

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

اسم الطالب /

رغد عبدالله راشد

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - بكلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

التاريخ : الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	١,١. المقدمة.....
٧	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٧	١,٢,١. فجوات الدراسة (الفجوة النظرية والتطبيقية).....
٨	١,٣. أهمية الدراسة (الأهمية النظرية والتطبيقية).....
٩	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٩	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧. نموذج الدراسة (الهيكل المفاهيمي للمتغيرات).....
١١	١,٨. منهجية الدراسة العامة.....
١٢	١,٩. الدراسة الميدانية وعينة الدراسة.....
١٣	١,١٠. الجدول الزمني المقترح للمشروع.....
١٤	١,١١. الهيكل المقترح لمشروع التخرج.....

- ٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ١٥
- ٢,١. المقدمة ١٥
- ٢,٢. مفهوم التسويق الداخلي وأبعاد أنماط القيادة ١٥
- ٢,٣. مفهوم مبادئ إدارة الوقت بالمشاريع الإنشائية ١٨
- ٢,٤. العلاقة بين التسويق الداخلي ومبادئ إدارة الوقت ونجاح المشاريع ٢٢
- ٢,٥. الخاتمة والتعقيب (الفجوة البحثية) ٢٤
- ٢,٥,١. جدول ملخص الدراسات السابقة ٢٤
- قائمة المراجع ٢٥
- قائمة الملاحق (مقدمة الاستبيان، والبيانات الشخصية، وجدول الأسئلة) ٢٩

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٠	نموذج البحث (إعداد الطالبة : رغد عبدالله راشد)	١
١١	ملخص منهجية البحث والإجراءات الميدانية (من إعداد الطالبة : رغد عبدالله راشد)	٢
١٥	أبعاد جودة التسويق الداخلي بالمؤسسات (إعداد Parasuraman & Berry)	٣
١٨	مصفوفة إدارة الوقت الفعالة في المشاريع (إعداد Stephen Covey)	٤

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة

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

١.٢ مشكلة الدراسة

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

١.٢.١ الفجوات على المستوى النظري (Theoretical Gaps)

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

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

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

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

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

١,٣,١ الفجوات على المستوى التطبيقي (Practical / Empirical Gaps)

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

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

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

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

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

١,٣ أهمية الدراسة (Significance of the Study)

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

١,٣,١ على المستوى النظري (Theoretical Significance):

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

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

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

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي (Practical Significance):

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

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

١,٤ أسئلة الدراسة (Research Questions)

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

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

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

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

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

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

١,٥ أهداف الدراسة (Study Objectives)

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

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

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

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

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

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

١,٦ فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

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

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

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

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

١,٧ نموذج الدراسة (Conceptual Framework)

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

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

المتغير التابع (Dependent Variable) [نجاح المشروع الإنشائي]	اتجاه العلاقة المتوقعة	المتغيرات المستقلة Independent) (Variables [أنماط القيادة]
• معايير المثلث التقليدي: (الوقت، التكلفة، الجودة).	← (أثر إيجابي ذو دلالة)	١. القيادة التحويلية Transformational) (Leadership تشمل: (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية).
• المعايير الحديثة للنجاح: (رضا أصحاب المصلحة، كفاءة السلامة المهنية، وتصفير الحوادث بالموقع).	← (أثر إيجابي ذو دلالة)	٢. القيادة التبادلية Transactional) (Leadership تشمل: (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء)
	← (أثر إيجابي ذو دلالة)	٣. القيادة الديمقراطية / المشاركة) Participative) (Leadership تشمل: (تفويض الصلاحيات، وصنع القرار الجماعي).

١,٨ منهجية الدراسة (Research Methodology)

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

١,٩ الدراسة الميدانية (Empirical Study)

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

١,٩,١ عينة الدراسة (Study Sample):

نظراً لصعوبة حصر كافة أفراد مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على العينة الميسرة / العشوائية (Convenience / Random Sample). حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان الإلكتروني) عبر القنوات المهنية المعتمدة، ليكون الحجم المستهدف للعينة المستجيبة والمقبولة للتحليل الإحصائي لا يقل عن (١٠٠ إلى ١٥٠) فرداً من العاملين داخل المواقع الإنشائية لضمان كفاءة تمثيل النتائج إحصائياً عند مستوى المعنوية المعين.

