

تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشروع
(شركة إخلاص - إسطنبول-تركيا)

اسم الطالب

سوسن زيد محمد

الرقم الجامعي

2021202861

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

المحتويات

1	
4	"الفصل الأول: الإطار العام للدراسة "
5	 المقدمة
8	 مشكلة البحث
8	 الفجوات النظرية:
9	 الفجوات التطبيقية:
9	 أهمية البحث
9	 الأهمية النظرية:
10	 الأهمية التطبيقية:
10	 أسئلة البحث
11	 أهداف البحث
11	 الأهداف الفرعية:
12	 فرضيات البحث
12	 الفرضية رئيسية H1:
12	 الفرضية الفرعية الأولى Ha:
12	 الفرضية الفرعية الثانية Hb:
12	 الفرضية الفرعية الثالثة Hc:
13	 نموذج البحث
14	 منهجية البحث
15	 الدراسة الميدانية
17	 هيكل المشروع المقترح
18	" الفصل الثاني : الإطار النظري "
19	 2.1 مقدمة
19	 2.2 المبحث الأول (القيادة الإدارية)
26	 2.3 المبحث الثاني (نجاح المشروع)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج البحث. المصدر (الباحث, 2024)	شكل 1
14	منهجية البحث. المصدر (الباحث, 2024)	شكل 2
30	الاطار العام لعوامل نجاح المشروع المصدر (Gemuenden, Hans Georg & Lechler, Thomas. (2009)	شكل 3
32	العناصر الاساسية السبعة لنظرية الاتصالات المصدر (Lorenz, Philipp, 2013)	شكل 4

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	خلاصة العلاقة بين متغيرات البحث المعرفية المصدر (ناجي & الصديق 2023)	1
29	تعريف عوامل نجاح المشروع حسب اراء الباحثين المصدر (شفاء & علي, 2019)	2

"الفصل الأول: الإطار العام للدراسة"

المقدمة

إن المشاريع تمثل عموداً فقرياً في تطور الاقتصاد والمجتمع، فهي تسهم بشكل كبير في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، بالإضافة إلى تحسين جودة الحياة للأفراد والمجتمعات. تعتبر المشاريع محركاً للتغيير والتطور، حيث تساهم في تحقيق الابتكار وتطوير الصناعات المختلفة. من الجوانب الهامة لاحتساب نجاح المشاريع هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تحقيق الربحية المستدامة وتلبية احتياجات السوق. يتطلب نجاح المشاريع أيضاً إدارة فعالة واستخدام الموارد بشكل مستدام وتخطيط دقيق وتنفيذ فعال. في هذا السياق، يُعدّ فهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع ومعالجتها بشكل فعال أمراً حيوياً لضمان استمراريتها وتحقيق أقصى قدر من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية و يتمثل نجاح المشروع في تحقيق الأهداف الموضوعه للمشروع مسبقاً (ناجي& الصديق،2023)

ان نجاح المشروع ينبع من حقول معرفية متعددة وليست حكراً للعمليات الادارية في المشروع فقد تنوعت معايير تحديد نجاح المشروع على وفق اختلاف الباحثين في هذا المجال ولكنها تنحصر في الغالب بجانب يتمثل في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع والتي يمكن ان تتمثل في زيادة القيمة السوقية للمشروع أو المنتجات التي يتم التعامل بها (Sunindijo,2015)

وفي دراسة أخرى أُشير الى ان نجاح المشروع مرتبط بمهارات المدراء التقنية والانسانية والسياسة المعتمدة من قبلهم في إدارة المشروع، وهدفت الدراسة الى قياس تأثير مكونات مهارة المدراء على عناصر نجاح المشروع(Sunindijo,2015)

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر

القيادة وظيفة من وظائف الإدارية حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة و إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز (فريدة، 2021)

كما ان القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، ويقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفهم في تحقيق اهداف المشروع (باديس&سهيلة، 2015)

وأدى التطور السريع الذي تعيشه المشاريع إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وحاجتها إلى نوع من الأفراد الذين لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بكفاءة، لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بفعالية،

وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسة ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب، وتصبح تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، الأمر الذي يؤكد على ضرورة قيام الشركات و المؤسسات بمواصلة البحث والاستمرار في التحديد والابتكار والتطوير، وهي لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية. (باديس & سهيلة، 2015)

وفي دراسة اخرى يقول الباحث أن القيادة الإدارية حديثاً هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (الشميلي، 2017)

يعرف بوب نيلسون القائد الإداري انه شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد، بدلا من دفع التابعين دفعا إلى الهدف المنشود، وهو شخص يعطي إهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات،

فهو يفهم بدقة نفسه، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد (Bob, 2004)

و يقول ريك كونلو ودوج أن " بإمكانك أن تتعلم كيف تكون رئيساً أفضل - بل وقائداً بارعاً - من خلال التدريب المستمر والتوجيه والتطبيق، ولن يكون هذا سهلاً وسوف يتطلب التغيير الشخصي، فإذا أردت أن يطمح موظفوك نحو الأداء المتميز، فعليك أن تجعل منه هدفك أنت أيضاً فعلاية القائد البارح بحق هي تنفيذ الطرق الثابتة بأسلوبك الخاص، والنجاح فيها (Watsabaugh, 2013)

وفي عصرنا الحالي تواجه المشاريع بمختلف أنواعها وأشكالها ونشاطاتها العديد من التحديات وذلك مع تزايد التحولات التكنولوجية ، والاقتصادية ، والسياسية ، ومن هنا تبرز حاجتها إلى أن يكون الذين يتولون إدارتها أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، وهذا من أجل مواجهة هذه التغيرات وإحداث التكيف والتوافق معها، وضمانا لبقائها واستمرارها و تمثل القيادة صمام الأمان للمشاريع ومحرك أساسي في تحقيق أهدافها (دمني، 2023)

حدث خلط في المراحل المبكرة من الفكر الإداري بين الإدارة والقيادة وبالتالي لم يكن هناك فرق بين المدير والقائد ولكن هذا الافتراض ثبت فيما بعد عدم صحته فقد يكون المدير قائد ولكن ليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين (عاصم، 1988)

وقد أدى تعدد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات ، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة (حمزة، 2015)

تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها

في العديد من المجالات ، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة و القيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرووس ، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرووسين ، ومن خلالها كذلك يمد المرووس رئيسه بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات (حمزة،2015)

مشكلة البحث

تواجه المشاريع بمختلف أنواعها وأشكالها ونشاطاتها العديد من التحديات وذلك مع تزايد التحولات التكنولوجية ، والاقتصادية ، والسياسية ، ومن هنا تبرز حاجتها إلى أن يكون الذين يتولون إدارتها أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، وهذا من أجل مواجهة هذه التغيرات وإحداث التكيف والتوافق معها، وضمانا لبقائها واستمرارها ، وفي مجال إدارة المشاريع توجد فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من التحقيق. ومن خلال تحديد هذه الثغرات ومعالجتها، يمكن للباحثين المساهمة في مجموعة المعرفة في إدارة المشاريع وتحسين الممارسات الحالية تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين الفجوات النظرية والفجوات التجريبية.

