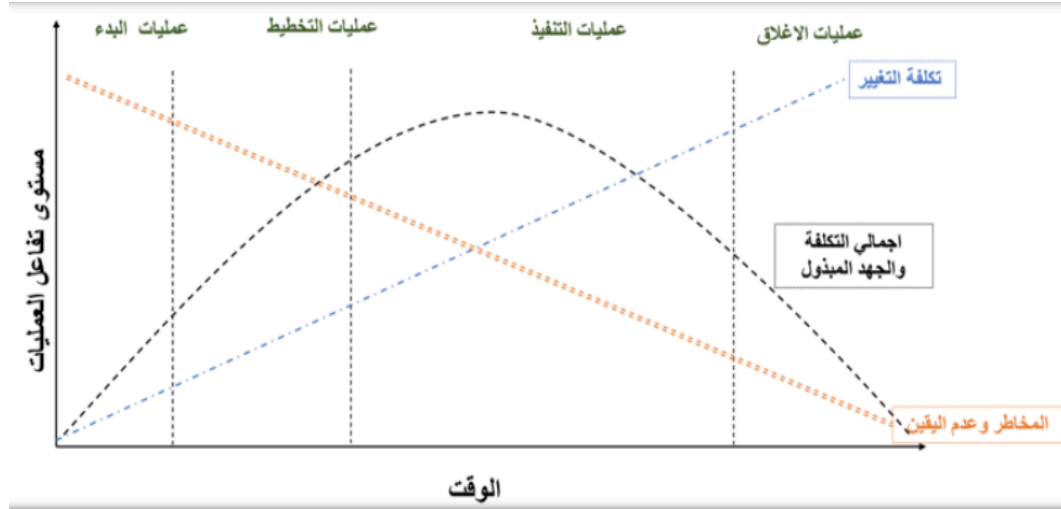
وكما أكد العيدي (2013) أن متطلبات إدارة المشروع الناجح تحتاج إلى التخطيط الصحيح لكافة الأنشطة في المشروع، والتركيز على الجدولة الزمنية التنبؤية الواقعية للأنشطة لضمان مصداقية المشروع.

ونستنتج من ذلك بأن إدارة المشروع عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم للموارد المتاحة وجهود فريق العمل لضمان التنفيذ الناجح للأنشطة والعمليات للوصول للأهداف المرجوة ورضا أصحاب المصلحة.

2.2.2 مراحل إدارة المشروع

تعتبر المشاريع الإنشائية مثالا على تطبيق المنهجية التقليدية في إدارة المشروع ، والذي يتبع تطوير هذه المشاريع شكل تسلسل المراحل، حيث أن مراحل حياة المشروع تكون في اتجاه واحد متابعة دون الرجوع إلى الوراء، وترتكز الإدارة التقليدية للمشروع على التخطيط والتنبؤ ومعرفة وتحديد المتطلبات والاحتياجات لمشروع مسبقا، فالمنهج التقليدي (Waterfall) يتماشى مع المشاريع التي يكون مخطط لها بشكل واضح ومعرف بالكامل لما يجب العمل عليه وكيفية التنفيذ وعلمنا أن هذه المشاريع غير قابلة للتعديل أثناء التنفيذ، وبالتالي هذه المشاريع يجب أن يتم الانتهاء منها في ظروف معينة وضمن تكلفة وأطر زمنية .(محمد وفحل ، 2021)

وقد أشار (Salameh 2014) أن لكل مشروع دورة حياة مختلفة عن المشاريع الأخرى و أن نتائجها لا تظهر إلا في المرحلة النهائية للمشروع، وهذا يؤكد على أن نجاح المشروع لا يمكن الحكم عليه إلا عند اكتمال كافة مراحله، ويبين الشكل رقم (3) مستوى تفاعل العمليات على الوقت من حيث المخاطر وعدم اليقين، وتكلفة التغيير، واجمالي التكلفة والجهد المبذول).



المصدر : (PMBOK 2017,)

1- مرحلة البدء:

هذه المرحلة معرفة أصحاب المصلحة والمعنيين التحديد ومناقشة الأهداف والتوقعات بحيث يتم تحديد كافة قيود المشروع متمثلة بالنطاق والموارد المائية والمتطلبات والإطار الزمني، ومن المهم أيضا توضيح مدى إطلاع أصحاب المصلحة على المراحل والأنشطة المختلفة للمشروع، إضافة إلى تحديد دور كل طرف فعال في المشروع (Salameh,2014).

-2مرحلة التخطيط:

هنا يتم التخطيط الكامل من قبل مدير المشروع والإدارة العليا لجميع نواحي المعرفة في المشروع متمثلة بالاتي النطاق، والتكلفة، والوقت والجودة، والموارد المتاحة، وطرق التواصل، وتحديد المخاطر المتوقعة، والمشتريات وأصحاب المصلحة)، حيث يتم تحديد نطاق المشروع والأهداف المرجوة وطرق تحقيق هذه الأهداف، وإعداد دراسات للوقت والتكلفة ضمن جودة عالية، وتعريف المخاطر المتوقعة وكيفية التعامل معها، وإعداد خطة لإدارة التغيير، وتحديد الدور التشاركي لأصحاب المصلحة وآلية التغذية الراجعة بعد كل مرحلة، وإضافة إلى ذلك، إعداد التفصيل التدريجي الذي يبين كيفية تحسين وتعديل خطة المشروع وذلك من خلال توفر كم أكبر من المعلومات والتقديرات الذي يوضح زيادة مستوى التفصيل فيها بشكل مستمر، وعند الانتهاء من هذه المرحلة بالكامل، يتكون المخطط التفصيلي الواضح للمشروع الذي يمثل خط الأساس، والذي يعتبر أهم مخرجات المرحلة، (Steyr & Nicholas . 2020).

1- مرحلة التنفيذ:

حيث تتضمن هذه المرحلة التطبيق الواقعي لخطة المشروع، بالإضافة إلى عمليتي الإشراف والرقابة على التنفيذ، ومن ثم إعداد التقارير اللازمة حول سير عمل المشروع ومقارنة ما خطط له وما لهذ من الأنشطة وآلية التحكم في تكلفة ووقت وجودة تنفيذ العمل ، والمميز في هذه المرحلة أن عمليات المشروع تعني فقط في اتباع الخطة التي لها ارتباط بالوقت والتكلفة والموارد، ومن المتوقع أن يحدث تغيرات أثناء تنفيذ الأنشطة أو بعد ظهور النتائج مما تتطلب الحاجة إلى حل

بعض التغييرات في الخطة، و عليه يتم تحليلها والعمل بها من خلال اتباع إجراءات محكمة وفقاً لخطة
إدارة التغيير . (Freitas et al. 2020,)

2- مرحلة الإغلاق:

في هذه المرحلة يتم إنهاء جميع المراحل المهنية في المشروع عند استكمالها أو إغلاق المشروع بالكامل، بحيث يتم عرض حالة المشروع والمراحل المنجزة على أصحاب المصلحة واستكمال إجراءات الموافقة على إغلاقه (PMBOK 2017)

من هنا، يجب أن يمتلك مديري المشاريع المهارات في توظيف الأدوات والتقنيات عبر مراحل دورة حياة المشروع التي تمكنهم من تحقيق نجاح المشروع.

2.2.3 مفهوم نجاح المشاريع

يحتاج مدير المشروع إلى مجموعة معينة من الكفايات التي تسمح له بتخطيط المشروع وتنفيذه بفعالية وكفاية ولا تنحصر فقط على مدير المشروع، ولكن أيضاً فريق المشروع بأكمله، لذا يجب أن يتمتع بمستوى معين من الكفاية من أجل إكمال المشروع، و أن الخصائص والمهارات الشخصية للمدير الفعال تؤدي إلى نتائج مهمة في نجاح المشروع، بل تعتبر المحدد الحقيقي لنجاح أي مشروع، لذلك يجب إعطاء الأولوية للكفايات عند توظيف المدراء والعاملين في المشروع. (حداد وأبوزيد، 2021)

يعتبر نجاح المشروع موضوع ذو أهمية من البحث لعدة سنوات لأسباب عديدة، ويعتقد أن المشاريع الناجحة تعمل على تحسين السمعة العامة للمنظمة، وبنفس الوقت، ويساهم نجاح المشروع في إضافة قيمة وتوليد موارد اقتصادية للمنظمة الأم، ويعتقد أن المنظمات التي تنهي مشاريعها في حدود الموارد المحدودة والفترة الزمنية المخطط لها تكتسب مزايا تنافسية (2020 Irfan, et al.,

2.2.4 تعريف نجاح المشاريع الحكومية

أشار Nixon Harrington, and Parker (2012) بان تعريف نجاح المشروع يتم تطويره بشكل منهجي جنباً إلى جنب مع تطور المنهجيات المتبعة في إدارة المشاريع، ويحير من مصطلح نجاح المشاريع من خلال المعايير الغنية باستخدام (Iron triangle) الذي يجبر من قيود المشروع (النطاق والتكلفة والوقت) وهذه كلها تؤثر في الجودة، ويقاس مدى نجاح المشروع من حيث مستوى رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع العميل، فريق المشروع، المستخدم النهائي).

كما عرفها كل من) عبيدات وعلى ،2018) بأنها عبارة عن مجموعة شاملة من الخصائص المتميزة التي يتطلبها كل من المنتج أو الخدمة، وذلك لتلبية إحتياجات معينة.

كما أشار Ling et al. (2020) بأنها القدرة على تلبية متطلبات واحتياجات العميل الذي يحدد خصائص معينة للمنتج أو الخدمة، ويجب على جميع أطراف المشروع أن تعي تماماً هذه المتطلبات والاحتياجات من أجل تحقيق رضا العملاء والذي تعني نجاح المشروع وهي المواصفات والمعايير الخاصة بالمشروع وتسليماته التي تم الاتفاق عليها مع العميل ومنفذ المشروع .