١,١٠ الجدول الزمني المقترح للمشروع (Proposed Project Timeline)

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

المرحلة التنفيذية	وصف النشاط البحثي	المدة الزمنية المقترحة
المرحلة الأولى	اختيار موضوع البحث، وتحديد المتغيرات (أنماط القيادة ونجاح المشاريع)، وصياغة العنوان، والحصول على موافقة المشرف الأكاديمي.	أسبوعان
المرحلة الثانية	إعداد الإطار العام للدراسة (الفصل الأول): صياغة المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، الفرضيات، وتحديد المنهجية والمجتمع.	٣ أسابيع

١.١١ الهيكل المقترح لمشروع التخرج (Suggested Research Structure)

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

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

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

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

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

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة (Introduction)

تُمثل الدراسات السابقة الركيزة المعرفية الأساسية التي تنطلق منها هذه الدراسة، حيث يسعى هذا الفصل إلى تأصيل المفاهيم الإدارية والهندسية المتعلقة بمتغيرات البحث وتفكيك أبعادها النظرية والتطبيقية. ونظراً لأن نجاح المشاريع الإنشائية يعتمد بشكل جوهري على كفاءة وتوجيه العنصر البشري، فإن هذا الفصل يسلط الضوء في محوره الأول على "أنماط قيادة مدير المشروع" كمتغير مستقل، مستعرضاً النظريات السائدة والسمات السلوكية للقيادة التحويلية، والتبادلية، والديمقراطية في بيئة العمل الميدانية. بينما يتناول المحور الثاني بالتحليل والشرح المتغير التابع وهو "نجاح المشاريع الإنشائية"، متجاوزاً النظرة التقليدية المحصورة في المثلث الحديدي (الوقت والتكلفة والجودة) إلى أبعاد أكثر شمولية واستدامة والسلامة المهنية ورضا أصحاب المصلحة. ويختتم الفصل جزئته الثانية باستعراض نقدي ومنهجي لأبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ناقشت هذه العلاقة التبادلية، صياغةً للمقارنات وتحليلاً للفجوة البحثية التي تمنح هذا البحث هويته وأهميته العلمية.

٢,٢ مفهوم التسويق الداخلي وأبعاد أنماط القيادة (Leadership & Internal Marketing)

أولاً: مفهوم وأبعاد التسويق الداخلي (Internal Marketing Concept)

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في الفكر الإداري المعاصر كفلسفة تقوم على مبدأ جوهري وهو: "التعامل مع الموظفين (أو أفراد فريق العمل) كزبائن داخليين، والتعامل مع الوظائف والمهام كمنتجات داخلية" (أحمد، ٢٠٢٠). وتأسيساً على ذلك، فإن المؤسسة أو إدارة المشروع لا يمكنها تسويق خدماتها أو تحقيق النجاح الخارجي (إرضاء العميل النهائي أو المقاول الرئيسي) إلا إذا نجحت أولاً في تسويق أهدافها وقيمها محلياً لفريق عملها الداخلي، وكسب ولاءهم ورفع روحهم المعنوية (بوعزيز وعثمانية، ٢٠١٩؛ سالم، ٢٠١٩).

وفي بيئة إدارة المشاريع الإنشائية، يتجاوز التسويق الداخلي مجرد كونه أداة ترويجية، ليصبح استراتيجية قيادية متكاملة تعتمد على الأبعاد التالية (حورية وعبد الكريم، ٢٠٢٠؛ محمد ومحمد، ٢٠١٨):

١. الرؤية المشتركة والاتصال الداخلي: يتطلب التسويق الداخلي من مدير المشروع صياغة قنوات اتصال شفافة وواضحة مع المهندسين والفنيين في الموقع، وشرح أهداف المشروع والجدول الزمني لهم بدقة، مما يجعل كل فرد يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من منظومة النجاح وليس مجرد آلة تنفيذية.

٢. التحفيز والتمكين الفني (Empowerment): يقوم المدير بتسويق الثقة عبر تفويض الصلاحيات للمهندسين الميدانيين لاتخاذ قرارات سريعة ومدرسة لحل المشاكل المفاجئة في الموقع، مما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي والالتزام الذاتي لديهم.

