

تأثير المهارات الناعمة على أداء مديري المشاريع في مشاريع الإنشاءات بمدينة جدة: دراسة ميدانية
حول جودة العمل والنتائج

إعداد الطالب/ اسامه بن عبدالله بن عثمان باموسى

الرقم الأكاديمي/ ٢٤٢٠٠٢٣٧٣

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

حقوق الطباعة

حقوق الطبع والنشر مملوكة لجامعة ميدأوشن. جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية. وقد ركزت الدراسة على عدد من المهارات الناعمة الأساسية، وهي: التواصل الفعّال، القيادة، الذكاء العاطفي، حل المشكلات، التفاوض، التحفيز، وإدارة الصراعات، باعتبارها عوامل مؤثرة في أبعاد أداء المشروع والمتمثلة في: الالتزام بالوقت، التحكم في التكلفة، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 250 مشاركًا من المهندسين العاملين في مشاريع البناء بمدينة جدة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برامج تحليل البيانات (SPSS)، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع ومستوى أداء المشاريع التي يشرفون عليها.

وقد بينت النتائج أن الأبعاد المختلفة للمهارات الناعمة تسهم بشكل فعّال في تحسين مؤشرات الأداء، لا سيما من حيث جودة التنفيذ وتقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة، بالإضافة إلى تعزيز رضا أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب وتطوير المهارات الناعمة لمديري المشاريع، ودمجها ضمن معايير التقييم والتوظيف، مع اقتراح إجراء دراسات مستقبلية تربط المهارات الناعمة بعوامل مؤسسية أخرى كالثقافة التنظيمية ومستوى النضج الإداري.

إهداء

إلى من كانوا سبباً في نجاحي، وأعطوني الدعم بلا حدود، أهدي هذا البحث

إلى أهلي الأعزاء، الذين زرعوا في قلبي بذور العلم، وأضاءوا دربي بالتوجيه والمحبة. إليكم يا من لم تبخلوا عليّ بالكلمة الطيبة والمشورة الصادقة، يا من ضحيتُم بالكثير من أجل أن أتمكن من الوصول إلى ما أنا عليه اليوم، أتوجه إليكم بجزيل الشكر والعرفان.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت السند والأمل في كل خطوة في مشواري العلمي، فقد كنتِ النور الذي أضاء لي الطريق في أحلك اللحظات. أشكرُك على صبرك وتفانيك في دعمي، وأنتِ مصدر قوتي وإلهامي إلى ابني الحبيب، الذي جنّت إلى الدنيا ليضف عليها السعادة والبركة

إلى أساتذتي الأعزاء، الذين منحوني من علمهم وخبراتهم الكثير، وكانوا مثلاً يحتذى به في التفاني والإخلاص. لقد كان لدعمكم وتوجيهاتكم الدور الأكبر في إنجاز هذا العمل، فلكم مني كل التقدير والاحترام.

الفهرس

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ت	حقوق الطباعة
ث	المستخلص
ج	إهداء
ح	الفهرس
ذ	مصطلحات الدراسة
ز	الفصل الأول
ز	الإطار العام للدراس
١	١-١ مقدمة:
٢	٢-١ مشكلة الدراسة:
٣	التساؤل الرئيسي:
٣	٣-١ أهمية الدراسة:
٤	الأهمية العلمية:
٤	الأهمية العملية:
٤	٤-١ أهداف الدراسة:
٥	٥-١ فرضيات البحث:
٥	الفرضية الرئيسية:
٥	الفرضيات الفرعية:
٦	٦-١ نموذج الدراسة:
٦	متغير مستقل (Independent Variable):
٦	متغيرات تابعة (Dependent Variables):
٧	٧-١ منهجية البحث:
٧	٨-١ حدود الدراسة:
٧	المدة الزمنية للدراسة:
٧	الحد المكاني:
٨	الحد الموضوعي:
٨	الحد البشري:
٨	٩-١ مفاهيم الدراسة:
٨	المهارات الناعمة (Soft Skills):
٩	مديرو المشاريع (Project Managers):
٩	مشاريع الإنشاءات (Construction Projects):
٩	أداء المشاريع (Project Performance):
١٠	جودة العمل (Work Quality):
١٠	نتائج المشروع (Project Outcomes):

١٠	١٠-١ خاتمة الفصل:
١١	الفصل الثاني
١١	الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢	١-٢ المقدمة:
١٢	٢-٢ الإطار النظري:
١٣	١-٢-٢ المهارات الناعمة (Soft Skills):
١٤	٢-٢-٢ أداء المشاريع الإنشائية (Construction Project Performance):
١٥	٣-٢-٢ المبحث الأول (نظرية الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence Theory – Goleman, 1995):
١٦	٤-٢-٢ نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership – Bass & Avolio):
١٨	٣-٢ الدراسات السابقة:
١٩	١-٣-٢ الدراسات العربية:
٢٥	٢-٣-٢ الدراسات الأجنبية:
٣٤	٣-٣-٢ تحليل الدراسات السابقة:
٣٥	١-٣-٣-٢ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
٣٥	٢-٣-٣-٢ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
٣٦	٣-٣-٣-٢ ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة:
٣٧	٤-٢ خاتمة الفصل
٣٨	الفصل الثالث
٣٨	منهجية الدراسة
٣٩	١-٣ المقدمة:
٣٩	٢-٣ منهج الدراسة:
٣٩	٣-٣ مجتمع الدراسة:
٤٠	٤-٣ عينة الدراسة:
٤٠	١-٤-٣ توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:
٤٠	٢-٤-٣ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:
٤١	٣-٤-٣ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:
٤١	٤-٤-٣ توزيع أفراد العينة حسب التخصص:
٤٢	٥-٤-٣ توزيع أفراد العينة حسب الجهة:
٤٢	٥-٣ أداة الدراسة:
٤٤	١-٥-٣ صدق المحكمين (الصدق الظاهري لأداة الدراسة)
٤٤	٢-٥-٣ صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):
٤٥	٣-٥-٣ ثبات الاستبيان (Reliability):
٤٦	٤-٥-٣ معيار التصحيح (Scoring Criteria)
٤٧	٥-٥-٣ المعالجة الإحصائية (Statistical Processing):
٤٨	الفصل الرابع
٤٨	تحليل البيانات والنتائج
٤٩	١-٤ المقدمة:
٤٩	٢-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

٤٩	١-٢-٤ التحليل الوصفي لأبعاد المهارات الناعمة:
٥٣	٢-٢-٤ تحليل الوصفي لأبعاد أداء المشروع:
٥٥	٣-٤ اختبار الفرضيات
٥٥	١-٣-٤ اختبار الفرضية الرئيسية:
٥٦	٢-٣-٤ اختبار الفرضية الفرعية:
٥٨	٤-٤ تحليل الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:
٥٨	١-٤-٤ تحليل الفروق حسب الجنس:
٥٨	٢-٤-٤ تحليل الفروق حسب العمر (ANOVA) :
٦٠	٥-٤ خاتمة:
٦١	الفصل الخامس
٦١	النتائج والتوصيات
٦٢	١-٥ المقدمة:
٦٢	٢-٥ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:
٦٢	١-٢-٥ الفرضية الرئيسية:
٦٣	٢-٢-٥ الفرضيات الفرعية:
٦٥	٣-٥ مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:
٦٥	١-٣-٥ مقارنة نتائج الفرضية الرئيسية:
٦٦	٢-٣-٥ مقارنة نتائج الفرضيات الفرعية:
٦٧	٣-٣-٥ الإضافة العلمية للدراسة الحالية:
٦٧	٤-٥ النتائج النهائية للدراسة:
٦٩	٥-٥ التوصيات:
٧٠	٦-٥ مقترحات لدراسات مستقبلية:
٧٢	Abstract:
٧٣	المراجع العربية:
٧٦	المراجع الأجنبية:
٨٠	الملاحق
٨٢	الاستبيان:
٨٢	أولاً: المعلومات العامة:
٨٢	التخصص:
٨٣	ثانياً: محاور الاستبيان
٨٥	جدول المحكمين:
٨٦	شكر وتقدير
٨٦	Acknowledgment

فهرس الجداول

٣	تساؤلات الدراسة
١٣	مفهوم المهارات الناعمة
١٣	مفهوم اداء المشاريع
١٨	الدراسات السابقة
٤٠	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
٤٠	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
٤١	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
٤١	توزيع أفراد العينة حسب التخصص
٤٢	توزيع أفراد العينة حسب الجهة
٤٥	صدق الاتساق الداخلي
٤٦	ثبات الاستبيان
٤٧	معيار التصحيح
٥٠	التواصل الفعال
٥١	القيادة
٥١	الذكاء العاطفي
٥٢	حل المشكلات
٥٢	التفاوض
٥٣	التحفيز
٥٣	إدارة الصراعات
٥٤	الالتزام بالوقت
٥٤	التحكم في التكلفة

فهرس الاشكال

٦	نموذج الدراسة
٨	المهارات الناعمة
٩	مقياس اداء المشاريع

مصطلحات الدراسة

فيما يلي توضيح للمصطلحات الأساسية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، بهدف توحيد الفهم وتحديد المقصود منها بدقة ضمن السياق البحثي:

1. المهارات الناعمة: (Soft Skills)

هي مجموعة من القدرات والسلوكيات الشخصية التي تمكن الأفراد من التفاعل بفعالية مع الآخرين، مثل: التواصل الفعال، القيادة، الذكاء العاطفي، حل المشكلات، التفاوض، التحفيز، وإدارة الصراعات. وتركز الدراسة على قياس أثر امتلاك مديري المشاريع لهذه المهارات على أداء المشاريع.

2. أداء المشاريع: (Project Performance)

يشير إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه الرئيسية من حيث الالتزام بالوقت، التحكم في التكاليف، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة. ويُقاس الأداء في هذه الدراسة وفق أربعة أبعاد رئيسية تم تحديدها في ضوء الأدبيات السابقة.

3. مدير المشروع: (Project Manager)

هو الشخص المسؤول عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة المشروع، وضمان تحقيق أهدافه في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة. وتتناول هذه الدراسة المهارات الشخصية والسلوكية التي يمتلكها مدير المشروع وتأثيرها على أداء المشروع.

4. التواصل الفعال: (Effective Communication)

هو القدرة على نقل الأفكار والمعلومات بوضوح وفعالية داخل الفريق وخارجه، بما يضمن الفهم المشترك ويقلل من فرص سوء الفهم أو الصراع.

5. الذكاء العاطفي: (Emotional Intelligence)

هو القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين وفهمها والتحكم فيها، واستخدام هذا الفهم لبناء علاقات عمل إيجابية وفعالة.

6. التحفيز: (Motivation)

هو قدرة مدير المشروع على تعزيز الدافعية الداخلية والخارجية لأعضاء الفريق، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

7. رضا أصحاب المصلحة: (Stakeholder Satisfaction)

يشير إلى مدى رضا الأطراف المعنية بالمشروع (كالميل، الفريق، الجهات التنظيمية) عن نتائج المشروع وآلية تنفيذه، ويُعد مؤشرًا رئيسيًا لنجاح المشروع.

8. مشاريع الإنشاءات: (Construction Projects)

هي المشاريع المتعلقة ببناء أو تطوير البنية التحتية والمباني والمنشآت، وتتسم بخصوصية تعقيدها وارتفاع درجة التحديات الفنية والإدارية فيها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمة:

تطورت أعمال البناء في السعودية، خصوصًا في جدة، تطور سريع في السنين الأخيرة. هذا النمو السريع يرجع بشكل كبير لرؤية ٢٠٣٠ للمملكة التي تهدف لرفع التنمية وتحسين الأساسات وجذب الأموال. نتيجة لهذا التوسع تبرز أهمية كبيرة لإدارة الأعمال البنائية بكفاءة عالية لضمان الوصول للأهداف المطلوبة ضمن الأطر الزمنية والميزانيات المحددة ومعايير الجودة المعتمدة. في وسط عمل البناء المعقد، الذي يتصف بكثرة الأغراض وضغوط مستمرة، لم يعد النجاح في المشاريع يعتمد فقط على المهارات الفنية والإدارية القديمة. بل أصبح يعتمد بشكل كبير على مجموعة من القدرات الشخصية التي تعتبر أدوات مهمة لمديري المشروع. هذه القدرات تساعدهم على التفاعل بفعالية مع فرق العمل المختلفة وتنسيق الجهود المشتركة وأخذ القرارات الصحيحة حتى في أصعب الظروف.

كثير من الأبحاث الحديثة أظهرت أن هذه القدرات تلعب دور مهم في دعم التفاعل الجيد بين أعضاء الفريق وتحفيزهم للعمل بشكل فعال، مما يساعد في الالتزام بالمواعيد وتحقيق نتائج عالية الجودة. على سبيل المثال، بعض الدراسات مثل (سمث، ٢٠٢٠) و(جونسن، ٢٠١٩) قالت إن لهذه القدرات دور حاسم في نجاح المشاريع وتحسين الأداء والتنظيم. كما أكدت دراسة (غولمان، ١٩٩٨) أن الوعي العاطفي يحسن كثيراً من تفاعل الفرق ويزيد من مستوى التعاون بينهم مما يعزز الأداء العام للمشاريع. على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية هذه القدرات، إلا أن تأثيرها المباشر والكمي على جودة الأداء التشغيلي والنتائج النهائية للمشاريع لا يزال بحاجة ماسة إلى دراسة وتحليل معمق وشامل. هذا النقص يتجلى بشكل خاص في سياق مشاريع الإنشاءات بمدينة جدة، التي تتميز بضغوط زمنية هائلة وتنوع فرق العمل وتحدياتها التقنية والإدارية المعقدة.

بناءً عليه، تنطلق هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى فهم العلاقة الجوهرية بين امتلاك مديري المشاريع لهذه القدرات، وجودة أدائهم في إدارة هذه المشاريع، والنتائج الفعلية والملموسة

للمشاريع التي يشرفون عليها. إن هذا البحث يسعى إلى تسليط الضوء بشكل شامل على مدى التأثير الحاسم للقدرات الشخصية على أداء مديري المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية، مما يساهم في تحسين جودة إدارة المشاريع وتعزيز قدرة المديرين على قيادة الفرق وتحقيق الأهداف بكفاءة ونجاح.

١-٢ مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الحاجة المتزايدة للمهارات الناعمة في إدارة المشاريع ومدى إلمام مديري المشاريع بهذه المهارات واستخدامها في العمل. ففي ظل النمو المتسارع في قطاع الإنشاءات بمدينة جدة، يتزايد الاعتماد على المهارات الفنية والإدارية لضمان نجاح المشاريع. ومع ذلك، تشير الدراسات إلى أن ضعف المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع يساهم في العديد من المشكلات التي تؤثر على سير المشاريع وجودتها. إذ تواجه العديد من المشاريع تأخيرات في الإنجاز أو عدم تحقيق الجودة المطلوبة، وهو ما يعود في بعض الأحيان إلى ضعف المهارات الناعمة لدى المديرين، مثل التواصل الفعال، التفاوض، وحل المشكلات بشكل إبداعي ففي دراسة أجراها (Anderson et al., 2021) في قطاع البناء، أظهرت أن ٤٠٪ من المشاريع قد تأخرت بشكل ملحوظ بسبب ضعف التواصل بين فرق العمل، وهو ما أدى إلى زيادة التكاليف وتدني الجودة. كما أظهرت دراسة (Sharma & Bansal, 2019) أن ٣٥٪ من المشاريع في بعض الدول النامية فشلت في تحقيق أهدافها بسبب نقص مهارات التفاوض وحل المشكلات لدى مديري المشاريع.

وتتمثل المشكلة الميدانية: في أن العديد من مديري المشاريع في الشركات لا يملكون المهارات الناعمة اللازمة للتعامل مع فرق العمل بشكل فعال أو لتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤثر سلبًا على سير العمل وجودة النتائج النهائية للمشروعات.

التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير المهارات الناعمة على جودة أداء مديري المشاريع ونتائج المشاريع الإنشائية في مدينة جدة؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي، يمكن صياغة عدد من التساؤلات الفرعية كما يلي:

١. ما مدى تأثير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على أداء المشروع العام؟
٢. ما مدى تأثير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على مدة تنفيذ المشروع؟
٣. ما مدى تأثير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على زيادة تكلفة المشروع؟
٤. ما مدى تأثير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على جودة المشروع؟

نوع التساؤل	نص التساؤل
التساؤل الرئيسي	ما هو تأثير المهارات الناعمة على جودة أداء مديري المشاريع ونتائج المشاريع الإنشائية في مدينة جدة؟
التساؤل الفرعي ١	ما مدى تأثير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على أداء المشروع العام؟
التساؤل الفرعي ٢	ما مدى تأثير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على مدة تنفيذ المشروع؟
التساؤل الفرعي ٣	ما مدى تأثير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على زيادة تكلفة المشروع؟
التساؤل الفرعي ٤	ما مدى تأثير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على جودة المشروع؟

١-٣ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل تزايد تعقيدات بيئات العمل والمشاريع التي تتطلب وجود المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع. في الوقت الذي تحظى فيه المهارات الفنية باهتمام كبير في إدارة المشاريع، تظل المهارات الناعمة غالبًا ما تُعتبر جوانب ثانوية رغم تأثيرها الكبير في جودة تنفيذ المشاريع ونجاحها.

الأهمية العلمية :

تتعلق بدراسة جديدة في مجال إدارة المشاريع، تركز على كيفية تأثير المهارات الناعمة. وتضيف هذه الدراسة مدى تأثير المهارات الناعمة التي يجب أن يمتلكها مديري المشاريع على جودة العمل والنتائج.

