

أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية
دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

مشروع التخرج

إعداد

يحيى محمد علوي 232001082

عتيق عيد العتيبي 232000200

منى محسن الدوشان 232000075

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أهم شخص في حياتي... أمي الغالية بارك الله في عمرها

إلي روح أبي التي فارقت الحياه ولم تفارقني (رحمه الله)

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتي الغالية.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن ينال إعجابكم.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال والمهارات الإدارية، وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية "الإهتمام"، وإدارة فريق العمل في نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها النطاق، والجودة، والتكلفة، والجدول الزمني، ورضا أصحاب المصلحة في شركات المقاولات بمدينة الرياض. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الأولية، وتألف مجتمع الدراسة من كافة شركات المقاولات بمدينة الرياض، واعتمدت العينة العشوائية البسيطة والتي يبلغ عددها (343) شركة، وقد تم توزيع (343) إستبانة على مديري المشاريع في هذه الشركات، كما تم استرداد (285) إستبانة، وتم استبعاد (26) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لتصبح العينة النهائية (259) إستبانة، وبالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية والاستعانة ببرنامج (SPSS)

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى توافر الكفايات القيادية لمديري المشاريع جاءت بدرجة متوسطة، وكما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، والمهارات الإدارية، وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، وإدارة فريق العمل في نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة النطاق، والجودة، والتكلفة، والجدول الزمني، ورضا أصحاب المصلحة في شركات المقاولات بمدينة الرياض، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة الحرص على رفع مستوى كفايات مديري المشاريع وذلك من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم المعرفية، ليتمكنوا من تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات على المشروع، من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة ضمن الوقت، والتكلفة، والجودة والنطاق، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. قيام مدير المشروع بتوظيف الجدولة التفصيلية للأنشطة كجزء مهم من الجدول الزمني للسعي لإكمال المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.

الكلمات المفتاحية: الكفايات القيادية، نجاح المشاريع، شركات المقاولات بمدينة الرياض.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
إهداء.....	ج
شكرو وتقدير.....	د
مستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الأشكال.....	ك
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....	12
1.1 تمهيد:.....	12
2.1 مقدمة:.....	12
3.1 مشكلة الدراسة:.....	13
4.1 أهمية الدراسة:.....	14
الأهمية العلمية:.....	14
الأهمية العملية:.....	14
5.1 أهداف الدراسة:.....	15
6.1 تساؤلات الدراسة:.....	16
7.1 فرضيات الدراسة:.....	16
8.1 نموذج الدراسة:.....	18
9.1 دوافع اختيار الموضوع:.....	19
الدوافع الذاتية:.....	19
الدوافع الموضوعية:.....	19
10.1 المنهجية:.....	20

11.1	مصادر البيانات :	20
12.1	أدوات الدراسة:	20
13.1	حدود الدراسة:	21
14.1	الدراسات السابقة:	21
35	الفصل الثاني : الاطار النظري	35
35	تمهيد:	35
36	المبحث الأول: الكفاءات القيادية	36
36	1.1.2 تعريف الكفايات القيادية	36
38	2.1.2 أنواع الكفايات القيادية:	38
41	3.1.2 خصائص الكفايات:	41
43	4.1.2 أهمية الكفايات القيادية:	43
43	5.1.2 أبعاد الكفايات القيادية:	43
48	المبحث الثاني: نجاح المشاريع	48
48	1.2.2 تمهيد:	48
48	2.2.2 تعريف نجاح المشاريع:	48
49	3.2.2 تقييم نجاح المشروع الإنشائي	49
50	4.2.2 عوامل نجاح المشروع الإنشائي	50
59	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	59
59	1.3 تمهيد	59
64	2.3 صدق أداة الدراسة :	64
66	3.3 ثبات أداة الدراسة :-	66
70	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة	70
72	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	72
72	1.4 تمهيد	72
74	2.4 وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة	74

85	3.4 وصف المتغير التابع نجاح المشاريع الإنشائية.....
91	4.4 الدراسة نحو نجاح رضا أصحاب المصلحة.....
92	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
104	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
104	1.5 تمهيد.....
104	2.5 مناقشة النتائج.....
110	3.5 التوصيات.....
111	Abstract.....
112	المراجع.....
112	أولاً: المراجع العربية:.....
114	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
119	الملاحق.....
120	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
51	الجدول (1) توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس متغيراتها
51	الجدول (2) توزيع فقرات المتغير المستقل
52	الجدول (3) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي
52	جدول (4) تم معالجة مقياس ليكرت
53	الجدول (5) معاملات ارتباط فقرات الأداة ضمن البعد والمتغير الكفايات القيادية للمديرين
54	الجدول (6) معاملات ارتباط فقرات الأداة ضمن البعد والمتغير نجاح المشاريع الإنشائية
55	جدول (7) قيم معامل الانساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة
56	جدول (8) مصفوفة معاملات ارتباط (person) لأبعاد المتغير المستقل
57	جدول (9) مصفوفة معاملات (person) لأبعاد المتغير التابع نجاح المشاريع الإنشائية
58	جدول (10) قيم الارتباط الخطي المتعددة
59	جدول (11) اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح
60	جدول (12) اختبارات الإحصاء الوصفي واستخداماته
60	جدول (13) اختبارات الإحصاء الاستدلالي واستخداماته
61	جدول (14) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

62	جدول (15) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
62	جدول (16) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
63	جدول (17) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
67	جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة
65	الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاتصال
67	الجدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد
68	الجدول (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات
70	الجدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة
71	الجدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة
73	الجدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة
74	جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة
75	الجدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو نجاح النطاق
76	الجدول (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

78	الجدول (28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة
79	الجدول (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة
80	الجدول (30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة
81	جدول (31) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها في نجاح المشاريع الإنشائية
83	جدول (32) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها في نجاح النطاق للمشاريع
85	جدول (33) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها في نجاح الجودة للمشاريع
87	جدول (34) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها في نجاح التكلفة للمشاريع
89	جدول (35) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها
91	جدول (36) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الأشكال
7	شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الاطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

2.1 مقدمة:

تعد فكرة مفهوم إدارة المشاريع هي نتيجة لما انبثقت من بيئة الأعمال والصناعات المختلفة، والتي تتميز بالتغيير والحاجة المستمرة للتطوير، والأخيرة بدورها تحتاج إلى أنماط تنظيمية، وكانت المشاريع أداة إدارية شاملة لمثل هذه المنظمات عادة ما يصاحب نجاح إدارة المشاريع تغييرات قد تكون جذرية داخل المنظمة، مما يجعل العديد من المنظمات تتجنب اتباع هذا التطور أو قبول تقنيات وأدوات إدارية جديدة على الرغم من مميزات الإيجابية التي تتمحور حول القدرة على إنجاز المهام التي يصعب إنجازها في الأنظمة التقليدية وإنجاز هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية.