وأشار (Lumdy& form, 2013) أن تعريف نجاح المشروع يرتبط بعوامل ومعايير عدة، وتشير هذه العوامل إلى الأحداث والظروف التي تساهم في نجاح المشروع والتي تم تحديدها بعشرة بداية رسالة المشروع، ودعم الإدارة العليا والجدول الزمني والخطط والتشاور مع عوامل للنجاح كالآتي :

- رضا العملاء، تحفيز فريق العمل، وتوزيع المهام الفنية، ورضا العملاء، والمراقبة والتعديّة الراجعة لكافة مراحل المشروع، وتعزيز التواصل بين أطراف المشروع، وأخيرا العمل على استكشاف الأخطاء وإصلاحها.

هذا وقد ركزت العديد من الدراسات حول نجاح المشروع على عوامل النجاح فقط والبعض منهم جعل معايير النجاح موضوعهم. ومع ذلك، قبل تحديد عوامل نجاح المشروع يجب

علينا تحديد المعايير التي يجب استخدامها للحكم على نجاح المشروع أو تحديده. فعلى سبيل المثال، وضع قائمة بمعايير النجاح متمثلة بالمعايير التالية بداية النجاح التجاري، تلبية بمتطلبات المستخدمين، الالتزام الميزانية، هدف المشروع، وأشار إلى أن عوامل النجاح المختلفة بداية بالقيادة والتحفيز والتخطيط وأخيراً الرقابة والتي ساعدت في تلبية هذه المعايير. (Irfan, et al., 2020)

أشار (Fossum et al., 2020) أن نجاح المشاريع تتمثل في إتمام وإنجاز أعمالها ضمن الالتزام بالنطاق والإطار الزمني المحدد والتكلفة المحددة وجودة الأداء المطلوب، وكما أكد لك (Bingham, and Gibson (2017 أنه ينبغي الاستخدام الأمثل للطرق والوسائل والأساليب والتقنيات المناسبة الحديثة في مراحل المشروع وأهمها مرحلة التنفيذ لتحقيق أهداف المشروع بما يتلاءم ويتماشى مع معايير الوقت المحدد ومستوى عالي من الأداء، وضمن حدود التكلفة، مع تحقيق الأهداف المرجوة منه ، وضمان رضا جميع الأطراف المستهدفة داخل المشروع وخارجه.

2.2.5 أهداف نجاح المشاريع

إن كل مشروع يتم تنفيذه ليحقق أهداف معينة، وأن هذه الأهداف تقاس من حيث الوقت والتكلفة والجودة والسلامة واستدامة البيئة. وذكر طه (2022) ثلاثة أهداف رئيسية للحكم على نجاح المشروع وهي: إنجاز المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المحددة، وبالجودة المطلوبة وأن التركيز على عامل الوقت في المشاريع الإنشائية هو أمر بالغ الأهمية، لذا يجب التخلص من كل ما يعيق حدوث ذلك مع عدم إهمال العوامل الأخرى.

قسم السليمان (2016) مراحل المشاريع الإنشائية إلى أربع مراحل رئيسية هي:

1) مرحلة التصور العام للمشروع وتشمل دراسة الجدوى التي تملك من أسابيع إلى أعوام.

(2) **مرحلة التصميم** وتتكون من ثلاث مراحل فرعية وهي مرحلة التصميم التخطيطي

ومرحلة التصميم التمهيدي ومرحلة إعداد رسومات العمل.

(3) **مرحلة الإنشاء:** وتعتبر أهم مراحل المشروع النهائي وهي أكثر المراحل عرضة

للمخاطر.

(4) **مرحلة التشغيل:** وهي المرحلة النهائية للمشروع

2.2.6 الأطراف الرئيسية في المشاريع الحكومية

إن من أهم خصائص المشاريع الإنشائية مشاركة أطراف عديدة فيها، وهناك ثلاثة

أطراف رئيسية وهي (الخيارى والحياصات، 2022)

(1) المالك وله نفوذ كبير على المشروع، فهو المسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المشروع كما أنه يقوم بتمويل ودعم المشروع، ويجب على المالك أن يضع أهداف واضحة للمشروع وأن يختار الأسلوب المناسب لتحقيقها بالتعاون مع الأطراف المشاركة، وذكر أنواع مختلفة من مالك المشاريع مثل الدوائر الحكومية ومؤسسات التنمية وشركات التطوير العقاري.

(2) الاستشاري وهو ممثل مالك المشروع، وأن الخدمات الاستشارية تنقسم إلى مرحلتين هما مرحلة التصميم التي تشمل دراسة الجدوى والتصميم المبدئي والتفصيلي وتحضير المعلومات وجداول الكميات وأعمال العطاء. أما في المرحلة الثانية يقوم الاستشاري بالإشراف على أعمال الإنشاء والأداء في الخدمات المتعلقة بتنفيذ أعمال المشروع.

(3) المقاول: وهو الشركة التي تتولى عملية الإنشاء في الموقع، ويجب أن يكون اختيار المقاول وفق معايير محددة مثل الخبرة ومهارات العمال وتوفر المعدات وغيرها من المعايير وذلك حسب حجم المشروع وأهميته.

2.2.7 أبعاد نجاح المشاريع الحكومية

بناء على الدراسات السابقة للعديد من الباحثين اعتمد الباحث الأبعاد الخمسة التالية

النطاق، والجودة، والتكلفة، والجدول الزمني، ورضا أصحاب المصلحة)

← أولاً: النطاق (Scope)

أشار (Al-Kharaldah, 2017) بأن التعريف العام للنطاق هو ما يفترض بالمشروع أن يحققه، ووصف محدد لما يجب أن تكون النتيجة النهائية، ثم تم تعريف نطاق المشروع بأنه العمل الذي نحتاجه لإنهاء وتسليم منتج أو خدمة أو فكرة ما، وبمواصفات وميزات معينة ومتفق عليها (PMBOK (2017) ، ويتبين من ذلك أن نطاق المشروع يرتبط مباشرة بالمخرجات النهائية.

وحيث أشار (Bingham, and Gibson (2017 من الملزم لتحديد النطاق في المشروع يجب اتباع خطوات خاصة والمتمثلة بإعداد بيان النطاق (Scope Statement) وقائمة الميزات (Features List)، بحيث يحتوي بيان النطاق على الأهداف الرئيسية والثانوية للمشروع وطرق قياسها ، وتحديد الأنشطة المدرجة في المشروع، وإجراءات التنفيذ والرقابة عليها.

إن إدارة النطاق تلعب دوراً رئيسياً في المشاريع خصوصاً في المشاريع الإنشائية وذلك لأن إدارة النطاق تلزم بالتنفيذ الفعال لأنشطة العمل المطلوبة لتحقيق المنتج أو الخدمة أو الفكرة، والتأكد من عدم إدراج الأنشطة أو المتطلبات التي قد تحرف المشروع وتؤدي إلى عدم تحقيق الهدف النهائي (Nath, 2014) & Momin.

ونتيجة إلى ذلك يؤدي إلى انحراف نطاق المشروع مما يتسبب في زيادة الكلفة أو زيادة في الفترة الزمنية المحددة التي تنتهي بفضل المشروع بأكمله. ولتجنب ذلك، فإن على مديري المشاريع تحديد التغييرات الكبيرة على النطاق والتي من المحتمل أن تؤثر على نجاح المشروع أو فشله.

وعندما يتلقى المشروع عددا كبيرا من الأنشطة غير المدرجة والعمل على تنفيذها من قبل فريق المشروع، حينها سيدرك الفريق أنه قام بعمل إضافي ولم يعد باستطاعته العودة إلى الخطط المعدة والكلفة المحددة. (Bingham, and Gibson (2017). وتعتبر مجموعة من المتطلبات والأعمال الواجب إنجازها للوصول إلى المنتج أو الخدمة أو نتيجة المشروع.

ويتبين من ذلك أن نطاق المشروع يرتبط مباشرة بالمخرجات النهائية، وحيث أشار Bingham& Gibson, (2017) من الملزم لتحديد النطاق في المشروع يجب اتباع خطوات خاصة والمتمثلة بإعداد بيان النطاق (Scope Statement) وقائمة الميزات، بحيث يحتوي بيان النطاق على الأهداف الرئيسية والثانوية المشروع وطرق قياسها، وتحديد الأنشطة المدرجة في المشروع، وإجراءات التنفيذ والرقابة عليها .

إن إدارة النطاق شعب دوراً رئيسياً في المشاريع خصوصاً في المشاريع الإنشائية ، وذلك لأن إدارة النطاق تلزم بالتنفيذ الفعال لأنشطة العمل المطلوبة لتحقيق المنتج أو الخدمة أو الفكرة، والتأكد من عدم إدراج الأنشطة أو المتطلبات التي قد تحرف المشروع وتؤدي إلى عدم تحقيق الهدف النهائي.

← ثانياً: الجودة (Quality):

عرف (Schwalbe 2016) الجودة بأنها مدى توافر الميزات والخصائص المنتج أو الخدمة التي لها القدرة على تلبية احتياجات العميل الضمنية أو الصريحة، وكما أشار بأن جودة المشروع عبارة عن مطابقة متطلبات واحتياجات العميل ودرجة رضا للنتيجة النهائية المتوقعة من المشروع. وتعتبر الجودة من الأساسيات في إدارة المشاريع وبمستوى مكافئ لباقي قيود المشروع كالنطاق والكلفة والوقت لأنها على علاقة بمستوى رضا أصحاب المصلحة في المشروع، اذ يمكن إنجاز المشروع في الوقت المخطط له وضمن الميزانية المحددة، ويفشل في تلبية متطلبات ومعايير الجودة ومستوى الأداء المطلوب، وبالتالي عدم رضا أصحاب المصلحة والمعنيين يؤدي إلى فشل المشروع، وذلك يحتاج إلى تعديل على النطاق والوقت والكلفة من قبل فريق العمل في المشروع لإرضاء أصحاب المصلحة وتشمل إدارة جودة المشروع جميع الأنشطة والعمليات المنفذة من قبل

فريق العمل في المشروع. والتي تحدد سياسات ومعايير الجودة وأهدافها، والتي تلبي المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بإيفائها (PE, 2017)

← ثالثاً: التكلفة (Cost)

اشار (Al Khawaldah,2017) الى أن وضع تقدير تقريبي لتكلفة المشروع يعتمد على عدة متغيرات أهمها توافر الموارد وحزم كمية الجهد والعمل والتحكم والحد من العوامل المؤثرة في زيادة الأثر السلبي الناتج من المخاطر التي قد تحدث المشروع أثناء تنفيذه، والتي لها أثر في زيادة تكلفة المشروع، إن تكلفة المشاريع الإنشائية بالتحديد تشكل قلقاً كبيراً لدى أصحاب المصلحة، ويعتبر أداء التكلفة في المشاريع الإنشائية على أنها الدرجة التي يتم بها إنجاز المشروع ضمن الميزانية التقديرية السنوية.