الأهمية العملية

تتمثل في توفير إطار عملي يمكن للمنظمات ومديري المشاريع استخدامه لتحسين الأداء العام للمشاريع. فالدراسة تهدف في قياس مدى تأثير المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع على جودة أدائهم ونتائج المشاريع التي يشرفون عليها، خاصة في قطاع الإنشاءات بمدينة جدة

١-٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بتأثير المهارات الناعمة على أداء مديري المشاريع وجودة النتائج التي يتم تحقيقها في مختلف المشاريع. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- قياس مدى تأثير المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع على الأداء العام للمشاريع الإنشائية في مدينة جدة.
- التعرف على مدى تأثير المهارات الناعمة على مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في جدة.
- تحليل تأثير المهارات الناعمة على تكلفة المشاريع وجودة التحكم المالي فيها في قطاع الإنشاءات بمدينة جدة.
- دراسة مدى تأثير المهارات الناعمة على جودة مخرجات المشروع ومستوى الالتزام بالمعايير المعتمدة في المشاريع الإنشائية بجدة.
- تقييم مدى تأثير المهارات الناعمة على رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الإنشائية بمدينة جدة.
- تقديم توصيات لتطوير وتحسين المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع في قطاع الإنشاءات بجدة، بما يساهم في رفع كفاءة الإدارة وتحقيق الأهداف بجودة وفعالية أكبر.

١-٥ فرضيات البحث:

تمثل الفرضيات الأساس الذي تقوم عليه الدراسة في اختبار تأثير المهارات الناعمة على أداء مديري المشاريع وجودة نتائج المشاريع. وفي هذا السياق، تم صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين امتلاك مديري المشاريع للمهارات الناعمة وجودة أداء المشاريع التي يشرفون عليها.

الفرضيات الفرعية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع ومستوى الأداء العام للمشاريع الإنشائية في جدة.

تؤثر المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع بشكل إيجابي على تقليل مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية.

تُسهم المهارات الناعمة لمديري المشاريع في تحسين التحكم في تكلفة المشاريع وتقليل الانحرافات المالية.

تؤثر المهارات الناعمة بشكل إيجابي على جودة مخرجات المشاريع ومدى الالتزام بالمعايير الفنية والمهنية.

يوجد تأثير إيجابي بين امتلاك المهارات الناعمة ورضا أصحاب المصلحة عن المشاريع الإنشائية المنفذة.

يسهم تطوير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل الإنشائية بجدة.

٦-١ نموذج الدراسة:

بُني نموذج الدراسة الحالي انطلاقاً من هدفها الرئيسي، وهو دراسة تأثير المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة جدة:

متغير مستقل (Independent Variable):

المهارات الناعمة لمديري المشاريع (Soft Skills)

متغيرات تابعة (Dependent Variables):

تمثل مؤشرات أداء المشروع، وهي:

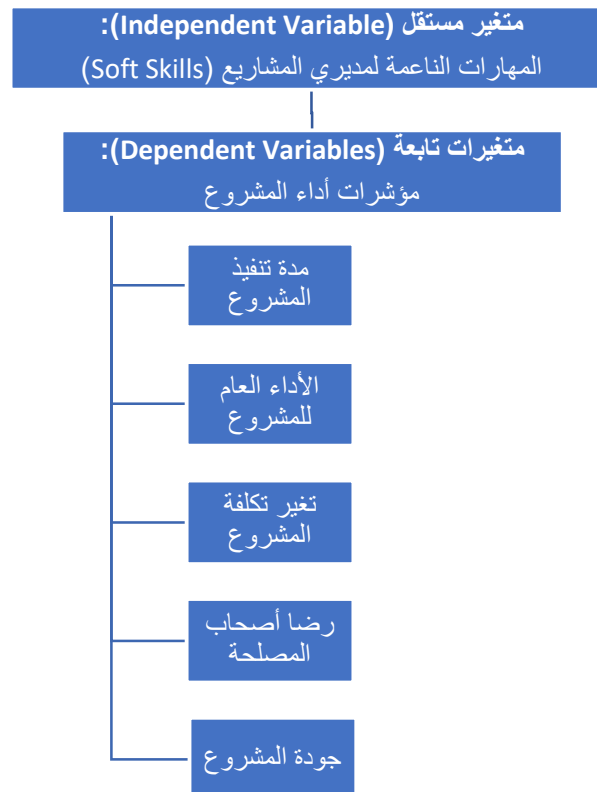
١- الأداء العام للمشروع.

٢- مدة تنفيذ المشروع.

٣- تغير تكلفة المشروع

٤- جودة المشروع.

٥- رضا أصحاب المصلحة.



شكل رقم (١-١): نموذج المشروع

٧-١ منهجية البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع (بأبعادها: التواصل الفعال، القيادة، الذكاء العاطفي، حل المشكلات، التفاوض، التحفيز، إدارة الصراعات) على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة جدة (بأبعاد الأداء: الالتزام بالوقت، التحكم في التكلفة، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة).

لتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق الدراسة على عدد من الشركات العاملة في قطاع الإنشاءات بمدينة جدة، ويشمل ذلك المقاولين والاستشاريين والجهات المالكة للمشاريع التنموية. يهدف هذا التطبيق إلى قياس مدى توظيف هذه المهارات وتأثيرها الفعلي على الأداء في الواقع العملي لهذه المشاريع.

بناءً على طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. هذا المنهج يُعد الأنسب لمعالجة العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها بطريقة كمية إحصائية. سيتم ذلك من خلال استخدام أدوات جمع بيانات ميدانية وتحليلها، لاستنتاج نتائج علمية قابلة للتعميم، مما يساعد في إصدار أحكام دقيقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

وقد تم استخدام الجانب النظري لتوضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وبناء الإطار المفاهيمي لها. أما الجانب الميداني، فقد تم استخدامه لتحليل العلاقة بين امتلاك المهارات الناعمة ومستوى الأداء في المشاريع. تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، ومن ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج موضوعية تُسهم في تطوير إدارة المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

٨-١ حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة في نطاقات معينة لتوضيح الإطار الزمني والمكاني والموضوعي الذي ستم فيه الدراسة. وتشمل حدود الدراسة ما يلي:

المدة الزمنية للدراسة:

تمتد فترة الدراسة من بداية جمع البيانات حتى تحليل النتائج، ومن المتوقع أن تستغرق الدراسة فترة لا تتجاوز شهر واحد، من تاريخ بدء جمع البيانات وحتى الانتهاء من كتابة التقرير النهائي.

الحد المكاني:

تقتصر الدراسة على مدينة جدة في المملكة العربية السعودية فقط، حيث يتم جمع البيانات من مديري المشاريع في شركات مختلفة في قطاع المشاريع. وقد يتم تضمين شركات متنوعة مثل شركات الإنشاءات، التكنولوجيا، والاستشارات.

الحد الموضوعي:

تركز الدراسة على دراسة تأثير المهارات الناعمة على أداء مديري المشاريع .وسترکز الدراسة على العلاقة بين هذه المهارات وجودة أداء المشاريع ومدى تأثيرها في إنجاز المشاريع وتحقيق نتائجها المرجوة. يتمحور موضوع الدراسة حول المهارات الناعمة فقط، ولن تتناول المهارات الفنية أو الإدارية الأخرى التي قد تؤثر في أداء مديري المشاريع.

الحد البشري:

تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من المهندسين العاملين في مشاريع الإنشاءات بمدينة جدة.

٩-١ مفاهيم الدراسة:

المهارات الناعمة (Soft Skills):

تشير إلى مجموعة من القدرات الشخصية والسلوكية والاجتماعية التي تمكن الأفراد من التفاعل بفعالية مع الآخرين، وتشمل مهارات مثل:

المهارات الناعمة ١-٩-١



وتُعد هذه المهارات ضرورية لنجاح مديري المشاريع في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

مديرو المشاريع (Project Managers):

هم الأفراد المسؤولون عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ المشاريع الإنشائية، وضمان تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت المحدد والميزانية المحددة، مع الالتزام بمعايير الجودة ورضا أصحاب المصلحة.

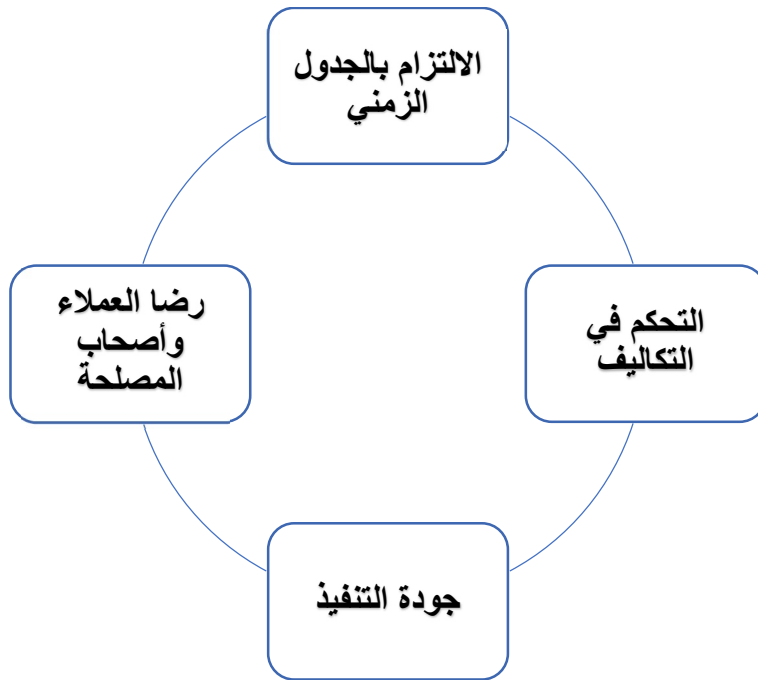
مشاريع الإنشاءات (Construction Projects):

هي مشاريع تتضمن تصميم وبناء وتطوير البنية التحتية أو المباني، وتشمل الأعمال الهندسية المدنية والمعمارية. وتتميز بكونها معقدة وتحتاج إلى تنسيق عالٍ بين مختلف الفرق.

أداء المشاريع (Project Performance):

يشير إلى مستوى النجاح الذي تحققه المشاريع وفقاً لمؤشرات محددة مثل:

مقياس أداء المشاريع ٢-٩-١



ويُقاس الأداء من خلال مدى تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية.

جودة العمل (Work Quality):

هي مدى الالتزام بالمعايير والمواصفات الفنية للمخرجات المنفذة في المشروع، وهي مؤشر على الكفاءة الفنية والتنظيمية التي يدير بها المشروع.

نتائج المشروع (Project Outcomes):

تعكس النتائج النهائية التي حققها المشروع بعد التنفيذ، وتشمل مدى تحقيق الأهداف، والاستفادة من الموارد، ومستوى رضا المستفيدين، وتأثير المشروع على البيئة المحيطة أو المجتمع.

١٠-١ خاتمة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم عرض عام لموضوع الدراسة، حيث تم استعراض فكرة عامة حول أهمية المهارات الناعمة في إدارة المشاريع الإنشائية. كما تم تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات التي يسعى البحث للإجابة عنها.

بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح أهمية الدراسة وأهدافها التي تهدف إلى قياس أثر المهارات الناعمة على جودة الأداء في المشاريع. وتم عرض فرضيات البحث التي سنُختبر في الجانب الميداني.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، حيث يُعد هذا الفصل الركيزة العلمية التي يُبنى عليها البحث من خلال استعراض المفاهيم والنظريات ذات العلاقة وتوضيح الأطر المعرفية المرتبطة بكل من المتغيرين الرئيسيين للدراسة: المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع، وأداء المشاريع الإنشائية. ويساعد هذا الفصل في بناء قاعدة معرفية تمكن من تحديد العلاقة بين هذه المهارات وبين جودة الأداء، كما يساهم في استكشاف أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، مما يُكسب البحث عمقاً علمياً ويُعزز من مصداقية نتائجه. كما يتضمن الفصل استعراضاً لأهم المفاهيم المرتبطة بالمهارات الناعمة، مثل: القيادة، التواصل، الذكاء العاطفي، حل المشكلات، التفاوض، التحفيز، وإدارة الصراعات، بالإضافة إلى مفاهيم أداء المشروع مثل: الالتزام بالوقت، ضبط التكاليف، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة. ثم يُستعرض الإطار النظري والنظرية العلمية التي يستند إليها البحث، وأخيراً يتم عرض الدراسات السابقة المحلية والدولية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتحليلها، ومقارنتها بالدراسة الحالية.

٢-٢ الإطار النظري:

تُعدّ النظريات العلمية والمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة من الدعائم الجوهرية التي يقوم عليها أي بحث علمي رصين. يساعد الإطار النظري في توضيح الأسس الفكرية والمنهجية التي يُبنى عليها البحث، كما يُسهم في تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحليل الظواهر المدروسة ضمن سياق علمي منظم ومحكم.

استعراض النظرية العلمية التي تستند إليها الدراسة، مع تحديد كيفية مساهمتها في تفسير العلاقة بين المهارات الناعمة وأداء المشاريع.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الإطار المفاهيم النظرية المتعلقة بالمهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع، مع التركيز على دورها الجوهري في تحسين أداء المشاريع الإنشائية. سيتضمن هذا الجزء:

توضيح مفهوم المهارات الناعمة وأبعادها الرئيسية، مثل:

١-٢-٢ مفهوم المهارات الناعمة

التواصل الفعال	القيادة
الذكاء العاطفي	التفاوض
التحفيز	إدارة الصراعات
حل المشكلات	

عرض مفهوم أداء المشروع الإنشائي وأبعاده الأساسية، والتي تشمل:

٢-٢-٢ مفهوم أداء المشاريع

الالتزام بالجدول الزمني	ضبط التكلفة
جودة التنفيذ	رضا أصحاب المصلحة

١-٢-٢ المهارات الناعمة (Soft Skills):

تُعد المهارات الناعمة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها مدير المشروع لتحقيق النجاح، خاصة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. وتشمل هذه المهارات مجموعة من القدرات الشخصية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة المدير على قيادة الفريق، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت والصراعات، وتحفيز العاملين، وتحقيق تواصل فعال مع جميع أصحاب المصلحة.

وقد أكد العديد من الباحثين أهمية هذه المهارات في مجال إدارة المشاريع. فقد أشار (Turner, 2016) إلى أن المهارات الناعمة تمثل ما يزيد عن ٨٠٪ من أسباب النجاح في المشاريع مقارنة بالمهارات الفنية. بينما شددت دراسات أخرى مثل (Müller & Jugdev, 2012) على دور القيادة الفعالة والذكاء العاطفي في تعزيز ثقة الفريق وتحسين الأداء العام للمشروع.

أهم المهارات الناعمة التي تتناولها الدراسة الحالية:

- التواصل الفعال: قدرة مدير المشروع على إيصال المعلومات بوضوح واستقبال التغذية الراجعة.
- القيادة: التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المشروع.
- الذكاء العاطفي: إدارة العواطف الشخصية وفهم مشاعر الآخرين.
- حل المشكلات واتخاذ القرار: التعامل مع التحديات بطريقة منهجية وسريعة.
- إدارة الصراعات: التعامل البناء مع النزاعات داخل الفريق.
- التحفيز: رفع دافعية الفريق نحو الأداء العالي.
- المرونة والتكيف: التعامل مع التغيرات والضغوط بفعالية.

٢-٢-٢ أداء المشاريع الإنشائية (Construction Project Performance):

يعرف أداء المشروع بأنه مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة له من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. وتعتبر هذه الأبعاد من المعايير الرئيسية لتقييم نجاح أي مشروع، خاصة في المجال الإنشائي الذي يتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات.

أبعاد الأداء التي تركز عليها الدراسة:

- الالتزام بالوقت: مدى إنجاز المشروع في الوقت المحدد.
- التحكم في التكلفة: مطابقة التكاليف الفعلية للموازنة المخططة.
- جودة التنفيذ: الالتزام بالموصفات الفنية والمعايير المطلوبة.
- رضا أصحاب المصلحة: درجة تلبية توقعات واحتياجات العملاء والمستفيدين.

وقد أوضحت دراسة (Chan & Kumaraswamy, 2002) أن الأداء الناجح في المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل الإيجابي بين مدير المشروع وفريق العمل والموردين، وهو ما يتطلب مهارات تواصل وقيادة عالية. كما بينت دراسة (Yang et al., 2011) أن رضا العملاء يتأثر مباشرة بقدرة مدير المشروع على إدارة العلاقات بفعالية.

٢-٢-٣ المبحث الأول (نظرية الذكاء العاطفي) – Emotional Intelligence Theory

((Goleman, 1995):

تعريف النظرية:

طرح دانييل جولمان مفهوم الذكاء العاطفي كأحد العناصر الجوهرية التي تميز القادة الناجحين، معتبراً إياه مفتاحاً للتعامل الفعال مع الذات والآخرين في بيئة العمل. الذكاء العاطفي يعني القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية، وإدارتها بشكل إيجابي، بالإضافة إلى فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بفعالية. هذا الوعي العاطفي يُعد عاملاً مهماً في بناء علاقات مهنية ناجحة وتحقيق بيئة عمل صحية ومنتجة.

الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي:

- **الوعي الذاتي:** إدراك الفرد لمشاعره وتأثيرها على أدائه وسلوكياته.
- **التحكم الذاتي:** القدرة على تنظيم المشاعر والسيطرة على الانفعالات السلبية.
- **التحفيز الذاتي:** استخدام المشاعر لبث الحماس وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.
- **التعاطف:** القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتجاوب معها بشكل مناسب.
- **المهارات الاجتماعية:** بناء والحفاظ على علاقات إيجابية وفعالة داخل الفريق وخارجه.