إلا أن معظم المشاريع التي تنفذها المنظمة تتميز بكبر حجمها وتعقيدها تم استخدام الطرق التقليدية لإنجاز هذه المشاريع، وكان من هذه الطرق مخطط جانتي (GANTT CHART) والذي سمي على اسم المهندس الأمريكي "جانتي". ومع ذلك، فقد لوحظ أن العديد من هذه المشاريع تفشل في الوفاء بمواعيد تسليمها بسبب عدم سهولة التنفيذ والارتباط بين أنشطتها المختلفة من جهة، وعدم المعرفة الكافية بعوامل التعاقب المنطقي، بالإضافة إلى ضعف التوظيف الكامل لعلاقات التعاقب المنطقي الممكنة في جدولة هذه المشاريع.

يشهد العالم في عصرنا الحالي تطورات سريعة وكبيرة، وتغير الظروف البيئية المحيطة، مما دفع المشاريع إلى تحقيق درجة عالية من الفعالية والكفاءة في ظل التغيرات التي طرأت على البيئة الاقتصادية

المحيطة ووجود التحديات والمنافسة على الموارد البشرية الماهرة والمدربة، مما دفع الإدارة العليا في المشاريع الإنشائية إلى الاعتماد على تطوير مهارات ومواهب وكفاءات مديري المشاريع، لأن نجاح وفعالية المشاريع الإنشائية يعتمد في المقام الأول على القدرات والكفاءات اختصاصات مديريها. (الزغبى، 2023)

حيث أن مسؤولية نجاح أو فشل المشروع تقع بالدرجة الأولى على عاتق مدير المشروع، باعتبار أنه المسؤول عن توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المشروع كما يشارك فيه فريق المراقبة المسؤول عن تنفيذ إدارة المشروع و الرد السريع على المبررات. (Alkadash, 2020).

ولذلك، لكي ينجح، كان عليه أن يستمتع بالعديد من التجارب الإيجابية التي خرج بها المشروع، والتي مكنته من قيادة فريق العمل وتنمية قدراته على استكمال أنشطة المشروع وتوقع المشاريع المحتملة التي ستحدث خلالها دورة الحياة إن الإجراءات التي يتخذها مدير المشروع في التعامل مع الأحداث الطارئة هي أساس نجاح أي مشروع. ومن هنا يجب أن يتمتع مدير المشروع بعدد من الكفاءات التي تمكنه من إدارة المشروع في مراحله الأربع (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتسليم). (Dziekoński. 2017).

3.1 مشكلة الدراسة:

تحتاج جميع المشاريع والشركات أن تدرك حجم نشاطها في السوق خصوصاً في ظل التغيرات الحالية، حيث أن الانفتاح على العالم العربي في الآونة الأخيرة أدى إلى ظهور العديد من المشاريع وخاصة المشاريع الإنشائية في مجال المقاولات، ومن ثم سعت جميع المؤسسات إلى تحقيق غايتها في النجاح من خلال الانتشار تماشياً مع التغيرات والتطورات الحديثة، ونتيجة لهذا ازدادت حدة التنافس بين شركات المقاولات داخل المملكة العربية السعودية ويرجع نجاح هذه المشاريع الإنشائية إلى مدى كفاءة مدير المشروع.

وتنطلق أهمية المشاريع الإنشائية السعودية أهمية كبرى في الناحية الاقتصادية المؤثر على الاقتصاد السعودي وخاصة مشاريع المقاولات، نظراً لما يقدمه هذا القطاع من مجموعة من خدمات الانشاء والمباني وصيانتها، حيث تتضمن المشاريع الإنشائية السعودية انشاء المباني- الجسور والطرق-

وغيرها من المشاريع المقاولاتية، ونظرا لما أدركته الشركات الإنشائية خصوصا الشركات السعودية أثر التغيرات وتأثير كفاءة مديريها على نجاحها داخل الأسواق.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معالجتها لموضوع حيوي وحديث، حيث تناولت موضوع أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل الانشاء والتعمير ونجاح كافة المشاريع المقاولاتية داخل المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية:

تنبع أهمية الدراسة من أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم الكفايات القيادية ونجاح المشاريع الإنشائية في السعودية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتوفير المديرين ذو كفاءة عالية في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية:

— فهم العلاقة بين كفاءات القيادة ونجاح المشاريع يمكن أن يساعد الشركات والمؤسسات على تحسين إدارة مشاريعها وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

- يمكن لنتائج الدراسات التطبيقية أن توجه ممارسات إدارة المشاريع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع الإنشائية .
- تطبيق النتائج والتوصيات في المجال العملي يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فعالية استخدام الموارد وتقليل المخاطر المحتملة.