الفجوات النظرية:

1. نقص النظريات المتكاملة للقيادة والإدارة في نجاح المشروعات:
يعاني البحث في هذا المجال من نقص النظريات المتكاملة التي تربط بين القيادة والإدارة وتطبيقهما على المشروعات. يجب تطوير نماذج نظرية تأخذ في الاعتبار تفاصيل العمليات الإدارية والقيادية داخل المشروعات.
2. نقص النظريات المحددة للقيادة في نجاح المشروعات يجب تطوير نظريات محددة تركز على القيادة في سياق المشروعات، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بإدارة المشروع وتحقيق أهدافه.

الفجوات التطبيقية:

1. تحديات تطبيق مبادئ القيادة في المشروعات الحقيقية: يواجه المديرون والقادة صعوبة في تطبيق مبادئ القيادة الإدارية في سياق المشروعات الحقيقية. قد يكون هذا بسبب تعقيدات البيئة التنظيمية أو الضغوط الزمنية.
 2. نقص الأدلة العملية على تأثير القيادة على نجاح المشروعات : يحتاج البحث إلى دراسات تطبيقية توضح كيف يؤثر نوع القيادة وأسلوبها على أداء المشروعات ونجاحها.
- هذه الفجوات تشكل تحديًا للباحثين والممارسين على حد سواء، وتستدعي مزيدًا من البحث والتطوير لتحسين فهمنا لأثر القيادة الإدارية على نجاح المشروعات

السؤال البحثي:

" ما هو تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشروع "

أهمية البحث

تعتبر القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة في تحقيق نجاح المشروعات داخل المنظمات. يُظهر البحث في هذا المجال أهمية دراسة تأثير القيادة على أداء المشروعات وتحقيق أهدافها. دعونا نلقي نظرة على الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الأهمية.

الأهمية النظرية:

1. تحويل الأهداف إلى نتائج: يساعد البحث القادة الإداريين في تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج فعلية من خلال توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف.
- يمكن أن يساهم في تطوير نماذج نظرية تفسر تأثير القيادة على نجاح المشروعات.

2. توجيه العناصر الإنتاجية: يساعد البحث القادة في تحديد العوامل الرئيسية ومنها العناصر البشرية والموارد المادية و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المشروعية.

الأهمية التطبيقية:

1. تحقيق الأهداف العملية: بدون قيادة إدارية قوية، يصبح التخطيط والتنظيم والرقابة عديمة الجدوى في تحقيق أهداف المشروعات.

2. تحسين أداء المشروعات: القيادة الجيدة تساهم في تحسين أداء المشروعات من خلال توجيه الفرق وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم و يمكن للقيادة الإدارية القوية أن تكون عاملاً محورياً في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحقيق نجاح المشروعات.

باختصار، القيادة الإدارية ليست مجرد نظرية، بل هي أداة عملية يمكن أن تحقق نجاح المشروعات وتحسين أدائها في الواقع.

أسئلة البحث
سؤال البحث الرئيسي

- ماهو أثر القيادة الإدارية على نجاح المشروع

اسئلة البحث الفرعية

- الى أي مدى يؤثر نمط القيادة الأوتوقراطية على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص

- إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة الديمقراطية على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص
- إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة الحرة على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص

أهداف البحث

الهدف العام:

استكشاف العلاقة بين القيادة الإدارية على نجاح المشروع

الأهداف الفرعية:

- تقييم أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص
- تقييم أثر نمط القيادة الديمقراطية على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص
- تقييم أثر نمط القيادة الحرة على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية على نجاح المشروع

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية و نجاح المشروع

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

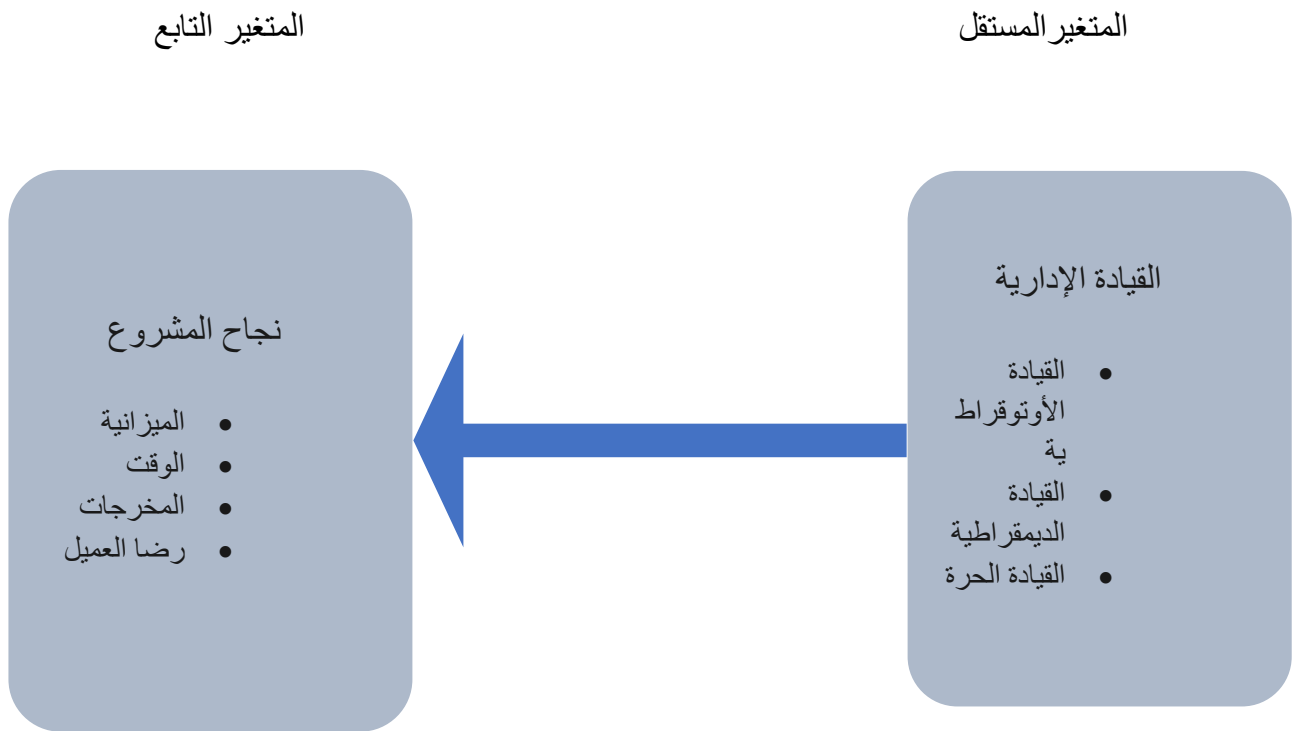
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية و نجاح المشروع

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة و نجاح المشروع

نموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث و فرضيات البحث كما يلي :



H1, Ha, Hb, Hc

الشكل 1: تم تصميمه بواسطة الطالب

منهجية البحث

1. فلسفة البحث:الوضعية.
2. منهج البحث:الاستنتاجي.
3. استراتيجية البحث:دراسة الحالة.
4. نوع البحث:الكمي.
5. الأفق الزمني:المقطعية.
6. التقنيات والاجراءات:الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: تم تصميمه بواسطة الطالب

الدراسة الميدانية

أخلاص هولدينغ (İhlas Holding) هي مؤسسة تركية متعددة الأنشطة تأسست في عام 1957. بدأت نشاطها الأولي كشركة للبناء والإنشاءات، ثم توسعت لتشمل مجموعة واسعة من القطاعات بما في ذلك الإعلام، والطباعة، والنشر، والعقارات، والصناعات الكيماوية، والطاقة، والتجارة الدولية، والخدمات المالية.