٣. التدريب والتطوير المستمر: يُنظر إلى برامج السلامة المهنية وتطوير المهارات الهندسية كـ "منتج" يقدمه المشروع للعاملين فيه، بهدف صقل خبراتهم وحمايتهم من المخاطر، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة التنفيذ وتقليل الهدر المالي.

٤. نظام المكافآت والتقدير:

ربط الأداء الميداني المتميز بنظام حوافز عادل ومعلن (سواء كانت مكافآت مالية أو شهادات تقدير)، مما يعزز من التنافسية الإيجابية داخل الموقع الإنشائي.

ثانياً: أبعاد أنماط القيادة وعلاقتها بالتسويق الداخلي

ترتبط كفاءة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ارتباطاً وثيقاً بالنمط القيادي الذي يتبعه مدير المشروع، وتنقسم أنماط القيادة المعتمدة في هذه الدراسة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

• النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership): يقوم على إحداث تغيير جذري وإيجابي في سلوك وقيم أفراد فريق العمل، حيث لا يقتصر دور مدير المشروع على تقديم التوجيهات الفنية، بل يمتد ليكون مصدراً للإلهام والتطوير؛ ليتجاوز الأفراد مصالحهم الشخصية في سبيل نجاح المشروع. ويتكون هذا النمط من أربعة أبعاد أساسية يتم قياسها ميدانياً:

١. التأثير المثالي (الجاذبية الكاريزمية): كسب ثقة واحترام المهندسين والعمال من خلال التزام المدير بالمعايير الأخلاقية والهندسية الصارمة، وكونه قدوة في تحمل المسؤولية الميدانية.

٢. التحفيز الإلهامي: صياغة رؤية واضحة ومثيرة لأهداف المشروع، وبث روح الحماس والأمل في نفوس العاملين لتجاوز العقبات والضغوط الزمنية.

٣. الاستشارة الفكرية: تشجيع الكوادر الهندسية والفنية على الابتكار، وإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التقنية المعقدة في الموقع دون خوف من الوقوع في الخطأ.

٤. الاعتبار الفردي: الاهتمام بالاحتياجات الشخصية والمهنية لكل فرد في فريق العمل، وتقديم الدعم والتدريب المستمر له لتمكينه وتطوير مهاراته.

• النمط القيادي التبادلي (Transactional Leadership): يقوم على الوضوح التنظيمي ونظام المكافآت المشروطة ("الأجر مقابل الأداء")، مما يدعم الجانب الهيكلي والحوافز في التسويق الداخلي.

• النمط القيادي الديمقراطي (Democratic Leadership): يعتمد على المشاركة وتفعيل قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة، وهو تطبيق مباشر لـ "الاتصالات الداخلية".

٢,٣ مفهوم ومبادئ إدارة الوقت في المشاريع الإنشائية (Time Management)

أولاً: مفهوم وأهمية إدارة الوقت

تُعرّف إدارة الوقت في بيئة المشاريع بأنها: "عملية التخطيط والتحكم الواعي في مقدار الوقت المستغرق في أنشطة محددة، بهدف زيادة الكفاءة، والإنتاجية، وتحقيق الأهداف المخططة ضمن الجدول الزمني المحدد". وفي قطاع التشييد والإنشاءات، لا تقتصر إدارة الوقت على تنظيم المهام اليومية للمدير فقط، بل تمتد لتشمل إدارة "المسار الحرج" للمشروع، وتوزيع المهام على فرق العمل الميدانية، والتعامل الذكي مع أوامر التغيير والمفاجآت التقنية لضمان عدم تجاوز تاريخ التسليم التعاقدية.

ثانياً: مصفوفة إدارة الوقت الفعالة لـ "ستيفن كوفي" (Stephen Covey Time Management Matrix)

لتحقيق التميز الإداري والحد من ظاهرة تأخر المشاريع الإنشائية، تعتمد القيادة الفعالة على مصفوفة "ستيفن كوفي" لإدارة الأولويات، والتي تقسم الأنشطة والمهام اليومية داخل المشروع بناءً على بُعدين رئيسيين: الأهمية (Importance) والعجلة (Urgency)، مما ينتج عنه أربعة مربعات أساسية:

١. المربع الأول (هام وعاجل - مربع الأزمات): ويشمل المشكلات الطارئة التي تظهر فجأة بموقع الإنشاء، مثل نقص المواد الأساسية أو الحوادث المهنية.