5.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد تأثير الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال - المهارات الإدارية - إدارة الصراع - السمات الشخصية - بناء العلاقات الشخصية - الاهتمام - إدارة فريق العمل) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها (النطاق - الجودة - التكلفة - الجدول الزمني - رضا أصحاب المصلحة) في المملكة العربية السعودية، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية :

- تحديد تأثير الاتصال على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها في المملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير المهارات الإدارية على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها في المملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير إدارة الصراع على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها في المملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير السمات الشخصية على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها في المملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير بناء العلاقات الشخصية على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها في المملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير الاهتمام على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها في المملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير إدارة فريق العمل على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها في المملكة العربية السعودية.
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والتي بدورها ستشكل قاعدة معلومات لمدراء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للكفايات القيادية للمديرين بأبعاده (الاتصال- المهارات الإدارية - إدارة الصراع - السمات الشخصية - بناء علاقات شخصية - الاهتمام- إدارة فريق العمل) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها (النطاق - الجودة - التكلفة - الجدول الزمني - رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

- ما هي أهمية الاتصال في نجاح المشاريع الإنشائية ؟
- كيف يؤثر الإدارة الفعالة للصراعات على جودة وتنفيذ المشاريع الإنشائية ؟
- ما هو دور بناء العلاقات الشخصية في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية ؟
- كيف يمكن للمهارات الإدارية أن تؤثر على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد في المشاريع الإنشائية ؟
- هل تسهم السمات الشخصية للمديرين في تحقيق أداء متميز وفعالية في المشاريع الإنشائية ؟
- ما هو تأثير الاهتمام بتحقيق أهداف المشروع على مدى نجاح المشاريع الإنشائية ؟
- كيف يؤثر إدارة فريق العمل على تنفيذ وتسليم المشاريع الإنشائية في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة ؟

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعاده (الاتصال- المهارات الإدارية - إدارة الصراع - السمات الشخصية - بناء

علاقات شخصية – الاهتمام- إدارة فريق العمل) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها (النطاق – الجودة -التكلفة – الجدول الزمني – رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده (النطاق – الجودة -التكلفة – الجدول الزمني – رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الإدارية على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده (النطاق – الجودة -التكلفة – الجدول الزمني – رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده (النطاق – الجودة -التكلفة – الجدول الزمني – رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسمات الشخصية على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده (النطاق – الجودة -التكلفة – الجدول الزمني – رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء علاقات شخصية على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده (النطاق – الجودة -التكلفة – الجدول الزمني – رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده (النطاق – الجودة -التكلفة – الجدول الزمني – رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لإدارة فريق العمل على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده (النطاق – الجودة – التكلفة – الجدول

الزمي – رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

8.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعاده (الاتصال-المهارات الإدارية

– إدارة الصراع – السمات الشخصية – بناء علاقات شخصية – الاهتمام – إدارة فريق العمل) على نجاح

المشاريع الإنشائية بأبعادها (النطاق – الجودة – التكلفة – الجدول الزمي – رضا أصحاب المصلحة) في

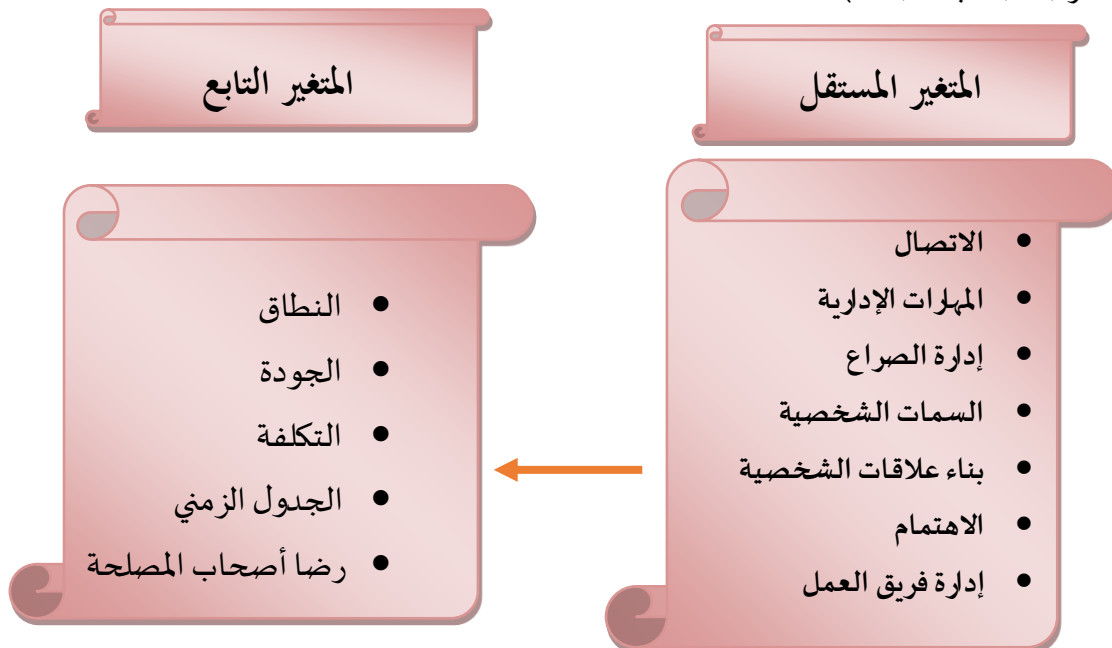
المملكة العربية السعودية.

- المتغير المستقل: الكفايات القيادية للمديرين. بأبعاده (الاتصال-المهارات الإدارية – إدارة الصراع

– السمات الشخصية – بناء علاقات شخصية – الاهتمام – إدارة فريق العمل)

- المتغير التابع: نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها (النطاق – الجودة – التكلفة – الجدول الزمي

– رضا أصحاب المصلحة)



شكل (1) متغيرات الدراسة من إعداد الباحث (الزغي، 2023)

9.1 دوافع اختيار الموضوع:

الدوافع الذاتية :

- تتعلق هذه الدوافع بالاحتياجات والأهداف الشخصية للفرد.
- تشمل الرغبة في تحقيق التقدم الشخصي والمهني، وتطوير المهارات والخبرات الشخصية.
- لدى الباحث اهتمام شخصي بالموضوع نفسه أو بالمجال الذي يتناوله البحث.
- هذه الدوافع محفزة بمجرد اهتمام الشخص بالموضوع دون النظر إلى فوائد خارجية.

