

أثر مهارات القيادة على ادارة المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية

The Impact of Leadership Skills on the Construction Project Management in Saudi Arabia

الإعداد: محمود فتحي محمود ماضي

الإشراف: د.وليد سليمان

العام الدراسي : 2023

إهداء

إلى روح والدي رحمه الله .. الذي كان الدافع والمحفز
إلى والدتي الغالية .. التي كانت ومازلت القلب الحنون
إلى زوجتي و أبنائي تيم و مادلين
أهدي رسالتي هذه رمزا للمحبة و الوفاء و اعترافا مني بفضلكم
والتضحيات التي قدمتموها في سبيل اتمام هذه الرسالة
مع المحبة و الاحترام و العرفان

المستخلص :

يهدف البحث الى دراسة ومعرفة ما اثر المهارات القيادية وعلاقتها وتأثيرها على ادارة المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية، ومن خلال ما تمر به المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 تشهد المملكة العربية السعودية العديد من المشاريع الانشائية خلال هذه الاعوام، وتعد المهارات القيادة من اهم الموضوعات التي يجب مناقشتها ودراستها وتبسيط الضوء عليها، لتأثيرها على العمليات و الانشطة و العامل البشري الذي يعد من أهم مكونات تلك المشاريع، تم الاستعانة بالدراسات السابقة ومن خلال البحث والمعاينة ومن خلال خبرة الباحث في مجال المشاريع الانشائية لصياغة الفرضيات وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات أهمها: أهمية المهارات القيادية في المشاريع وأثرها البالغ الأهمية في تحقيق تلك المشاريع لاهدافها، اهمية الدورات التدريبية حول تثقيف قيادة المشروع باهم المهارات القيادية.

Abstract:

The aim of the research to study the impact of Leadership skills and its relationship and influence on the Construction Project Management, and through the Saudi Arabia 2030 Vision, we have a huge amount of the Construction Projects, so the leadership skills is one of the most important subject needs to be discuss, because of its influence on the operations, activities, and human resource. Previous studies were used through research and inspection and through the researcher's experience in construction projects, the research reached to a number of recommendations: the importance of leadership skills in projects and their extremely important impact on the achievement of these projects for their goals, the importance of training courses on educating project leadership with the most important leadership skills.

الفهرس:

1 المقدمة

2 مشكلة البحث

3 أسئلة البحث

4 أهداف البحث

5 أهمية البحث

6 فرضيات البحث

7 منهجية البحث

7.1 الاطار النظري (المهارات القيادية)

7.1.1 مفهوم المهارات القيادية

7.1.2 أنواع المهارات القيادية

7.1.3 أبعاد المهارات القيادية

8 الدراسات السابقة

9 الملخص

10 التوصيات

11 المراجع

1. المقدمة :

تعد مهارات القيادة من المحاور التي يجب تسليط الضوء عليها والاهتمام بها بسبب تأثيرها على شخصية القادة، وتتميز بعض الشركات بأن ادارتها العليا تتمتع بالمهارات اللازمة التي تتمكنها من تحقيق هدف تلك الشركات و المشاريع، وتحقيق تلك الاهداف لايمكن تنفيذه او الوصول اليها لا يمكن تنفيذه من خلال نقص تلك المهارات لدى جميع العاملين وخصوصا الادارة العليا، ومما لاشك فيه ان التأخير في تسليم تلك المشاريع حسب الموعد المتفق عليه مع الجهات المالكة قد يؤدي الى كوارث مالية و معونية لجميع الاطراف، وقد يتسبب في خسارة الاموال وسوء السمعة لجميع الجهات، ولهذا سيتم بحث المهارات القيادية ومعرفة تأثيرها على ادارة المشاريع الانشائية.

2. مشكلة البحث :

من خلال طبيعة عمل الباحث في المشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية ، لاحظ الباحث ان مهارات القيادة تلعب دورا في نجاح انجاز المشاريع الانشائية في وقتها المحدد ، وان نقص مهارات القيادة لدى الادارة له تأثير سلبي على العنصر البشري وبالتالي له تأثير سلبي على تسليم تلك المشاريع في وقتها المحدد.