تعتبر أخلاص هولدينغ واحدة من أكبر المجموعات في تركيا، وقد نجحت في بناء سمعتها كشركة رائدة في سوق الأعمال التجارية التركية على مر السنين. تعمل الشركة على توسيع نشاطها وتنويعها باستمرار، وتلتزم بتقديم خدمات عالية الجودة والابتكار في مختلف القطاعات التي تعمل بها.

تمتلك أخلاص هولدينغ مجموعة واسعة من المشاريع في مختلف القطاعات، بما في ذلك الإعلام، والطباعة، والنشر، والعقارات، والطاقة، والتجارة الدولية، والخدمات المالية. لا يوجد رقم محدد لعدد المشاريع التي تمتلكها الشركة، ولكن تعمل على تنفيذ مجموعة متنوعة من المشاريع بما يتناسب مع استراتيجيتها التنموية.

بفضل استراتيجيتها الاستثمارية وتركيزها على الابتكار والتنوع، تحافظ أخلاص هولدينغ على مكانتها كشركة رائدة في الأعمال التجارية والاستثمارات في تركيا، وتواصل التوسع في نطاق أنشطتها وزيادة تأثيرها في السوق المحلي والعالمي.

في مجال الإنشاءات، قامت الشركة بتنفيذ مجموعة متنوعة من المشاريع الكبيرة والمهمة في تركيا وخارجها. واحدة من العلامات التجارية البارزة التابعة لأخلاص هولدينغ هي سلسلة "Bizim Evler"، التي تعني "منزلنا" بالعربية.

سلسلة "Bizim Evler" تتميز بالجودة والتصميم المبتكر والموقع المتميز، مما يجعلها محط جذب للمستثمرين والمشتريين على حد سواء. تتضمن هذه السلسلة مشاريع سكنية متعددة في مختلف المدن التركية، حيث تهدف إلى توفير بيئة معيشية مريحة وفاخرة للسكان.

بفضل مشاريعها الناجحة في مجال الإنشاءات مثل سلسلة "Bizim Evler"، تحافظ أخلاص هولدينغ على مكانتها كشركة رائدة في القطاع العقاري وتعزز دورها في تلبية احتياجات السوق العقارية في تركيا وخارجها.

وإلى جانب سلسلة "Bizim Evler"، تمتلك أخلاص هولدينغ سلسلة "Marmara Evleri"، التي تتألف من أربعة مشاريع متميزة. كما تقوم بتشغيل فنادق "Aramutlu Tatil Köyü" و "İhlas Güzelce" و "Kuzuluk Evleri"، وتنفذ مشاريع أخرى مثل "İhlas Yuva Evleri" و "Villaları"، التي تتميز بالتصميم الفاخر والمرافق الحديثة، مما يجعلها محط جذب للمستثمرين والمشتريين على حد سواء.

هيكل المشروع المقترح

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

" الفصل الثاني : الإطار النظري "

2.1 مقدمة

يثير تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشروع اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. يقوم هذا الفصل النظري على استعراض الدراسات والأبحاث السابقة التي استكشفت هذه العلاقة من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية ونجاح المشروع. سيتم التركيز في هذا الفصل على استعراض النظريات والنتائج الرئيسية التي توضح كيفية تأثير القيادة الإدارية على أداء ونجاح المشاريع. يهدف هذا الفصل إلى توفير فهم شامل ومتكامل لعلاقة القيادة الإدارية بنجاح المشروع، مما يمكننا من استخلاص الدروس القيمة وتوجيه الممارسات الفعالة في مجال إدارة المشاريع، تم عرض العديد من الدراسات حيث أكدت كلها على أهمية القيادة الإدارية في نجاح المشروع، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، وبداية نقاط التقائها فقد هدفت كل هذه الدراسات إلى التركيز على القيادة الإدارية كمتغير مستقل وطبيعة علاقتها أو تأثيرها بالمتغير التابع (نجاح المشروع) وإثارة الاهتمام لدى القادة ودورهم الفعال من خلال النمط القيادي الذي يتبعونه، وهذا لا يختلف عن أهداف الدراسة الحالية ومن حيث مجتمع البحث فقد حاولت كل الدراسات أخذ العينة المناسبة والتي تصلح لتمثيل المجتمع وفيما يخص النتائج أكدت الدراسات على وجود علاقة وتأثير بين المتغيرين.

2.2 المبحث الأول (القيادة الإدارية)

أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي مؤسسة، فهي القادرة على التنسيق بين عناصرها المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى الأهداف المطلوبة كونها تلعب دوراً سياسياً

في تحقيق التفاعل بين القائد والمرؤوسين، وتؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة والإنتاجية. (طافر & بومجيرك، 2019)

القيادة الإدارية علم يحتاج كفاءة علمية عالية، وخبرة تحيط وتلم بكل جوانبها و نجد أن القيادة الإدارية تجمع بين تحقيق الأهداف والفعالية، باعتبارها متغير له تأثير مباشر على جميع متغيرات التنظيم، مما يجعلها موضوع يستدعي الدراسة والفهم، فهي من المواضيع التي تستهوي الباحثين في مجال الإدارة وعلم الاجتماع، وبالرغم من أن منصب القيادة واحد و موجود في كل المؤسسات، إلا أنها قد تكون ناجحة وقد تكون فاشلة، وهذا يتوقف على قدرة القائد على التكيف والموائمة مع مستجدات البيئة، والقدرة على اتخاذ القرارات الدقيقة مع فتح المجال للمبادرة والمشاركة، لأن القيادة الإدارية مواقف وهي مصدر القوة والتنافس على المستقبل. (خدروش & شناق، 2017)

تعريفات القيادة الإدارية:

يعرفها علي السلمي: " أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين".

من خلال التعريف يتبين لنا أن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين أفرادا أو جماعة والقدرة على إحداث تغيير في أساليب وإجراءات العمل المتبعة. ويعرفها حسين حريم و آخرون بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

أي أنها التأثير في الأفراد والجماعة داخل أماكن العمل والقيام بتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف وبذل الجهد والتعاون بينهم. كما يعرفها أيضا كونتز وأدوينيل: " تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (نواف، 2007)

أي أن عملية القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص بهدف توحيد جهود مرؤوسيه وذلك لجعلهم يقومون بعمل فعال يفيد التنظيم الإداري.

ويمكن تعريف القيادة الادارية على انها هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق

هدف معين. (حلاق، 2020) و أيضاً يعرفها عمار كيرد بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.(عمار، 2015)

فالقيادة الادارية تعني مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه او الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على اكمل وجه لتحقيق الاهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أي ان القيادة الادارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه.(عبدالمنعم، 2017)

وكتعريف شامل للقيادة الادارية :

هي عملية التأثير التي يمارسها القائد في نفوس الاتباع للقيام بما يطلبه منهم القيام به وتوجيه جهود الجماعة والقيام بمجموعة من الوظائف الادارية الخاصة بالمؤسسة. (توفيق، 2007)

تطورات القيادة الإدارية :

عرف الفكر القيادي الإداري عدة مراحل ساهمت في تطوره وتحديد مفهومه؛ حيث استمد الفكر الحديث معظم أفكاره حول القيادة الإدارية من الأفكار السائدة في الحضارات القديمة وستتناول القيادة الإدارية في الفكر القديم و الفكر الحديث.

1. القيادة الإدارية في الفكر القديم.