الدوافع الموضوعية :

- تكون الكفايات القيادية للمديرين عاملاً رئيسياً في تحسين أداء المشاريع، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع مثل النطاق، والجودة، والتكلفة، والجدول الزمني.
- من خلال توجيه الكفايات القيادية الصحيحة، يمكن أن يزيد من رضا أصحاب المصلحة بما في ذلك المستثمرين، والعملاء، والمجتمع المحلي، مما قد يؤدي إلى دعم إضافي للمشاريع وفرص مستقبلية.
- يمكن لتطوير الكفايات القيادية للمديرين أن يساعد في تعزيز مهارات إدارة المشاريع والقدرة على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بفعالية.
- عندما تظهر الشركة أو المؤسسة قيادة فعالة وناجحة في إدارة المشاريع، فإنها تكسب سمعة جيدة في السوق وتصبح وجهة مفضلة للمستثمرين والشركاء المحتملين.
- توفير القيادة القوية في إدارة المشاريع الإنشائية يمكن أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إكمال المشاريع في الوقت المحدد وداخل الميزانية المحددة مع تحقيق الجودة المطلوبة.
- تؤدي الكفايات القيادية للمديرين إلى بناء الثقة والموثوقية بين الفريق وبين الجهات المعنية، مما يساهم في تحسين التواصل وتبادل المعلومات بشكل فعال.

10.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر الكفايات القيادية للمديرين على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء المشاريع الإنشائية بالسعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعاده (الاتصال- المهارات الإدارية - إدارة الصراع - السمات الشخصية - بناء علاقات شخصية - الاهتمام- إدارة فريق العمل) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادهما (النطاق - الجودة -التكلفة - الجدول الزمني - رضا أصحاب المصلحة) في المملكة العربية السعودية
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المشاريع الإنشائية . في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مدراء المشاريع الإنشائية . في المملكة العربية السعودية.

14.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	الزغبي، وأبو زيد، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعاده (الاتصال- المهارات الإدارية - إدارة الصراع - السمات الشخصية - بناء علاقات شخصية - الاهتمام- إدارة فريق العمل) على نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادهما (النطاق - الجودة -التكلفة - الجدول الزمني - رضا أصحاب المصلحة) في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.
المتغير المستقل	الكفايات القيادية للمديرين بأبعاده (الاتصال- المهارات الإدارية - إدارة الصراع - السمات الشخصية - بناء علاقات شخصية - الاهتمام- إدارة فريق العمل)

نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها (النطاق – الجودة -التكلفة – الجدول الزمني – رضا أصحاب المصلحة)	المتغير التابع
تم اعتماد المنهج التحليلي في جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات النشر في الأردن في النيابة العامة الأردنية، وعلى الأغلب العاملين في مجال النشر الأردنيين، والذين بلغ عددهم (3195)، واعتمدت الخطة على عشرة التقارير البسيطة والتي بلغ عددها (343) شركة مقاولات وتم توزيع (343) استبانة على مديري المشاريع في هذه الشركات تمت إعادة (285) استبانة، وتم استبعاد (26) استبانة لعدم خضوعها للتحليل لتكوين العينة النهائية (259) استبياناً، الاعتماد على عدد من النماذج الإحصائية المتمثلة في المسح النهائي، وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS (الذي لا يختبر فرضيات الدراسة).	منهجية البحث
وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن معدل توافر الكفاءات الفنية لمدرء المشاريع كان بدرجة متوسطة، كما تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمديري المشاريع الكفاءات الفنية بأبعادها (الخبرة، المهارات الإدارية، إدارة المشاريع، أو خصائص العمل، وبناء العلاقات أمر ضروري (الاهتمام) وإدارة فريق العمل) في نجاح مشاريع البناء بجميع أبعادها (النطاق، الجودة، التكلفة، التوقيت المناسب ومساحة المشروع) في الأردن. وخلصت الدراسة إلى ضرورة التأكد من رفع مستوى كفاءات مديري المشاريع من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم المعرفية، بحيث يمكن تطبيق المعرفة والمعايير والمبادئ على المشروع، بما يحقق الهدف الأهداف المتوقعة في الوقت والتكلفة والجودة والنطاق، وتحقيق فوائد أخرى ضمن نطاق المشروع. يستخدم مدير المشروع جدولة المشروع كجزء مهم من الجدول الزمني، حيث أن كميات المشروع تكون أسرع من الجدول الزمني المحدد.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	الدروع، والعوامل، (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر كفايات العمل في الرؤية الاستراتيجية لمنظمات العامة الأردنية، الخاضعة لأحكام نظام الخدمة المدنية الأردني كالبالغ عددها (101) منظمة.
المتغير المستقل	كفايات العمل بأبعاده (الكفايات الأساسية – الكفايات الوظيفية – الكفايات الفنية – الكفايات الاستراتيجية)
المتغير التابع	الرؤية الاستراتيجية
منهجية الدراسة	تم اختيار (13) منظمة بشكل عشوائي، ويعمل (569) موظفاً في مناصب الإدارة الوسطى والعليا في هذه المنظمات. وتم توزيع (350) استبانة، وكانت (320) استبانة صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي والتحليلي)، تم تنزيل البيانات باستخدام حزمة الإحصاءات الاجتماعية (SPSS).
أهم النتائج والتوصيات	وقسمت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنواع كفايات العمل الأربعة (الكفايات الأساسية، والكفاءات الوظيفية، والكفاءات الفنية، والكفاءات الاستراتيجية) على الرؤية الاستراتيجية للأردنيين المنظمات العامة وبذلك فسرت كفاءات الأعمال (63.5%) من التغيير في الرؤية الاستراتيجية. وأوصت الدراسة المؤسسات العامة الأردنية بضرورة الاهتمام بالتطوير المستمر لكفايات العمل لموظفيها من خلال برامج تدريبية محددة مجدولة على مدار العام، وأدوات تقييم موضوعية تزيد من كفاءة عمل موظفيها.
الدراسة	عايش، والطويقات، (2019)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءات فريق المشروع بأبعادها (المعرفة، الخبرة، والمهارات) على نجاح المشروع بأبعاده (الوقت، التكلفة، المخزون، وإعداد الأجزاء والدوائر الأردنية).