العلاقة بالمهارات الناعمة:

تُعتبر أبعاد الذكاء العاطفي قاعدة أساسية للمهارات الناعمة التي يحتاجها مدير المشروع، مثل التواصل الفعال، القيادة التحفيزية، إدارة الصراعات، وحل المشكلات. فمدير المشروع الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً عالياً يكون قادراً على قراءة الأجواء داخل الفريق والتعامل مع التحديات الإنسانية بحكمة، مما يعزز التعاون ويقلل من النزاعات الداخلية.

العلاقة بأداء المشروع:

تؤكد الأبحاث أن الذكاء العاطفي يُسهم بشكل مباشر في تحسين ديناميكيات العمل الجماعي، وبالتالي رفع جودة التنفيذ والالتزام بالمواعيد النهائية، بالإضافة إلى خفض تكاليف إعادة العمل الناجمة عن سوء الفهم أو الصراعات. كما يُعزز هذا النوع من المهارات رضا أصحاب المصلحة، عبر بناء علاقات مهنية متينة ومستدامة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

٢-٢-٤ نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership – Bass & Avolio):

تعريف النظرية:

تُركز نظرية القيادة التحويلية على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي وجذري في سلوك الأفراد، من خلال إلهامهم وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية نحو تحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة. القيادة هنا ليست مجرد إدارة وتنفيذ، بل هي عملية تبني رؤية مشتركة وتحفيز الآخرين على الالتزام بها، مما يولد طاقة وإبداعاً داخل الفريق.

مكوناتها:

- **التأثير المثالي:** يتصرف القائد كقدوة يحتذى بها، مما يكسبه احترام وتقدير أتباعه.
- **التحفيز الإلهامي:** القدرة على خلق حماس ودافع نفسي لدى الفريق من خلال التواصل الإيجابي والتشجيع.
- **التحفيز الفكري:** تشجيع التفكير النقدي والإبداعي، وتحفيز الأفراد على البحث عن حلول جديدة للمشكلات.
- **الاعتبار الفردي:** الاهتمام بكل عضو في الفريق كفرد منفرد، مع تقديم الدعم والتوجيه المناسبين.

العلاقة بالمهارات الناعمة:

القيادة التحويلية تُعزز مجموعة من المهارات الناعمة الأساسية، حيث يتطلب من مدير المشروع إتقان مهارات التواصل الفعال، القدرة على التحفيز والتأثير العاطفي، وإدارة التغيير بشكل إيجابي. هذه المهارات تجعل المدير أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط العمل وتحقيق توافق داخل الفريق، مما يرفع من فعالية الأداء الجماعي.

العلاقة بأداء المشروع:

أظهرت الدراسات أن القادة التحويليين يرفعون من روح الفريق، ويشجعون على التزام أعمق تجاه أهداف المشروع، ويقللون من مقاومة التغيير التي قد تعيق سير العمل. هذه العوامل تسهم بشكل واضح في تحسين جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمني، والسيطرة على التكاليف، مع تحقيق مستوى رضا عالٍ لدى أصحاب المصلحة.

٢-٥ نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory – Freeman, 1984) :

تعريف النظرية:

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة على أهمية التعرف على جميع الأطراف التي تؤثر في المشروع أو تتأثر به، وعدم الاقتصار على المالكين أو المدراء فقط. حيث يشمل أصحاب المصلحة العملاء، الموظفين، الموردين، الجهات التنظيمية، المجتمع المحلي، وغيرهم ممن لهم دور أو مصلحة في المشروع.

أنواع أصحاب المصلحة:

- العملاء: المستفيدون النهائيون من المشروع.
- الموظفون: أعضاء الفريق والعاملون في المشروع.
- الموردون: مقدمو الخدمات والمواد.
- الجهات التنظيمية: الهيئات الرقابية والقانونية.
- المجتمع المحلي: البيئة المحيطة وتأثير المشروع عليها.
- الإدارة العليا: الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار في المؤسسة.

العلاقة بالمهارات الناعمة:

إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة تتطلب مهارات ناعمة متعددة مثل التفاوض الفعال، حل النزاعات، التواصل الواضح، والقدرة على بناء علاقات ثقة مستدامة. فمدير المشروع الذي يتقن هذه المهارات يكون قادرًا على فهم وتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة، مما يضمن دعمهم واستمرارية المشروع.

العلاقة بأداء المشروع:

الاهتمام بأصحاب المصلحة وإدارتهم بفعالية يساهم في تحقيق تناغم بين متطلبات المشروع ومصالح الأطراف المختلفة، مما ينعكس إيجابيًا على تقليل المخاطر، رفع جودة المخرجات، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة. كما يعزز رضا أصحاب المصلحة ويزيد من فرص النجاح والتميز في المشاريع الإنشائية.

٣-٢ الدراسات السابقة:

جدول الدراسات السابقة ٢-١

الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
العزب (٢٠٢٣) العنوان: أثر المهارات الناعمة على أداء العاملين في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية	Turner, J. R., & Müller, R. (٢٠٠٥) العنوان: تأثير المهارات الناعمة على نجاح المشاريع
القرني (٢٠٢٠) العنوان: الكفاءات الشخصية والإدارية لمديري المشاريع وأثرها على مؤشرات الأداء	Goleman, D. (١٩٩٨) العنوان: الذكاء العاطفي ودوره في العمل الجماعي وقيادة المشاريع.
الحربي (٢٠٢٠) العنوان: إدارة النزاعات في المشاريع: دراسة حالة في مدينة جدة	Müller, R., & Turner, J. R. (٢٠١٠) العنوان: تأثير الكفاءات القيادية للمديرين على نجاح المشاريع.
القحطاني (٢٠٢٣) العنوان: التفاوض والتحفيز كأدوات لتحقيق الأداء الأمثل في المقاولات السعودية	Ahmed, R., Tahir, M., & Azmi, I. (٢٠١٣) العنوان: تأثير المهارات الشخصية لمديري المشاريع على أداء فرق المشروع.
السعدي (٢٠٢١) العنوان: التواصل الفعال وأثره على جودة التنفيذ في المشاريع الإنشائية بالكويت	Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (٢٠١١) العنوان: دور القيادة التفاعلية والمهارات الشخصية في نجاح المشاريع.
المنصور (٢٠٢٢) العنوان: الذكاء العاطفي والقيادة في مؤسسات المشاريع السعودية	Odusami, K. T., Iyagba, R. R. O., & Omirin, M. M. (٢٠٠٣) العنوان: تأثير المهارات الإدارية والشخصية لمديري المشاريع على أداء مشاريع البناء.
العواحي (٢٠٢١) العنوان: تأثير مهارات التفاوض على تقليل تكلفة المشاريع في مصر والسعودية	Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (٢٠١٦) العنوان: تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشروع: دور الوساطة للثقة.
الرويشد (٢٠٢٠) العنوان: حل المشكلات والإبداع الإداري في المشاريع السعودية	Turner, J. R., & Müller, R. (٢٠٠٥) العنوان: العلاقة بين أسلوب القيادة لدى مدير المشروع ونجاح المشروع.
محمد الزهراني (٢٠١٧) العنوان: أثر المهارات الناعمة على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية.	Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (٢٠٠٨) العنوان: الكفاءات القيادية والنجاح في المشاريع: دراسة تجريبية على مديري المشاريع.
المطيري (٢٠٢٣) العنوان: التحفيز كعنصر أساسي في تحسين الأداء الإداري في قطاع المقاولات	Smith, J., & Lee, K. (٢٠١٩) العنوان: تأثير المهارات الناعمة على أداء المشاريع في قطاع البناء.
	Johnson, P., & Taylor, R. (٢٠١٨) العنوان: مهارات التواصل وأثرها على نجاح المشاريع.

٢-٣-١ الدارسات العربية:

٢-٣-١-١ العزب (2023)

العنوان: أثر المهارات الناعمة على أداء العاملين في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية

- **الهدف:** التعرف على أثر الذكاء العاطفي والتحفيز على أداء العاملين وجودة المشاريع.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانات لجمع البيانات.
- **مجتمع الدراسة:** العاملون في قطاع المقاولات بالمملكة.
- **العينة:** ٤٢٣ موظفًا اختيروا عشوائيًا من شركات مقاولات مختلفة.
- **النتائج:**

- أظهرت أن الذكاء العاطفي يُعزز بشكل ملحوظ من مستوى الالتزام والانضباط بين العاملين مما يقلل من كلفة الأخطاء بنسبة تقارب ١٥.٠٪
- تبين أن التحفيز، عبر التقدير والتشجيع المستمر، يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر تفاعلية وتعاوضًا، مما يرفع من الإنتاجية الجماعية.
- كما تبين أن الجمع بين الذكاء العاطفي والتحفيز يساهم في إنجاز الأعمال ضمن أطر زمنية دقيقة بنسبة ارتقاء ٢٠٪ عن المتوسط المعتاد.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بإدراج منهجيات لتعزيز الذكاء العاطفي في ثقافة المؤسسات، وتنفيذ برامج تحفيزية منتظمة وتقييم أثرها سنويًا.

٢-٣-١-٢ القرني (2020)

العنوان: الكفاءات الشخصية والإدارية لمديري المشاريع وأثرها على مؤشرات الأداء

- **الهدف:** تحليل تأثير المهارات الشخصية على الأداء الزمني والمالي وجودة التنفيذ في المشاريع الحكومية.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانات لجمع البيانات.
- **مجتمع الدراسة:** مهندسون وإداريون في مشاريع حكومية بالسعودية.
- **العينة 150:** مدير مشروع ومهندس.

• النتائج:

- أشارت النتائج إلى أن المشاريع المدارة من قبل أصحاب مهارات ناعمة قوية سجلت انخفاضًا بنسبة ٢٥٪ في الانحراف الزمني و ١٨٪ في الانحرافات المالية.
- كما تبين تحسن ملحوظ في جودة التنفيذ، وتراجع في عدد العيوب والفروق التقنية بنسبة ٢٢٪.
- رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة بنسبة ٣٠٪ مقارنة بالمشاريع المدارة دون التركيز على المهارات الشخصية.

- **التوصيات:** دعا الباحث إلى إدخال برامج تدريبية مكثفة في المهارات الشخصية ضمن دورات تأهيل مديري المشاريع في الجهات الحكومية، مع إجراء تقييم دوري لتأثيره.

٢-٣-١-٣ الحربي (2020)

العنوان: إدارة النزاعات في المشاريع: دراسة حالة في مدينة جدة

- **الهدف:** استكشاف أثر مهارات إدارة النزاعات على الحد من الخلافات وتأثيرها على سير العمل.

- **المنهجية:** منهج تحليل حالة. (Case Study)

- **مجتمع الدراسة:** مدراء وفرق عمل في مشروعين إنشائيين بجدة.

- **العينة:** فريقين من المشروعين، حوالي ٥٠ مشاركًا.

• النتائج:

- توصلت الدراسة إلى أن المدراء الذين يمارسون مهارات التفاوض وحل النزاعات المبنية على الذكاء العاطفي نجحوا في تقليل النزاعات بنسبة تجاوزت ٣٠٪.

- أدى ذلك إلى تحسين مستوى التواصل بين الفرق، وتساعد اعتمادية بين المجموعات مما أثر إيجابيًا على الجدولة الزمنية.

- كما لوحظ تسريع في عمليات اتخاذ القرار الجماعي مما انعكس على تقليص فترات الانتظار بين المراحل المختلفة للمشروع.

- **التوصيات:** أوصت الدراسة بتدريب ميداني متخصص على إدارة النزاعات لمديري المشاريع بجدة، وإنشاء ورش عمل مشتركة لتبادل خبرات الحالات الناجحة.

العنوان: التفاوض والتحفيز كأدوات لتحقيق الأداء الأمثل في المقاولات السعودية

- **الهدف:** دراسة أثر التدريب على مهارات التفاوض والتحفيز في تحسين أداء المدراء والعاملين.
- **المنهجية:** منهج شبه تجريبي (Experimental) مع مجموعة ضابطة وتجريبية.
- **مجتمع الدراسة:** مدراء ومشرفون في شركات مقاولات سعودية.
- **العينة:** 125 مشاركًا (٦٠ تجريب، ٦٥ ضابط).
- **النتائج:**

- ارتفع الأداء المؤسسي للمجموعة التجريبية بنسبة ٢٨٪ مقارنة بالضابطة، خاصة في مدى الالتزام بالمواعيد النهائية.
- شهدت بيئة العمل تحسنًا في التنسيق بين فرق العمل الأمر الذي خفض نسبة الأخطاء بنسبة ١٨.٠٪
- ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد المجموعة التجريبية بنسبة ٣٥٪ بسبب شعورهم بدعم أكبر من الإدارات.

- **التوصيات:** أوصت الدراسة بتعميم برامج التدريب على المهارات الناعمة داخل المؤسسات، وإدخال تقييم النتائج كجزء من الأداء السنوي للمدراء.

العنوان: التواصل الفعال وأثره على جودة التنفيذ في المشاريع الإنشائية بالكويت

- **الهدف:** قياس أثر التواصل الفعال على جودة التنفيذ في مشاريع انشائية كويتية.
- **المنهجية:** منهج كمي باستخدام مقياس أداء ميداني.
- **مجتمع الدراسة:** شركات المقاولات العاملة داخل الكويت.
- **العينة:** 180 مشروعًا تم تطبيق مقياس الأداء عليها.

• النتائج:

- المشاريع التي طبقت آليات تواصل فعّالة شهدت زيادة بنسبة ١٨٪ في جودة التنفيذ مقارنة بمشاريع لم تطبق تواصلاً منظماً.
- تحسّن مستوى التنسيق بين الفرق والإدارات أدى إلى تقليل الوقت الضائع بسبب سوء الفهم.
- سجلت أيضاً مشاريع التواصل المنظم مرونة أكبر في التعامل مع التغيرات أثناء التنفيذ.
- **التوصيات:** أوصى الباحثون بإنشاء نظام تواصل داخلي رسمي في كل مشروع وتدريب فرق العمل على استخدامه بفاعلية، وتفعيل اجتماعات دورية لتنسيق الإنجاز.

٢-٣-١-٦ المنصور (2022)

- **العنوان:** الذكاء العاطفي والقيادة في مؤسسات المشاريع السعودية
- **الهدف:** دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وقدرتهم على القيادة والتأثير في فرق العمل.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانات لجمع البيانات.
- **مجتمع الدراسة:** مديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي.
- **العينة:** 250 مشاركاً من مختلف المدن السعودية.

• النتائج :

- تبين أن الذكاء العاطفي المرتفع مرتبط بزيادة التنسيق الداخلي بنسبة ٢٢٪ وتحسين العلاقات بين أعضاء الفريق.
- أظهرت النتائج أن المديرين الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً جيداً يحققون معدلات إنجاز مشاريع أفضل بنسبة ١٨٪.
- كما أن فرقهم سجلت انخفاضاً في معدل الخطأ وسرعة في حل المشكلات مقارنة بالمجموعة ذات الذكاء العاطفي الأقل.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بإدخال اختبارات الذكاء العاطفي ضمن معايير التوظيف والترقية، وتنفيذ ورش عمل لتعزيز هذه الكفاية.

- **العنوان:** تأثير مهارات التفاوض على تقليل تكلفة المشاريع في مصر والسعودية
- **الهدف:** قياس أثر مهارات التفاوض لدى مديري المشاريع على تقليل التكلفة والالتزام بالميزانية.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانات لجمع البيانات
- **مجتمع الدراسة:** مديري مشاريع في مصر والسعودية.
- **العينة:** 300 مشارك (١٥٠ من كل دولة).
- **النتائج:**
 - أظهرت أن استخدام مهارات تفاوض متقدمة خفض متوسط الانحراف في التكلفة بـ ١٥٪ في السعودية و ١٢٪ في مصر.
 - زادت فرص إتمام المشاريع ضمن الميزانية المخطط لها بنسبة ٢٥٪ عند وجود مهارات تفاوض قوية.
 - كما لاحظ الباحثون تحسّن بيئة العمل التعاوني بين فريق المشروع وشركائه.
- **التوصيات:** أوصت بتدريب شهري لفرق المشاريع على تقنيات التفاوض العملي، وتطوير سياسة تسعير مرنة تعتمد على نتائج التفاوض.

- **العنوان:** حل المشكلات والإبداع الإداري في المشاريع السعودية
- **الهدف:** تحليل أثر مهارات حل المشكلات في تعزيز الإبداع الإداري وتقليل الأعطال بالمشروع.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانات لجمع البيانات.
- **مجتمع الدراسة:** مهندسو المشاريع في المملكة.
- **العينة:** 180 مهندسًا.

• النتائج:

- انخفضت الأعطال التشغيلية بنسبة ٢٠٪ في المشاريع التي يقودها مدراء يتمتعون بمهارات حل مشكلات عالية.
- كما ارتفعت مستويات الابتكار في اقتراح حلول للمشكلات بنسبة ٣٠٪.
- وأظهرت النتائج تحسناً في الدافعية الذاتية للموظفين للمشاركة في عمليات التحسين والتطوير.

- **التوصيات:** قدمت توصية بتطبيق برنامج "مدير الحل" لتدريب الموظفين على مهارات الإبداع وحل المشكلات، وربط المزايا الوظيفية بتحقيق نتائج ابتكارية.

٢-٣-١-٩ محمد الزهراني (2017)

- **العنوان:** أثر المهارات الناعمة على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية.
- **هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير المهارات الناعمة مثل التواصل وحل المشكلات على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانات لجمع البيانات من مديري المشاريع في قطاع البناء.
- **مجتمع الدراسة:** مديري المشاريع العاملين في قطاع البناء في المملكة العربية السعودية.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار ١٥٠ مدير مشروع من مختلف شركات البناء في المملكة بشكل عشوائي.