وأشار أيضاً (Leong et al. (2014 بأن التكلفة الإجمالية للمشروع تشمل التكلفة المعتمدة في الميزانية التقديرية، وتكلفة أعمال التعديل والتغيير، وكذلك تكلفة المطالبات القانونية متمثلة بالتحكيم أو التقاضي خلال فترة التنفيذ الإنشائي، ويعتبر تأخر إنجاز المشروع وتجاوز التكاليف التقديرية من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى ارتفاع تكلفة المشاريع الإنشائية .

← رابعاً: الجدول الزمني (Schedule)

يمكن قياس الجدول الزمني في المشاريع الإنشائية من خلال سرعة تنفيذ الأنشطة في العملية الإنشائية، و فرق الوقت بين ساعات العمل المجدولة والوقت الفعلي المستغرق في العملية التنفيذية (Azar, et al.2010)، وتتمثل إحدى هذه الطرق في تحديد المهام اللازمة خلال مسير مراحل المشروع الموثقة في هيكل تقسيم العمل كما هو الوقت الفعلي الذي استغرق الوصول إلى المنتج أو الخدمة .

← خامساً: رضا أصحاب المصلحة

عرف (Motes,2014) أصحاب المصلحة في المشاريع الإنشائية بأنهم أفراد أو مجموعات لديهم بعض السلطة أو الملكية في المشروع، ويمكنهم المساهمة فيها ويراعون تحملهم للفائدة أو الخسارة نتيجة لمساهماتهم للأعمال أثناء المشروع.

و عرف (PMI (2017) أصحاب المصلحة بأنهم أي طرف يشارك بالمشروع في أي وقت ويمكن أن تؤثر مساهمتهم على النتائج، وكما يتأثرون بنجاح أو فشل المشروع سواء كانوا من البيئة الداخلية أو الخارجية. وأشار (FELIX, (2018 أنه يتوجب على مدير المشروع الذي يسعى لتحقيق رضا أصحاب المصلحة أن يعرف من هم أصحاب المصلحة، ويحدد فئات أصحاب المصلحة، ويحدد اهتماماتهم الرئيسية، ويقيم قوة كل فئة، وتحديد القنوات التي تمارس من خلالها هذه القوة. وتصميم طرق لمعالجة توقعات أصحاب المصلحة، ومناقشة كيفية تنفيذ استراتيجية لكسب رضا أصحاب المصلحة في إدارة المشروع، مما له أثر كبير على قدرته على إدارة المشاريع بنجاح إذا فهم ما يحتاجه أصحاب المصلحة، وعمل جدول أعمال لكل صاحب مصلحة وتحديد سلطة أصحاب المصلحة وكيفية استخدامها، وكيفية إرضائهم، وطرق البحث بنشاط ويصدق عن مخاوف أصحاب المصلحة ومعالجتها، كما قسم أصحاب المصلحة إلى فئات عدة متمثلة بالآتي :

[1] مدير المشروع

[2] فريق العمل

[3] الممول

[4] مجلس الإدارة العليا

[5] السلطات المسؤولة المستشارون

[6] مستخدمو المشروع

[7] الموردون

[8] إدارة الموارد

يعتبر رضا أصحاب المصلحة وسيلة لتقييم الأهداف وأهمها جودة المشروع، ويعني الدرجة التي يدرك بها مدير المشروع أن المشروع قد قام المنتج أو الخدمة بشكل فقال التي تلبي الاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (Cmgin 2010).

وفي المشاريع الإنشائية بشكل عام، تؤثر جودة العمل المتعاقد والمتفق عليه ومستوى الخدمة العام المقدمة في الرضا العام. وإن يبعد رضا أصحاب المصلحة يمثل عامل مهم في تطوير وتحسين العملية الإنشائية، كما يمكن الشركات الإنشائية من خلق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3): المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها بهدف اختبار وتحليل وتفسير أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية، مع إيضاح الأساليب والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل نتائج البيانات الأولية، وكيفية بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة للتأكد من صدقها وثباتها.

(2-3): منهجية الدراسة

بصفة عامة يعتمد إختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم فيه الباحث بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي، حتى يمكن إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة.

(3-3) مجتمع الدراسة

ويُعبّر هذا البند عن الوحدات التي يرغب الباحث بدراسة. وتألّف مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشاريع الحكومية قيد التنفيذ في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية.

(4-3): عينة الدراسة ووحدة التحليل

تم توزيع (580) استبانة على عينة الدراسة، واسترداد (560) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة ، تبين أن الصالحة منها للتحليل بلغت (548) استبانة بنسبة (94.5%)؛ حيث وُزعت الاستبانة إلكترونياً مما دفع أفراد عينة الدراسة للإجابة على جميع الأسئلة التي صيغت بنظام الأسئلة الشرطية، والتي لا تتيح لأفراد العينة الانتقال إلى السؤال التالي قبل الإجابة على السؤال الحالي .

(5-3) مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة النظرية والعملية هما:

- **مصادر البيانات الثانوية:** تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من الكتب والأبحاث والمقالات المنشورة في المجالات المحكّمة والدوريات والرسائل العلمية المنشورة على قواعد بيانات مكتبة جامعة البلقاء التطبيقية، والمعلومات المتوفرة على موقع الباحث العلمي، والتي ساعدتنا تغطية الإطار النظري، وتوضيح الجوانب المختلفة والمفاهيم الرئيسية لهذه الدراسة.
- **مصادر البيانات الأولية :** تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتطويرها استناداً للدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، واعتماداً على آراء لجنة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وذلك للتحقق من مدى صدق الفقرات، ووضوحها، وملاءمتها لأهداف الدراسة الحالية، وسلامة مفرداتها لغوياً، وقدرتها على قياس أبعاد متغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم ووجهات نظرهم لإجراء التعديلات اللازمة كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1، 2، 3، 4، 5)؛ حيث تمثل الدرجات الخمس الإجابات التالية على التوالي: (غير موافق بشدة ، غير موافق، موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة). وقد تألفت الاستبانة المرفقة في الملحق رقم (1) من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

● **الجزء الأول:** ويتضمن الخصائص الديموغرافية للعينّة المبحوثة والمتمثلة في (الجنس، والفئة العمرية والمؤهل العلمي، والمُسَمّى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) من أجل وصف خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة في عينة الدراسة.

● **الجزء الثاني:** ويتعلق بقياس السمات الشخصية لمديري المشاريع، والذي تناول أربعة أبعاد هي: (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية)، وقد تضمّن (33) فقرة

● **الجزء الثالث:** ويتعلّق بقياس نجاح المشاريع الحكومية ، وتم قياسه من خلال عشر فقرات ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، والذي استخدم لتحليل البيانات حسب المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات

طول الفئة = $3 / (1 - 5) = 4 / 3 = 1.33$ ، ثم إضافة طول الفئة إلى نهاية كل فئة.

وبذلك يكون مستوى التقييم على النحو الآتي:

الجدول رقم (1): الفئات ومستوى التقييم لأفراد عينة الدراسة

الفئات	مستوى التقييم
من 1 - 2.33	مستوى منخفض
من 2.34 – 3.67	مستوى متوسط
من 3.68 - 5	مستوى مرتفع

(3-6): ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم احتساب قيمة معامل كرو نباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، وتوضيح مدى جودة بناء فقرات الاستبانة وقوة تماسكها. والجدول (2) يبين معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة، وقد تراوحت قيم ألفا بين (0.847) كأدنى قيمة، و (0.964) كأقصى قيمة، وهذا يعني أنّ جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي؛ فإذا كانت قيمة ألفا تساوي أو أكبر من (0.70) فهي تُعدّ قيمة مقبولة إحصائياً في الأبحاث العلمية والدراسات السابقة.

الجدول رقم (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة في الاستبانة (كرو نباخ ألفا)

المتغير	قيمة كرو نباخ ألفا
(المتغير المستقل) السمات الشخصية لمديري المشاريع	
القيادة	0.847
الاتصال والتواصل	0.880
أخلاقيات العمل	0.912
الكفاءة الإنتاجية	0.912
القيمة الكلية للمحور	0.964
المتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية)	
نجاح المشاريع الحكومية	0.870

يتضح من الجدول (2) أنّ قيم معامل كرو نباخ ألفا تراوحت بين (0.847) كأقل قيمة، و (0.964) كأعلى قيمة، بعدد فقرات كلي يساوي (43) فقرة وهي قيمة مرتفعة إحصائياً.

(3-7) اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

يشير الجدول (3) إلى نتائج اختبار (Skewness & Kurtosis) لبيان

التوزيع الطبيعي لأبعاد متغيرات الدراسة.

الجدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
القيادة	-0.692	1.247
الاتصال والتواصل	-0.825	1.533
أخلاقيات العمل	-0.926	2.124
الكفاءة الإنتاجية	-0.693	1.222
نجاح المشاريع الحكومية	-0.368	0.218

يتضح من الجدول أعلاه أنّ جميع قيم معامل الالتواء كانت تقع بين (-1،1)، وهذا

يدعم أنّ جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي.