المتغير المستقل	كفاءات فريق المشروع بأبعادها (المعرفة، الخبرة، والمهارات)
المتغير التابع	نجاح المشروع بأبعاده (الوقت، التكلفة، المخزون، وإعداد الأجزاء والدوائر الأردنية).
منهجية الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج التحليل العلمي، وفي جمع البيانات اعتمدت على الاستبانة الأسرية. كما حددت الدراسة الثوابت العربية، وعزمت على تعميمها على هذه المشاريع باللغة العربية، وذلك باستخدام البرنامج العربي لمعالجة البيانات الاجتماعية (SPSS). "من خلال الانحدار الخطي المتعدد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الفا.
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت النتائج أن: مستوى كفاءات فريق المشروع في المنامات، صناعة الأدوية الأردنية، مرتفع بشكل عام، وفقاً للأبعاد الثلاثة لنجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، الجودة) على مستوى عالٍ، بينما جاء الوقت على مستوى متوسط. وخرجت الدراسة بمجموعة من القضايا التوعوية أهمها: (التردد، مرونة قرار فريق المشروع بتمرير المشروع، اقتراح قرار لتصميم المشاريع، واتخاذ قرار بشأن كيفية إدارة المشروع واتخاذ القرار بشأنه المعرفة الخبر لتؤثر على الفهم الأكبر بعد الوقت لأهمية نجاح المشاريع.
الدراسة	سرور، (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفاءات الإدارية على جودة الخدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية وتضمنت الدراسة اختيار أكبر (5) مستشفيات بسعة (200) سرير فأكثر وهي (الأردنية، الإسلامية، ابن الهيثم التخصصي، والاستقلال).
المتغير المستقل	تعزيز جودة الخدمة بأبعادها(الأصول الملموسة، مصداقية، استجابة، تأمين، عاطف)

المتغير التابع	الكفاءات الإدارية بأبعاده (استراتيجية عمل الكفاءة- إدارة الكفاءات الذات- التواصل بشأن الكفاءات- كفاءة العمل الجماعي- تخطيط الكفاءات)
منهجية الدراسة	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (المنهج الوصفي التحليلي).
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت النتائج أن متغيرات الكفاءات الإدارية تطبق في المستشفيات، كما أنها تطبق مهارات الاتصال داخل المستشفى، وأن المديرين يتكيفون بسرعة مع الأولويات المتغيرة، وأن الإدارة العليا تحدد الأهداف المتعلقة بالخطوة الاستراتيجية للمستشفى، وأن الموظفين على دراية بالخطوة الاستراتيجية للمستشفى. خطط. تظهر نتائج المستشفيات المستقبلية أي تطبيق لأبعاد جودة الخدمة في المستشفيات. وأظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للكفاءات الإدارية على جودة الخدمة، حيث تشمل الكفاءات الإدارية المتغيرات التالية (كفاءات الاتصال، كفاءات العمل الجماعي، كفاءات الإدارة الذاتية، كفاءات العمل الاستراتيجي، التخطيط)، الكفاءات (وجودة الخدمة تشمل المتغيرات. ما يلي (الواقعية، الضمان، الموثوقية، التعاطف، الاستجابة). وأوصت الدراسة المديرين بالعمل بنشاط لتحسين أدائهم بشكل مستمر، أن يشارك جميع الموظفين في التخطيط الاستراتيجي للمستشفى، أن يأخذ المدير رأي الموظفين قبل اتخاذ أي قرار، أن يستخدم المستشفى أحدث التقنيات في علاج المرضى، أن كل مريض هو مصدر قلق للعاملين في المستشفى، وأن الموظفين يسارعون في الاستجابة للمرضى، بحيث يقدم الموظفون في حالات الطوارئ أكبر قدر ممكن من المساعدة.
الدراسة	الطميصة، (2021)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى محاولة بناء واختبار صلاحية نموذج نظري للكشف عن أثر استخدام إطار الكفاءة على سياسات الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في فلسطين في ضوء الدور الوسيط للالتزام المعياري. عامل.
المتغير المستقل	الكفايات على سياسات بأبعادها (الاختيار والتعيين – القدرات المعرفية – المهارات التطبيقية- القدرات النضج الاجتماعي- القدرات التقنية)
المتغير التابع	سياسات الاختيار والتعيين.
منهجية الدراسة	ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (223) موظفاً، واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بدراسة الأثر المباشر وغير المباشر لاستخدام إطار الكفاءة على الاختيار والتعيين. سياسات. تم استخدام طريقة نمذجة المعادلة البنائية، أجريت الدراسة الجزئية على أساس برنامج PLS Smart 3.2.1، ويعتمد الإطار النظري للدراسة على نظرية تقييم تطبيق الكفايات وفق نموذج الكفاءة الشاملة الذي قدمه بورفازنيك (2013) والذي يتكون من ثلاثة أبعادها (البعد المعرفي، والبعد التطبيقي، والبعد الاجتماعي)، فيما أضافت الباحثة البعد الفني بما يتناسب مع أهداف الدراسة ويغطي جميع جوانبه.
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت النتائج أن أعلى درجات توافر الكفايات كانت في بعد مهارات النضج الاجتماعي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.90)، بينما كانت أدنى الدرجات في المهارات التطبيقية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.55). كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقدرات المعرفية على سياسات الاختيار والتعيين (0.179)، في حين لم يكن هناك تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى. كما بينت أن هناك تأثيراً إيجابياً للأبعاد. كما أظهرت النتائج أن الالتزام المعياري يتوسط جزئياً في العلاقة بين القدرات المعرفية وسياسات الاختيار والتعيين (0.062). في حين أظهرت النتائج أيضاً أن الالتزام المعياري

يتوسط جزئياً في العلاقة بين القدرات المعرفية وسياسات الاختيار والتعيين (0.062). وبينت أن الالتزام بالمعايير يتوسط بشكل كامل العلاقة بين مهارات التطبيق وسياسات الاختيار والتعيين (0.152). وأوصت الدراسة بضرورة معالجة مشكلات استخدام الكفايات وبناء استراتيجية شاملة لتطبيق إطار الكفايات في الممارسات المختلفة المسندة إليه إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية الفلسطينية لتكون نقطة انطلاق نحو تعزيز عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفاءة.	
الخطيب، والعطيات، (2023)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل النجاح الحرجة لريادة الأعمال على استدامة المشاريع الريادية في الأردن. التعرف إلى أثر عوامل النجاح الحرجة لريادة الأعمال على استدامة المشاريع الريادية في الأردن، التعرف إلى مستوى عوامل النجاح الحرجة لريادة الأعمال بأبعادها (الإدارة العليا، المرونة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، ثقافة المعلومات، التوجه الاستراتيجي) في الأردن التعرف إلى واقع استدامة المشاريع الريادية بأبعادها (الكفاءة الإنتاجية، الجودة، البقاء، استغلال الفرص) في الأردن.	أهداف الدراسة
عوامل النجاح الحرجة بأبعادها (الإدارة العليا، المرونة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، ثقافة المعلومات، التوجه الاستراتيجي)	المتغير المستقل
استدامة المشاريع الريادية بأبعادها (الكفاءة الإنتاجية، الجودة، البقاء، استغلال الفرص)	المتغير التابع