• النتائج:

- المهارات الناعمة تعزز التعاون بين فرق العمل.
- تسهم في الالتزام بالجدول الزمنية وتقليل النزاعات.
- ضعف المهارات الناعمة يؤدي إلى تأخيرات في تنفيذ المشاريع وضعف جودة النتائج.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب على المهارات الناعمة لمديري المشاريع، والتركيز على تطوير مهارات التواصل وحل المشكلات. كما دعت إلى تبني سياسات إدارية تحفز استخدام هذه المهارات لتحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

- **العنوان:** التحفيز كعنصر أساسي في تحسين الأداء الإداري في قطاع المقاولات
- **الهدف:** قياس أثر استراتيجيات التحفيز (المعنوية والمادية) على مستوى الأداء الإداري بالمشاريع.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانات لجمع البيانات.
- **مجتمع الدراسة:** مدراء إدارة المشاريع في شركات مقاولات.
- **العينة:** ١٠٠ مشارك
- **النتائج:**

○ ارتفع الأداء الإداري للمجموعة التجريبية بنسبة ٣٠٪ بعد تطبيق برامج تحفيز قصيرة الأمد.

○ كما لاحظت الدراسة زيادة بنسبة ٢٥٪ في التزام فرق العمل بالمهل الزمنية والميزانية.

○ ارتفعت روح الفريق وتحسّنت مشاعر الولاء المؤسسي بينهم.

- **التوصيات:** شدد الباحث على تطبيق برامج تحفيز متدرجة وربطها بالأداء الفردي والجماعي، وتقييم أثرها دورياً لزيادة معايير الأداء

٢-٣-٢ الدراسات الاجنبية

١-٢-٣-٢ Turner, J. R., & Müller, R. (2005)

- **العنوان:** تأثير المهارات الناعمة على نجاح المشاريع.
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات الناعمة الأكثر تأثيراً لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع في مختلف القطاعات.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات منظمة على مديري المشاريع في عدة صناعات.
- **مجتمع الدراسة:** مدراء المشاريع العاملون في قطاعات الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والإنشاءات في أوروبا.
- **عينة الدراسة:** 200 مدير مشروع من ١٠ دول أوروبية.

• النتائج:

- تبيّن أن الذكاء العاطفي، والقدرة على التواصل، والقيادة كانت من أكثر المهارات تأثيراً في نجاح المشاريع.
- أظهرت الفرق التي قادها مديرون يمتلكون مهارات تواصل فعالة وذكاء عاطفي عالٍ معدلات أعلى في الرضا وتحقيق الأهداف.
- ضعف مهارات التفاوض ارتبط بشكل واضح بتجاوز الميزانية وتأخير الإنجاز.

• التوصيات:

- ضرورة أن تأخذ المؤسسات المهارات الناعمة بعين الاعتبار عند تعيين أو ترقية مديري المشاريع.
- توصي الدراسة بتكثيف برامج التدريب التي تركز على مهارات القيادة والتواصل لتحسين نتائج تنفيذ المشاريع.

Goleman, D. (1998) ٢-٢-٣-٢

- العنوان: الذكاء العاطفي ودوره في العمل الجماعي وقيادة المشاريع.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي كأحد المهارات الناعمة على فعالية القيادة وتحسين التعاون في فرق العمل ضمن بيئات المشاريع.
- المنهجية: استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً تحليلياً، من خلال مراجعة أدبيات سابقة ومقابلات معمقة مع عدد من مديري المشاريع من قطاعات متنوعة.
- مجتمع الدراسة: فرق المشاريع ومديرو المشاريع في قطاعات الأعمال والتعليم والخدمات.
- عينة الدراسة: تمت مقابلة ٦٠ مدير مشروع من دول مختلفة، مع تحليل عدد من دراسات الحالة في بيئات متعددة.

• النتائج:

- أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي هو عامل حاسم في تحسين العلاقات داخل الفريق وتقليل الصراعات.

○ المدراء الذين يتمتعون بوعي ذاتي وقدرة على التحكم في العواطف يحققون مستويات أداء أعلى ويزيدون من تماسك فرقهم.

○ كما أن التعاطف ومهارات الإصغاء الفعال تسهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأفراد.

• التوصيات:

○ تعزيز التدريب على الذكاء العاطفي ضمن برامج تطوير القيادة.

○ اعتماد الذكاء العاطفي كمؤشر أساسي عند تقييم أداء مديري المشاريع وتوظيفهم.

Müller, R., & Turner, J. R. (2010) ٣-٢-٣-٢

• العنوان: تأثير الكفاءات القيادية للمديرين على نجاح المشاريع.

• هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الكفاءات القيادية (ومن ضمنها المهارات الناعمة) لمديري المشاريع ونجاح تنفيذ المشاريع، خاصة في القطاعات الهندسية.

• المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الكمي، عبر توزيع استبيان إلكتروني على عينة من مديري المشاريع في منظمات متعددة الجنسيات.

• مجتمع الدراسة: مدراء المشاريع في شركات صناعية وهندسية تعمل على مشاريع دولية في أوروبا وآسيا.

• عينة الدراسة 400: مدير مشروع من ٣٦ شركة مختلفة.

• النتائج:

○ أظهرت الدراسة أن الكفاءات القيادية التي تشمل الذكاء العاطفي، الحزم، والتواصل لها تأثير مباشر على جودة تنفيذ المشروع والالتزام بالمواعيد.

○ المشاريع التي يقودها مديرون يمتلكون توازنًا بين المهارات الفنية والناعمة تحقق نجاحًا أكبر في رضا العملاء.

○ كما أن القدرة على التكيف وإدارة التغيير كانت مرتبطة ارتباطًا قويًا بكفاءة التنفيذ.

• التوصيات:

○ ينبغي للشركات الاستثمار في تنمية المهارات الناعمة لدى المديرين إلى جانب المهارات الفنية.

- ضرورة دمج التدريب على القيادة العاطفية ومهارات التأثير في برامج إعداد مديري المشاريع.

Ahmed, R., Tahir, M., & Azmi, I. (2013) ٤-٢-٣-٢

- **العنوان:** تأثير المهارات الشخصية لمديري المشاريع على أداء فرق المشروع.
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى قياس تأثير المهارات الشخصية (الناعمة) لمديري المشاريع، مثل التواصل، القيادة، والعمل الجماعي، على أداء فرق المشروع في قطاع البناء والتكنولوجيا.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات مغلقة تم توزيعها على فرق المشاريع.
- **مجتمع الدراسة:** فرق المشاريع في شركات مقاولات وتكنولوجيا المعلومات في ماليزيا.
- **عينة الدراسة:** 210 موظفًا يعملون ضمن فرق مشاريع في ١٥ شركة مختلفة.
- **النتائج:**

- المهارات الشخصية للمدير تؤثر بشكل إيجابي على الثقة بين أعضاء الفريق والتنسيق بينهم.
- وجود قائد يتقن المهارات الناعمة يؤدي إلى تقليل التوترات والصراعات في المشروع.
- كما أن الأداء العام للفريق يزداد بشكل ملحوظ عند تحسن مهارات المدير في التحفيز والتوجيه والتفاوض.

• التوصيات:

- ضرورة تقييم المهارات الشخصية عند تعيين مديري المشاريع، وليس فقط الكفاءة الفنية.
- توفير برامج تدريبية دورية في المهارات الناعمة لتحسين فعالية الإدارة والتواصل داخل فرق العمل.

Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011) ٥-٢-٣-٢

- **العنوان:** دور القيادة التفاعلية والمهارات الشخصية في نجاح المشاريع.
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة التفاعلية والمهارات الشخصية لمديري المشاريع وبين نجاح المشاريع من حيث الأداء الزمني والجودة.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي، من خلال توزيع استبيانات على مديري المشاريع وأفراد الفرق في مشاريع بناء وتطوير عقاري.
- **مجتمع الدراسة:** شركات تطوير عقاري وبناء في تايوان.
- **عينة الدراسة:** 142 مشاركًا من فرق مشاريع مختلفة، تشمل مدراء وموظفين.
- **النتائج:**

- وجود تواصل فعال بين مدير المشروع والفريق ساهم بشكل مباشر في تقليل حالات التأخير وتحقيق الالتزام بالجدول الزمني.
- أظهرت القيادة التفاعلية (مثل التشاور مع الفريق والتحفيز) دورًا مهمًا في رفع جودة التنفيذ وتقليل التوتر بين الأفراد.
- كما بينت الدراسة أن المهارات الشخصية تعزز من رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

• **التوصيات:**

- تشجيع أنماط القيادة التشاركية بين مديري المشاريع.
- توفير ورش تدريب للمديرين تركز على مهارات التحفيز والاستماع وبناء العلاقات المهنية داخل الفريق.

**Odusami, K. T., Iyagba, R. R. O., & Omirin, M. M. ٦-٢-٣-٢
(2003)**

- **العنوان:** تأثير المهارات الإدارية والشخصية لمديري المشاريع على أداء مشاريع البناء.
- **هدف الدراسة:** سعت الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة المهارات الإدارية والشخصية لمديري المشاريع في تحسين الأداء العام للمشاريع الإنشائية في نيجيريا.

• **المنهجية:** تم استخدام المنهج الكمي التحليلي، حيث وُزعت استبيانات على أصحاب المشاريع ومهندسي المواقع ومديري المشاريع.

• **مجتمع الدراسة:** العاملون في قطاع البناء في مدينة لاجوس، نيجيريا.

• **عينة الدراسة 92:** مشاركًا من مديري المشاريع والمقاولين والاستشاريين.

• **النتائج:**

○ المهارات الناعمة، خصوصًا مهارات التواصل والتفاوض، تُمثل عناصر حاسمة في الحد من تأخيرات المشروع.

○ ضعف المهارات الشخصية يؤدي إلى مشكلات في التنسيق بين الأطراف المختلفة داخل المشروع.

○ كما أظهرت الدراسة أن المديرين الذين يتمتعون بكفاءة في حل المشكلات يُساهمون في تقليل التكاليف غير المتوقعة.

• **التوصيات:**

○ توفير برامج تدريب عملية في المهارات الشخصية للمهندسين الإداريين.

○ إدراج المهارات الناعمة كجزء من معايير تقييم الأداء المهني لمديري المشاريع.

Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2016) ٧-٢-٣-٢

• **العنوان:** تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشروع: دور الوساطة للثقة.

• **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي لمديري المشاريع ونجاح المشروع، مع التركيز على دور الثقة كوسيط في هذه العلاقة.

• **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيانات تم توزيعها على مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في مشاريع تكنولوجية وتنموية.

• **مجتمع الدراسة:** العاملون في المشاريع التقنية في أستراليا.

• **عينة الدراسة 153:** مشاركًا من مديري المشاريع وفرق العمل من ٣٥ مشروعًا.

• النتائج:

- أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة بين المديرين وفرقهم.
- الثقة الناتجة عن الذكاء العاطفي كانت مرتبطة بزيادة الالتزام وتحسين التنسيق داخل الفريق، مما عزز نجاح المشروع.
- كما أشارت الدراسة إلى أن التواصل العاطفي الإيجابي يساهم في تقليل النزاعات وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

• التوصيات:

- تطوير برامج تدريب في الذكاء العاطفي مخصصة لمديري المشاريع.
- تعزيز بيئة الثقة داخل الفرق عبر القيادة الوجدانية والتفاعل الإنساني.

Turner, J. R., & Müller, R. (2005) ٨-٢-٣-٢

- **العنوان:** العلاقة بين أسلوب القيادة لدى مدير المشروع ونجاح المشروع.
- **هدف الدراسة:** هدفت إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة الذي يتبعه مدير المشروع، خصوصاً من حيث المهارات الناعمة مثل التواصل والتحفيز، وبين مؤشرات نجاح المشروع.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث جمعت البيانات عبر استبيانات من مديري مشاريع في عدة دول أوروبية.
- **مجتمع الدراسة:** مشاريع في قطاعات صناعية مختلفة داخل أوروبا.
- **عينة الدراسة:** 120 مدير مشروع شاركوا في مشاريع مختلفة بميزانيات متفاوتة.

• النتائج:

- كشفت النتائج أن أساليب القيادة التي تعتمد على التحفيز والتفاعل الإنساني تحقق معدلات أعلى من رضا العملاء.
- كما أن القيادة المرنة والقدرة على الإصغاء ساهمت في خفض معدل تغيير نطاق المشروع وتحقيق جودة أعلى في التنفيذ.

- وجد أن الأسلوب القيادي القائم على التشاركية يعزز التعاون ويزيد من التزام الفريق بخطة المشروع.

• التوصيات:

- ضرورة إعداد برامج تطوير قيادي تركز على المهارات التفاعلية وليس فقط على الإدارة التقليدية.
- توظيف مديري مشاريع بناءً على كفاءاتهم في القيادة التشاركية والتواصل الفعّال.

Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008) ٩-٢-٣-٢

- **العنوان:** الكفاءات القيادية والنجاح في المشاريع: دراسة تجريبية على مديري المشاريع.
- **هدف الدراسة:** هدفت إلى تحليل مدى تأثير الكفاءات القيادية، وخاصة المهارات الناعمة مثل الذكاء العاطفي والتواصل، على أداء المشاريع ونجاحها في بيئات متعددة القطاعات.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان تم توزيعه على مديري مشاريع في المملكة المتحدة.
- **مجتمع الدراسة:** شركات صناعية وخدمية ومؤسسات حكومية بريطانية.
- **عينة الدراسة:** 52 مدير مشروع من قطاعات مختلفة.
- **النتائج:**

- الكفاءات القيادية مثل بناء العلاقات، التأثير الشخصي، والقدرة على تحفيز الفرق كانت من العوامل الأساسية في نجاح المشاريع.
- وجود قائد يمتلك ذكاءً عاطفيًا عالٍ أدى إلى تحسين التعاون داخل الفريق وتقليل الصراعات.

- كما تبين أن المشاريع التي يقودها مديرون بمهارات قيادية ناعمة تحقق معدلات إنجاز

• التوصيات:

- تطوير نماذج تقييم الأداء لمديري المشاريع لتشمل المهارات القيادية الناعمة.
- تصميم برامج تدريب متخصصة في القيادة العاطفية والتواصل الفعّال لمديري المشاريع.

Smith, J., & Lee, K. (2019) ١٠-٢-٣-٢

- **العنوان:** تأثير المهارات الناعمة على أداء المشاريع في قطاع البناء.
- **هدف الدراسة:** دراسة تأثير المهارات الناعمة لمديري المشاريع على جودة الأداء في المشاريع الإنشائية.
- **المنهجية:** منهج وصفي وتحليلي، باستخدام استبيانات.
- **مجتمع الدراسة:** شركات مقاولات في الولايات المتحدة.
- **عينة الدراسة:** 150 مدير مشروع.
- **النتائج:**
 - وجود مهارات ناعمة مثل التواصل وحل المشكلات يعزز من جودة العمل ويقلل من الأخطاء.
 - المهارات الناعمة تساهم في تقليل التأخير في تنفيذ المشاريع بنسبة ٣٠٪.
 - تحسين القدرة على حل الصراعات يساعد على تحسين رضا أصحاب المصلحة.
- **التوصيات:**
 - تدريب مديري المشاريع على المهارات الناعمة بصفة دورية.

Johnson, P., & Taylor, R. (2018) ١١-٢-٢-٣-٢

- **العنوان:** مهارات التواصل وأثرها على نجاح المشاريع.
- **هدف الدراسة:** تقييم أثر مهارات التواصل لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع في شركات التكنولوجيا.
- **المنهجية:** دراسة كمية مع تحليل إحصائي.
- **مجتمع الدراسة:** شركات تكنولوجيا في أوروبا.
- **عينة الدراسة:** 200 موظف من مديري المشاريع والفرق.
- **النتائج:**
 - مهارات التواصل المرتفعة تعزز التعاون وتسرع إنجاز المهام.
 - ضعف التواصل يؤدي إلى سوء الفهم وتأخير العمل بنسبة ٢٥٪.

○ استخدام أدوات التواصل الحديثة يحسن الأداء بشكل ملحوظ.

• التوصيات:

○ إدماج برامج التواصل الفعالة في تدريب مديري المشاريع.

٢-٣-٣ تعليق وتحليل الدراسات السابقة

تتسم الدراسات السابقة بتنوع لافت في أهدافها ومنهجياتها. فبينما يركز بعضها على تأثير المهارات الناعمة كالتواصل والقيادة والذكاء العاطفي على نجاح المشاريع، يتعمق البعض الآخر في تأثير خبرة مدير المشروع على الأداء العام والقدرات القيادية. هذا التنوع يُعد نقطة قوة؛ فهو يعكس تعدد أبعاد المهارات الناعمة وتأثيراتها المتشعبة على إدارة المشاريع، مؤكِّدًا ضرورة تبني نظرة شاملة ومتكاملة لهذه المهارات عند دراستها أو تطويرها. كما يشير إلى أن نجاح المشروع ليس نتيجة لعامل واحد، بل هو محصلة تفاعل عوامل متعددة، منها المهارات الناعمة التي تحتاج إلى تحليل شامل من زوايا مختلفة.