(8-3): أدوات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات بالإجابة على أسئلة الاستبانة من

قبل أفراد عينة الدراسة، تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) واستخدام مجموعة من

الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها وذلك لمعالجة البيانات التي حصل عليها

الباحث وتفسير نتائجها والوقوف عليها. ومن أهم هذه الأساليب:

● اختبار كرو نباخ ألفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة لقياس أبعاد

متغيرات الدراسة.

● اختبار الانحدار المتعدد التدريجي: لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة؛ أي للتحقق من أثر

السمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية .

● تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة؛ أي

اختبار تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد: لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتحقق من خلق البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين بُعدين أو أكثر؛ حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون: للتعرف على الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغير المستقل.
 - اختبار معامل تضخم التباين: للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات وأبعادها.
 - اختبار الالتواء والتفرطح (Skewness & Kurosis) : بهدف اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الاستبانة.
- ولغايات وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، تمّ استخدام الأساليب التالية:
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف وتوزيع الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية: لقياس متوسط إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.
 - الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(4-1): المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التحليلية الإحصائية حول الدراسة الميدانية؛ حيث يقدم وصفاً تفصيلياً لأفراد عينة الدراسة، والمؤشرات الإحصائية لإجاباتهم عن فقرات الاستبانة من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة والقيمة (t) والأهمية النسبية، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة التي قام الباحث بصياغتها.

(4-2) نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتم في هذا الجزء وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) باستخدام التكرارات والنسب المئوية على النحو الآتي:

[1] **الجنس:** بلغت نسبة الذكور من أفراد العينة (87.6%) ، في حين كانت نسبة الإناث (12.4%). وهذا يعني أن الذكور هم الفئة الأكثر تولىً للمناصب الإدارية والقيادية في هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	480	86.7%
	أنثى	68	12.4%
المجموع		548	100%

[2] الفئة العمرية: بلغت النسبة الأكبر من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (31 - 40 سنة) حيث كانت (34.5%) ، وتلتها فئة من أعمارهم (أقل من أو يساوي 30 سنة) حيث كانت نسبتهم (29%) ، وتلتها الفئة العمرية للذين تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) بنسبة (22.3%) ، وحلّت في المرتبة الأخيرة فئة من أعمارهم (أكبر من 50 سنة) بنسبة (14.2%) . وهذا يدلّ على أنّ هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية تعتمد بشكل أساس على فئة الشباب مما يُسهم في تطوير خبراتهم وقدراتهم في قطاع المشاريع الإنشائية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (5): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الفئة العمرية	أقل من أو يساوي 30 سنة	159	29.0%
	من 31-40 سنة	189	35.5%
	من 41-50 سنة	122	22.3%
	أكبر من 50 سنة	75	14.2%
المجموع		548	100%

[3] المؤهل العلمي: بلغت النسبة الأكبر من الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث كانت (58.2%)، وتلتها فئة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (30.5%)، ثم تلتها فئة من يحملون درجة الدكتوراة بنسبة (7.7%) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الحاصلين على درجة الدبلوم حيث بلغت نسبتهم (3.6%) . وهذا يدلّ على أنّ غالبية مديري المشاريع هم من حملة درجة البكالوريوس ونظراً لارتفاع مستوى المعيشة، وانخفاض مستوى الدخل الفردي التي حالت دون القدرة على تحمل تكاليف الدراسات العليا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (6): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	20	3.6%
	بكالوريوس	319	58.2%
	ماجستير	167	30.5%
	دكتوراه	42	7.7%
المجموع		548	100%

[4] المسمى الوظيفي: بلغت النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من فئة مدير المشروع حيث كانت (65.3%) ، وتلتها فئة المهندس المشرف بنسبة (19.9%)، وحلت في المرتبة الأخيرة فئة المدير التنفيذي بنسبة (14.8%) . وقد لاحظ الباحث أن النسبة الأكبر كانت من نصيب مديري المشاريع، وهذا يمنح الدراسة مصداقية أكثر لكونها تستهدف هذه الفئة. ويعني ذلك أنّ هذا المسمى الوظيفي هو الأكثر تواجداً في المشاريع الإنشائية كمنصب إداري، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (7): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	358	65.3%
	مدير تنفيذي	81	14.8%
	مهندس مشرف	109	19.9%
المجموع		548	100%

[5] عدد سنوات الخبرة: بلغت غالبية أفراد العينة ممن لديهم خبرة بين (5-10 سنوات) بنسبة (29.4%) ، وتلتها نسبة ممن لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (26.5%)، وتلتها فئة الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (22.4%)، وجاءت في المرتبة

الأخيرة ممن لديهم خبرة بين (11-15 سنة) بنسبة (21.7%). وهذا يدل على أن معظم مديري هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية هم من الطاقات الشبابية الذين لا تتجاوز سنوات خبرتهم 10 سنوات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (8): خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	145	26.5%
	من 5-10 سنوات	161	29.4%
	من 11-15 سنة	119	21.7%
	أكثر من 15 سنة	123	22.4%
المجموع		548	100%

(3-4) : نتائج تحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية

سيتم هنا عرض أهم نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها وفقراتها:

(1-3-4): درجة توافر سمة القيادة لمديري المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات سمة

القيادة

رقم الفقرة	ترتيب مستوى الأهمية	الفقرات	المتوس ط الحساب	الانحرا ف المعيار	الأهمية النسبية
			ي	ي	

مرتفعة	0.626	4.41	يُتسم المدير بالتوجيه والتأثير على الآخرين	1	3
مرتفعة	0.646	4.39	يحفز المدير العاملين على العمل ضمن فريق العمل	2	6
مرتفعة	0.661	4.37	يستطيع المدير العمل تحت ضغط المشاريع	3	4
مرتفعة	0.639	4.33	يدعم المدير فريق العمل معنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع	4	1
مرتفعة	0.668	4.32	يعطي الوقت الكافي للمرؤوسين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة	5	8
مرتفعة	0.781	4.29	يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة إليه	6	7
مرتفعة	0.802	4.25	يدعم المدير فريق العمل مالياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع	7	2
مرتفعة	0.958	4.19	يشترك فريق العمل في اتخاذ القرارات	8	5
4.32			المتوسط الموزون لسمة القيادة		

يتبين من الجدول (9) أنّ أهم فقرات القيادة كانت الفقرة (3) وتشير إلى " يُتسم المدير بالتوجيه والتأثير في الآخرين " بمتوسط حسابي (4.41) ، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (6) بمتوسط حسابي (4.39) وتشير إلى " يحفز المدير العاملين على العمل ضمن فريق العمل "، ثم تليها الفقرة (4) بمتوسط حسابي (4.37) وتشير إلى " يستطيع المدير العمل تحت ضغط المشاريع "، وتليها الفقرة (1) بمتوسط حسابي (4.33) وتشير إلى " يدعم المدير فريق العمل معنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع " ، وتليها الفقرة (8) بمتوسط حسابي (4.32) وتشير إلى " يعطي الوقت الكافي للمرؤوسين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة "، وتليها الفقرة (7) بمتوسط حسابي (4.29) وتشير إلى " يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة إليه "، وتليها الفقرة (2) بمتوسط

حسابي (4.25) وتشير إلى " يدعم المدير فريق العمل مالياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع "، وتليها الفقرة (5) بمتوسط حسابي (4.19) وتشير إلى "يشرك فريق العمل في اتخاذ القرارات".

(2-3-4) درجة توافر سمة الاتصال والتواصل لمديري المشاريع من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات سمة

الاتصال والتواصل

رقم الفقرة	ترتيب مستوى الأهمية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	1	يستطيع اختيار وسائل الاتصال الملائمة للعمل	4.40	0.616	مرتفعة
3	2	يتمتع المدير بالحكمة والإدراك	4.39	0.661	مرتفعة
5	3	يملك المدير القدرة على الإقناع	4.39	0.641	مرتفعة
1	4	يملك القدرة على التواصل مع أعضاء فريق العمل	4.37	0.640	مرتفعة
4	5	يستطيع المدير إثارة حماس العاملين	4.37	0.677	مرتفعة
6	6	يملك المدير القدرة على معرفة مشاكل وهموم فريق العمل في المشروع	4.29	0.712	مرتفعة
المتوسط الموزون لسمة الاتصال والتواصل			4.37		

يتبين من الجدول (10) أنَّ أهم فقرات الاتصال والتواصل كانت الفقرة (2) وتشير

إلى " يستطيع اختيار وسائل الاتصال الملائمة للعمل " بمتوسط حسابي (4.40)، ثم جاءت في

المرتبة الثانية الفقرة (3) بمتوسط حسابي (4.39) وتشير إلى " يتمتع المدير بالحكمة والإدراك"

والفقرة (5) بمتوسط حسابي (4.39) وتشير إلى " يمتلك المدير القدرة على الإقناع "، وتليها الفقرة (1) بمتوسط حسابي (4.37) وتشير إلى " يمتلك القدرة على التواصل. مع أعضاء فريق العمل "، والفقرة (4) بمتوسط حسابي (4.37) وتشير إلى " يستطيع المدير إثارة حماس العاملين "، وتليها الفقرة (6) بمتوسط حسابي (4.29) وتشير إلى " يمتلك المدير القدرة على معرفة مشاكل وهموم فريق العمل في المشروع ".