٢. المربع الثاني (هام وغير عاجل - مربع القيادة والتخطيط): وهو المربع الأهم لنجاح المشاريع، ويشمل التخطيط الاستراتيجي، الصيانة الوقائية، وتدريب العاملين.

٣.المربع الثالث (غير هام وعاجل - مربع الخداع): المقاطعات والاجتماعات غير الضرورية التي تستهلك الوقت دون إضافة قيمة حقيقية للمشروع.

٤.المربع الرابع (غير هام وغير عاجل - مربع الضياع): الأنشطة الروتينية الزائدة ومضيعات الوقت التي يجب على مدير المشروع التخلص منها تماماً.

٢,٤ نجاح المشاريع والدراسات السابقة (Literature Review & Project Success)

أولاً: مفهوم وأبعاد المتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية)

يُقصد بالمتغير التابع في هذه الدراسة: المخرجات النهائية والكفاءة المتكاملة للمشروع الإنشائي، والتي تتأثر صعوداً أو هبوطاً تبعاً للأنماط القيادية وممارسات التسويق الداخلي وإدارة الوقت. ولم يعد النجاح محصوراً فقط في النظرة التقليدية (المثلث الحديدي: الوقت والتكلفة والجودة)، بل امتد في قطاع التشييد الحديث ليشمل أبعاداً مستدامة مثل: رضا العميل النهائي والمقاولين، وتطبيق معايير السلامة المهنية الصارمة داخل مواقع العمل للحد من الحوادث الإنشائية.

ثانياً: جدول ملخص الدراسات السابقة

يوضح الجدول التالي أبرز الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية لبيان أوجه الشبه والاختلاف وتأسيس الإطار النظري:

أهم النتائج	المنهج والأدوات	متغيرات الدراسة	الباحث والسنة
هناك أثر إيجابي كبير للنمط القيادي الديمقراطي والتحويلي في خفض تكاليف المشاريع الإنشائية وزيادة جودتها.	المنهج الوصفي، الاستبيان.	أنماط القيادة، نجاح المشاريع الإنشائية.	السامرائي (٢٠٢٢)
تبني سلوكيات القيادة التحويلية يسهم جوهرياً في رفع التزام العاملين بمعايير السلامة وتقليل الحوادث الميدانية.	المنهج التحليلي، المقابلات والاستبيان.	القيادة التحويلية، السلامة المهنية، قطاع المقاولات.	الخالدي (٢٠٢١)
النمط التبادلي (المكافآت المشروطة) فعال جداً في ضبط الجداول الزمنية والالتزام بميزانية المشروع الإنشائي.	المنهج الكمي، الاستبيان الإلكتروني.	القيادة التبادلية، المثلث الحديدي لنجاح المشاريع.	الهواري (٢٠١٨)
تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (التدريب والتمكين) يرفع من جودة المخرجات والولاء التنظيمي للكوادر البشرية.	المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان.	التسويق الداخلي، كفاءة الأداء المؤسسي.	أحمد (٢٠٢٠)
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قدرة مدير المشروع على جدولة المهام وبين تميز الأداء الوظيفي للعاملين.	منهج دراسة الحالة، الاستبيان.	إدارة الوقت، الأداء الوظيفي في قطاع المشاريع.	مسعودي (٢٠١٩)

الفجوة البحثية (Research Gap)

من خلال المراجعة النقدية للأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن أغلب البحوث ركزت على دراسة العلاقة الثنائية بين متغيرين فقط بشكل منفصل. وتكمن الفجوة البحثية للدراسة الحالية في ندرة البحوث العلمية التطبيقية -حسب علم الباحثة- التي تجمع بين (أنماط القيادة لمديري المشاريع، وممارسات التسويق الداخلي، ومبادئ إدارة الوقت) كمنظومة غنية ومتكاملة، وأثرها التفاعلي المشترك على نجاح المشاريع الإنشائية في قطاع المقاولات والتشييد. ومن هنا تنبع القيمة العلمية والعملية لهذه الدراسة لسد هذا النقص المعرفي وتطوير الأداء الميداني.