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي (الاستبانة) لجمع بيانات الدراسة الأولية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي و تم استخدام المقابلة شبه المقننة.	منهجية الدراسة
وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن مستوى تطبيق أهمية عوامل النجاح الحاسمة لريادة الأعمال بأبعادها (الإدارة العليا، المرونة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، التوجه الاستراتيجي) كان بشكل عام عند مستوى مرتفع. وأن واقع استدامة المشاريع الريادية بأبعادها مجتمعة كان مرتفعاً. أما بالنسبة لاستدامة المشاريع، فقد كانت أبعادها عالية، وكان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحاسمة مجتمعة على استدامة المشاريع الريادية.	أهم النتائج والتوصيات
و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على وضع التشريعات والاستراتيجيات اللازمة لتنظيم عمل قطاع المشاريع الريادية، والتنسيق بين كافة الجهات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني النجاح تحقيق أهداف المشاريع الريادية	
ناصر، (2022).	الدراسة
تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على علاقة الكفاءات المقاولاتية بأبعادها المختلفة بسيرورة المشاريع.	أهداف الدراسة
الكفاءات المقاولاتية بأبعادها (الكفاءات التقنية – الكفاءات الشخصية - الكفاءات التسييرية)	المتغير المستقل
استدامة المشاريع بأبعادها (كفاءة المشاريع - تطوير المشاريع)	المتغير التابع
دراسة مقارنة لتحديد دور الكفاءات الشخصية والسياسية والفنية في استدامة المشاريع ذات الطابع المؤسسي والتي حظيت بدعم ومرافقة إحدى هيئات دعم المشاريع ممثلة بالصندوق الوطني للتأمين ضد التعطل بولاية بسكرة والتي تم أخذ	منهجية البحث

عينة عشوائية من بين الموظفين الذين يقدر عددهم بـ 40، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، كما تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحديد واقع الكفاءات المالية لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومدى كفاءتهم دورها في استدامة هذه المشاريع - من وجهة نظر أفراد العينة الذين تم اختيارهم من موظفو الصندوق.	
خلصت الدراسة إلى أنه من الضروري أن يكتسب رواد الأعمال الكفاءات الأساسية لضمان استدامة مشاريعهم، وخاصة تلك المتعلقة بالكفاءات التنظيمية التي تعتبر مهمة في ضمان استمرارية أنشطتهم التجارية.	أهم النتائج والتوصيات
المعادات، (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى فحص مستوى تخطيط المشاريع ومخاطره وقياس مدى نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن من وجهة نظر مديري المشاريع، كما هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تخطيط المشاريع على نجاح المشروع والدور المعتدل لمستوى المخاطرة في العلاقة بين التخطيط ونجاح المشروع. لتحقيق أهداف الدراسة	أهداف الدراسة
تخطيط المشروع بأبعاده (تطوير دراسة الجدوى - تخطيط النطاق - تطوير خطة الأساس - تخطيط المخاطر)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده (الوقت - التكلفة - الجودة - رضا العملاء)	المتغير التابع
وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية والتي تكونت من (58) فقرة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الأردنية، وتم توزيع الاستبيان على عينة غير احتمالية تتمثل في العينة الموضوعية تم استرجاع (303) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام عدد من أبعاد ومكونات الدراسة ممثلة بالأساليب الإحصائية لوصف خصائص أفراد	منهجية البحث

	العينة ومتغير الإحصاء الوصفي كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وهي الانحدار المتعدد والانحدار التفاعلي.
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشاريع (وضع دراسات الجدوى، تطوير مخطط التأسيس، وتخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع الإنشائية. 2. مستوى المخاطرة ليس العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح مشاريع البناء. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، في ضوء النتائج، منها: ضرورة الاهتمام المتزايد بتخطيط المشاريع، وإجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع، وتفعيل إجراءات إدارة المخاطر المفاجئة للسيطرة على التحديات والتغيرات.
الدراسة	الحياري، (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة – الاتصال والتواصل – أخلاقيات العمل – الكفاءة الانتاجية) في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان،
المتغير المستقل	السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في (القيادة – الاتصال والتواصل – أخلاقيات العمل – الكفاءة الانتاجية)
المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	وفي المنهج بأكمله، تم الانتهاء من جمع البيانات الأولية وتم تطوير استبيان وتوزيعه ككل خلال هذه المسوحات، مع المساعدة في تبرير فرضياته من خلال تحليلها من خلال برنامج SPSS تقرير الاسترداد، المدة 560، مرارا وتكرارا، تمت إزالة الاستبيان (المصطلح 12) لأنه لم يسمح بالتلاعب به من أجل الربح العينة النهائية هي استبيان (548) وكان الأسلوب بمثابة الاستبيان.

أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي للسّمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في عمان. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض مع أهداف المشروع.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Zaqout,2016)
أهداف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الكفاءات القيادية لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين. يتناول البحث قناة الأقصى الفضائية في قطاع غزة كحالة دراسية لتحقيق الهدف الرئيسي للبحث.
المتغير المستقل	الكفاءات القيادية لدى مدراء الإدارة الوسطى
المتغير التابع	الأداء الوظيفي للعاملين.
منهجية البحث	وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في قناة الأقصى الفضائية والبالغ عددهم (822) موظفاً. وتم توزيع (822) استبانة على كافة الموظفين، وتم استرجاع (121) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (68822%). تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. استخدم الباحث نموذج الكفاءات القيادية الصادر عن المكتب الأمريكي لإدارة شؤون الموظفين (OPM) عام 1992 لتحقيق هدف البحث وبناء على هذا النموذج تمكن الباحث من تطوير استبانة مكونة من 75 فقرة، تم توزيعها على مجتمع الدراسة في قناة الأقصى الفضائية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث والإجابة عن أسئلته.
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الكفاءات القيادية والأداء الوظيفي للموظفين بلغت (2181%). كما تبين أن مديري الإدارة الوسطى في

	تلفزيون الأقصى لديهم مستوى متوسط من الكفايات القيادية بلغ (68872%). أثبتت الدراسة أن نموذج الكفاءات القيادية الأمريكية (1992) يعد نموذجاً مناسباً يمكن تطبيقه على البيئة الإعلامية الفلسطينية. كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي للموظفين تأثر بثلاث كفاءات قيادية رئيسية، وهي "كفاءات بناء التحالفات والتواصل، وكفاءات الفطنة التجارية، وكفاءات التغيير". وأظهرت الدراسة وجود فروق جوهريّة بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغيري العمر. والمسعى الوظيفي فقط
الدراسة	El Bohis , (2016)
أهداف الدراسة	صناعة البناء معقدة بطبيعتها وتواجه تحديات ارتفاع التكاليف والمنافسة. هدف هذا البحث إلى دراسة عوامل النجاح وعلاقتها بالأداء في مشاريع الإنشاءات العامة وقد تم تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاثة أهداف من خلال البحث وهي: تحديد وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الإنشاءات العامة، دراسة عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على مشاريع الإنشاءات العامة، تقييم العلاقة بين العوامل الرئيسية للنجاح في مشاريع الإنشاءات العامة. مؤشرات أداء المشاريع وعوامل النجاح الحاسمة..
المتغير المستقل	الأداء
المتغير التابع	نجاح المشاريع
منهجية البحث	تمت دراسة الأبحاث السابقة المتعلقة بمجال الدراسة، ومن خلالها تم تصميم استبانة وفق منهج القياس الكمي في هذا البحث. وتم التوصل إلى النسخة النهائية للاستبيان من خلال: التحكيم علماً من قبل 6 خبراء في صناعة البناء والتشييد في فلسطين، والذين تم الاستعانة بهم لمراجعة وقياس مدى وضوح وسهولة الفهم وشمولية الاستبيان.

إجراء دراسة تجريبية للاستبيان من خلال توزيع 20 نسخة منه على الفئة المستهدفة ممثلة بالمهندسين المحترفين من حيث تم تحليل صحة وثبات الاستبيان وتحليلها من قبل التخصصات المدنية أو المعمارية، الذين يعملون كمديري مشاريع، أو مصممين، أو المشرفين الميدانيين، وبعد ذلك تم توزيع ثلاثمائة وأربعة وثمانين استبانة، وتم استرجاع مائتين وأربعة وسبعين منها، بنسبة استجابة بلغت حوالي 71.35%. من أجل تحقيق نتائج مماثلة. وتم تحليل قيمة البيانات المجمعة باستخدام طرق التحليل الكمي مثل الوزن النسبي والتحليل العائلي ومعامل بيرسون وغيرها، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS22.

تم جمع وتحسين 13 مؤشر أداء رئيسي للمشاريع في هذه الدراسة، وتم استخدام التحليل العائلي لتقليل عددهم ووضعهم في مجموعات ونتيجة لذلك، بقي 11 مؤشر أداء رئيسياً موزعة على ثلاث مجموعات:

جودة المشروع وتأثيراته البيئية، رضا وسمعة أطراف المشروع، و إجمالي تكلفة المشروع ووقته، كما تم استخدام الإحصائيات الوصفية لترتيب المؤشرات الـ 13، وكانت النتيجة أن أهم ثلاثة مؤشرات رئيسية مؤشرات الأداء هي: التزام المشروع بمعايير ومواصفات الجودة، التكلفة الفعلية للمشروع مقارنة بالميزانية المخططة له، المدة الفعلية للمشروع مقارنة بالتقدير، كما أظهرت النتائج أن صناعة البناء والتشييد في فلسطين تعاني من ارتفاع في التكلفة والمدة عما كان مخطط له وزيادة في عدد وتكلفة الطلبات ومن خلال الدراسات السابقة والاستبيانات، تم جمع 81 عامل نجاح حاسم للمشروع وقد تم توزيعها حسب دورة حياة المشروع على أربع مراحل. تم استخدام التحليل العائلي، مما أدى إلى خفض عددهم إلى 52 عامل نجاح حاسم مقسمة إلى 14 مجموعة. كما أظهرت النتائج أن جميع عوامل النجاح الحاسمة البالغ عددها 81 عاملاً مهمة، ويبلغ متوسط وزنها النسبي

أهم النتائج
والتوصيات

75.51%. ونتيجة ترتيبها حسب الأهمية، أظهرت النتائج أن أهم خمسة عوامل

نجاح حاسمة للمشروع هي:

دراسة جدوى المشروع وأولويته للمجتمع، التنسيق مع الجهات الرسمية مثل
الوزارات والبلديات والشركات... إلخ، توثيق الاجتماعات التحضيرية للعطاءات،
التزام مدير المشروع بتكلفة ووقت المشروع، والمتابعة المستمرة مع المالك بين
مؤشرات قياس الأداء الرئيسية وعوامل المشروع. كما أظهرت النتائج أن هناك
علاقة ذات دلالة إحصائية بالنجاح الحاسم للمشروع.

الفصل الثاني : الاطار النظري

تمهيد:

يسعى المديرون إلى تعزيز كفاءاتهم، من حيث صلتها بأهداف واستراتيجيات المشاريع، يتم تعزيز كفاءات المديرين من خلال أنظمة تنمية الموارد البشرية الستة الموجودة في المنظمات أو المشاريع، على التوالي وتتمثل كفاءات مديري المشاريع في قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة، ومعرفتهم بمسؤوليات وأدوار فريق المشروع المعني. ويشمل ذلك قدرتهم على المساهمة في رفع قدرات رين على أداء المهام المهمة الأخرى في المشروع، وزيادة كفاية ومهارة ومهارات الفريق. ومن ثم، يجب أن يكون المهنيون الشباب فقط في رأي المهنيين ذوي المهارات العالية، وأن يتكيفوا مع التغيير، ويتعلموا بسرعة، ويتفاعلوا بشكل فعال، ويطوروا العلاقات الشخصية.