(3-3-4): درجة توافر سمة أخلاقيات العمل لمديري المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات سمة أخلاقيات العمل

رقم الفقرة	ترتيب مستوى الأهمية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	1	تحقيق مصلحة العمل ضمن التشريعات والقوانين	4.43	0.635	مرتفعة
5	2	يتسم بالشفافية ويستخدمها لتعزيز ثقة فريق العمل بنفسه	4.42	0.601	مرتفعة
7	3	يحافظ المدير على أسرار العمل في المشروع	4.41	0.654	مرتفعة
8	4	يتصف المدير بالمصادقية والالتزام بالمواعيد	4.41	0.682	مرتفعة
9	5	لا يسيء المدير استخدام الصلاحيات المخولة إليه	4.41	0.692	مرتفعة
4	6	يحافظ على حقوق فريق العمل في المشروع	4.39	0.638	مرتفعة
2	7	يتصف بالمسؤولية عن قرارات وأعمال المشروع	4.37	0.657	مرتفعة

مرتفعة	0.661	4.30	يتسم بالأخلاق العالية وقبول من فريق العمل في المشروع	8	1
مرتفعة	0.728	4.30	يعامل المدير العاملين في المشروع بمساواة ودون تحيز	9	6
4.38			المتوسط الموزون لسمة أخلاقيات العمل		

يتبين من الجدول (11) أنّ أهم فقرات أخلاقيات العمل كانت الفقرة (3) وتشير إلى

" تحقيق مصلحة العمل ضمن التشريعات والقوانين " بمتوسط حسابي (4.43)، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (5) بمتوسط حسابي (4.42) وتشير إلى " يتسم بالشفافية ويستخدمها لتعزيز ثقة فريق العمل بنفسه " ، وتليها الفقرة (7) بمتوسط حسابي (4.41) وتشير إلى " يحافظ المدير على أسرار العمل في المشروع "، والفقرة (8) بمتوسط حسابي (4.41) وتشير إلى يتصف المدير بالمصداقية والالتزام بالمواعيد "، والفقرة (9) بمتوسط حسابي (4.41) وتشير إلى " لا يسيء المدير استخدام الصلاحيات المخولة إليه "، وتليها الفقرة (4) بمتوسط حسابي (4.39) وتشير إلى " يحافظ على حقوق فريق العمل في المشروع "، وتليها الفقرة (2) بمتوسط حسابي (4.37) وتشير إلى " يتصف بالمسؤولية عن قرارات وأعمال المشروع "، وتليها الفقرة (1) بمتوسط حسابي (4.30) وتشير إلى " يتسم بالأخلاق العالية وقبول من فريق العمل في المشروع "، والفقرة (6) بمتوسط حسابي (4.30) وتشير إلى " يعامل المدير العاملين في المشروع بمساواة ودون تحيز ".

(4-3-4): درجة توافر سمة الكفاءة الإنتاجية لمديري المشاريع من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات سمة

الكفاءة الإنتاجية

رقم الفقرة	ترتيب مستوى الأهمية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	1	يتقن المدير الأعمال الموكلة إليه	4.44	0.615	مرتفعة
2	2	يملك القدرة على تنظيم وإدارة الوقت	4.42	0.601	مرتفعة
6	3	يحدد المدير مهام العاملين في المشروع بوضوح	4.42	0.648	مرتفعة
9	4	يحرص على متابعة تفاصيل المشروع	4.41	0.663	مرتفعة
4	5	يملك المدير القدرة على وضع الخطط الواضحة والقابلة للتطبيق	4.40	0.661	مرتفعة
7	6	يدير الموارد المالية بكفاءة عالية	4.39	0.640	مرتفعة
8	7	يستطيع المدير تقييم التقدم في إنجاز المشروع	4.39	0.626	مرتفعة
1	8	يدرك المدير أهداف المشروع	4.37	0.657	مرتفعة
5	9	يستطيع الحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف	4.37	0.654	مرتفعة
10	10	يملك القدرة على توظيف عمليات التغذية الراجعة	4.34	0.635	مرتفعة
المتوسط الموزون لسمة الكفاءة الإنتاجية			4.39		

يتبين من الجدول (12) أنّ أهم فقرات الكفاءة الإنتاجية كانت الفقرة (3) وتشير إلى " يتقن المدير الأعمال الموكلة إليه " بمتوسط حسابي (4.44) ، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (2) بمتوسط حسابي (4.42) وتشير إلى " يملك القدرة على تنظيم وإدارة الوقت "، والفقرة (6) بمتوسط حسابي (4.42)، وتشير إلى " يحدد المدير مهام العاملين في المشروع بوضوح "، وتليها الفقرة (9) بمتوسط حسابي (4.41) وتشير إلى " يحرص على متابعة تفاصيل المشروع "، وتليها الفقرة (4) بمتوسط حسابي (4.40) وتشير إلى " يملك المدير القدرة على وضع الخطط الواضحة والقابلة للتطبيق "، وتليها الفقرة (7) بمتوسط حسابي (4.39) وتشير إلى يدير الموارد

المالية بكفاءة عالية"، والفقرة (8) بمتوسط حسابي (4.39) وتشير إلى "يستطيع المدير تقييم التقدم في إنجاز المشروع"، وتليها الفقرة (1) بمتوسط حسابي (4.37) وتشير إلى "يدرك المدير أهداف المشروع"، والفقرة (5) بمتوسط حسابي (4.37) وتشير إلى "يستطيع الحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف"، وتليها الفقرة (10) بمتوسط حسابي (4.34) وتشير إلى "يملك القدرة على توظيف عمليات التغذية الراجعة".

(5-3-4) درجة توافر نجاح المشاريع الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات نجاح

المشاريع الحكومية

رقم الفقرة	ترتيب مستوى الأهمية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
4	1	يقوم العاملون في المشروع بتنفيذ الأعمال بجودة عالية	4.42	0.621	مرتفعة
3	2	تتم مراقبة معايير الجودة في جميع مراحل عمر المشروع	4.40	0.656	مرتفعة
5	3	توجد خطة زمنية لتنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد	4.40	0.624	مرتفعة
2	4	تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها	4.37	0.614	مرتفعة
8	5	تقوم بإعداد خطة مالية بالتكاليف اللازمة للإنجاز خلال مراحل عمر المشروع	4.37	0.646	مرتفعة
1	6	يتبع المشروع معايير الجودة في المشاريع الإنشائية	4.31	0.658	مرتفعة
7	7	تستخدم برمجيات حديثة خاصة بإدارة المشروع (PMIS)	4.29	0.726	مرتفعة

مرتفعة	0.724	4.27	تقوم الشركة بمقارنة تكاليف المشروع الحالي مع تكاليف مشاريع سابقة مماثلة	8	9
مرتفعة	0.871	4.24	تتجاوز إدارة المشروع المدة الزمنية المحددة لتنفيذ مراحل المشروع	9	6
مرتفعة	0.769	4.15	قد يتجاوز المشروع الموازنة المخصصة له	10	10
4.32			المتوسط الموزون لنجاح المشاريع الحكومية		

يتبين من الجدول (13) أنّ أهم فقرات نجاح المشاريع الحكومية كانت الفقرة (4) وتشير إلى " يقوم العاملون في المشروع بتنفيذ الأعمال بجودة عالية " بمتوسط حسابي (4.42)، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3) بمتوسط حسابي (4.40) وتشير إلى " تتم مراقبة معايير الجودة في جميع مراحل عمر المشروع "، والفقرة (5) بمتوسط حسابي (4.40) وتشير إلى " توجد خطة زمنية لتنفيذ مراحل المشروع في الوقت المحدد "، وتليها الفقرة (2) بمتوسط حسابي (4.37) وتشير إلى " تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها "، والفقرة (8) بمتوسط حسابي (4.37) وتشير إلى " تقوم الشركة بإعداد خطة مالية بالتكاليف اللازمة للإنجاز خلال مراحل عمر المشروع "، وتليها الفقرة (1) بمتوسط حسابي (4.31) وتشير إلى يتبع المشروع معايير الجودة في المشاريع الإنشائية "، وتليها الفقرة (7) بمتوسط حسابي (4.29) وتشير إلى " تُستخدم برمجيات حديثة خاصة بإدارة المشروع (PMIS) "، وتليها الفقرة (9) بمتوسط حسابي (4.27) وتشير إلى " تقوم الشركة بمقارنة تكاليف المشروع الحالي مع تكاليف مشاريع سابقة مماثلة "، وتليها الفقرة (6) بمتوسط حسابي (4.24) وتشير إلى " تتجاوز إدارة المشروع المدة الزمنية المحددة لتنفيذ مراحل المشروع "، وتليها الفقرة (10) بمتوسط حسابي (4.15) وتشير إلى " قد يتجاوز المشروع الموازنة المخصصة له ".

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تقديم حلول لمشكلتها . إنّ الهدف الرئيس من الفرضيات هو إيجاد وتوضيح أثر المتغير المستقل في المتغير التابع؛ أي توضيح أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية . وتمّ اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

كما تم إجراء بعض الاختبارات قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات وذلك بهدف ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار؛ حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل من خلال استخدام اختبار تضخم التباين VIF، واختبار التباين المسموح به لكل بعد من هذه الأبعاد Tolerance حيث أن قيم معامل تضخم التباين كانت أكبر من (1) ، كما هو موضح في الجدول (4-11):

الجدول (14) : نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

أبعاد المتغير المستقل	VIF	Tolerance
القيادة	2.313	0.432
الاتصال والتواصل	28.005	0.036
أخلاقيات العمل	23.456	0.043
الكفاءة الإنتاجية	4.397	0.227

(4-4-1): اختبار الفرضية الرئيسة

الفرضية الرئيسة (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية لمديري المشاريع (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي من أجل التعرف على أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الحكومية ، كما هو موضح في الجدول (4-12):

الجدول (15): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لقياس أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الحكومية

المتغير التابع		ملخص النموذج		المتباين ^b				ابعاد المتغير المستقل		معاملات الانحدار ^a					
المتغير المستقل	0.78 ^b 0	0.609	R ² معامل التحديد	درجة الحرية	قيمة (F)	Sig F الإحصائية	القيادة	قيمة B	قيمة (t)	Sig t الدلالة الإحصائية	R معامل الارتباط				
												الاتصال والتواصل	543	547	المجموع

حيث أن:

(1) **المتغير المستقل؛** أي السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها (القيادة، والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية).

(2) المتغير التابع؛ أي نجاح المشاريع الحكومية .

ويُظهر الجدول، (15)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أنّ المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالسمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية لها أثر ذو دلالة إحصائية في نجاح المشاريع الحكومية ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة بين (-2.548-9.485)، وجميعها قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) .