3. أسئلة البحث :

يتناول الباحث الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى تأثير مهارات القيادة على نجاح المشاريع الانشائية؟
- 2- ما مدى معرفة الادارة العليا " القادة " بمهارات القيادة؟
- 3- ما هي أهم مهارات القيادة؟

4. أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث في النقاط التالية:

- 1- التعريف باهم مهارات القيادة.
- 2- التعريف بتأثير مهارات القيادة على المشاريع الانشائية

5. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- تسليط الضوء على أهمية الصفات القيادية وتأثيرها على المشاريع الانشائية.
- 2- امكانية أن يكون هذا البحث مهم للقادة من أجل تقوية نقاط الضعف في مهارتهم القيادية.
- 3- امكانية المساهمة في بحوث مستقبلية فيمت يخصص مهارات القيادة وتأثيرها على ادارة المشاريع الانشائية.

6. فرضيات البحث:

- 1- يتطرق البحث على فرضية وجود علاقة بين مهارات القيادة وتأثيرها على ادارة المشاريع الانشائية.

2- يفترض الباحث أن النقص في مهارات القيادة لدى القادة في شركات الانشاءات قد يؤدي إلى تأخر وتعثّر تلك المشاريع.

7 منهجية البحث :

7.1 المبحث الاول: الاطار النظري (المهارات القيادية):

7.1.1 مفهوم المهارات القيادية:

المهارات هي جمع لكلمة (مهارة) وتعني الحذق في الشيء و الاداء المتقن، ويقال (القود) في اللغة نقيض (السوق) يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد (ديما 2017)، وتعرف القيادة بأنها نوع خاص من العالقات تتميز بالقوة يدرها ويميزها أفراد المجموعة، حيث يسوغ أحد الأفراد للمجموعة سلوكه ويقبلون به ويمثلون له كسلوك ونشاط للمجموعة (سني 2016) ويقابلها في اللغة الانجليزية (Skills) إذ عرفها العالم (Katz) على انها القدرة التي نسيطيع تنميتها وليس بالضرورة ان تكون فطرية، وتتجلى وتظهر في الأداء وليس في الامكانيات والمعايير الاساسي للمهارات ينبغي أن يكون العمل فعالا تحت الظروف المختلفة.

7.1.2 أنواع المهارات القيادية :

- هي المهارات القيادية التي تنمي قدرة الفرد على التأثير على أفعال الافراد الآخرين أو الجماعات واتجاهاتهم بوسائل مثل المهارة في التنظيم والتفوق في المعرفة وقوة الشخصية وبصفة عامة هي تلك المهارات التي تساعد على حفز الآخرين على التعاون والالتزام (هبة علي 2021)

- عرفت ذكريات مرتجي (2009:10) أنها قدرات المعلمين على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات، والتي يسعى المعلم من خلالها إلى أداء مسؤولياته ومهامه على أكمل وجه.

- تعرفها فاطمة عبد الله (2014:606) على أنها مجموعة المعارف والخبرات والإمكانات التي يجب أن يتزود بها الشباب والتي تمكنهم من الاعتماد على النفس وقيادة العمل الوطني والمشاركة في الحياة الاجتماعية والسياسية وتحمل المسؤولية في التخطيط للمستقبل والمشاركة في التنمية.

- عرفها زياد محمود (2015:8) انها المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال التعلم والخبرات.

- أما نايف الرحيلي (2017:126) فقد عرفها أنها هي السلوكيات التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليه في إدارة الأزمات والكوارث بكفاءة وفعالية عاليتين

توصل كنعان (1999:311) إلى أن المهارات القيادية هي في حقيقتها أربع مهارات أساسية يتضمن كل منها عددا من المهارات الفرعية. وهي:

المهارات الذاتية وتتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل السمات الجسمية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس .

المهارات الفنية وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر القدرة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود. (السيد:8:2000)

المهارات الأنسانية وهي قدرة القائد على فهم التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل، وتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم. (كنعان:333:1999)

1. المهارات الإدارية وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة وظائفه الإدارية بما يتواءم وتحقيق أهداف المؤسسة، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع احتياجاتهم .

وتعتبر المهارات القيادية العمود الفقري للممارسة المهنية لطريقة العمل مما جعل محمد البدوي (2006) يشير إلى أن المهارات القيادية منها ما يلي :

- 1- تكوين علاقات قوية مع الآخرين وتقبلها، ومساعدة الأفراد على التفاعل فيما بينهم من أجل تحقيق أهدافهم العامة.
- 2- القدرة على تحليل المواقف.
- 3- القدرة على مشاركة الآخرين.
- 4- تفهم مشاعر الآخرين ، وذلك بالتحكم في المشاعر الشخصية الخاصة ، والعمل على مساعدة الآخرين على الكشف عن مشاعرهم الايجابية والسلبية.
- 5- القدرة على تطوير البرامج التي تشبع الحاجة.