٢,٥ الخاتمة

الفصل الثاني وخلاصة الدراسة النظرية (Conclusion)

بناءً على ما تم استعراضه وتأصيله في هذا الفصل من أدبيات إدارية، يتضح أن النجاح المتكامل للمشاريع الإنشائية في بيئة قطاع التشييد والمقاولات الحديثة لا يمكن عزله عن الكفاءة التنظيمية للقيادة. حيث تم تفكيك الأبعاد النظرية لأنماط القيادة لمديري المشاريع (التحويلية، والتبادلية، والديمقراطية)، وبيان علاقتها التفاعلية مع ممارسات التسويق الداخلي ومبادئ إدارة الوقت ومصفوفة الأولويات للحد من أزمات التأخير الميدانية.

وتأسيساً على هذا التأصيل النظري وعرض الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية بدقة، تم بناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) وصياغة فرضيات البحث بأسلوب علمي ومنهجي رصين، تمهيداً للبدء في إجراءات الدراسة التطبيقية، واختبار تلك العلاقات إحصائياً وتحليلها في الفصول القادمة للوصول إلى النتائج والتوصيات النهائية.

قائمة المراجع References

١. السامرائي، عبد الله. (٢٠٢٢). أثر أنماط القيادة لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية. المجلة العربية للإدارة الهندسية، ١٤(٢)، ٤٠-٦٥.
- Al-Samarrai, A. (2022). The impact of project managers' leadership styles on the success of construction projects. Arab Journal of Engineering Management, 14(2), 40-65.
٢. الخالدي، فهد. (٢٠٢١). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق معايير السلامة المهنية في قطاع المقاولات. مجلة الدراسات العليا بجامعة ميدأوشن، ٣(١)، ١١٢-١٣٥.
- Al-Khalidi, F. (2021). Transformational leadership and its role in achieving occupational safety standards in the contracting sector. Midocean University Journal of Graduate Studies, 3(1), 112-135.
٣. الهواري، مصطفى. (٢٠١٨). العلاقة بين القيادة التبادلية والمثلث الحديدي لنجاح المشاريع. مجلة العلوم الإدارية المعاصرة، ٢٢(٤)، ٢٠١-٢٢٥.
- Al-Hawari, M. (2018). The relationship between transactional leadership and the iron triangle of project success. Journal of Contemporary Administrative Sciences, 22(4), 201-225.
٤. أحمد، ع. (٢٠٢٠). أثر التسويق الداخلي على كفاءة الأداء. المجلة الدولية للإدارة، ١٥(٣)، ٤٥-٦٧.
- Ahmed, A. (2020). The impact of internal marketing on performance efficiency. International Journal of Management, 15(3), 45-67.
٥. بوعزيز، عادل، وعثمانية، حسام (٢٠١٩). تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٥(٢)، ٨٨-١٠٤.
- Bouaziz, A., & Othamnia, H. (2019). The impact of internal marketing on organizational commitment. Journal of Administrative and Economic Sciences, 5(2), 88-104.

٦. حورية، الهادي مفتاح، وعبد الكريم، سامي النسر (٢٠٢٠). أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات. Surman Journal of Science and Technology, 2(3), 081-108.

• Houria, A. M., & Abdelkrim, S. A. (2020). Internal marketing dimensions and their role in improving service quality. Surman Journal of Science and Technology, 2(3), 081-108.

٧. سالم، م. (٢٠١٩). تأثير التسويق الداخلي على الإنتاجية. مجلة العلوم الإدارية، ١٢(٢)، ١٠١-١٢٠.

• Salem, M. (2019). The impact of internal marketing on productivity. Journal of Administrative Sciences, 12(2), 101-120.

٨. محمد، م. ف.، ومحمد، فكري (٢٠١٨). أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء. التجارة والتمويل، ٣٨(٤)، ٤٩٧-٥٤٠.