ظهرت القيادة منذ أمد بعيد ومرت بمراحل عدة عبر تعاقب الحضارات والإمبراطوريات كالحضارة المصرية، والصينية واليونانية والرومانية والعربية الإسلامية، وسنحاول من خلال عرضنا لأهم هذه الإدارات التركيز على المفاهيم المرتبطة بالقيادة والإدارة.

أ- الحضارة المصرية:

تدل تراجم البردي والآثار المصرية القديمة والتي تعود إلى القرن الثالث عشر قبل الميلاد على أهمية التنظيم والإدارة في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها المصريون القدامى، فقد شهدت الإدارة المصرية في الفترة الممتدة ما بين (2900 إلى 2475 ق.م) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من التنظيم مما يدل على فعالية القيادة آنذاك، وذلك ما يتجلى من خلال الأهرامات التي بقيت آثارها حتى يومنا هذا، والتي تبين مدى قدرة التنظيم السائد في ذلك العصر. (نواف، 2007)

لقد كان التنظيم الحكومي يضم الحكومة المركزية، وعلى رأسها الملك الملقب بالفرعون والذي تتركز في يده كل السلطات ويليهِ في النفوذ الوزير الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظمة الجهاز

الحكومة، وتخضع لإشرافه عدد من المصالح ؛ كالخزانة، ومخازن التموين والزراعة، والاشغال العامة، بالإضافة إلى اهتمام الفراعنة بالتحفيز المادي؛ حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافاة والعطايا وتشجيعهم على تقديم الخدمات . (عمار ، 2015)

ويرى كل من جيمس بريتشاد James B Pritchard وماكس فايبر (Maximilian Carl) أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم (Michel Rostovtzeff وميشال روستوفتزف) Emil Weber على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، كما أن الطابع الشخصي المميز النظام الحكم لدى المصريين القدماء هو الذي حدا بالإدارة المصرية القديمة إلى إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة ،والذي يكون فيه القائد كالأب يقدر سعادة الجماعة ورفاهيتها؛ وربما يتحكم في رغباتها إن كانت تلك الرغبات ضارة بها. ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية قيادة الإدارية؛ حيث عملت على تدريب كبار موظف الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة". (نواف , 2007)

اما الحضارة الصينية فقد أوجدت أكثر الوسائل تقدما آنذاك لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الشغل المناصب القيادية ، والذي طبق على الفي عام ادراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية .

في الحضارة الرومانية : شهدت السلطة التركية في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من الطبقة الارستقراطية، وفي عهد الامبراطورية الرومانية وحتى سقوطها اصبح شغل الوظائف الادارية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والبدنية كما تم تطبيق اسلوب الادارة بالمشاركة. في الحضارة الإسلامية عاش العرب قبل الاسلام حالة من التفكك وعدم النظام والفوضى وبظهور دولة الاسلام شهدت الادارة الاسلامية تنظيما متقدما شمل جميع اجهزة الدولة وكان الرسول صلى الله عليه وسلم القائد ورئيس الادارة وقد اكد الاسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية.

القيادة في الفكر الحديث:

عرفت القيادة في التاريخ الحديث عدة مدارس ساهم فيه الكثير من الرواد الفكر الاداري الحديث ومن اهمها : الإدارة في زمن من خسائر لعدم كفاءة الإدارة وان علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الاداري داخل التنظيم، كما اسهم تايلور من خلال دراسته وابحائه بعدد من التوجيهات والمبادئ المتعلقة بالقيادة الادارية ويتضح ذلك من نظرية التنظيم العلمي للعمل : استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور " اقامة الدليل على ما تعانيه خلال تصوراتهم لمهام المدير.

ان المهمة الاساسية للقيادة عند المدرسة العلمية للإدارة هو الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة ولقد حدد هنري فايول" وهو احد ابرز رواد المدرسة العلمية للإدارة ويجب توفير خصائص وصفات عند القائد من اهمها:

صفات الصحة والقوة والصفات العقلية وهي القدرة على الفهم والتعبير السليم والصفات الاخلاقية وتعني حسن المعاملة، وهناك صفات تتعلق بالتجربة والخبرة.

اما رائد المدرسة البيروقراطية "ماكس فيبر" فقد اسهمت في تطوير مفهوم القيادة الادارية من خلال فهم وتحليل السلطة التي تقوم على ثلاث نماذج اساسية هي نموذج السلطة الرعية نموذج السلطة التقليدية، و نموذج السلطة الكاريزمية و جعل معيار التمييز بين النماذج الثلاث هو مصدر الحق او الشرعية لسلطة القائد. كما يرى ان نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية للإدارة. نظرية التنظيم الاجتماعي تنتظر للتنظيم الاداري على انه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر ومن الدراسات التي تمت في هذا الاطار دراسة باك الذي يرى ان القيادة الامكانية لتحقيق هذا الانصهار والتلاحم بين الفرد والتنظيم عن طريق تسيير اندماج الاعضاء في حل مشكلاتهم وتوجههم. (حامدي ، 2018)

أنماط القيادة الإدارية :

حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط. وكثرت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة ولكن سأتطرق للحديث عن أنماط القيادة الإدارية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع. (دمني، 2023)

يرجع هذا التصنيف إلى الأبحاث التي قام بها كل من كيرت لوين (Kurt Lewin) ورونالد ليبيت (Ronald lippit) و رالف وايت (Ralph Waite) عام 1939؛ حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولأنهم التنظيمي؛ حيث صنفوا القيادة على أساس مجموعات هي:

أ . النمط القيادي الأوتوقراطي

هي قيادة مركزية أقل استبدادا وتسلبا من القيادة الديكتاتورية، ويطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التخويف والتهديد أو القيادة الأسرة غير التوجيهية، ويكون تركيز القائد على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية؛ حيث لا يراعي رغبات وحاجات وميول التابعين وميز الباحث محمود معن ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي وهي كالآتي: (محمود، 2008)

الأوتوقراطي المتشدد: يستخدم فيه القائد العقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات، ويحاول إقناع العاملين بقراراتهم متظاهرا بالود.

الأوتوقراطي الخير: يستخدم فيه القائد الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين التنفيذ القرارات.

الأوتوقراطي المناور : وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار .

ب. النمط القيادي الديمقراطي:

يستند هذا النمط إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة والثقة بين المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين؛ حيث يعتمد القائد الديمقراطي على قبوله التابعين للسلطة من خلال أساليب الإقناع، كما تؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق الاندماج بين العاملين . (العربي، 2017)

ت. النمط القيادي التسبيبي الحر:

هي قيادة متسامحة ولينة تعاكس القيادة الأوتوقراطية تماما وتسمى أيضا بالقيادة المتحررة أو الفوضوية أو غير الموجهة أو قيادة عدم التدخل؛ حيث يرى بعض المفكرين بأنه ما دام يمكن للقائد أن يكون متسلطا فإنه يمكن له أن يكون متساهلا. (زياد، 2017)

وتتميز القيادة التسبيبية بميول القائد فيها إلى ترك الحرية لأتباعه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ، وبذلك يكون القائد قد تنازل عن دوره في اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم

المستشار، وبالتالي يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات بتنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم، ويترتب عن ذلك عدم وجود ضابط للعمل؛ وهو ما يشجع على انتشار الفوضى والتسيب والهزل وعدم الانضباط في المنظمة. (احمد، 2017)

نظريات القيادة الإدارية:

لقد اختلفت النظريات في تحديد اهم الطرق والسمات المتوفرة للقيادة الادارية وسنتناول بتفصيل اهم النظريات التي تناولت القيادة الادارية وفعاليتها والتي تكمن فيما يلي : (مجاهدي، 2007)

1 نظرية الرجل العظيم : ان الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الاغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون قادة والهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعنهم على هذا. تقول هذه النظرية ان التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق افراد من اصحاب القدرات والمواهب البارزة ولكن نحن نلاحظ ان القائد لا يستطيع احداث أي تغيير الا اذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغير كالتغييرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول اناس مهيأة لقبولها، بل ولاحتضانها و التحمس لها. تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر، والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة لذا لا

توجد صفاتهم القيادية عند البشر بنفس المستوى.