ومن ناحية أخرى، يُلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها ومستوى إدارة المخاطر بلغت ($R=0.780$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.609$)؛ أي أنّ السمات الشخصية لمديري المشاريع كمتغير مستقل بأبعاده تفسّر ما نسبته (60.9%) من التباين في المتغير التابع وهو نجاح المشاريع الحكومية ، وبلغت قيمة F المحسوبة ($F=211.086$)، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) .

وفي سياق متصل، لتحديد أهمية كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة؛ أي أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية ؛ فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي كما يتضح من الجدول (16) ، والذي يبين ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار.

الجدول (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بنجاح المشاريع الحكومية من

خلال أبعاد السمات الشخصية لمديري المشاريع

رقم النموذج	ملخص النموذج		التباين	
	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	درجة الحرية	قيمة (F) Sig F الدلالة الإحصائية
1	0.565	0.752 ^a	1	708.710
2	0.597	0.773 ^b	2	404.147

0.000	276.492	3	0.604	0.777 ^c	3
0.000	211.086	4	0.609	0.780 ^d	4
رقم النموذج 1: الكفاءة الإنتاجية 2: الكفاءة الإنتاجية والقيادة 3: الكفاءة الإنتاجية والقيادة وأخلاقيات العمل 4: الكفاءة الإنتاجية والقيادة وأخلاقيات العمل والاتصال والتواصل					

بالاطلاع على النتائج الواردة في الجدول (16) فإنَّ أبعاد المتغير المستقل " السمات الشخصية لمديري المشاريع " كانت على النحو التالي؛ جاءت الكفاءة الإنتاجية في المرتبة الأولى وفسّرت ما مقداره (56.5%) من التباين في المتغير التابع " نجاح المشاريع الحكومية "، بينما كانت القيادة في المرتبة الثانية؛ حيث فسّرت مع القيادة ما مقداره (59.7%) من التباين في نجاح المشاريع الحكومية ؛ وحلّت أخلاقيات العمل في المرتبة الثالثة مع الكفاءة الإنتاجية والقيادة وفسرت ما مقداره (60.4%) من التباين في نجاح المشاريع الحكومية ، وحلّت الاتصال والتواصل في المرتبة الرابعة مع الكفاءة الإنتاجية والقيادة وأخلاقيات العمل وفسرت ما مقداره (60.9%) من التباين في نجاح المشاريع الحكومية . وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية لمديري المشاريع (القيادة، والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية) في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ". ويبين الجدول (17) نتائج تحليل المعاملات:

الجدول (17): نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد المتدرج للكشف عن أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها في نجاح المشاريع الحكومية

معاملات الانحدار			النموذج
Sig t الدلالة الإحصائية	قيمة (t)	قيمة (B)	

1	الكفاءة الإنتاجية	0.741	26.622	0.000
2	الكفاءة الإنتاجية والقيادة	0.564	14.902	0.000
		0.234	6.626	0.000
3	الكفاءة الإنتاجية والقيادة وأخلاقيات العمل	0.464	9.271	0.000
		0.192	5.081	0.000
		0.147	3.021	0.003
4	الكفاءة الإنتاجية والقيادة وأخلاقيات العمل والاتصال والتواصل	0.526	9.485	0.000
		0.189	5.037	0.000
		0.424	3.560	0.000
		-0.337	-2.548	0.011

ويُلاحظ من الجدول (17) أنّ جميع قيم (b) عند مستويات (t) المحسوبة والمختلفة في النماذج الأربعة قد تراوحت معنوياتها بين (0.011-0.000) وجميعها أقل من (0.05)، وهي معنوية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يؤكد معنوية المعاملات.

وبناءً على ما سبق، لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الرئيسة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية لمديري المشاريع (القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة) الإنتاجية في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ".

(2-4-4) اختبار الفرضيات الفرعية

1) الفرضية الفرعية الأولى: $(H_{0.1})$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر القيادة في نجاح المشاريع الحكومية ، كما هو موضح في الجدول (18)

الجدول (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر القيادة في نجاح المشاريع

الحكومية

المتغير التابع	ملخص النموذج ^b		التباين ^b			معاملات الانحدار ^a		
	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	درجة الحرية	قيمة (F)	Sig F الدلالة الإحصائية	قيمة B	قيمة (t)	Sig t الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل	0.433	0.658 ^a	1	417.279	0.000 ^b	06.6	20.427	0.000
			54					
			54					

حيث أن:

(1) المتغير المستقل؛ أي سمة القيادة.

(2) b المتغير التابع؛ أي نجاح المشاريع الحكومية .

بالاطلاع على الجدول (18) أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (القيادة ونجاح المشاريع الحكومية) بلغت (R=0.658)، والعلاقة بين المتغيرين كانت طردية؛ وهذا يفسر أن بعد القيادة يؤثر إيجاباً في المتغير التابع أي نجاح المشاريع الحكومية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.433)؛ أي أن سمة القيادة تؤثر بنسبة (43.3%) في نجاح المشاريع الحكومية، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (F=417.279) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (α ≥ 0.05)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

وعليه وبناءً على النتائج سالفة الذكر، تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة القيادة في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) ".

(2) الفرضية الفرعية الثانية (H0-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الاتصال والتواصل

في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) . ولاختبار هذه الفرضية تمّ

استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر الاتصال والتواصل في نجاح

المشاريع الحكومية ، كما هو موضح في الجدول (19):

الجدول (19) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الاتصال والتواصل في نجاح

المشاريع الحكومية

^a معاملات الانحدار			^b النتائج			^b ملخص النموذج		المتغير
Sig t	قيمة	قيمة	Sig F	قيمة	درجة الحرية	R ²	R	التابع
الدالة الإحصائية	(t)	B	الدالة الإحصائية	(F)		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	23.209	0.6550	^b 0.000	538.645	1 الانحدار	0.497	0.705 ^a	المتغير المستقل
					54 البواقي			
					54 المجموع			
					7 ع			

حيث أن:

a: المتغير المستقل ؛ أي سمة الاتصال والتواصل.

b: المتغير التابع؛ أي نجاح المشاريع الحكومية .

بالاطلاع على الجدول (19) أظهرت النتائج أنّ قيمة معامل الارتباط بين

المتغيرين الاتصال والتواصل ونجاح المشاريع الحكومية (بلغت ($R=0.705$) ، والعلاقة بين

المتغيرين كانت طردية؛ وهذا يفسّر أنّ بُعد الاتصال والتواصل يؤثر إيجاباً في المتغير التابع أي

نجاح المشاريع الحكومية ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.497$)؛ أي أن سمة الاتصال

والتواصل تؤثر بنسبة (49.7%) في نجاح المشاريع الحكومية ، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (F=538.645) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \geq 0.05$) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

وعليه بناءً على النتائج سالفة الذكر، تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) ".

(3) الفرضية الفرعية الثالثة (H_{0-3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة أخلاقيات العمل في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) . ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر أخلاقيات العمل في نجاح المشاريع الحكومية ، كما هو موضح في الجدول (20):

الجدول (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر أخلاقيات العمل في نجاح

المشاريع الحكومية

المتغير التابع	ملخص النموذج ^b		النتائج ^b				معاملات الانحدار ^a		
	R ²	R	درجة الحرية	قيمة (F)	Sig F	قيمة B	قيمة t	Sig t	الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل	0.499	0.707 ^a	الانحدار	1	544.213	0.000 ^b	23.328	0.000	
			البواقي	54					
			المجموع	54					
				7					

حيث أن :

a: المتغير المستقل؛ أي سمة أخلاقيات العمل.

b: المتغير التابع؛ أي نجاح المشاريع الحكومية .

بالاطلاع على الجدول (20) أظهرت النتائج أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (أخلاقيات العمل ونجاح المشاريع الحكومية) بلغت ($R=0.707$)، والعلاقة بين المتغيرين كانت طردية؛ وهذا يفسر أنّ بعد أخلاقيات العمل يؤثر إيجاباً في المتغير التابع أي نجاح المشاريع الحكومية ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.499$) ؛ أي أنّ سمة أخلاقيات العمل تؤثر بنسبة (49.9%) في نجاح المشاريع الحكومية ، فيما بلغت قيمة F المحسوبة ($F=544.213$) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \geq 0.05$) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

وعليه بناءً على النتائج سالفة الذكر، تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة أخلاقيات العمل في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) ".

4) الفرضية الفرعية الرابعة ($H_{0.4}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). ولاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر الكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الحكومية ، كما هو موضح في الجدول (21):

الجدول (21) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الحكومية

المتغير التابع	ملخص النموذج ^b		النتائج ^b			معاملات الانحدار ^a	
	R	R ²	درجة الحرية	قيمة (F)	Sig F	قيمة B	قيمة t (t)
	معامل الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية		Sig t الدلالة الإحصائية

0.000	26.62 2	0.741 0	^b 0.000	708.71 0	1	الانحدار	0.56 5	0.75 ^a 2	المتغير المستقل
					54 6	البواقي			
					54 7	المجموع			

حيث أن:

a: المتغير المستقل ؛ أي سمة الكفاءة الإنتاجية.

b: المتغير التابع؛ أي نجاح المشاريع الحكومية .

بالاطلاع على الجدول (21) أظهرت النتائج أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع الحكومية) بلغت ($R=0.752$) ، والعلاقة بين المتغيرين كانت طردية؛ وهذا يفسر أن بعد الكفاءة الإنتاجية يؤثر إيجاباً في المتغير التابع أي نجاح المشاريع الحكومية ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.565$) ؛ أي أنّ سمة الكفاءة الإنتاجية تؤثر بنسبة (56.5%) في نجاح المشاريع الحكومية ، فيما بلغت قيمة F المحسوبة ($F=708.710$) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من ($\alpha \geq 0.05$) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

وعليه بناءً على النتائج سالفة الذكر، تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الحكومية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) ".