تتفق غالبية الدراسات، سواء كانت عربية أو أجنبية، على الدور الحيوي للمهارات الناعمة في تعزيز التنسيق الفعال بين فرق العمل، وتحسين الأداء الكلي، ورفع جودة المشاريع. هذا الاتفاق يدعم بقوة فرضيات البحث الحالي التي تسعى لدراسة الأثر المباشر لهذه المهارات على مشاريع الإنشاءات. يلاحظ أن الدراسات العربية قدمت رؤى قيمة حول الواقع والبيئة المحلية، بينما وفرت الدراسات الأجنبية منظورًا عالميًا وتجارب أوسع يمكن مقارنتها بالبيئة السعودية، مما يعزز من شمولية الفهم

أبرزت الدراسات الأجنبية، لا سيما تلك التي قام بها Müller و Turner (المشار إليها)، الأهمية القصوى لأسلوب القيادة وخبرة مدير المشروع كعوامل حاسمة في تحقيق نجاح المشروع. هذا الجانب يضيف بعدًا عمليًا مهمًا لدراستك، خاصة عند تحليل أداء قيادات المشاريع في بيئة متنوعة، مما يسمح بالربط بين المهارات الناعمة وبين سنوات الخبرة وأنماط القيادة المتبعة.

يُعد استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات في غالبية الدراسات السابقة نقطة إيجابية. هذا التوافق المنهجي يسهل عملية المقارنة بين الدراسات ويقدم أساسًا منظمًا ومتمينًا لدراستك الحالية. يؤكد هذا التوجه أن بحثك مبني على أسس علمية معتمدة، ويسمح لك بتوظيف أدوات مشابهة مع إجراء التعديلات اللازمة لنتاسب مع خصوصية البيئة الجغرافية والثقافية.

تتقاطع معظم الدراسات في توصياتها، مشددة على أهمية تطوير المهارات الناعمة لمديري المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة. هذا التوافق يدعم بشكل مباشر أحد أهداف دراستك الرئيسية، وهو تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء والنتائج في قطاع الإنشاءات.

٢-٣-٣-١ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

موضوع الدراسة:

جميع الدراسات، تركز على أثر المهارات الناعمة أو القدرات الشخصية لمديري المشاريع على أداء المشاريع ونجاحها، مع تركيز خاص على تأثير هذه المهارات على جودة التنفيذ والنتائج النهائية.

أهمية المهارات الناعمة:

تتفق جميع الدراسات على أن المهارات الناعمة مثل التواصل، القيادة، الذكاء العاطفي، وحل المشكلات هي عوامل حاسمة في تحسين أداء مديري المشاريع ونجاح المشاريع.

المنهجية الوصفية:

أغلب الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات مثل الاستبيانات لجمع البيانات، وهذا يشابه المنهجية في الدراسة، مما يتيح مقارنة نتائج ملموسة.

التوصيات المشتركة:

توصي كل الدراسات بتطوير المهارات الناعمة لمديري المشاريع من خلال برامج تدريبية وتطوير مستمر، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.

٢-٣-٣-٢ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

المجتمع وعينة الدراسة:

مركزة على قطاع الإنشاءات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وهو سياق جغرافي وبيئي محدد يختلف عن بعض الدراسات السابقة التي قد تكون شملت دولاً أو مناطق جغرافية مختلفة أو قطاعات أخرى.

البُعد الموضوعي:

تركز بشكل حصري على المهارات الناعمة ومدى تأثيرها على عدة أبعاد من أداء المشروع مثل الالتزام بالوقت، التحكم في التكلفة، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة، بينما بعض الدراسات السابقة قد ركزت على جانب معين مثل القيادة فقط أو التواصل أو الخبرة.

تحليل شامل لأبعاد الأداء:

تتناول مجموعة من المتغيرات التابعة (الأداء العام، مدة التنفيذ، تكلفة المشروع، جودة المشروع، رضا أصحاب المصلحة)، مما يجعلها أكثر شمولية مقارنة بدراسات قد ركزت فقط على جانب واحد من الأداء.

الأدوات البحثية والتطبيق الميداني:

تستخدم استبيانات موجهة لمجتمع الإنشاءات في جدة، مع التركيز على الشركات المحلية، وهو ما قد يختلف عن دراسات أخرى استخدمت عينات متعددة من مناطق أو قطاعات مختلفة.

توقيت الدراسة:

دراسه حديثة، مما يسمح بأخذ التطورات الأخيرة في قطاع الإنشاءات بالسعودية (خاصة مع رؤية ٢٠٣٠) بعين الاعتبار، في حين أن بعض الدراسات السابقة قد تكون أجريت قبل هذه التطورات.

٢-٣-٣-٣ ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة:

- التأكيد على أهمية المهارات الناعمة كعامل أساسي في نجاح المشاريع وتحسين أداء مديري المشاريع.
- توضيح أن المهارات الناعمة مثل التواصل الفعال، القيادة، الذكاء العاطفي، وحل المشكلات تعزز التنسيق بين فرق العمل وتزيد من فاعلية الأداء.
- إثبات وجود علاقة إيجابية بين المهارات الناعمة وتقليل مدة تنفيذ المشاريع وتحسين الالتزام بالجدول الزمنية.
- إبراز أثر المهارات الناعمة في تحسين جودة مخرجات المشاريع والالتزام بالمعايير الفنية والمهنية.
- رصد تأثير المهارات الناعمة على التحكم في تكاليف المشاريع وتقليل الانحرافات المالية.
- التأكيد على دور المهارات الناعمة في رفع رضا أصحاب المصلحة وتعزيز الروح المعنوية لفريق العمل.
- الاستفادة من المناهج الوصفية التحليلية وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات التي أثبتت فعاليتها في قياس متغيرات الدراسة.
- التعرف على أهمية الخبرة العملية والتدريب المستمر في تطوير مهارات مديري المشاريع.
- فهم التحديات التي تواجه مديري المشاريع في بيئات العمل المعقدة، خصوصاً في قطاع الإنشاءات.
- اعتماد توصيات الدراسات السابقة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتحسين المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع.

٢-٤ خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية للمهارات الناعمة وأبعادها المختلفة، إلى جانب توضيح مفهوم إدارة المشاريع وأبعاد أدائها الرئيسية. كما تم تسليط الضوء على العلاقة التكاملية بين المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع وبين مؤشرات الأداء في المشاريع الإنشائية، مدعومة بأطر نظرية شاملة تمثلت في نظرية الذكاء العاطفي، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية أصحاب المصلحة. وقد بينت هذه النظريات كيف أن الجوانب السلوكية، والمهارات الشخصية والاجتماعية، تُمثل عناصر محورية في تحسين جودة الأداء، وضمان رضا أصحاب المصلحة، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية. إضافة إلى ذلك، ساهم تحليل الدراسات السابقة في تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدّها، مما يعزز من أصالتها وأهميتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها من أجل التحقق من صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة. يشمل الفصل تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة القياس، وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وتم تصميم هذا الفصل وفقاً للمعايير العلمية المتبعة لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

٣-٢ منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظراً لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه. فالمنهج الوصفي يُستخدم بهدف وصف الظاهرة المدروسة (وهي المهارات الناعمة لمديري المشاريع) كما هي في الواقع، وتحليل علاقتها بأداء المشاريع الإنشائية.

ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإنسانية والإدارية، حيث يتيح للباحث فحص العلاقة بين المتغيرات وتحليل مدى تأثير أحدها على الآخر، وهو ما يتوافق تماماً مع هدف الدراسة في الكشف عن أثر المهارات الناعمة على أداء المشاريع.

وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال تصميم استبيان ميداني وُزِعَ على عينة من مديري المشاريع والمهندسين والموظفين العاملين في قطاع الإنشاءات بمدينة جدة، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة على برنامج SPSS.

٣-٣ مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث من المهندسين العاملين في المشاريع الإنشائية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، المهندسين المدنيين والمعماريين، ومهندسي التخطيط والجودة، وغيرهم من الكوادر الفنية والإدارية ذات العلاقة.

وفقاً لإحصائيات الهيئة السعودية للمهندسين لعام ٢٠٢٤، يُقدَّر عدد المهندسين العاملين في منطقة مكة المكرمة (والتي تشمل مدينة جدة) بحوالي (76,435) مهندساً، يشكلون شريحة مهنية واسعة تُسهم بشكل مباشر في تنفيذ وإدارة المشاريع الإنشائية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لما تتمتع به مدينة جدة من نشاط إنشائي كبير ومتنوع، يتطلب مستوى عالٍ من المهارات الفنية والناعمة لمديري المشاريع، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين المهارات الناعمة وأداء المشاريع.

٣-٤ عينة الدراسة:

تتكوّن عينة الدراسة من (٢٥٠) مهندسًا من العاملين في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ممن لا يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية عليا، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده ٨٩,٠٧٧ مهندسًا حسب الهيئة السعودية للمهندسين (٢٠٢٤). تم توزيع (٢٧٠) استبيانًا إلكترونيًا، استُبعد منها (٢٠) استبيانًا لعدم اكتمال البيانات أو عدم تطابقها مع شروط العينة، ليصبح عدد الاستبيانات المعتمدة في التحليل (٢٥٠) استبيانًا، أي بنسبة استجابة بلغت (٩٢.٦٪).

٣-٤-١ توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

جدول ٣-٤-١-١ توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
16.8%	42	أقل من ٣٠ سنة
43.6%	109	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠
26.0%	65	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠
13.6%	34	٥٠ سنة فأكثر
100%	250	المجموع

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (٤٣.٦٪)، مما يشير إلى أن معظم المستجيبين هم من الفئة النشطة في سوق العمل، يليها الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة (٢٦٪).

٣-٤-٢ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول ٣-٤-٢-١ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.0%	15	دبلوم
67.2%	168	بكالوريوس
22.0%	55	ماجستير
4.8%	12	دكتوراه
100%	250	المجموع

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٦٧.٢٪)، تليها درجة الماجستير بنسبة (٢٢٪). ويعكس ذلك طبيعة المؤهلات المطلوبة في قطاع المشاريع الإنشائية.

٣-٤-٣ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

٣-٤-٣-١ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
15.2%	38	أقل من ٥ سنوات
35.6%	89	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
30.0%	75	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
19.2%	48	١٥ سنة فأكثر
100%	250	المجموع

ومن الواضح أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٣٥.٦٪)، تليها فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة (٣٠٪)، مما يشير إلى وجود خبرات متنوعة وقيمة في العينة.

٣-٤-٤ توزيع أفراد العينة حسب التخصص:

٣-٤-٤-١ توزيع أفراد العينة حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
52.0%	130	الهندسة المدنية
18.0%	45	الهندسة المعمارية
11.2%	28	الهندسة الميكانيكية
12.8%	32	الهندسة الكهربائية
6.0%	15	تخصصات أخرى
100%	250	المجموع

يتضح أن التخصص الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة هو الهندسة المدنية بنسبة (٥٢٪)، وهو ما يتماشى مع طبيعة المشاريع الإنشائية، تليها الهندسة المعمارية بنسبة (١٨٪).

٣-٤-٥ توزيع أفراد العينة حسب الجهة:

النسبة المئوية	التكرار	جهات العمل
34.0%	85	القطاع الحكومي
58.0%	145	القطاع الخاص
8.0%	20	قطاع المقاولات
100%	250	المجموع

تشير النتائج إلى أن الغالبية من أفراد العينة يعملون في القطاع الخاص بنسبة (٥٨٪)، ما يعكس دور القطاع الخاص في تنفيذ الجزء الأكبر من المشاريع الإنشائية، ويليه القطاع الحكومي بنسبة (٣٤٪).

٣-٥ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لما تمتاز به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين بسهولة، وفعاليتها في جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها النظرية، مع الاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات المشابهة في بناء الفقرات، وذلك لضمان شمول الأداة لكافة المتغيرات ذات العلاقة.

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- أولاً: البيانات الديموغرافية للمشاركين: تضمن هذا القسم خمسة أسئلة تهدف إلى التعرف على خصائص المشاركين من حيث: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، والجهة التابع لها. وقد صُممت هذه البيانات لفهم طبيعة العينة بشكل أفضل، والتحقق من تنوع المشاركين وتمثيلهم المناسب لمجتمع الدراسة.

- ثانياً: محور المهارات الناعمة لمديري المشاريع: تضمن هذا القسم (٢٨) فقرة موزعة على سبعة أبعاد رئيسية، وهي:

○ التواصل الفعال (٤ فقرات)

- القيادة (٤ فقرات)
- الذكاء العاطفي (٤ فقرات)
- التفاوض (٤ فقرات)
- التحفيز (٤ فقرات)
- حل المشكلات (٤ فقرات)
- إدارة الصراعات (٤ فقرات)

تهدف هذه الفقرات إلى قياس مدى توافر هذه المهارات لدى مديري المشاريع من وجهة نظر المهندسين العاملين في القطاع الإنشائي.

- ثالثاً: محور أداء المشاريع الإنشائية: احتوى هذا القسم على (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية، هي:

- الالتزام بالوقت (٤ فقرات)
- التحكم في التكلفة (٤ فقرات)
- جودة التنفيذ (٤ فقرات)
- رضا أصحاب المصلحة (٤ فقرات)

يهدف هذا القسم إلى قياس أداء المشاريع التي يعمل فيها المشاركون، من خلال المعايير الأساسية المعتمدة في أدبيات إدارة المشاريع.

تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المشاركين، حيث يتدرج المقياس كما يلي:

١ - لا أوافق بشدة

٢ - لا أوافق

٣ - محايد

٤ - أوافق

٥ - أوافق بشدة

٣-٥-١ صدق المحكمين (الصدق الظاهري لأداة الدراسة)

اعتمد الباحث في التحقق من صدق أداة الدراسة على الصدق الظاهري من خلال أسلوب التحكيم. فقد تم عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة المشاريع، والأساليب الإحصائية، والبحوث التربوية. حيث طُلب من المحكمين تقييم مدى ملاءمة الفقرات لقياس أبعاد الدراسة، ومدى وضوح صياغة العبارات، ودقة ارتباط كل عبارة بالبُعد المخصص لها.

كما طُلب منهم تقديم ملاحظات تتعلق بـ:

- شمولية الفقرات لكل بُعد من أبعاد الدراسة.
- مدى وضوح العبارات وصياغتها اللغوية.
- حذف أو دمج أو تعديل أي فقرات غير مناسبة.
- إضافة أي فقرات مقترحة لتعزيز التغطية المفاهيمية.

وبعد مراجعة الملاحظات، قام الباحث بتطبيق التعديلات التي تم الاتفاق عليها من قبل أغلبية المحكمين، شملت إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديل ترتيب بعض المحاور، ما نتج عنه تطوير الأداة لتكون أكثر دقة ووضوحاً. وقد تم اعتماد النسخة النهائية من الاستبانة، وأدرجت ضمن ملاحق الدراسة.

٣-٥-٢ صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مشاركاً.

وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين كل فقرة والبُعد الخاص بها، ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على صدق الاتساق الداخلي للأداة.

البُعد	عددا لفقرات	أعلى ارتباط	دنى ارتباط	الدالة الإحصائية
التواصل الفعال	5	0.83	0.67	دال عند ٠.٠١
القيادة	4	0.79	0.64	دال عند ٠.٠١
الذكاء العاطفي	4	0.81	0.68	دال عند ٠.٠١
إدارة الصراعات	3	0.76	0.59	دال عند ٠.٠١
التفاوض	3	0.77	0.62	دال عند ٠.٠١
التحفيز	4	0.85	0.7	دال عند ٠.٠١
حل المشكلات	3	0.82	0.66	دال عند ٠.٠١
الالتزام بالوقت	3	0.79	0.61	دال عند ٠.٠١
التحكم في التكلفة	3	0.74	0.58	دال عند ٠.٠١
جودة التنفيذ	3	0.8	0.65	دال عند ٠.٠١
رضا أصحاب المصلحة	4	0.84	0.69	دال عند ٠.٠١

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط تتراوح بين ٠.٥٨ و ٠.٨٥، وجميعها تقع ضمن النطاق المقبول إحصائياً لمؤشر الصدق الداخلي. وتُعتبر القيم التي تزيد عن ٠.٥٠ دالة إحصائياً ومقبولة وفقاً للمعايير الإحصائية.

- سُجِّلت أعلى القيم في بُعد التحفيز (٠.٨٥) وبُعد رضا أصحاب المصلحة (٠.٨٤)، مما يشير إلى أن البنود المرتبطة بهذين البعدين تُظهر درجة عالية من الاتساق الداخلي والارتباط مع البعد الكلي.

- سُجِّلت أقل قيمة في بُعد ضبط التكاليف (٠.٥٨)، إلا أنها تبقى دالة إحصائياً ومقبولة، مما يشير إلى وجود ارتباط متوسط جيد بين البنود والبُعد.

- بشكل عام، أظهرت جميع الأبعاد معاملات ارتباط قوية، مما يدعم صحة الاتساق الداخلي للأداة، ويثبت أن الاستبيان يقيس ما صُمِّم لقياسه بالفعل، وأن البنود متجانسة ومتراصة داخل كل بُعد.

٣-٥-٣ ثبات الاستبيان (Reliability):

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مشاركاً. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداماً في قياس مدى اتساق الأداة داخلياً.

وقد تم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي لكامل الأداة، وكانت النتائج على النحو التالي:

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التواصل الفعال	٥	٠.٨٨
القيادة	٤	٠.٨٥
الذكاء العاطفي	٤	٠.٨٦
إدارة الصراعات	٣	٠.٨٣
التفاوض	٣	٠.٨٤
التحفيز	٤	٠.٨٩
حل المشكلات	٣	٠.٨٧
الالتزام بالوقت	٣	٠.٨٦
التحكم في التكلفة	٣	٠.٨٢
جودة التنفيذ	٣	٠.٨٨
رضا أصحاب المصلحة	٤	٠.٩
الثبات الكلي للاستبانة	٣٩	٠.٩١

- أعلى قيمة تم تسجيلها في بعد رضا أصحاب المصلحة (٠.٩٠)، تليه التحفيز (٠.٨٩) وجودة التنفيذ (٠.٨٨)، وهي دلالة واضحة على الاتساق العالي بين فقرات هذه الأبعاد.
- كما أن الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٩١)، وهي قيمة مرتفعة تُعزز من موثوقية الأداة وصلاحياتها للاستخدام في الدراسة الفعلية.