نظرية السمات

ترتكز هذه النظرية في تحليلها العلمي على القائد نفسه فتتعلق من السؤال الرئيسي التالي ماهي الصفات او السمات التي تجعل من القائد قائدا؟ وقد ارتبطت هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يسمى الرجل العظيم بحيث استندت على الفكرة ان هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لانهم ولدوا مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بان يحتلوا هذه المرتبة، اي انها تؤمن بفكرة ان "القائد يولد ولا يصنع"

وتعتبر نظرية سمات الشخصية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وقد كان الاهتمام فيها يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة، فقد اقدم كيث دايفيز تخلص السمات في جملة من العناصر وهي الذكاء النضج الاجتماعي، العلاقات الانسانية، دافع الانجاز. (مجاهدي، 2007)

نظرية شبكة التسيير

قدم هذه النظرية الباحثان بلاك وموتون، حيث تعرضا في شبكة التسيير الإداري الى تحليل اوضح للسلوك القيادي وشبكة القيادة الادارية تقدم النماذج القيادية المختلفة التي يمكن ان يعتمدها القائد، فالباحثان يؤكدان أن القائد يهتم بمتغيرين اساسيين و هما الانتاج والافراد.(مجاهدي، 2007)

نظرية المدخل الموقف

تأخذ مقارنة نظريات القيادة الموقفة في الحسبان عوامل اخرى تسميها بالموقف القيادي هذا الموقف الذي تصنعه كل مهام العمل وافراد الفريق ووضعية القائد ضمن جماعة العمل وبالتالي، فان القائد يتصرف طبقا للموقف الذي يكون فيه والذي يغير عناصر الموقف.(مجاهدي، 2007)

نظرية المسار

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هاوس ومارتن ايفاتز والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على ادراك المرؤوسين لا اهداف العمل والاهداف الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعة الاهداف، وتسعى هذه النظرية الى تفسير تأثير سلوك القائد على الدافعية.(مجاهدي، 2007)

2.3 المبحث الثاني(نجاح المشروع)

وهو تحقيق الأهداف الموضوعة للمشروع مسبقا والتي ستعكس ايجابا على نجاح المشروع ويشير الباحثون الى ان نجاح المشروع ينبع من حقول معرفية متعددة وليست حكرا للعمليات الادارية في المشروع وبخاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية في الاسواق والثورة التكنولوجية للارتقاء بمستوى الاداء من حيث الجودة والكلفة والسرعة في التسليم. فقد تنوعت معايير تحديد نجاح المشروع على وفق اختلاف الباحثين في هذا المجال ولكنها تنحصر في الغالب بجانب يتمثل في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع والتي يمكن ان تتمثل في زيادة القيمة السوقية للمشروع أو المنتجات التي يتم التعامل بها (Sunidijo, 2015) وتحقيق الارباح المستهدفة التي تمثل العنصر الأساسي في استمرارية عمل المشروع. ويتحقق ذلك عبر التحسين المستمر لمستوى الاداء للعاملين في المشروع لتقديم منتجات تتوافق مع رغبات وحاجات الزبون والاستجابة لما يراه مناسب في ذلك

فضلاً عن التركيز على أهمية زيادة حصة المساهمين في المشروع واصحاب المصالح ذات العلاقة
(Anastasios, 2015)

نجاح المشاريع يرتبط الى حد كبير مع نجاحها في توليد المعرفة والجديدة منها تحديداً لتوزيعها على كل مكونات المشروع وتقديم سلع وخدمات مميزه عن المنافسين لتكسيبها الميزة التنافسية على الابداع المعرفي والمعرفة يمكن ان تولد بشكل انفرادي او كجزء من مكونات نظام المعرفة في المشروع والذي يمثل تدفق مستمر للمعرفة فقد تم تحديد المجالات الرئيسية التالية لإدارة المعرفة بالمشروع وهي:

نطاق عمل المشروع scope
يتمثل بالمجال أو المسار الذي اعتمده المشروع في عمله وبما يتوافق مع قياس السوق والفرص المتاحة وبما يقود الى تحقيق الأهداف.
(Johari,2010).

إدارة الوقت Time
هي تعبير عن الترتيبات الزمنية لضمان اكتمال المشروع وتنفيذ مهامه وبالشكل المخطط له بأقصر فترة ممكنة (burger, 2013)

التكاليف cost
هي كل الاعباء التي يتحملها المشروع لإنجاز الأنشطة لبلوغ الأهداف وبأدنى حد ممكن دون الإخلال بالشروط التي تحددها معايير الميزة التنافسية وعن حساب تكاليف الفرص الضائعة
(Anastasios,2007).

الجودة Quality
في ظل بيئة التنافس أصبحت الجودة معيار لقياس التميز في المنتج او الخدمة المقدمة في المشروع فضلاً عن خضوع المشروع للمعايير العالمية في الاداء والانتاج والتي يستوجب الالتزام بها (2016) T siga et al,

الموارد البشرية Human Resource

هي تلك المهارات التي يمتلكها المشروع من العنصر البشري الذي يعمل في المشروع والتي يجب أن تكون مدربة جيدا في مجال عمل المشروع (Mehamood, 2017).

Risk الخطر

هو الخطر الذي يهدد الفرص التي تسعى لتحقيقها إدارة المشروع وكلما زادت المخاطر كلما تضاعلت الاحتمالات المخططة لبلوغ الأهداف، وهذا يعني القصور في النظام المعرفي المعتمد في المشروع.

(
(Johari, 2010)

والجدول (1) يوضح خلاصة لمصفوفة العلاقة المتبادلة بين مجالات المعرفة والعوامل التنظيمية في المشروع باتجاه تحقيق نجاح المشروع.

جدول (1) خلاصة العلاقة بين متغيرات البحث المعرفية

مجالات المعرفة	الهيكل التنظيمي	القيادة الإدارية	الثقافة التنظيمية	الاتصالات	عوامل نجاح المشروع
نطاق المشروع	تعدد المستوى	مركزية ولا مركزية القرار	تتباين حسب موقع المشروع	مركزية التوجه	زيادة القيمة
الوقت	مخطط	قريبة للميدان	راسخة منذ زمن	متسارع جدا	تحقيق الأرباح
التكلفة	مخططة	مراقبة من الأعلى	مراقبة ذاتية	بذات الوقت	الاستجابة للزبون
الجودة	جزء من الإدارة	معياري للتميز	عمل ذاتي	قياس رد فعل	تقديم المنتجات
الموارد البشرية	جزء من الهيكل	تعزيز للمهارة	التدريب الذاتي	بخطوط اتصال غير متقاطعة	زيادة حصة المساهمين
الخطر	يستشعر من قبل الجميع	تهديد لوجود المشروع	مواجهة جماعية	التحسب قبل التوعية	

المصدر: ناجي محمد ناجي نصر, & الصديق السنوسي الشرع. (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع. African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS), 122-130.