اما ماجد عاطف (2009) فيرى أن المهارات القيادية تتضمن الاتي:

- 1- مهارة الاقناع و التأثير في الآخرين.
- 2- مهارة المشاركة الهادفة.
- 3- مهارة اتخاذ القرار.
- 4- مهارة استخدام اساليب القيادة حسب طبيعة الموقف.

7.1.3 أبعاد المهارات القيادية :

ترى مريم سميح (2013) أن أبعاد المهارات القيادية هي :

1- مهارة التفاعل الاجتماعي : وتشير إلى مدى قدرة على الاستجابة للمثيرات المتبادلة بين شخصين أو أكثر وتكوين علاقات فعالة مع الآخرين كالتعاون والتواصل الفكري والشعوري والاطلاع بالمسؤوليات الاجتماعية بطريقة مألوفة ومرنة ومناسبة.

2- مهارة التفاوض : وتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحديد ما يريده هذا الفرد من الآخرين وما يريده الآخرين منه، والعمل على النتائج المرضية التي تشبع حاجاته الشخصية وحاجات الآخرين من خلال التركيز على المصلحة المشتركة بما يقود في النهاية إلى الاتفاق والنجاح والنجاح.

3- مهارة حل المشكلات : وهي قدرة الفرد على مواجهة المأزق والمواقف المعقدة والضاغطة باستخدام قدراته ووظائفه العقلية العليا للوصول إلى الحل المستهدف والتعامل معه بفاعلية من خلال تحديد المشكلة وتحليلها وفهمها والتعامل معها والتفكير في كيفية حلها واختيار الحلول البديلة المناسبة، بما يؤدي لحلها من خلال التمثيل المعرفي للخبرات السابقة مع مكونات الموقف المشكل للوصول إلى الحل المستهدف.

4- مهارة التحكم في الانفعالات وإدارة الغضب : وهي القدرة على ضبط وتنظيم الانفعالات بصورة واعية لتعزيز النمو الانفعالي والفكري للفرد وتحمل الفرد للمشاعر الانفعالات المختلفة وخاصة السلبية وإدارتها بوعي واستقلالية، وإدراك الفرد لانفعالاته والتعبير عنها بصورة سوية وتقويمها.

5- مهارة ضبط الذاتي : وهي قدرة الفرد على تقييم وتوجيه سلوكه الشخصي والتصرف باستقلالية، وكبح دفاعاته الغريزية وتعزيزه الذاتي للسلوكيات المرغوبة.

6- مهارة اتخاذ القرار : وتشير إلى مدى قدرة الفرد على تدبر المواقف التي يتعرض إليها ووضع البدائل التي يمكن أن تتاح أمامه والاختيار بين هذه البدائل للوصول إلى القرارات الفعالة المستقلة الذكية التي يمكن أن يقوم بها في تلك المواقف.

7- مهارة إدارة الوقت : تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة.

8. الدراسات السابقة :

1. بحث ايتان (2015):

دراسة عن المهارات القيادية لمدير المشروع لمشروع بناء ناجح

A Study on Leadership Skills of Project Manager for a Successful Construction Project

هدفت الدراسة لتحديد ادوار ومسؤوليات مدير المشروع وتأثير مهاراته القيادية للوصول الى مشروع ناجح و استخدم الباحث ستون استبينانا على قطاع الانشاءات ، وقد توصل الباحث الى انه يجب ان يتمتع مديرو المشاريع الانشائية بمجموعة واسعة من المهارات والخبرات لمساعدتهم على قيادة فريق والاشراف على المشاريع الانشائية المختلفة.

2. بحث مانازار (2015):

تأثير مهارات القيادة الناعمة لمدير المشروع على نجاح المشروع

Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success

يهدف البحث على التحقق من مهارات القيادة الناعمة لمدير المشروع (التواصل ، العلاقات الشخصية ، التنسيق ، بناء الفريق ، اكتشاف المشكلات ، التحليل والحل) على نجاح المشروع وايضا فحص الدور الوسيط للعمل الجماعي في العلاقات بين مهارات القيادة الناعمة لمدير المشروع ، وقد توصل الباحث من خلال جمع البيانات وتحليلها واخذ الاستبيانات الى ان مهارات القيادة الناعمة (التواصل ، العلاقات الشخصية ، التنسيق ، بناء الفريق ، اكتشاف المشكلات ، التحليل والحل) لها تأثير كبير على نجاح المشروع. يهدف البحث على التركيز على اهمية الجوانب الشخصية في المشاريع لاسيما دور قيادة المشروع ، وقد تم تحليل عينة من 84 مشروع في مجال التكنولوجيا الحيوية ، وقد توصل البحث الى ان الحاجة الى قائد اقوي للمشروع تعتمد بشكل كبير على درجة الثقة بين أعضاء الفريق والنشاط الاداري.