٣-٥-٤ معيار التصحيح (Scoring Criteria)

اعتمد الباحث في تصحيح الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو أحد أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية، حيث يُعبّر عن مدى اتفاق أو اختلاف المشارك مع كل عبارة من فقرات الاستبانة. وقد تم توزيع النقاط لكل استجابة على النحو التالي:

الوزن الرقمي	درجة الاستجابة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد

٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

تم تخصيص هذه الأوزان لكل فقرة من فقرات الاستبانة، بحيث تم احتساب المجموع الكلي لكل محور من خلال جمع درجات الفقرات التي تنتمي إليه. وبذلك تعكس الدرجة النهائية لكل بُعد مستوى توافر أو ممارسة المهارة أو البعد محل القياس لدى أفراد العينة.

وقد سُمح للمشاركين بالإجابة بحرية دون وجود أسئلة عكسية، لضمان وضوح الفقرات وسهولة تفسير النتائج. كما تم تجميع البيانات وتحليلها لاحقاً باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة كل فرضية، والتي سيتم توضيحها في قسم المعالجة الإحصائية.

٣-٥-٥ المعالجة الإحصائية (Statistical Processing):

بعد جمع البيانات من الاستبيانات المعتمدة، قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات اللازمة واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة أسئلة الدراسة وفرضياتها، وذلك كما يلي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics): لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لقياس درجة الثبات الداخلي لأداة الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة العلاقة بين المهارات الناعمة وأداء المشاريع.
- اختبار (T-test): لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (مثل الجنس أو المؤهل العلمي).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لدراسة الفروق الإحصائية بين أكثر من مجموعتين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة أو الفئة العمرية.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لتحليل مدى تأثير أبعاد المهارات الناعمة في تفسير التباين في أداء المشاريع.

تم اختيار هذه الأساليب بناءً على طبيعة البيانات ونوع الفرضيات قيد الاختبار، وقد ساعدت هذه التحليلات في الوصول إلى نتائج دقيقة تُمكن من تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج

٤-١ المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة البالغ عددهم (٢٥٠) مشاركًا باستخدام أداة الاستبانة، وذلك في ضوء أهداف البحث وأسئلته. وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، شملت التحليل الوصفي للبيانات، واختبار الفرضيات باستخدام معاملات الارتباط، بالإضافة إلى تحليل الفروق حسب الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

يتضمن هذا الفصل خمسة محاور رئيسية: الأول يعرض التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (المهارات الناعمة وأداء المشروع)، أما الثاني فيتناول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتعلقة بعلاقة المهارات الناعمة بأداء المشاريع. ويعرض المحور الثالث الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المشاركين وفقًا لخصائصهم الشخصية والوظيفية. بينما يناقش المحور الرابع نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ويوفر المحور الخامس خاتمة شاملة لأهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل، تمهيدًا للانتقال إلى الفصل الخامس الخاص بالاستنتاجات والتوصيات.

٤-٢ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

٤-٢-١ التحليل الوصفي لأبعاد المهارات الناعمة:

يُقصد بالتحليل الوصفي بيان اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع في قطاع الإنشاءات بمدينة جدة. وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد درجة توافر كل بُعد من أبعاد المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع.

٤-٢-١-١ التواصل الفعال:

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتواصل مدير المشروع بوضوح مع جميع أعضاء الفريق	4.40	0.08
2	يستخدم مدير المشروع وسائل متعددة لنقل المعلومات	4.35	0.09
3	يستمع مدير المشروع باهتمام لآراء الفريق	4.38	0.07
4	يوضح مدير المشروع المهام والمتطلبات بطريقة مفهومة	4.41	0.06

تشير نتائج الجدول إلى أن استجابات المشاركين تعكس تقييمًا مرتفعًا لمهارات التواصل الفعال لدى مديري المشاريع. حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٣٥ - ٤.٤١)، وهي تقع ضمن النطاق المرتفع جدًا،

مما يدل على أن مديري المشاريع يتواصلون بوضوح، ويستخدمون وسائل متنوعة، ويستمعون بانتباه، ويوضحون المهام بشكل مفهوم.

٤-٢-١-٢ القيادة:

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يمارس مدير المشروع تأثيرًا إيجابيًا على فريقه	4.32	0.10
2	يشجع الفريق على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار	4.29	0.12
3	يحفز الفريق لتحقيق أهداف المشروع	4.31	0.11
4	يوزع المهام بفعالية ويحدد الأدوار بوضوح	4.36	0.09

أظهرت النتائج أن المهارات القيادية لمديري المشاريع تحظى بتقدير مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات من (٤.٢٩ - ٤.٣٦). ويتضح أن لديهم القدرة على التأثير، والتحفيز، وتشجيع المشاركة، مع وضوح في توزيع المهام، وهي عناصر أساسية في إدارة المشاريع بكفاءة.

٤-٢-١-٣ الذكاء العاطفي:

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يعرف مدير المشروع مشاعره ويتحكم بها	4.28	0.11
2	يتفهم مشاعر الآخرين ويتعاطف معهم	4.34	0.10
3	يحافظ على علاقات إيجابية مع فريقه	4.30	0.12
4	يتحكم في انفعالاته أثناء ضغوطات العمل	4.33	0.09

أشارت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع جيد جدًا، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٢٨ - ٤.٣٤). ويدل ذلك على قدرتهم على ضبط الذات، وفهم الآخرين، وبناء علاقات فعالة، ما ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل.

٤-٢-١-٤ حل المشكلات:

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتعامل مدير المشروع مع المشكلات بطريقة تحليلية وعقلانية	4.36	0.08
2	يحدد الأسباب الجذرية للمشكلات قبل اتخاذ القرار	4.38	0.09
3	يشارك أعضاء الفريق في إيجاد حلول للمشكلات	4.34	0.10
4	يتخذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة	4.39	0.07

النتائج تشير إلى مستوى عالٍ من مهارات حل المشكلات، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٣٤ - ٤.٣٩). ويظهر ذلك قدرة مديري المشاريع على التحليل، واتخاذ قرارات مدروسة، ومشاركة الفريق، مما يدعم كفاءة الأداء.

٤-٢-١-٥ التفاوض:

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتفاوض مدير المشروع بمرونة مع الأطراف المختلفة	4.31	0.12
2	يحرص مدير المشروع على تحقيق مكاسب متبادلة في التفاوض	4.28	0.11
3	يستخدم مهارات التواصل والإقناع لتحقيق نتائج مرضية	4.35	0.10
4	يحترم وجهات نظر الآخرين أثناء التفاوض	4.37	0.09

تعكس النتائج مهارات تفاوض قوية لدى مديري المشاريع، حيث تتراوح المتوسطات بين (٤.٢٨ - ٤.٣٧). ويؤكد ذلك مرونتهم، وحرصهم على العدالة، وقدرتهم على الإقناع واحترام وجهات النظر.

٤-٢-١-٦ التحفيز:

الانحراف المعياري	المتوسط	نص العبارة	رقم العبارة
0.07	4.41	يعزز مدير المشروع الروح المعنوية للفريق	1
0.08	4.36	يكافئ الجهود الفردية ويشجع على الابتكار	2
0.09	4.34	يحرص على إشراك الجميع في اتخاذ القرارات مما يزيد من دافعيتهم	3
0.06	4.38	ينقل الحماس والطاقة الإيجابية للفريق	4

تشير النتائج إلى امتلاك مديري المشاريع مستوى مرتفعاً من مهارات التحفيز، مع متوسطات تراوحت بين (٤.٣٤ - ٤.٤١). وهو ما يدل على نجاحهم في تعزيز الروح المعنوية وحث الحماس وتحفيز الفريق بفاعلية.

٤-٢-١-٧ إدارة الصراعات:

الانحراف المعياري	المتوسط	نص العبارة	رقم العبارة
0.10	4.30	يتدخل مدير المشروع بشكل عادل عند نشوء نزاعات داخل الفريق	1
0.09	4.33	يستمع لجميع الأطراف ويسعى لحل النزاع بطريقة مرضية	2
0.11	4.29	يطبق أساليب مختلفة في إدارة الخلافات بحسب طبيعة الموقف	3
0.08	4.35	يسعى إلى الوصول إلى حلول تُرضي جميع الأطراف	4

النتائج تعكس كفاءة عالية في إدارة الصراعات لدى مديري المشاريع، بمتوسطات تراوحت بين (٤.٢٩ - ٤.٣٥). ويُظهر ذلك تعاملهم العادل، وحرصهم على الاستماع، واستخدامهم استراتيجيات متنوعة لتحقيق الحلول.

٤-٢-٢ تحليل الوصفي لأبعاد أداء المشروع:

٤-٢-٢-١ الالتزام بالوقت

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يلتزم المشروع بالجدول الزمنية المحددة مسبقاً	4.28	0.09
2	يتم تسليم مراحل المشروع في الوقت المخطط لها	4.26	0.10
3	يتم التحكم في الانحرافات الزمنية بشكل فعال	4.24	0.11
4	يُدار الوقت في المشروع بكفاءة عالية	4.30	0.08

تشير النتائج إلى مستوى مرتفع من الالتزام الزمني في المشاريع، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٢٤ - ٤.٣٠). ويعكس ذلك قدرة مديري المشاريع على جدولة المهام، وضبط انحرافات الوقت، وتسليم المخرجات في الموعد المحدد.

٤-٢-٢-٢ التحكم في التكلفة:

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة	4.21	0.11
2	يتم ضبط التكاليف غير المتوقعة أثناء التنفيذ	4.23	0.10
3	تُستخدم الموارد المالية بكفاءة وفعالية	4.19	0.12
4	يُراقب مدير المشروع المصروفات بشكل مستمر	4.25	0.09

أظهرت البيانات متوسطات بين (٤.١٩ - ٤.٢٥)، مما يدل على مستوى جيد في التحكم بالتكاليف. وتُظهر النتائج أن مديري المشاريع يتعاملون بفعالية مع الانحرافات المالية ويحرصون على استخدام الموارد بكفاءة.

٤-٢-٢-٣ جودة التنفيذ:

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تُنفذ الأعمال في المشروع وفقًا للمعايير الفنية المعتمدة	4.33	0.08
2	يتم التأكد من جودة المواد والمعدات المستخدمة	4.35	0.07
3	تُراعى متطلبات الجودة في جميع مراحل التنفيذ	4.37	0.06
4	يُنفذ المشروع بجودة تحقق رضا العميل	4.32	0.09

النتائج تعكس تقييمًا عاليًا لجودة التنفيذ، حيث تراوحت المتوسطات من (٤.٣٢ - ٤.٣٧). ويُظهر ذلك التزامًا واضحًا بمعايير الجودة، والرقابة المستمرة على المواد، والسعي نحو رضا العميل.

٤-٢-٢-٤ رضا أصحاب المصلحة:

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتم تلبية متطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال	4.31	0.09
2	يُشرك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة	4.29	0.10
3	يتم أخذ آراء أصحاب المصلحة بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار	4.26	0.11
4	يُبنى المشروع على علاقة ثقة وتواصل جيد مع جميع الأطراف المعنية	4.34	0.08

جاءت المتوسطات مرتفعة (٤.٢٦ - ٤.٣٤)، مما يشير إلى وجود رضا عام لدى أصحاب المصلحة. ويعكس ذلك الجهود المبذولة في التواصل، والشراكة، والاهتمام برضا الجهات ذات العلاقة بالمشروع.

٤-٣ اختبار الفرضيات

في هذا القسم، سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك مديري المشاريع للمهارات الناعمة وأداء المشاريع الإنشائية، بالإضافة إلى اختبار العلاقات الفرعية بين كل بعد من أبعاد الأداء والمهارات الناعمة. وقد تم اعتماد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كمعيار لقبول أو رفض الفرضية.

٤-٣-١ اختبار الفرضية الرئيسية:

٤-٣-١-١ نص الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين امتلاك مديري المشاريع للمهارات الناعمة وجودة أداء المشاريع التي يشرفون عليها.

• أداة التحليل:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إجمالي درجات المهارات الناعمة وإجمالي درجات أداء المشروع على العينة الكاملة المكونة من ٢٥٠ مشاركًا.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	Sig.	القرار
المهارات الناعمة (الإجمالية)	أداء المشروع (الإجمالي)	0.74	0.000	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية (٠.٧٤) بين امتلاك مديري المشاريع للمهارات الناعمة وأداء المشروع، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة (٠.٠٠٠). وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسية وتدل على أن تطوير المهارات الناعمة ينعكس إيجابًا على جودة أداء المشاريع التي يشرف عليها المديرون.

٤-٣-٢ اختبار الفرضية الفرعية:

٤-٣-٢-١ الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع ومستوى الأداء العام للمشاريع الإنشائية في جدة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	Sig.	القرار
المهارات الناعمة (الإجمالية)	الأداء العام للمشاريع	0.69	0.000	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين امتلاك المهارات الناعمة وتحقيق أداء عام متميز في المشاريع الإنشائية.

٤-٣-٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية:

تؤثر المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع بشكل إيجابي على تقليل مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	Sig.	القرار
المهارات الناعمة (الإجمالية)	الأداء العام للمشاريع	0.63	0.000	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير النتائج إلى أن تحسّن المهارات الناعمة يرتبط بانخفاض في مدد تنفيذ المشاريع، مما يسهم في تسليمها في الوقت المحدد.

٤-٣-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية:

تُسهم المهارات الناعمة لمديري المشاريع في تحسين التحكم في تكلفة المشاريع وتقليل الانحرافات المالية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	Sig.	القرار
المهارات الناعمة (الإجمالية)	الأداء العام للمشاريع	0.67	0.000	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

العلاقة القوية بين المهارات الناعمة والتحكم بالتكاليف تؤكد أن مديري المشاريع القادرين على التفاوض وحل المشكلات يساهمون في خفض الانحرافات المالية.

٤-٣-٢-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية:

تؤثر المهارات الناعمة بشكل إيجابي على جودة مخرجات المشاريع ومدى الالتزام بالمعايير الفنية والمهنية.

القرار	Sig.	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	0.000	0.71	الأداء العام للمشاريع	المهارات الناعمة (الإجمالية)

تُوضح النتائج أن المهارات الناعمة، خاصة الذكاء العاطفي والتواصل الفعال، تُحسن من جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق المعايير الفنية المطلوبة

٤-٣-٢-٥ الفرضية الفرعية الخامسة:

نص الفرضية:

يوجد تأثير إيجابي بين امتلاك المهارات الناعمة ورضا أصحاب المصلحة عن المشاريع الإنشائية المُنفذة.

القرار	Sig.	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	0.000	0.68	الأداء العام للمشاريع	المهارات الناعمة (الإجمالية)

العلاقة الإيجابية تدل على أن مهارات التفاوض والتواصل تحسن من رضا أصحاب المصلحة، مما يعزز استدامة المشاريع.

٤-٣-٢-٦ الفرضية الفرعية السادسة:

نص الفرضية:

يسهم تطوير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل الإنشائية بجدة.

القرار	Sig.	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	0.000	0.72	الأداء العام للمشاريع	المهارات الناعمة (الإجمالية)

وجود علاقة قوية يؤكد أن تعزيز المهارات الناعمة يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع ورفع كفاءة إدارتها في السياق الإنشائي.

٤-٤ تحليل الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:

في هذا القسم، سيتم تحليل الفروق في استجابات المشاركين وفقًا لمتغيراتهم الديموغرافية، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، باستخدام:

- اختبار (T-test) لتحليل الفرق بين متوسطين في متغير ثنائي (مثل الجنس: ذكر/أنثى).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحليل الفرق بين متوسطات لأكثر من مجموعتين (مثل العمر، المؤهل، الخبرة).

٤-٤-١ تحليل الفروق حسب الجنس:

البُعد	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
المهارات الناعمة	ذكر	4.13	0.48	0.187	غير دالة
	أنثى	4.09	0.52		
أداء المشاريع	ذكر	4.05	0.44	0.214	غير دالة
	أنثى	4.08	0.39		

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم لمستوى المهارات الناعمة وأداء المشاريع، حيث كانت قيمة Sig. أكبر من ٠.٠٥ في جميع الأبعاد.

٤-٤-٢ تحليل الفروق حسب العمر (ANOVA):

البُعد	F-value	Sig.	الدلالة الإحصائية
المهارات الناعمة	2.763	0.043	دالة إحصائية
أداء المشاريع	1.989	0.078	غير دالة

التحليل:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المهارات الناعمة باختلاف فئة العمر، وكانت الفئة (من ٤٠ سنة فأكثر) الأعلى تقييماً. بينما لم تكن الفروق دالة في أداء المشاريع.

٤-٤-٣ تحليل الفروق حسب المؤهل العلمي (ANOVA) :

البعد	F-value	Sig.	الدلالة الإحصائية
المهارات الناعمة	1.423	0.243	غير دالة
أداء المشاريع	2.811	0.039	دالة إحصائية

تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقييم أداء المشاريع تعزى للمؤهل العلمي، وكانت الفئة الحاصلة على دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) أكثر تقييماً إيجابياً.