يتضح بأن المجالات المعرفية تحدد ماهي العلاقة التأثيرية على العوامل التنظيمية كل حسب علاقته والتي تقود نحو تحقيق عوامل النجاح المطلوب تحقيقها من قبل إدارة المشروع. ومن الجدير بالذكر انه في دراسة مسحية طبقا لما أورده تقرير مجموعة Standard Group لعام 2009 على مجموعة من المشاريع قد وجدت بأن 32% منها فقط اخذت بالاعتبار عوامل الوقت و الكلفة والموارد البشرية ضمن المجال المعرفي باتجاه تحقيق النجاح المطلوب (Mehmood,2017)

وهذا يعطى مؤشرا على ان إدارات المشاريع لم تأخذ بعين الاعتبار المجالات المعرفية لمناقشتها الى الوقت الحاضر او المستقبلي لإحداث النجاح المطلوب باعتبار أن إدارة المعرفة هي تعبير عن الممارسة لأفكار مميزة، وعملية دمج ما بين إدارة المعرفة وإدارة المشروع وبشكل موضوعي لتحقيق الأهداف الموضوعية والموجهة نحو النجاح (T siga, 2016)

عوامل نجاح المشروع

اولا مفهوم عوامل نجاح المشروع

بعد المشروع ناجحاً عندما يعمل على تحقيق الاهداف التي انشأ من اجلها، كما تحتوي هذه الاهداف المعايير المتعددة مثل الوقت والكلفة والاداء ، إذ تعتمد أكثر المنظمات بقياس مستوى النجاح في المشروع من خلال دراسة المعيار ذا الأولوية القصوى (Highest Priority Criteria) أي بغض النظر عن الوزن المعياري لكل من الزمن والكلفة ، (العلي & عبدالستار ، 2009) ان ازدياد شدة المنافسة و ازدياد حاجات وتوقعات الزبائن عن المنتجات والخدمات المطلوبة تتطلب من المنظمات البحث المستمر على افضل الوسائل الدفاعية لحماية الحصة السوقية والتركيز على أهم العوامل التي تقود المشروع للنجاح وتفعيلها لمساعدة أي منظمة في النمو و البقاء

(Zwikael & Globerson,2016)

جدول (2)

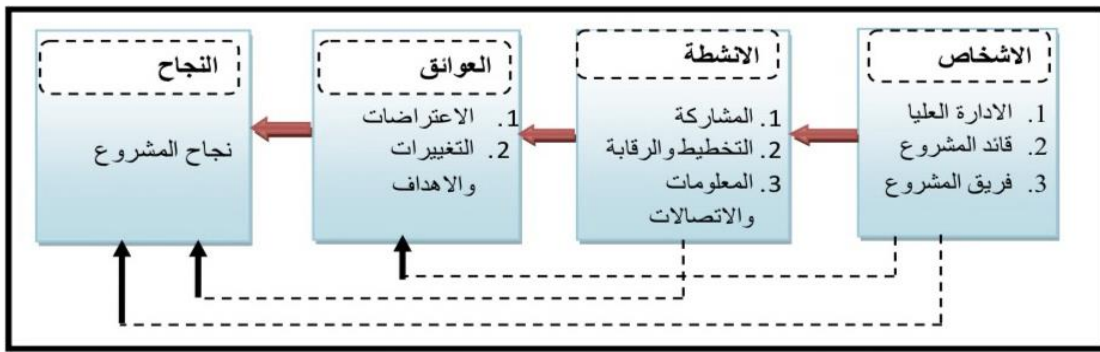
تعريف عوامل نجاح المشروع حسب اراء الباحثين

ت	الباحث	عوامل نجاح المشروع
1	Bhoola,2015:111	مدى القدرة على تحقيق الاهداف الاساسية المتضمنة الوقت والكلفة والجودة ورضا وسلامة المستخدمين .
2	ZHENG ,2017:21	تصور الطرق والوسائل التي تدعم وتساعد مدير المشروع في العمل وكذلك لزيادة فرص الحصول على النتائج المتوقعة
3	Pankratz & Basten, 2017:5	محاولة لفهم الكيفية التي تجعل المشاريع اكثر نجاحا، مع بذل جهود اكثر لتحقيق نجاح المشروع.

المصدر: شفاء محمد علي محمد علي, & علي حسين عبد الامير. (2019). الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع (بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(112), 108-132.

بينما وضع (Lechler & Gemuenden, 2009n) ان الهيكل الأساسي لنجاح المشروع يستند على اربعة عناصر تتطلب من ادارة المشروع تطويرها لتحقيق الاهداف المستقبلية .

الاطار العام لعوامل نجاح المشروع



الشكل 3 Gemuenden, Hans Georg & Lechler, Thomas. (2009). Success Factors of Project Management: The Critical Few- An Empirical Investigation. Authorized licensed use limited to: National Chung Cheng University, P375

ثانيا : ابعاد عوامل نجاح المشروع

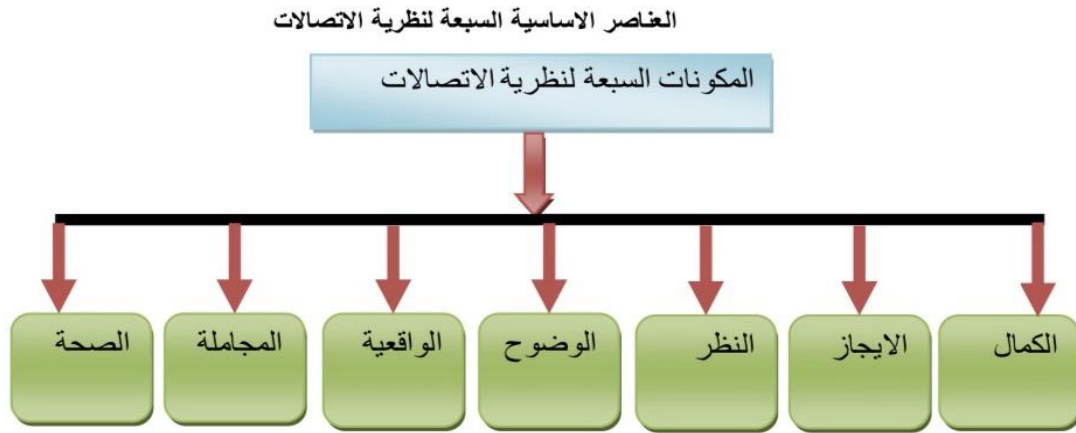
تعددت الابعاد التي تناولتها الدراسات السابقة لتحديد عوامل نجاح المشروع، لذلك تطرق الباحث الى استخدام اهم الابعاد التي تعتمد عليها اغلب المشاريع وتؤدي الى تحقيق اهدافها باعتبارها الادوات الرئيسية و المهمة لنجاح أي مشروع وهي كالآتي :

1- الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

تطور مفهوم الالتزام في منتصف القرن الماضي باعتباره مجموعة من الاستثمارات المترابطة المادية وغير المادية والتي يتم تقييمها من قبل الافراد عند ترك المنظمة ، وبعدها تحول مفهوم الالتزام من الاستثمارات الى الارتباط النفسي المتعلق بالأفراد نحو المنظمة ومدى القوة النسبية لتحديد هوية كل شخص من خلال مشاركتهم في العمل ، لذلك استند الالتزام الى نظرية التبادل عن طريق الإيمان القوي وقبول الاهداف ومعتقدات المنظمة والاستعداد لبذل الجهد اكبر نيابة عنها والرغبة في الحفاظ على عضوية المنظمة بالاعتماد على الابعاد الثلاثة للالتزام هي العاطفي والمستمر والمعياري(علمدار & إسرائ ، 2013) . عرف (Sarbessa,2014) الالتزام التنظيمي بأنه نشاط متعدد الابعاد ينطوي على ولاء الموظف للمنظمة ، والرغبة في بذل جهد اكبر لتحقيق سمعة جيدة من خلال تطابق الاهداف الموضوعية ، كما يشمل الرغبة بالحفاظ على الحصة السوقية ومكانة المنظمة مع المنافسين. بينما عرف (Mguqulwa,2008) الالتزام التنظيمي بأنه مدى التزام الموظفين مع منظماتهم وتحقيق اهدافها واطهار الرغبة في استثمار جهودهم ومشاركتهم في صنع القرارات واستيعابهم للقيم والمبادئ التنظيمية .

2- Communication الاتصالات

تعد الاتصالات بأنها عامل اساسي في قيادة وترباط الأشخاص اتخاذ القرارات لإنشاء مشروع ناجح، لذلك تتطلب هذه العملية الى انشاء نظام معلومات فعال وكفوء بحيث يمكن لكل شخص توصيل افكاره ومشاركته على نطاق واسع وخلق رؤية مستقبلية للمشروع أو المنظمة(et al,2004&Nguyen). بينما عرف (et al&Saade, 2014) الاتصالات بأنها سمة لوجستية يمكن تطويرها وتنظيمها واكتسابها بالكامل من خلال توفر الخبرات سواء كانت من مدراء المشاريع او اصحاب العلاقة لتسهيل عملية التنسيق بينهم. كما عرفها (Hamer,2005)بأنها عملية مهمة يتم تبادل الافكار والمعلومات لتسهيل الاعمال وتقديم افضل الآراء والمقترحات لديهم.



Lorenz, Philipp, (2013)" Leadership: The Importance of Communication and Sense making", Linnaeus university School of business and economics, p 30. الشكل 4:

3 - فريق عمل المشروع Teamwork project

المفهوم العام للفريق هو مجموعة متنوعة من الأشخاص والذين يتمتعون بمهارات تكميلية ويتفقون معاً لتحقيق هدف مشترك ، ويقوم على اساس مبدأ العمل والتعاون فيما بينهم لتحسين مستوى ادائهم ، أن بناء الفريق هو عملية لتحويل مجموعة من الافراد ذوي الخبرات لخلق وحدة عمل متكاملة وفعالة (Guiney, 2009). العمل الجماعي هو استراتيجية ضرورية لبناء السمات والتعاون في المنظمات الحديثة ، ويجب ان يسترشد الفريق بالاستنتاجات والتجارب السابقة ويقوم بمراقبة الفروق الفردية وتحليلها لمعرفة ما اذا كانت النتائج مطابقة للخطط الموضوعة لها (Felty, 2012). بينما عرف (Hoegl, 2005) فريق العمل بأنه العمل التعاوني تجاه مهمة مشتركة من خلال أنشاء مجموعة مكونة من كل شخص يمثل الاقسام الموجودة في المنظمة للتنسيق بين كفاءة الافراد وخلق روح التعاون بينهم .

4- مراقبة المشروع Project Control

تمثل الرقابة وظيفة مهمة وعامل اساسي من العوامل التي تتألف منها العملية الادارية، من خلال متابعة وفحص نتائج الاداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الاهداف المخطط لها، لذلك تعتبر وظيفة الرقابة اخر عنصر في العملية الادارية بعد (et al, 1999&Lin) كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة (دودين، 2012). كما اشار مراقبة المشروع هي نهج اساسي وهام لاستكمال انجاز المشروع حسب

المدة والميزانية المحددة ، لذلك تتطلب عملية المراقبة ثلاثة عناصر مهمة وهي : الخط الاساس للمشروع ، طرق قياس التقدم والانجاز الاجراءات التصحيحية الفعالة. و عرف (Bjarmason,2015) المراقبة بأنها المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المخطط له من حيث تحليل الفوارق وتقييم الاتجاهات لتحقيق التحسينات على العملية وتقييم البدائل الممكنة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية مسبقاً

2:4 العلاقة بين القيادة الإدارية و نجاح المشروع

رأى تيرنر وبيرس (Pearce, 2011 &Turner) أن أسلوب القيادة وكفاءات القادة هي مفتاح الأداء الناجح في الأعمال التجارية؛ والتي أكد عليها علماء آخرون وجود علاقة بينها وبين أداء المنظمات والشركات. بالإضافة إلى ذلك، أشار تشانغ (Zhang,2009) إلى أن أهمية القيادة الإدارية للمشروع الناجح قد تكون مرتبطة بأنواع المشروع. على وجه التحديد، تم تقديم تعقيد المشروع في الأدبيات على أنه له تأثير معتدل محتمل على العلاقة بين ممارسات القيادة الإدارية ومعدلات نجاح المشروع. وبحسب جراد (Jarad, 2012) ، فإن الفريق له نفس القدر من الأهمية لنجاح المشروع. يعد التعاون داخل الفريق وأداء كل عضو في الفريق على حدة وكذلك أداء الفريق كوحدة واحدة من العوامل الحاسمة لنجاح المشروع. من الصعب ضمان نجاح المشروع بدون فريق أداء، ولكي يكون لدى القائد فريق أداء، يجب على القادة إشعال نار الأداء ووضع الحدود داخل الفريق حتى يعمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيادة المشروع نحو النجاح تتطلب من المدير إنجاز العمل من قبل أعضاء الفريق بكفاءة وفعالية. تتطلب العملية برمتها أن يتمتع القائد برؤية واضحة ووضوح في التفكير وعلمي في الجدولة والقدرة على جذب فريق موهوب وفعال. هذا، إلى جانب تطبيق القيادة الإدارية للأساليب التي تجلب نجاح المشروع.

2:5 الخاتمة

باستنتاجنا من البحث العلمي حول تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشروع، يتضح بوضوح أن دور القيادة الإدارية يعتبر عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع. تمثل النتائج المستمدة من الدراسات السابقة دعماً قوياً لهذا الاستنتاج، حيث أظهرت هذه الدراسات أن القادة الذين يتمتعون بمهارات الاتصال

الفعالة، والقدرة على تحفيز وتوجيه الفرق نحو أهداف محددة، يمكنهم تحقيق نتائج إيجابية وملموسة في مشاريعهم.

من خلال مناقشة أثار البحث المستقبلية، يمكن التركيز على عدة جوانب، مثل دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير مهارات القيادة الإدارية، وتحليل كيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على أساليب القيادة، بالإضافة إلى استكشاف استراتيجيات تطوير القيادة التي يمكن أن تعزز من فعالية القادة في تحقيق أهداف المشاريع.

أما بالنسبة للمساهمات الجمالية للبحث في هذا المجال، فيمكن تحديد عدة نقاط، منها استخدام البحث العلمي لتطوير نماذج تنبؤية لأداء المشاريع بناءً على أساليب القيادة المختلفة، وتوجيه الجهود نحو تطوير برامج تدريبية مخصصة لتعزيز مهارات القيادة الإدارية، بالإضافة إلى دعم التحولات الهيكلية والثقافية داخل المؤسسات بهدف تعزيز بيئة داعمة للقيادة الناجحة ونجاح المشاريع.