3. بحث كلايف (2009):

مهارات قيادة المشروع في المشاريع التعاونية

Project leadership skills in cooperative projects

يهدف البحث على التركيز على اهمية الجوانب الشخصية في المشاريع لاسيما دور قيادة المشروع ، وقد تم تحليل عينة من 84 مشروع في مجال التكنولوجيا الحيوية ، وقد توصل البحث الى ان الحاجة الى قائد اقوي للمشروع تعتمد بشكل كبير على درجة الثقة بين أعضاء الفريق والنشاط الاداري.

4. بحث كيان (2006):

الجانب البشري من ادارة المشروع: مهارات القيادة

The Human Side of Project Management: Leadership Skills

يهدف البحث الى تأثير الجانب البشري على ادارة المشاريع من خلال مهارت القيادة ، وقد تضمن البحث مقابلات اجريت ل 20 مشارك باستخدام مجموعة من الأسئلة فيما يتعلق بقيادة المشروع وكذلك أداء تنظيم المشروع ، وقد توصل الباحث الى انه لا شك ان المهارات القيادية مهمة جدا لنجاح المشروع ، وقد حققت

الأبحاث في مهارات القيادة نتائج مثمرة في السنوات القليلة الماضية ، وان عادة ما يتم الخلط بين سمات قائد المشروع و مهارات قائد المشروع ، ومع ذلك أصبحت المهارات الشخصية أكثر أهمية هذه الأيام وهو اتجاه يجب دراسته بشكل منفصل.

5. بحث نورول (2019):

مراجعة مهارات القيادة لمدير المشروع في مرحلة ما قبل البناء لمشاريع البناء المستدامة
Review on Project Manager's Leadership Skills in the Pre-Construction Phase of Sustainable
Construction Projects

هدف الباحث في البحث الى تحديد المهارات القيادية لمدير المشروع في مرحلة ما قبل البناء لمشاريع البناء المستدامة ، وقد قام الباحث بالتوصل الى انه يمكن ان تسهم القدرات و المهارات القيادية بشكل واضح في اداء مدير المشروع من خلال الدراسة النظرية والتحليل العميق لمهارات القيادة.

6. بحث أحمد (2013):

القيادة أمر حيوي لمديري المشاريع لتحقيق فعالية المشروع
Leadership is Vital for Project Managers to Achieve Project Efficacy

يهدف الباحث في هذه المقالة ان يسلط الضوء على أهمية المهارات القيادية التي تعبر أمر حيوي لمديري المشاريع أثناء إدارة المشاريع بفعالية وكفاءة ، وقد تتطرق الباحث الى الفروقات بين القيادة والادارة ودور القيادة في ادارة المشاريع وتوصل الباحث الى ان مديري المشاريع يجب أن يمتلكوا الصفات والكفاءات الاساسية للقيادة بالاضافة الى المهارات الادارية لتحقيق الانجازات الفعالة لنتائج الاعمال والمشاريع ، وأنه يجب أن يطبق مدير المشروع المهارات المناسبة في الوقت المناسب.

7. بحث أبيجيل (2014):

نموذج العوامل الأربعة لكفاءة القيادة الفعالة للمشروع
Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency

يهدف الباحث الى تطوير نموذج كفاءة لاستخدامه في الادارة الفعالة للمشاريع ، وقد أجرى الباحث مراجعة للبحوث السابقة والحلية حول ادارة المشاريع ، كما أجرى بحث نوعي من خلال عملية جمع بيانات ، وقد توصل الباحث ان القادة يجب ان يولدو فلسفة شخصية للقيادة و ان يتمتعو بقاعدة من القوة مما ينبغي عليهم تشجيع فريقهم و تمكينهم من الأداء بشكل افضل وان هذه المهارات يمكن تعلمها من خلال التفاني والمثابرة.