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

(5-1) مناقشة النتائج

سيتم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

(1-1-5): النتائج المتعلقة باختبار المتوسطات الحسابية واختبار الفرضيات

[1] **سمة القيادة لدى مديري المشاريع:** أظهرت الدراسة أنّ سمة القيادة تمتلك درجة مرتفعة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ($m=4.32$) ، وهذا يشير إلى تصوّر وإدراك عينة الدراسة هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية لأهمية سمة القيادة لدى مديري المشاريع، وذلك من خلال تأثير مديري المشاريع في الأفراد العاملين في المشاريع وتحفيزهم ودعمهم معنوياً ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ؛ حيث تؤثر إجابات العينة على نتائج الدراسة لأنها تعتمد بشكل مباشر على آرائهم في تقييم النتائج؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.433$)؛ أي أنّ سمة القيادة تؤثر بنسبة (43.3%) في نجاح المشاريع الحكومية ، وهذا يفسّر أن بعد القيادة يؤثر إيجاباً في المتغير التابع أي نجاح المشاريع الحكومية .

[2] **سمة الاتصال والتواصل لدى مديري المشاريع:** أظهرت الدراسة أنّ سمة الاتصال والتواصل تمتلك درجة مرتفعة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ($m=4.37$)، وهذا يدل على إدراك عينة الدراسة لأهمية سمة الاتصال والتواصل لدى مديري المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية ، وذلك من خلال امتلاكهم للقدرة على التواصل مع الأفراد العاملين في المشروع وإثارة حماسهم، واختيار أفضل طرق ووسائل الاتصال للتواصل معهم ومع . مختلف المستويات الإدارية في المشروع،

[3] وتختلف مع دراسة (Viadakovic et al., 2020) ، ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة الذي تم إجراء الدراسة عليه ؛ حيث ينعكس مجتمع الدراسة على طبيعة الآراء

المقدمة لنتائج الدراسة مما يؤدي إلى تغييرات تنعكس بدورها على نتائج الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.497$)؛ أي أنّ سمة الاتصال والتواصل تؤثر بنسبة (49.7%) في نجاح المشاريع الحكومية ، وهذا يفسّر أنّ بعد الاتصال والتواصل يؤثر إيجاباً في المتغير التابع أي نجاح المشاريع الحكومية .

[4] **سمة أخلاقيات العمل لدى مديري المشاريع:** أظهرت الدراسة أن سمة أخلاقيات العمل تمتلك درجة مرتفعة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ($m=4.38$)، وهذا يشير إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية سمة أخلاقيات العمل لدى مديري المشاريع في نجاح المشاريع من خلال المحافظة على تحقيق مصالح العمل ضمن اللوائح والتشريعات والقوانين النازمة لسير العمل مع الحفاظ على حقوق الأفراد العاملين، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال تبني مبدأ الشفافية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Rashid & Boussabiane, 2021)، وتختلف مع دراسة (بن الشيخ، 2019)، ويُعزي الباحث هذا الاختلاف إلى الاختلاف بين المعايير العربية والأجنبية للسمات الشخصية لمديري المشاريع وتأثرها بالمعتقدات والعادات والتقاليد وطبيعة بيئة المجتمع التي نشأ فيها مدير المشروع؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.499$)؛ أي أنّ سمة أخلاقيات العمل تؤثر بنسبة (49.9%) في نجاح المشاريع الحكومية ، وهذا يفسّر أنّ بعد أخلاقيات العمل يؤثر إيجاباً في المتغير التابع أي نجاح المشاريع الحكومية .

[5] **سمة الكفاءة الإنتاجية لدى مديري المشاريع:** أظهرت الدراسة أنّ سمة الكفاءة تمتلك درجة مرتفعة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ($m=4.39$)، وهذا يشير إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية سمة الكفاءة الإنتاجية بالنسبة لمديري المشاريع في نجاح المشاريع من خلال إدارة وتنظيم الوقت المتاح للمشروع، ومتابعة كامل التفاصيل في المشروع ومراقبتها، ووضع الخطط الإنتاجية الواضحة والقابلة للتطبيق وتقييم الأعمال المنجزة وتصحيح الانحرافات في العمل، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو سويرح وأبو فايد، 2020)، وتختلف دراسة مع (Moura et al., 2018) ، ويُعزي الباحث هذا الاختلاف إلى حجم العينة التي تم إجراء

الدراسة عليها بالإضافة الى اختلاف مجتمعات الدراسة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.565$)؛ أي أنّ سمة الكفاءة الإنتاجية تؤثر بنسبة (56.5%) في نجاح المشاريع الحكومية ، وهذا يفسّر أن بعد الكفاءة الإنتاجية يؤثر إيجاباً في المتغير التابع أي نجاح المشاريع الحكومية .

[6] النتائج المتعلقة بنجاح المشاريع الحكومية : توصلت نتائج الدراسة من خلال آراء عينة

الدراسة إلى أن نجاح هيئة الطرق بالمملكة العربية السعودية تمتلك درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ($m=4.32$)؛ لذلك فإن نجاح المشاريع الحكومية هي انعكاس للسمات الشخصية لمديري المشاريع، وتتأثر بها بدرجات متفاوتة؛ حيث جاءت الكفاءة الإنتاجية في المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (56.5%) من التباين في نجاح المشاريع الحكومية ، بينما جاءت القيادة في المرتبة الثانية وفسّرت مع الكفاءة الإنتاجية ما مقداره (59.7%) من التباين في نجاح المشاريع الحكومية ؛ وحلّت أخلاقيات العمل في المرتبة الثالثة مع الكفاءة الإنتاجية والقيادة وفسرت ما مقداره (60.4%) من التباين في نجاح المشاريع الحكومية ، وحلّت الاتصال والتواصل في المرتبة الرابعة مع الكفاءة الإنتاجية والقيادة وأخلاقيات العمل وفسّرت ما مقداره (60.9%) من التباين في نجاح المشاريع الحكومية ، وذلك من خلال مراقبة معايير الجودة في جميع مراحل المشروع، مع وضع خطة زمنية تتوافق مع حجم العمل في المشروع والعمل على متابعتها ومراقبتها باستخدام أفضل الطرق الحديثة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Mathar et al., 2020)، (Fossum et al., 2020)، (Al-Khawaldah, 2017)، وتختلف مع دراسة كل من (النسور، 2020) ، (الشوابكة، وآخرون، 2020)، ويُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة الأبعاد التي تم التركيز عليها كمعايير للحكم على نجاح المشاريع، إلا أنّ الاختلاف يُعتبر اختلافاً طفيفاً.

(2-1-5): النتائج الاستدلالية

- (1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لسمة القيادة في نجاح المشاريع الحكومية .
- (2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لسمة الاتصال والتواصل في نجاح المشاريع الحكومية .
- (3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لسمة أخلاقيات العمل في نجاح المشاريع الحكومية .
- (4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لسمة الكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الحكومية .

(2-5): الاستنتاجات

- (1) التزام مديري المشاريع الحكومية بالمهارات القيادية من خلال التوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في هذه المشاريع، وتحفيزهم للعمل ضمن فرق مما ينعكس إيجاباً على ضمان حسن سير التنفيذ في جميع مراحل المشروع، وبالتالي نجاحه.
- (2) اختيار مديري المشاريع الحكومية لأفضل وسائل الاتصال الملائمة لطبيعة العمل، وتمتعهم بالحكمة والإدراك، وإثارة حماس فرق العمل وتوجيههم نحو تحقيق أهداف هذه المشاريع، وكل هذه العوامل مجتمعة تسهم في نجاحها وتقدمها.
- (3) إدراك مديري المشاريع الحكومية لأهداف العمل وتنظيم الوقت، ومتابعة تفاصيل المشاريع خلال دورة حياتها، وتوظيف عمليات التغذية الراجعة، وإشراك طواقم العمل في ملاحظاتها ؛ وذلك بتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات مما يؤدي إلى تطوير العمل وزيادة جودته.
- (4) امتلاك مديري المشاريع الحكومية لأخلاقيات العمل من خلال تحقيق مصلحة العمل ضمن القوانين والتشريعات والاتصاف بتحمل المسؤولية، والشفافية والأخلاق العالية، ومعاملة فرق

العمل بمساواة، والحرص على الأداء والإنجاز بأعلى كفاءة، والمحافظة على أسرار العمل في المشاريع، ودور ذلك في تطوير أداء ونجاح هذه المشاريع.

(5) تطبيق معايير نجاح المشاريع الحكومية من حيث اتباع معايير الجودة في جميع مراحل عمر المشروع، وتنفيذ الأنشطة بجودة عالية وإتقان، والالتزام بالجدول الزمني والخطة المالية الموضوعية لتنفيذ الأعمال والتي تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية والبرمجيات الحديثة الخاصة بإدارة المشاريع.

(3-5): التوصيات

(1) تحديث أساليب الرقابة في المشاريع الحكومية لمساعدة مديريها على تقييم ذاتهم، وتعزيز قدراتهم، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لديهم.

(2) إتاحة الفرص لمديري المشاريع لتدريب فرق العمل في المشاريع الحكومية حول كل ما يتعلق بطبيعة عمل هذه المشاريع، والتي تسهم في صقل مهاراتهم، وضمان فهمهم وإدراكهم لأفضل طرق تنفيذ أنشطتها.

(3) تخصيص موازنات مالية لصرف المكافآت من قبل مديري المشاريع لتحفيز الأفراد العاملين مادياً ومعنوياً، والذي بدوره سيساعد على النهوض بهذه المشاريع.

(4) تنويع وسائل الاتصال والتواصل بين مدير المشروع وطاقم العمل، والاهتمام بجودة الرسائل التي يتم تداولها بالشكل الذي يضمن خلوّ عملية الاتصال من أية مُعوقات.

(5) الحرص على تطبيق مديري المشاريع الحكومية للمهارات القيادية لضمان تركيز جهود طواقم العمل، وتسخيرها لتحقيق أهداف هذه المشاريع.