باختصار، يمكن القول بثقة إلى أن هذا البحث ليس فقط يعزز فهمنا لأهمية القيادة الإدارية في نجاح المشاريع، بل يفتح أبواباً للبحث المستقبلي الذي يسعى إلى تطوير النظريات والتطبيقات التي تعزز من قدرة القادة على تحقيق النجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بثقة إلى أن القيادة الإدارية تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح المشاريع، وينبغي على الشركات والمنظمات الاستثمار في تطوير قدرات القيادة لديها لضمان تحقيق أهدافها ونجاح مشاريعها بشكل مستدام وفعال.

المراجع

- أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات رؤيه المعاصرة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة 2006، ص 42.
- الشميلي، ع. ي (2017) الادارة الاستراتيجية الحديثة التخطيطي الإسترجي - الأداء التنظيمي - القيادة الابداعية الرقابة والحوكمة، الطبعة 1 القاهرة، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- العربي حران، بولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الابداعي الإداري في المنظمات مجلة العلوم الاجتماعية ع 22، جامعة الاغواط، جانفي 2017م.
- العلي ، عبد الستار محمد (2009)، "ادارة المشروعات العامة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر.
- الكورد عمار القيادية الادارية واثرها على الاداء مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة الجزائر، العدد الثامن، ص 85/86.
- بطرس حلاق القيادة الادارية الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 15.
- بوخلوة باديس، & قمو سهيلة. آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بنقرت/ولاية ورقلة.
- توفيق درويش فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2006/2007، ص 26.
- حامدي معمر النور، بن حفاف على اثر القيادة الادارية على اداء العاملين شهادة ماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم علوم السياسية 2017/2018، ص 19،
- 20

Benmaatoug, Hamza (2015) القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي. Masters thesis, Université Mohamed Khider - Biskra

خدروش, لمياء, شناق, سهام, غراز, & الطاهر (مشرفا). (2017). القيادة الإدارية و تأثيرها على الإبداع الإداري (Doctoral dissertation).

دمني, & عبد الهادي. (2023). أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

. د. عاصم الأعرجي/ نظريات التطوير والتنمية الإدارية/ مطابع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة بغداد- 1987-1988م

د مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الادارية جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 16/17 2006/2007، ص

دودين ، احمد يوسف (2012)، "ادارة المشاريع"، الطبعة العربية دائرة المكتبة الوطنية ، عمان الاردن .

زنيبي ف. (2021). تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف - . مجلة الحقيقة, 20(3), 245-272.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/164664>

زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، ط01 شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017

شفاء محمد علي محمدعلي, & علي حسين عبد الامير. (2019). الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع (بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(112), 108-132.

ظافر, بومجبرك, بولبينة, & جمال (مشرفا). (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation).

عبد المنعم كمال الصادق محمد نور القيادة الادارية واثرها في اداء العاملين كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي
11 2017م، ص

على السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 598.

علمدار، اسراء محمد فتحي (2013) الدور الوسيط للعقد النفسي في ضوء الربط بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد.

عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015م، ص 02

محمود معن العياصرة ، محمد بني أحمد مروان ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحاملة للنشر، الأردن، 2008م

ناجي محمد ناجي نصر, & الصديق السنوسي الشرع. (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع. African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS), 122-130.

نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007

Anastasios, Boukanos K. (2007). The Criteria of Project Success. Thesis in Master of Science of Project Management, School of Business and Management of City University.

Bjarnason, Elías. (2015). Critical Success Factors for Planning, Scheduling and Control in Design and Construction. Thesis of 30 ECTS credits submitted to the School of Science and Engineering at Reykjavík University in partial fulfillment.

Bob Nelson, P. e. (2004). le management pour les nuls. paris, france: edition first.

FELTY, RYAN JAMES. (2012). NARCISSISM AND PERFORMANCE IN A MANAGEMENT EDUCATION TEAMWORK PROJECT. Graduate School Appalachian State University Belk Library and to the Department of Psychology.

Gemuenden, Hans Georg & Lechler, Thomas. (2009). Success Factors of Project Management: The Critical Few- An Empirical Investigation. Authorized licensed use limited to: National Chung Cheng University.

Guiney, Andrew. (2009). Information Technology Project Management Team Building for Project Success. Graduate School of Business RMIT University.

Hamer, Beverly Mallett. (2005). COMMUNICATION WITHIN THE WORKPLACE. American Psychological Association (APA) Publication Manual, University of Wisconsin-Stout Menomonie.

Hoegl, Martin. (2005). Smaller teams-better teamwork: How to keep project teams small. Bocconi University, Institute of Organization and Information Systems and SDA Bocconi School of Management Business. Horizons Vol 48, pp 209-214.

Johari, Mohamad Farazi. (2010). Identifying Success Factors in A Public Sector Project: An Empirical Study of The Malaysian School Computer Laboratory Project. Thesis Submitted To Stirling Management School In Fulfillment of The Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling.

Jarad, G. H., 2012. The construction manager leading characteristics for the success of construction pro Thesis, The Islamic university of Gaza.

Liphadzi, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. Procedia Engineering, 123, 284-290.

Mehmood, Imran. (2017). Critical Success Factors For Procurement Process of Telecommunication Network Equipment In Pakistan: Identification and

Validation. Critical Success Factors For Procurement Process of Telecommunication Network Equipment In. Pakistan, Vol.1, Issue 1 pp. 34-47.

MGUQULWA, NOMAKHUZE. (2008). THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL COMMITMENT AND WORK PERFORMANCE IN AN AGRICULTURAL COMPANY. UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.

Nguyen, Long Duy, et al. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. Engineering, Construction and Architectural Management Volume 11 pp. 404-413 Emerald Group Publishing Limited.

Saadé, Raafat George, et al. (2015). Factors of Project Manager Success. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management Volume 10, pp 63-80.

Sarbessa, Bekele. (2014). Organizational Climate and Employees' Organizational Commitment In Commercial Bank of Ethiopia. Addis Ababa University, College of Business and Economics Department of Management MBA Program.

Sunindijo, R. Y. (2015). Project Manager Skills for Improving Project Performance. International Journal of Business Performance Management, Vol,16, No1,pp. 67-83.

Sunindijo, R. Y. (2015). Project Manager Skills for Improving Project Performance. International Journal of Business Performance Management, Vol,16, No1,pp. 67-83.

Tsiga, Zakari., Emes, Michael & Smith, Alan. (2016). Critical Success Factors For The Construction Industry. PM World Journal. Vol.5, No.8, pp. 1-12.

Turner, R. K. and Pearce, D. W. (2011). Sustainable economic development: economic and ethical prir and Ecology: New Frontiers and Sustainable Development. London: Chapman & Hall.

Watsabaugh, R. C. (2013). SUPERSTAR LEADERSHIP. USA: published by The Career Press.

Zhang, Z., 2009. Beyond genetic explanations for leadership: The moderating role of the social environ homepage: www.elsevier.com/locate/obhdp. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Zwikael, Ofer & Globerson, Shlomo. (2006). Benchmarking of project planning and success in selected industries. Emerald Group Publishing Limited Benchmarking: An International Journal Vol. 13 No. 6, 2006 pp. 688-

<https://www.ihlas.com.tr/en/>