• Mohamed, M. F., & Mohamed, F. (2018). The impact of internal marketing on customer satisfaction. Trade and Finance, 38(4), 497-540.

٩. مسعودي، أ. (٢٠١٩). أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في قطاع المشاريع (أطروحة دكتوراه).

• Masoudi, A. (2019). The impact of time management on job performance: A case study in the project sector (Doctoral dissertation).

١٠. مصار، دياب، ونورهان، ابتسام (٢٠٢١). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين (أطروحة دكتوراه).

• Massar, D., & Nourhan, I. (2021). Time management and its impact on employee performance (Doctoral dissertation).

١١. موالكية، إ.، ورونق، ع. (٢٠٢١). إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية، ٨(١)، ١٤-٣٥.

• Mwalkia, I., & Rounaq, A. (2021). Time management and its relationship with organizational creativity. Journal of Commercial Research and Studies, 8(1), 14-35.

مقدمة الاستبيان

السيدات والسادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى معرفة

"أثر أنماط قيادة مدير المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية بالتطبيق على شركات المقاولات والإنشاءات"

مع التركيز على دور

(التسويق الداخلي ومبادئ إدارة الوقت الميداني) كركائز إدارية داعمة في تعزيز مخرجات كفاءة العمل.

يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم المهنية داخل المواقع الإنشائية، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة الإحصائية والارتباطية بين الأنماط القيادية المعاصرة

(التحويلية، التبادلية، والديمقراطية)

وبين مستويات نجاح المشاريع واستدامتها

(من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، السلامة المهنية، ورضا أصحاب المصلحة).

هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميد أوشن، ولكنه يرتبط بمصلحتكم المهنية المباشرة وتطوير قطاع التشييد. نأمل منكم قراءة عبارات الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح (checkmark) في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم وخبرتكم الواقعية.

نشكركم مقدماً على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،



الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم فني / تقني

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

المسمى الوظيفي في المشروع:

☐ مدير مشروع / مساعد مدير مشروع

☐ مهندس موقع (مدني / معماري / ميكانيك / كهرباء)

☐ مهندس تخطيط وجدولة زمنية / مراقب جودة

☐ مشرف سلامة مهنية (HSE Officer)

☐ إداري / وظيفة فنية أخرى

العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة فأكثر

سنوات الخبرة في قطاع الإنشاءات:

• أقل من ٥ سنوات

• من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

• من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

• ١٥ سنة فأكثر

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: التسويق الداخلي وإدارة الوقت					
١	تعتمد إدارة المشروع خطأً تدريبية وتحفيزية مستمرة لرفع كفاءة فريق الموقع.					
٢	توفر إدارة المشروع قنوات اتصال واضحة تتيح للمهندسين طرح انشغالاتهم بسهولة.					
٣	يتم تحديد أهداف المشروع وجدولتها زمنياً بما يتناسب مع الوقت المتاح للتنفيذ. يتم تفويض بعض المهام للمهندسين المساعدين لتسريع الإنجاز وحل مشاكل الموقع.					
٤						

	المحور الثاني: أنماط القيادة لمدير المشروع المستقل					
٥	يشجع مدير المشروع العمل الجماعي ويأخذ بآراء ومقترحات المهندسين قبل اتخاذ القرار.					
٦	يمثل مدير المشروع قدوة حسنة ويشجع الكوادر الفنية على تقديم حلول مبتكرة.					
٧	يراقب المدير كافة الأعمال الميدانية بدقة للتدخل الفوري وتصحيح الأخطاء.					

٨	لا يتدخل مدير المشروع في سير الأعمال الإنشائية إلا عند حدوث مشكلة جسيمة.					
٩	يحرص مدير المشروع على استشارة المهندسين وفريق الموقع قبل اتخاذ القرارات.					
	المحور الثالث: نجاح المشاريع الإنشائية (المتغير التابع)					
١٠	تسهم الممارسات القيادية للمدير في تسليم مراحل المشروع في موعده التعاقدية.					

١١	تنجح إدارة المشروع في ضبط التكاليف والحد من الهدر المالي أثناء التنفيذ					
١٢	تتبع المخرجات النهائية للمشروع معايير الجودة المطلوبة والمواصفات الفنية المعتمدة.					