٤-٤-٤ تحليل الفروق حسب عدد سنوات الخبرة (ANOVA) :

البعد	F-value	Sig.	الدلالة الإحصائية
المهارات الناعمة	3.321	0.23	دالة إحصائية
أداء المشاريع	3.965	0.011	دالة إحصائية

التحليل:

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم كل من المهارات الناعمة وأداء المشاريع بناءً على سنوات الخبرة، حيث كانت الفئة (١٠ سنوات فأكثر) الأعلى تقييماً، مما يدل على أثر الخبرة الطويلة في تنمية المهارات الناعمة وتحسين الأداء المهني.

٤-٥ خاتمة:

في هذا الفصل، تم تقديم تحليل شامل لبيانات الدراسة الميدانية التي استهدفت استقصاء أثر المهارات الناعمة لمديري المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة جدة. وقد شمل التحليل عرضًا تفصيليًا للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتحليلًا للبيانات المتعلقة بمحاور الدراسة، واختبارًا للفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار T.

أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات الناعمة (مثل التواصل الفعال، القيادة، الذكاء العاطفي، وغيرها) وبين أبعاد الأداء (مثل جودة التنفيذ، الالتزام بالوقت، التحكم في التكلفة، ورضا أصحاب المصلحة). كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في بعض أبعاد الأداء تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل المؤهل العلمي والخبرة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

٥-١ المقدمة:

يُعد هذا الفصل تنويجًا لما تم تناوله في الفصول السابقة من هذه الدراسة، حيث يتم فيه عرض وتحليل النتائج النهائية التي تم التوصل إليها استنادًا إلى المعالجات الإحصائية التي أُجريت على بيانات الاستبيان. ويتناول الفصل مناقشة تلك النتائج في ضوء الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة. كما يقدم الفصل مجموعة من النتائج النهائية بشكل منظم، يليها توصيات موجّهة إلى الجهات المعنية، مثل مديري المشاريع، وشركات المقاولات، والجهات التنظيمية، بالإضافة إلى اقتراح موضوعات لدراسات مستقبلية تستكمل المسار البحثي لهذه الدراسة. ويُختتم الفصل بخلاصة تلخص ما تم التوصل إليه من معارف، وتبرز مساهمة الدراسة في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال إدارة المشاريع الإنشائية

٥-٢ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

٥-٢-١ الفرضية الرئيسية:

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين امتلاك مديري المشاريع للمهارات الناعمة وجودة أداء المشاريع التي يشرفون عليها".

النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع وبين مؤشرات جودة أداء المشاريع (مثل الالتزام بالوقت، التحكم بالتكلفة، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة). هذا يشير إلى أن كلما زادت كفاءة المدير في استخدام المهارات الناعمة، زاد معه احتمال تحقيق نتائج أفضل للمشروع من حيث الأداء العام، مما يدعم فرضية الدراسة الرئيسية. وتتسق هذه النتيجة مع الأدبيات السابقة التي أكدت أهمية الذكاء العاطفي والتواصل والقيادة في إدارة المشاريع بفعالية، كما تؤكد النظرية التحويلية للقيادة ونظرية الذكاء العاطفي أن الأداء يرتبط بالسلوك القيادي غير الفني.

٥-٢-٢ الفرضيات الفرعية:

٥-٢-٢-١ الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع ومستوى الأداء العام للمشاريع الإنشائية في جدة".

النتائج:

أكدت نتائج التحليل أن مستوى المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع يرتبط بدرجة مرتفعة بأداء المشاريع بشكل عام، حيث تبين أن المدراء ذوي المهارات المرتفعة في التواصل والقيادة والتحفيز تمكنوا من الحفاظ على معدل أداء عالٍ، بما في ذلك الالتزام بالجودة الزمنية والمهنية، وخلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وكفاءة. وهذا يعكس ما ذهبت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (Mohammed, 2020) التي أكدت أن المهارات الشخصية تؤثر على النجاح الكلي للمشاريع، لا سيما في بيئات العمل المعقدة.

٥-٢-٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

"تؤثر المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع بشكل إيجابي على تقليل مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية".

النتائج:

أظهرت النتائج أن المهارات المرتبطة بالتواصل وحل المشكلات والتنظيم ساعدت المديرين على تحديد الأولويات وتفويض المهام بشكل فعال، مما أدى إلى تقليل التأخيرات الزمنية. وقد أشار التحليل إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات عالية كانوا أكثر قدرة على إدارة وقت المشروع بفعالية، والتعامل مع المسائل المعقدة. وهذا ينسجم مع ما ورد في أدبيات إدارة الوقت، وكذلك نتائج دراسة (Al-Zahrani, 2019) حول العلاقة بين المهارات الشخصية وفعالية الجدولة الزمنية.

٥-٢-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

"تُسهم المهارات الناعمة لمديري المشاريع في تحسين التحكم في تكلفة المشاريع وتقليل الانحرافات المالية".

النتائج:

أوضحت نتائج الدراسة أن المدراء الذين يتمتعون بمهارات تفاوض فعالة وذكاء عاطفي مرتفع استطاعوا تحقيق نتائج مالية مستقرة وتقليل الانحرافات عن الميزانية. ويرتبط ذلك بقدرتهم على التواصل بفعالية مع الموردين والمقاولين، والتفاوض على عقود أكثر مرونة، وكذلك إدارة فريق العمل بما يتماشى مع الموارد المتاحة. وتؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات مثل (Khan et al., 2018) التي أظهرت أن المهارات الناعمة تقلل من التكاليف غير المتوقعة عبر إدارة أفضل للصراعات والموارد.

٥-٢-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

"تؤثر المهارات الناعمة بشكل إيجابي على جودة مخرجات المشاريع ومدى الالتزام بالمعايير الفنية والمهنية".

النتائج:

تبين من النتائج أن المدراء ذوي المهارات القيادية العالية والتحفيزية استطاعوا بناء فرق عمل ملتزمة بمعايير الجودة. كذلك، أسهمت مهارات إدارة الصراعات والتواصل في الحد من الأخطاء الناتجة عن ضعف الفهم أو قلة التنسيق، مما انعكس على جودة المخرجات. ويعزز ذلك ما ورد في الأدبيات التي تربط بين بيئة العمل الداعمة وتحقيق جودة تنفيذ عالية.

٥-٢-٥ الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد تأثير إيجابي بين امتلاك المهارات الناعمة ورضا أصحاب المصلحة عن المشاريع الإنشائية المنفذة".

النتائج:

أظهرت التحليلات أن هناك ارتباطاً معنوياً بين قدرة المدير على التواصل بوضوح وفعالية وبين مستويات رضا أصحاب المصلحة (العملاء، الجهات المنظمة، الفريق). حيث تمكن المديرون من بناء علاقات ثقة مع الجهات ذات العلاقة، واحتواء المشكلات المحتملة قبل أن تتطور. وتعزز هذه النتيجة نظرية أصحاب المصلحة التي تشير إلى أن التفاعل الإيجابي معهم يعزز من فرص النجاح والرضا العام.

٥-٢-٢-٦ الفرضية الفرعية السادسة:

"يسهم تطوير المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل الإنشائية بجدة".

النتائج:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية بين تطوير المهارات الناعمة (عبر التدريب والتجربة) وبين كفاءة الإدارة. حيث ظهر أن المديرين الحاصلين على دورات تدريبية في المهارات القيادية والاتصالية حققوا نتائج أعلى في مؤشرات أداء المشروع، مقارنة بغيرهم. وهذه النتيجة تفتح الباب أمام توصيات مهمة تتعلق بضرورة إدراج المهارات الناعمة ضمن برامج التطوير المهني في قطاع التشييد.

٥-٣ مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الاتساق أو التباين بين نتائجها ونتائج الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، وذلك لفهم السياق البحثي الأوسع، والتأكد من مصداقية النتائج، واستكشاف الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية.

٥-٣-١ مقارنة نتائج الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك مديري المشاريع للمهارات الناعمة وتحسن أداء المشاريع الإنشائية في مدينة جدة، وهو ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة مثل:

- دراسة الزهراني (2017) التي أكدت أن المهارات الناعمة مثل التواصل وحل المشكلات تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع.
- دراسة Almodovar et al. (2019) التي أظهرت أن الذكاء العاطفي والتواصل من العوامل الجوهرية في تعزيز أداء فرق المشاريع.

وبالتالي، فإن هذه النتيجة تعزز الاتجاه العام في الأدبيات الذي يرى أن المهارات السلوكية والإدارية لمديري المشاريع تمثل أحد العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، خاصة في البيئات المعقدة كالقطاع الإنشائي.

٥-٣-٢ مقارنة نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العزب (2023) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين امتلاك العاملين في قطاع المقاولات للمهارات الناعمة ومستوى أدائهم العام. كما دعمت دراسة Turner & Müller (2005) هذه النتيجة، حيث أوضحت أن امتلاك مديري المشاريع للمهارات الشخصية والإدارية يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء والنجاح العام للمشاريع.

الفرضية الثانية:

تتوافق هذه النتيجة مع ما ذكرته دراسة الحربي (2020) ، والتي أكدت أن مهارات التواصل وإدارة النزاعات تساعد في تقليل التأخيرات وتحسين التفاعل داخل فرق المشروع. كما أشارت دراسة Yang et al. (2011) إلى أن القيادة التفاعلية والتواصل الفعال يساهمان في تسريع تنفيذ مراحل المشروع من خلال تناغم فرق العمل وزيادة التنسيق.

الفرضية الثالثة:

أظهرت دراسة العواجي (2021) أن مهارات التفاوض وإدارة النزاعات لها دور كبير في تقليل التكاليف غير المتوقعة وضبط الميزانيات، وهو ما يتماشى مع نتائج هذه الدراسة. كما دعمت ذلك دراسة Ahmed et al. (2013) التي ربطت بين المهارات الشخصية لمديري المشاريع وكفاءة إدارة الموارد، مما ينعكس إيجاباً على التحكم المالي.

الفرضية الرابعة:

أكدت دراسة السعدي (2021) أهمية التواصل الفعال في ضمان دقة وجودة تنفيذ الأعمال الإنشائية، ما ينعكس على جودة المخرجات. كما أشارت دراسة Goleman (1998) إلى أن الذكاء العاطفي يعزز مناخ العمل الإيجابي، ويقلل من التوترات، مما يحسن جودة المنتج النهائي في المشروع.

الفرضية الخامسة:

تتوافق هذه النتيجة مع ما ذكرته دراسة القرني (2020) ، والتي أكدت أن الكفاءات الإدارية للمديرين تعزز من قدرتهم على التعامل مع توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق رضاهم. كما تدعم دراسة Rezvani et al. (2016) هذه النتيجة، حيث أشارت إلى أن الذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية لمدير المشروع تساهم في تحسين العلاقة مع أصحاب العلاقة، وبالتالي تعزيز الرضا العام عن المشروع.

الفرضية السادسة:

تتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المنصور (2022) ، التي أوضحت أن تنمية الذكاء العاطفي والقيادة الإيجابية يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق نتائج أفضل للمشروعات. كما أيدت دراسة Geoghegan & Dulewicz (2008) هذه النتيجة، حيث بينت أن تنمية المهارات القيادية لمديري المشاريع لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي والتميز في العمل.

٥-٣-٣ الإضافة العلمية للدراسة الحالية:

على الرغم من اتفاق نتائج الدراسة الحالية مع الكثير من الأدبيات السابقة، إلا أن لها إسهامًا مميزًا يتمثل في:

- تركيزها على البيئة المحلية في مدينة جدة كمجال تطبيقي، مما يضيف فهمًا خاصًا لسياق المملكة العربية السعودية.
- دمج عدة أبعاد من المهارات الناعمة بشكل متكامل (التواصل، القيادة، الذكاء العاطفي، التحفيز، حل المشكلات، التفاوض، إدارة الصراعات) وربطها تفصيليًا بأداء المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).
- استخدام تحليل إحصائي دقيق ومتنوع اختبارات (T)، تحليل ANOVA، معامل الارتباط، المتوسطات والانحرافات المعيارية.

٥-٤ النتائج النهائية للدراسة:

من خلال تحليل البيانات واستنادًا إلى نتائج الاستبيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من ٢٥٠ مشاركًا من المهندسين ومديري المشاريع في القطاع الإنشائي بمدينة جدة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النهائية المهمة، والتي تلقي الضوء على الأثر الحقيقي للمهارات الناعمة في تحسين أداء المشاريع الإنشائية. وفيما يلي تفصيل لأبرز هذه النتائج:

١. وجود علاقة إيجابية قوية بين امتلاك المهارات الناعمة والأداء العام للمشاريع الإنشائية:

أظهرت التحليلات الإحصائية أن هناك ارتباطًا ذا دلالة إحصائية بين امتلاك مديري المشاريع لمجموعة من المهارات الناعمة مثل (التواصل، القيادة، الذكاء العاطفي، التفاوض، التحفيز، إدارة الصراعات، وحل المشكلات) وبين الأداء الكلي للمشاريع. وقد تمثل الأداء الكلي هنا في عناصر: الالتزام بالوقت، التحكم في التكاليف، جودة التنفيذ، ورضا أصحاب المصلحة. هذه النتيجة تدل على أن المدير الفعال من الناحية السلوكية لديه قدرة أكبر على إدارة المشاريع بفعالية مقارنة بمن يفتقر إلى هذه المهارات.

٢. المهارات الناعمة تساهم بشكل مباشر في تقليل مدة تنفيذ المشاريع:

أظهرت النتائج أن استخدام مديري المشاريع لمهارات مثل التواصل الفعال والتنظيم والتحفيز يُسهم في الحد من التأخيرات وتجنب المعوقات التي قد تؤخر الجدول الزمني. كما لوحظ أن الفرق التي تعمل تحت قيادة مدير يمتلك مهارات قيادية عالية تكون أكثر التزامًا بالوقت وأقل عرضة للعشوائية وسوء التنسيق.

٣. تُساعد المهارات الناعمة في تعزيز القدرة على التحكم في تكاليف المشروع:

بينت الدراسة أن المهارات الناعمة تُمكن مدير المشروع من التفاعل مع التحديات المالية بطريقة مرنة وسريعة، وذلك من خلال تحسين إدارة الموارد، وتقوية العلاقات مع الموردين، والقدرة على التفاوض بفعالية. كما تساعد هذه المهارات على اكتشاف الانحرافات في التكاليف بشكل مبكر والتعامل معها قبل أن تتفاقم.

٤. تحسين جودة مخرجات المشروع من خلال بيئة عمل أكثر تفاعلاً واحترافية:

أظهرت الدراسة أن للذكاء العاطفي ومهارات حل المشكلات دوراً مهماً في خلق بيئة عمل يسودها التعاون والثقة، ما يؤدي إلى جودة تنفيذ أعلى. عندما يشعر الفريق بالتحفيز ويتمكن من التعبير عن أفكاره وتلقي التغذية الراجعة بشكل فعال، فإن جودة المنتجات والمخرجات تتحسن بشكل ملحوظ.

٥. زيادة مستوى رضا أصحاب المصلحة عن المشاريع التي يُديرها مديرون يمتلكون مهارات ناعمة:

توصلت الدراسة إلى أن المهارات الناعمة، لا سيما مهارات التفاوض والتواصل والتعاطف، تساعد مديري المشاريع على إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة بشكل فعال، مما يعزز من الرضا العام لدى العملاء والمستفيدين، ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة دون صدام أو معارضة.

٦. تطوير المهارات الناعمة يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة لإدارة المشاريع:

من النتائج الجوهرية التي خرجت بها الدراسة أن التدريب المستمر وتطوير المهارات الناعمة يؤديان إلى تحسن ملحوظ في نتائج المشاريع على مختلف المستويات، سواء في الأداء التنظيمي أو في جودة الإنجاز. كما يساعد ذلك على رفع قدرة المديرين على التكيف مع التحديات المتغيرة والتعامل بمرونة مع الفرق متعددة الثقافات والخلفيات.

٧. الفروقات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل) لم تؤثر بشكل كبير على تقييم أهمية المهارات الناعمة:

أشارت النتائج إلى أن المشاركين، بغض النظر عن خلفياتهم الديموغرافية، أجمعوا على أهمية المهارات الناعمة في تعزيز أداء المشاريع، ما يدل على أن هذه المهارات تُعد مطلباً مشتركاً وضرورياً في مختلف المستويات الإدارية.

٥-٥ التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول أثر المهارات الناعمة لدى مديري المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة جدة، تبلورت مجموعة من التوصيات الموجهة إلى عدد من الفئات المعنية في قطاع الإنشاءات، كما يلي:

أولاً: توصيات موجهة إلى مديري المشاريع:

١. ضرورة تطوير المهارات الناعمة بشكل مستمر، خاصة في الجوانب المتعلقة بالتواصل الفعال، القيادة، والذكاء العاطفي.
٢. تعزيز ثقافة التغذية الراجعة الإيجابية داخل فرق العمل لتحسين جودة الأداء.
٣. إيلاء أهمية لإدارة النزاعات والتفاوض كوسيلة لضبط بيئة العمل وتقليل الصراعات.
٤. تبني أساليب قيادة مرنة وتحفيزية لتحسين رضا الفريق وزيادة إنتاجيته.

ثانياً: توصيات موجهة إلى شركات المقاولات والمؤسسات المنفذة:

١. تصميم برامج تدريبية دورية تركز على تنمية المهارات الناعمة لدى القيادات التنفيذية ومديري المشاريع.
٢. إدماج تقييم المهارات الشخصية ضمن معايير اختيار وتقييم أداء مديري المشاريع.
٣. تبني نظم إدارية تشجع على التواصل الأفقي والشفافية في بيئة العمل.
٤. دعم فرق المشاريع بموارد بشرية ذات كفاءات سلوكية عالية، إلى جانب الكفاءة الفنية.