(6) تعزيز الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال توعية فرق العمل في المشاريع الحكومية بضرورة اتباع اللوائح الداخلية ومدونات السلوك والأنظمة المطبقة في هذه المشاريع، بالإضافة إلى عدم

السعي لتحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع مصلحة المشروع، والابتعاد عن سوء استغلال الصلاحيات المخولة لهم.

Abstract

This study aimed to highlight the impact of project managers' personal traits, such as leadership, communication skills, work ethics, and productivity efficiency, on the success of government projects within the Saudi Arabian Roads Authority. The study population consisted of government projects managed by the Roads Authority, and a random sample was selected, including project managers, technical directors, and supervising engineers. A total of 580 questionnaires were distributed to participants, with 560 valid responses received, and 12 questionnaires were excluded for not meeting the required standards, resulting in a final sample of 548 .questionnaires

The study employed a descriptive-analytical method for data analysis and hypothesis testing using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings indicated a significant positive impact of project managers' personal traits on the success of government projects within the Roads Authority. The study also emphasized that project managers demonstrate the ability to lead and motivate teams, providing appropriate support in alignment with the .projects' goals

Based on these results, the study recommended enhancing both financial and moral support for project teams, in addition to actively involving them in decision-making processes to ensure the optimal success of projects.

Keywords: Project Managers' Personal Traits, Government
.Project Success, Roads Authority, Saudi Arabia

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- أبو سويرح، أيمن سليمان سلام، و أبو فايد، ربا محمود يوسف. (2020). السمات الشخصية وأثرها على الصراع التنظيمي للعاملين في الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية- قطاع غزة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5، ع2 ، 157 - 184.
- بقيعي، نافز (2015) العوامل الخمس الكبرى للشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في منطقة إربد التعليمية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 11(4)، 427-447.
- بن الشيخ، محمد (2019)، تأثير الخصائص الشخصية للمدير القائد على تبني مقاربة القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر ورقلة - للفترة (2012-2016)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- بلاسم، شفاء حسن، و حسن، علي حمزة. (2020). أثر تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر في نجاح المشروع: دراسة استطلاعية في شركة المشاريع النفطية - حقل شرقي بغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12، ع2 ، 416 - 454.
- بن العارية حسين (2005) طرق تخطيط ومتابعة المشاريع دراسة حالة إنجاز 1000 ممكن ادرار رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر .
- جبر، عبدالكريم رزوقي، و الموسوي، شوقي مصطفى علي. (2020). السمات الشخصية لدى طلبة قسم التربية الفنية في ضوء نظرية جوردن ألبرت في الاستعدادات الشخصية. حوليات آداب عين شمس، مج48 ، 336 - 356.
- جرشجي، مريم عرفان قاسم، و أحمد، حازم صباح. (2022). أثر السمات الشخصية والسياسية في السلوك السياسي للرئيس فلاديمير بوتين. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع30 ، 198 - 213.
- حبوش، ثائر عبدالرحمن، و الهاشمي، فارس سليمان. (2021). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع53 ، 209 - 239.
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، اياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الداھرى ، صالح حسين .(2005) الشخصية والصحة النفسية بغداد: دار الكتب للطباعة .
- السرخي إبراهيم (2002)، الملوك وبناء الشخصية بين النظريات الغربية وبين المنظور الإسلامي، دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- السليمان، مجتبي (2016)، أثر إدارة المواقع للمشاريع الهندسية لضمان نجاح المشروع في ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان.
- سعيدة، صالح (2013). تأثير سمات الشخصية والتوافق النفسي على التحصيل الأكاديمي للطلبة الجامعيين. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- سفيان، نبيل (2004) المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي ط(1) القاهرة: ليتراك للنشر والتوزيع.
- شيجان، أحمد عايد، و أبا زيد، رياض أحمد محمد. (2018). السمات الشخصية لرؤساء الأقسام وأثرها على أداء العاملين في المديرية الحكومية في محافظة المفرق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الشاشاني، ملك محمد مشهور شمس الدين، و المعلا، عماد محمد عطوان. (2020). أثر السمات الشخصية في تحقيق الدافعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الرياض العربية، عمان.
- الشرقاوي، السعيد عبدالعظيم طلبة. (2021). أثر السمات الشخصية عند المحاسبين والمراجعين على مواقفهم من بعض الممارسات المهنية غير الأخلاقية: التلوث المظلم نموذجاً. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع3 ، 212 - 239.
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عبيد فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع41 ، 67 - 108.

- شقفة، عطا أحمد على (2008)، تقدير الذات وعلاقته بالمشاركة السياسية لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية جمهورية مصر العربية.
- صوالحة عونىة عطا والعبوشي، نوال عبد الرؤوف. (2012)، دراسة وصفية المستوى بعض السمات الشخصية لطلبة جامعة عمان الأهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات مجلة العلوم النفسية (19) ص ص : 202-161 .
- طه، حنان إبراهيم، و العمري، غسان عيسى إبراهيم. (2022). أثر سمات الشخصية على أداء الأطباء في المستشفيات الجامعية الأردنية. مجلة جامعة الرياض العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع1 ، 224 - 247.
- الطيب ،احمد والبشتي، جمعة (2004)، القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري المؤتمر العربي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، جمهورية مصر.
- عبد الخالق، احمد (2003)، الأبعاد الأساسية للشخصية، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- العبدى، آمال (2013)، دور إدارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح إنجازه، دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات - تبسة - SOTRAMAT، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، تبسة الجزائر.
- غنام، عبد الحميد (2005) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التخيمية (14) ستان، دار الفكر الطباعة والنشر والتوزيع.
- الفرماوي، حمدي على (2001م). توقعات الفعالية الذاتية وسمات الشخصية لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية 14(2): 42-80

- محمد، وداد موسى، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المغرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56 ، 306 - 318.
- المجالي، مصلح مسلم مصطفى وعبد الرشيد ناصر سيد جمعة (2020)، سمات الشخصية الإيجابية وفق مفاهيم علم النفس الإيجابي وعلاقتها بمهارات قيادة فريق العمل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات جامعة ظفار أنموذجاً، مجلة العلوم التربوية، 28(3) 213-268 .
- نجم ، عبود (2010)، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ناصر، حسن محمود، (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين: رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- النسور، بلال والخرارية، عبد الحميد (2020) ، مبادئ التخطيط وإدارة المشاريع 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

ثانيا: المراجع الاجنبية :

- Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B., & Ameer, I. (2022). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: the moderating role of organizational project management maturity system. Journal of Facilities Management, 20(2), 284-305
- Al-Khawaldah, S.A. (2017). The Impact of Project Managers Competencies on Project's success. Department of Business Administration Faculty of Business Middle East University, Amman, Jordan
- Bingham, E., and Gibson Jr, G. E. (2017). Infrastructure project scope definition using project definition rating index. Journal of management in engineering, 33(2), 04016037. 1(1), 385-392
- Cengiz, E. (2010). Measuring customer satisfaction: must or not. Journal of naval science and engineering, 6(2), 76-88
- Fossum, K. R., Binder, J. C., Madsen, T. K., Aarseth, W., & Andersen, B. (2019). Success factors in global project management: A study of practices in organizational support and the effects on cost and schedule. International Journal of Managing Projects in Business, 13(1), 128-152

- Freitas, F., Silva, F. J., Campilho, R. D. S. G., Pimentel, C., and Godina, R. (2020) Development of a suitable project management approach for projects with parallel planning and execution. Faculty of Science and Technology (FCT), 5(1), 1544-1550
- FELIX, K. M. (2018) STAKEHOLDERS INVOLVEMENT IN PROJECT SUCCESS; A CASE OF BUGESERA AGRICULTURAL DEVELOPMENT SUPPORT PROJECT (Doctoral dissertation, Mount Kenya University)
- Gasemagha, A. A. & Kowang, T. O. (2021). Project manager role in project management success. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11(3), 1345-1355
- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., and Khan, H. H. (2021). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. Sustainability, 13(3), 1421
- Kim, S.-H., Kim, M.-S. and 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
- 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
- Lundy, V. and Morin, P.-P. (2013), "Project leadership influences -
 resistance to change: the case of the Canadian public service",
 .Project Management Journal, 44,(4).45-64
- Ling, F. Y. Y., Zhang, Z. and Wong, W. T. (2020). How personality -
 traits influence management styles of construction project
 managers. Built Environment Project and Asset Management,
 .10(3), 453-468
- Mathar, H., Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A., & Sayed, A. -
 M. (2020). Critical success factors for large building construction
 projects: Perception of consultants and contractors. Built
 .Environment Project and Asset Management, 10(3), 349-367
- 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
- Nixon, P., Harrington, M. and Parker, D. (2012), "Leadership -
 performance is significant to project success or failure: a critical
 analysis", International Journal of Productivity and Performance
 (Management, 61(2), 204- 216

- Nicholas, J. M., and Steyn, 11. (2020) Project management for engineering. business and technology. 1st eddton, Routledge. -
 .England, UK
- Nath, A., and Momin, M. M. (2014). Project scope management. A -
 pivotal tool for project's success. International Journal of
 .Management, IT and Engineering, 4(8), 279-288
- PMI Project Management Institute (2017). Project. Management -
 body of knowledge PMBOK® guide (6th ed) Pennsylvania,
 Newtown Square: Project Management Institute, Inc
- 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
- Schwalbe, k. (2016). Information Technology Project Management -
 .(8th ed.). Boston Cengage Learning, Inc
- Salameh, H. (2014). What, when, why, and how? A comparison -
 between agile project management and traditional project

management methods. International Journal of Business and
Management Review, 2(5), 52-74

Vidaković, D., Hadzima-Nyarko, M., & Marenjak, S. (2020). The
contribution of workers' attributes on sustainability of construction
project realization goals—Survey on the impact on productivity in
Croatia. Sustainability, 12(23), 9946

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



The Impact of Project Managers' Personal Traits "
on the Success of Government Projects: An
Applied Study on the Roads Authority in the
Kingdom of Saudi Arabia

:Preparation

Faris Dhafer Saleh Alqahtni

241002058

:Supervision

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445-2024