9. الملخص :

- 1- لقد أظهر هذا العمل البحثي أنه لكي يستمر أي مشروع، يجب اتباع التأثير المناسب للقيادة على الموظف.
- 2- أنه من المأمول أن يساهم عرض القيادة في هذا المشروع في فهم أفضل للحاجة إلى اعتماد القيادة الديمقراطية التشاركية في إدارة المشروع، مما سيعزز الفعالية التنظيمية.
- 3- قد تم الاستدلال على أن أنماط القيادة الديمقراطية أو التشاركية هي الأفضل من بين جميع أنماط القيادة لما لها من فوائد سيجنيها الموظفون وسط النتيجة الإجمالية للمنظمة ككل.
- 4- تؤكد نتائج البحث أن الفرد الذي يظهر مهارات قيادية سيتم ترقيته بسهولة أكبر.
- 5- إن القيادة الجيدة مهمة ليس فقط للمساعي المهنية للفرد، ولكنها مهمة أيضًا لأنها تؤثر على عملية المشروع بأكملها.
- 6- تزايد أهمية القيادة، لا سيما في ضوء سوق البناء المزدهر والتحول نحو المشاريع العالمية وفتح المشاريع العالمية.
- 7- وجود علاقة وثيقة بين المهارات القيادية ونسبة انجاز المشاريع.

10. التوصيات :

- من خلال ما توصل اليه البحث من نتائج فإن الباحث يقترح بعض التوصيات التي قد تفيد الباحثين وتتلخص في التالي:
- 1- لابد من اعداد دورات تدريبية لمدراء المشاريع لتدريبهم على تطوير المهارات القيادية في المشاريع.
 - 2- لابد من حث مدراء المشاريع على الاطلاع على كل ما هو جديد من العلوم القيادية.
 - 3- ضرورة اعداد المزيد من البرامج النفسية والتربوية لتنمية الاتجاهات الايجابية نحو مهارات القيادة.
 - 4- ينبغي تثقيف المرؤوسين حول ضرورة الانسجام معهم ومع قادتهم في مكان العمل لتحقيق المنفعة المتبادلة لكلا الطرفين.
 - 5- القيادة هي إحدى الأدوات المستخدمة لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، لذلك يجب على كل منظمة، كمسألة ذات أهمية، التأكد من الحصول على القائد المناسب الذي سيدير مؤسستها: من أجل تحقيق أهدافهم/أهدافهم المحددة.
 - 6- يقترح الباحث تقديم مزيد من البحوث والدراسات التي تتعلق بمهارات القيادة وتأثيرها على المشاريع.

11. المراجع :

- 1- تأثير انماط القيادة على العاملين 2016 سني الزهراء
- 2- ديما عرباسي, 2017 القيادة-Leadership.
- 3- ذكريات أحمد محمد مرتجي (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة السامية، غزة.
- 4- رجب عبد الحميد السيد (2000) دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الالتزامات، مطابع الايمان، القاهرة.
- 5- زياد محمود (2015) دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير، أكاديمية اعداد القادة، جامعة ألقصى.
- 6- فاطمة عبد الله اسماعيل (2014) خدمة الجماعة وتنمية المهارات القيادية للشباب دراسة من وجهة نظر الشباب. مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- 7- محمد أحمد صالح (2012) المهارات القيادية اللازمة لمعلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها في (ماليزيا) دراسة استطلاعية لوجهات نظر طالب دبلوم التربية بجامعة "السلطان إدريس" وجامعة "العلوم الإسلامية" الماليزية.
- 8- نايف بن راشد داخل الرحيلي (2017) فاعلية المهارات القيادية للقائد ومعوقاتها في ادارة الزمات والكوارث:دراسة مسحية على الضباط العاملين بالإدارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة. مجلة البحوث المنية، كلية الملك فهد المنية، مركز البحوث والدراسات.
- 9- Abigail Redick, Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency (2014).
- 10- Ahmed Riaz, Leadership is Vital for Project Managers to Achieve Project Efficacy (2013).).
- 11- Clive-Steven Curran, Project leadership skills in cooperative projects (2009)
- 12- Intan Bayani Zakaria, Mohamad Redhuan Bin Mohamed, Nadira Ahzahar and Siti Zubaidah Hashim, A Study on Leadership Skills of Project Manager for a Successful Construction Project (2015).
- 13- Manazar Hussain Awan, Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success (2015).
- 14- Noorul Adharina Zulkiffli1, Aryani Ahmad Latiffi, Review on Project Manager's Leadership Skills in the Pre-Construction Phase of Sustainable Construction Projects (2019).
- 15- Qian Shi, PhD and Jianguo Chen, PhD, THE HUMAN SIDE OF PROJECT MANAGEMENT: LEADERSHIP SKILLS (2006).

Midocean University

College of Management

Department of: Project Management

**The Impact of Leadership Skills on the Construction Project Management in
Saudi Arabia**

Prepared by:

Mahmoud Fathi Mahmoud Madi

Supervised by:

Dr. Walid Suliman

Year:2023