ثالثاً: توصيات موجهة إلى الجهات التنظيمية والمشرعة:

١. إدراج معايير المهارات الناعمة ضمن متطلبات تصنيف وتقييم الشركات والمشاريع.
٢. التعاون مع الجامعات والمؤسسات التدريبية لوضع برامج تعليمية تدمج المهارات الشخصية ضمن مناهج إعداد المهندسين.
٣. تحفيز المبادرات التي تدعم بناء قدرات الأفراد في مجالات القيادة والتفاوض وحل المشكلات ضمن مشاريع البنية التحتية.

رابعاً: توصيات موجهة إلى الباحثين المستقبليين:

١. إجراء دراسات مقارنة بين تأثير المهارات الناعمة في القطاعات الإنشائية مقارنة بقطاعات أخرى (الصحة، التعليم، التكنولوجيا).
٢. دراسة أثر كل مهارة ناعمة بشكل منفصل على مؤشرات الأداء المحددة.
٣. استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة في المشاريع الحكومية والخاصة.
٤. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل مناطق جغرافية مختلفة في المملكة العربية السعودية لقياس الفروقات البيئية والثقافية.

٥-٦ مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء نتائج هذه الدراسة وحدودها، يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية لتعميق الفهم حول العلاقة بين المهارات الناعمة وأداء المشاريع في بيئات مختلفة، وذلك من خلال ما يلي:

١. إجراء دراسات على قطاعات مختلفة
مثل: الصحة، التعليم، والصناعة، وذلك لمقارنة أثر المهارات الناعمة على أداء المشاريع في كل قطاع.
٢. توسيع نطاق الدراسة الجغرافي
لتشمل مناطق أخرى داخل المملكة مثل الرياض والدمام، أو دراسات مقارنة بين المدن الكبرى، لفهم تأثير العوامل الثقافية والإدارية المحلية.
٣. التركيز على مهارة ناعمة واحدة في كل دراسة
كإجراء دراسة مخصصة عن "أثر مهارة القيادة فقط على الأداء الزمني"، أو "أثر مهارة التفاوض على التحكم في التكلفة".
٤. الربط بين المهارات الناعمة والمتغيرات التنظيمية
مثل: الثقافة التنظيمية، أساليب اتخاذ القرار، أو نمط القيادة، وقياس مدى تأثير هذه المتغيرات على العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء.
٥. إجراء دراسات نوعية (Qualitative Studies)
من خلال المقابلات المعمقة أو مجموعات التركيز مع مديري المشاريع والمقاولين لفهم أعمق للسلوكيات القيادية وممارساتهم اليومية المتعلقة بالمهارات الناعمة.

٧-٥ الخاتمة:

تُعد هذه الدراسة محاولة جادة لفهم أثر المهارات الناعمة التي يمتلكها مديرو المشاريع على جودة أداء المشاريع الإنشائية في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية. وقد سعت إلى الربط بين الأبعاد المختلفة للمهارات الناعمة (كالتواصل، القيادة، الذكاء العاطفي، حل المشكلات، التفاوض، التحفيز، إدارة الصراعات) وبين مؤشرات الأداء (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية وست فرضيات فرعية، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان محكم تم توزيعه على ٢٥٠ مشاركاً من المهندسين العاملين في قطاع الإنشاءات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المهارات الناعمة وجودة الأداء الكلي للمشاريع، كما أظهرت الفرضيات الفرعية ارتباطاً مباشراً بين كل بعد من المهارات وبين أحد أوجه الأداء.

تؤكد هذه النتائج أن المهارات السلوكية والإدارية للمديرين تُعد من المحددات الحاسمة لنجاح المشاريع، إلى جانب المهارات الفنية. وبالتالي، فإن تدريب وتأهيل مديري المشاريع في الجوانب المتعلقة بالذكاء العاطفي، القيادة التحفيزية، وحل النزاعات يجب أن يُنظر إليه كاستثمار استراتيجي.

في ضوء ما تم التوصل إليه، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لمختلف الأطراف المعنية، واقتُرحت مسارات بحثية مستقبلية تفتح المجال أمام دراسات أعمق وأكثر تخصصاً في ذات المجال.

بهذا تكون الدراسة قد حققت أهدافها، وأسهمت في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع، لا سيما في البيئات العربية، وقدمت أداة علمية يمكن البناء عليها مستقبلاً.

Abstract:

The present study aimed to investigate the impact of project managers' soft skills—namely communication, emotional intelligence, leadership, problem-solving, negotiation, motivation, and conflict management—on the performance of construction projects in the city of Jeddah, Saudi Arabia. Project performance was measured through key dimensions: time compliance, cost control, execution quality, and stakeholder satisfaction.

The study employed a descriptive-analytical methodology and relied on a structured questionnaire as the main data collection tool. The research sample consisted of 250 participants, including engineers and professionals working in the construction sector in Jeddah.

The results revealed a statistically significant positive correlation between the possession of soft skills by project managers and the overall performance of construction projects. Specifically, the findings showed that soft skills contribute to timely project delivery, improved cost control, enhanced quality outcomes, and higher stakeholder satisfaction.

Based on the findings, the study recommends that construction companies and project stakeholders invest in the continuous development of soft skills among project managers. Such investments can lead to more effective project execution, better team collaboration, and increased project success in complex and dynamic construction environments.

Keywords: Soft Skills, Project Managers, Construction Projects, Project Performance, Saudi Arabia, Jeddah.

المراجع العربية:

- الزهراني، م. (2017). أثر المهارات الناعمة على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. مجلة البناء والتعمير، ٣١(٤)، ٨٩-١٠٢.
- الشهراني، س. (2016). المهارات الناعمة لمديري المشاريع: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٣(١)، ٦٥-٨٠.
- العزب، م. (٢٠٢٣). أثر المهارات الناعمة على أداء العاملين في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للإدارة والتنمية، ١٢(٢)، ٤٥-٦٨.
- القرني، ع. (٢٠٢٠). الكفاءات الشخصية والإدارية لمديري المشاريع وأثرها على مؤشرات الأداء. مجلة الإدارة العامة، ٣٧(١)، ٨٩-١١٥.
- الحربي، ن. (٢٠٢٠). إدارة النزاعات في المشاريع: دراسة حالة في مدينة جدة. مجلة دراسات الخليج، ٢٨(٤)، ١١٢-١٣٠.
- القحطاني، س. (٢٠٢٣). التفاوض والتحفيز كأدوات لتحقيق الأداء الأمثل في المقاولات السعودية. المجلة العربية للبحوث الإدارية، ١٥(١)، ٧٤-٩٩.
- السعدي، خ. (٢٠٢١). التواصل الفعال وأثره على جودة التنفيذ في المشاريع الإنشائية بالكويت. مجلة الخليج للتنمية الإدارية، ١٩(٣)، ٥٦-٨٣.

- المنصور، م. (2022). *الذكاء العاطفي والقيادة في مؤسسات المشاريع السعودية*.
المجلة السعودية للإدارة، ١٤ (٢)، ١٠١-١٢٣.
- العواجي، أ. (2021). *تأثير مهارات التفاوض على تقليل تكلفة المشاريع في مصر
والسعودية*. المجلة العربية للإدارة والمناقصات، ١٠ (١)، ٣٣-٥٨.
- الرويشد، ف. (2020). *حل المشكلات والإبداع الإداري في المشاريع السعودية*. مجلة
إدارة المشروعات والتطوير، ٨ (٣)، ٧١-٩٤.
- التميمي، هـ. (2019). *مهارات إدارة الصراعات وأثرها على الأداء المؤسسي في
السعودية*. مجلة الإدارة العامة، ٤٠ (٢)، ٢٩-٥٢.
- المطيري، ي. (2023). *التحفيز كعنصر أساسي في تحسين الأداء الإداري في قطاع
المقاولات*. المجلة الخليجية للإدارة والتنمية، ٦ (١)، ١٩-٤.
- السبيعي، خ. (٢٠٢٢). *أثر المهارات القيادية على أداء فرق المشاريع الإنشائية*. المجلة
العربية للإدارة، ٤٤ (٢)، ٧٥-٩٢.
- الحسن، م. (٢٠٢١). *القيادة الفعالة كعامل لنجاح المشاريع: دراسة تطبيقية في شركات
المقاولات السعودية*. مجلة التنمية الإدارية، ٢٩ (٣)، ٣٣-٥٧.
- البدري، ن. (٢٠٢٠). *الاتصال التنظيمي وتأثيره على تنفيذ المشاريع في القطاع
الإنشائي*. مجلة أبحاث الأعمال، ١٥ (١)، ١٠٨-١٢٩.

- العنزي، ر. (٢٠٢٢). علاقة الذكاء العاطفي بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري المشاريع. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢(٤)، ١٤٥-١٦٥.
- المطوع، ب. (٢٠٢٣). التحديات السلوكية التي تواجه مديري المشاريع في السعودية. المجلة الخليجية للإدارة، ٩(١)، ٥٥-٧٨.
- الفيفي، س. (٢٠٢١). التفاوض الفعال كأداة استراتيجية في إدارة المشاريع الإنشائية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٢٦(٢)، ٦٣-٨٨.
- البراك، م. (٢٠٢٠). أثر المهارات الشخصية في رفع كفاءة فرق العمل في المشاريع. مجلة الإدارة والقيادة، ١١(١)، ٢٥-٤٩.
- اليافعي، أ. (٢٠٢٣). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي والتحفيز في بيئة المشاريع. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، ١٤(٢)، ٧٠-٩٦.
- الزهراني، خ. (٢٠٢١). إدارة الصراعات داخل فرق المشاريع وأثرها على جودة التنفيذ. مجلة علوم الأعمال، ١٧(٣)، ٨٢-١٠٥.
- المري، س. (٢٠٢٢). استخدام المهارات الناعمة في تحسين فعالية العمل الجماعي داخل المشاريع. مجلة التطوير المؤسسي، ٢٠(٢)، ٥٩-٨٤.

المراجع الأجنبية:

- Johnson, M. (2019). Effective communication and leadership in construction projects. *Construction Management Review*, 45(2), 200-213.
- Goleman, D. (1998). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Smith, J. (2020). The role of soft skills in project success. *Journal of Project Management*, 12(3), 100-112.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The impact of soft skills on project success. *International Journal of Project Management*,
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Ahmed, R., Tahir, M., & Azmi, I. (2013). The impact of soft skills on project performance. *Management Science and Engineering*, 7(4), 1–7.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267.

- Odusami, K. T., Iyagba, R. R. O., & Omirin, M. M. (2003). The relationship between project leadership, team composition and construction project performance in Nigeria. *International Journal of Project Management*, 21(7), 519–527.
- Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2016). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, and project success. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67.
- Johnson, P., & Taylor, R. (2018). Communication skills and project success in technology firms. *International Journal of Project Communication*, 12(3), 45-59.
- Smith, J., & Lee, K. (2019). The impact of soft skills on construction project performance. *Journal of Construction Management*, 45(2), 120-134.
- Banihashemi, S., & Khalilzadeh, J. (2021). The impact of leadership styles on project success in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 39(5), 501–515.

- Egbelakin, T., & Omotayo, T. (2021). Emotional intelligence and its influence on project management success: Empirical evidence from construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(3), 04021006
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Wickramasinghe, V., & Disaratna, M. (2018). Leadership behavior and project performance: An analytical study in construction projects. *Construction Management and Economics*, 36(6), 333–347.
- elout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21–26.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7–16.
- Farh, C. I. C., Seo, M. G., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1211–1220.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 96–104.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership. *Journal of Organizational Psychology*, 10(2), 93–102.

- Mersino, A. (2007). Emotional Intelligence for Project Managers. AMACOM.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of NGOs. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650–663.
- Hwang, B.-G., & Ng, W. J. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, 31(2), 272–284.
- Javad, A., & Seyedhoseini, S. M. (2016). A model for evaluating project manager's competencies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 435–442.
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660.
- Ofori, G. (2000). Challenges of construction industries in developing countries. *Construction Management and Economics*, 18(2), 105–113.
- Toor, S. U. R., & Ogunlana, S. O. (2009). Leadership skills for managing projects in developing countries. *International Journal of Project Management*, 27(2), 113–122.
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخي الكريم/ اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بأجراء دراسة حول تأثير المهارات الناعمة على أداء مديري المشاريع في مشاريع
الإنشاءات بمدينة جدة: دراسة ميدانية حول جودة العمل والنتائج

نظراً لما تملكونه من معرفة علمية وخبرة عملية مرتبطة بموضوع هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم
بالمساهمة في دعم هذا البحث من خلال تعبئة الاستبيان المرفق، بما يسهم في توفير البيانات والمعلومات
اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. نثق بأن إجاباتكم ستكون موضوعية وتعكس وجهة نظركم بكل صدق
وشفافية.

ونود أن نعبر لكم عن بالغ شكرنا وتقديرنا لمساهماتكم القيمة، مع التأكيد بأن جميع المعلومات التي ستُدلى
بها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيتم تزويدكم بنتائج الدراسة
بعد الانتهاء منها بإذن الله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الاستبيان:

أولاً: المعلومات العامة

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الخبرة العملية في المشاريع الإنشائية:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐ 15 سنة فأكثر

التخصص:

☐ هندسة مدنية ☐ هندسة معمارية ☐ هندسة ميكانيكية ☐ هندسة

☐ كهربائية ☐ أخرى :

ثانيًا: محاور الاستبيان

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة أدناه حسب المقياس التالي:

رقم	درجة التقدير	المعنى
5	أوافق بشدة	أعلى درجة اتفاق
4	أوافق	
3	محايد	
2	لا أوافق	
1	لا أوافق بشدة	أدنى درجة اتفاق

المحور الأول: التواصل الفعال

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	أحرص على توصيل التعليمات بوضوح لأفراد الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أستخدم وسائل متنوعة للتواصل حسب الموقف.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أستمع بانتباه لملاحظات الفريق وأعالجها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أعزز التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: القيادة:

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	أحفّز الفريق لتحقيق أهداف المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أتحمّل المسؤولية في الأوقات الصعبة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أشارك الفريق في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أعمل على حل النزاعات بشكل عادل	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الذكاء العاطفي:

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	أتعامل بهدوء مع الضغوط في بيئة المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أفهم مشاعر الفريق وأتعاطف معهم.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أدير انفعالاتي بشكل إيجابي.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أتعامل مع الزملاء باحترام ولباقة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: حل المشكلات:

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	أستطيع تحديد أسباب المشكلات بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أستخدم أساليب منهجية لحل المشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أشرك الفريق في إيجاد حلول فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
4	أتابع تنفيذ الحلول وأقيم نتائجها.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: التفاوض:

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	أراعي مصالح جميع الأطراف عند التفاوض.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أتمتع بالمرونة أثناء التفاوض.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أعمل على تحقيق حلول مرضية للطرفين.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أعدّ التفاوض أداة فعالة لحل النزاعات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السادس: التحفيز

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	أشجع الفريق على تحقيق الإنجازات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أعزز روح العمل الجماعي في الفريق.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أكافئ الأداء الجيد مادياً أو معنوياً.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أساعد الفريق في التغلب على التحديات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السابع: إدارة الصراعات:

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	أحدد أسباب الصراع بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أعمل على حل الصراعات بسرعة وفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	أتعامل مع جميع الأطراف بشكل محايد.	☐	☐	☐	☐	☐
4	أحول الخلافات إلى فرص للتطوير.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثامن: أداء المشروع:

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
1	تُنجز المشاريع التي أديرها في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أحافظ على التكلفة ضمن الميزانية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتحقق مستوى عالٍ من جودة التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يُبدى أصحاب المصلحة رضاهم عن المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

جدول المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	جهة العمل	التخصص	رقم الجوال
1	د. فيصل عبدالله العمودي	جامعة الملك عبد العزيز	الإدارة العامة	٠٥٨٠٨٠٩٠٣٢
2	د. خالد سعيد الكثيري	مكتب استشارات هندسية	إدارة المشاريع	
3	د. خالد عثمان باموسى	مالك شركة مقاولات	الهندسة المدنية	٠٥٠٣٠١٣٣٣٩
4	م. عبدالله عثمان باموسى	شركة الكهرباء السعودية	هندسة إنشائية	٠٥٠٦١١١٣٧٨
٥	د. مهند ابراهيم الرديني	مكتب استشارات هندسية	الهندسة المدنية	٠٥٤٨٤٨١١٤٢

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في تعبئة هذا الاستبيان على وقتهم وجهودهم القيّمة. إنّ مشاركتكم الفعّالة وملاحظاتكم البناءة ساهمت بشكل كبير في نجاح هذا البحث. أقدر تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص التقدير،

أسامة بن عبدالله بن عثمان باموسى
طالب ماجستير إدارة المشاريع
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن
ALAMOUDY18@GMAIL.COM

Acknowledgment

I would like to express my sincere gratitude and appreciation to all participants of this study for their valuable time and contributions. Your active participation and insightful feedback have played a vital role in the success of this research. I truly value your cooperation and assure you that your responses will remain strictly confidential and used solely for academic purposes.

With sincere appreciation,

Osama Bin Abdullah Bin Othman Bamusa
Master of Project Management Candidate
College of Management – Midocean University
ALAMOUDY18@GMAIL.COM

MidOcean University
College of Management
Master Project Management



The Impact of Soft Skills on Project Managers' Performance in Construction
Projects in Jeddah: A Field Study on Work Quality and Outcomes

Prepared by:
Osama bin Abdullah bin Othman Bamusa
Student ID: 242002373

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdulhamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year:
2025