(الحوراني، 2015)

كما أصبحت العديد من الشركات تعتمد على الاختبارات الاستكشافية للتعرف على أوجه القصور والضعف لدى موظفيها القياديين حتى تتمكن من توجيه عملية التطوير وبناء القدرات إلى نقاط الضعف دون إضاعة الاستثمارات والوقت فيما لا يفيد وقد أصبحت هذه الطريقة الآن سائدة وتعتمد عليها الكثير من بيوت الخبرة، لكن القليل من الشركات السعودية تعتمد عليها أو تستثمر في نتائجها ولذلك يجب أن تشعر الشركات في القطاع الخاص بالحاجة إلى تطوير قدرات مديريها التنفيذيين، وأن تدرك أن ذلك سيكون له عائد كبير على قدرتها على المنافسة وخفض تكاليف التشغيل. (التويجري، 2018)

المبحث الأول: الكفاءات القيادية

1.1.2 تعريف الكفايات القيادية

جاء في لسان العرب لابن منظور كفى يكفي كفاية إذا قام بالأمر، ويقال: استكفيته أمراً فكفانيه، ويقال كفاك هذا الأمر أي حسبك. وتعرف الكفايات بأنها جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الشخص التي يؤديها من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها. (ابن منظور، 2009)

ويمكن تعريف الكفايات اجرائياً بأنها المعارف والمهارات والاتجاهات اللازم توافرها في وكالة القسم بالجامعات الناشئة لأداء مهامها بكفاءة وفاعلية. القيادة القيادة من القود وهي نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، والقائد واحد القواد والقادة والقيادة مصدر القائد. (الخوراني، 2015)

وتعرف بأنها عملية التأثير على الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية، وهي عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة. (التويجري، 2018)

وتعرف اجرائياً بأنها قدرة وكالة القسم بالجامعات الناشئة على التأثير في العاملين معها لتحقيق أهداف القسم العلمي بكفاءة عالية.

الكفاية في اللغة من كفاه الشيء كفاية، استغنى به عن غيره فهو كاف والكفاءة في القوة والشرف، والكفاء هو القوي القادر على تصريف العمل وجمعه أكفاء. (فودة، 2021)

وقد عرف العجمي الكفاية بأنها "ذلك المحتوي من المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، فهناك ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل إذ إن إتمام العمل يتوقف على المقدرة المهارية، والمعرفية، والمعلوماتية .

وتعرف الكفاية اصطلاحاً بأنها مجموعة من أنماط السلوك التي تضم المهارات والمعارف والصفات المتوفرة في شخص ما والتي تعد قيمة للمنظمة فهي تعني التمكن من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة .(عديلي، 2016)

كما تعرف الكفاية بأنها القدرات والامكانيات المطلوب توافرها لدى القائد إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها .

ويعرف الصالحي الكفاية بأنها "استخدام أقل المصادر والمواد الخام المادية والبشرية وذلك للوصول إلى أكبر قدر من المخرجات المرغوب فيها للمؤسسة، وهنا يتضح الفرق بين الفعالية والكفاية فهناك إجماع بين علماء الإدارة على أن مفهوم الفعالية يرتبط بمخرجات العمل وأهدافه بينما يرتبط مفهوم الكفاية بمدخلات العمل أي العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاز العمل بنجاح وذلك بأقل الموارد البشرية والمادية (الصالحي، 2010).

وقد عرفها الفتلاوي بأنها القدرة على تحقيق الأهداف والوصول الى النتائج المرغوبة بأقل التكاليف من جهد ومال ووقت، وان الكفاية تمثل القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في المواقف العملية. وكما اشار الى الكفاية من منظور اقتصادي يرتبط بعملية الاستهلاك، ومن منظور هندسي يعنى بالمدخلات والمخرجات، واما من منظور

تنظيمي فيهتم في مقدرة المؤسسة في الحفاظ على نفسها من خلال تحقيق رضى الافراد التي تحويهم المنظمات.

وعرف جرادات الكفاية في التعليم بانها القدرة التي ترتبط بأداء المهمات المتصلة بمهنية التعليم، حيث ترتبط بمهنة المعلم والقائد التربوي ومدير المدرسة على حد سواء. وعلى الرغم من تباين تعريفات الكفاية وتعددتها إلا أنها قد تتفق في الأمور الرئيسة التالية: (الكفاية قدرة تشمل المعلومات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد في مجال معين. الكفاية يمكن قياسها عن طريق الملاحظة للأداء الذي يعطي التصور الظاهري للكفاية). (الزغبى، 2023)

عرف الخولي الكفاية بأنها مقدرة أو اقتدار، مثل المقدرة المعرفية، والمقدرة الاتصالية، والمقدرة اللغوية، والمقدرة الاجتماعية، والمقدرة التقنية (التكنولوجية).

يصف (Chatenier, et al, 2010) الكفايات بأنها مجموعة متكاملة من المهارات والمعارف والاتجاهات والممارسات التي تربط القائد بالعمل.

ومما سبق يرى الباحث أن مفهوم الكفايات يشير إلى مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكن الفرد من القيام بالعمل على أحسن وجه والتي توجه سلوكه المهني، حيث يمكن تطويرها وتوجيهها وتنميتها بغرض حل مشكلة ما في وضع أو حالة ما.

2.1.2 أنواع الكفايات القيادية:

نظرا لأهمية الكفايات فقد تعددت أنواعها وأشكالها حسب توجيهها، فقد صنفها

عايش إلى ما يلي: (الزغبى، 2023)

1. الكفايات الفنية هي التي تتعلق بالأساليب والطرق التي يلجأ إليها القائد التربوي في ممارسة مهماته، وتتطلب القدرة على التخطيط ورسم السياسات التعليمية في المناطق التعليمية أو المدارس وتنظيم الاتصالات وعقد الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع الأدوار وتفويض الصلاحيات وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة الكفايات الإدراكية وتعني قدرة القائد التربوي كقائد على رؤية التنظيم الذي يقوده أو المجموعة التي يشرف عليها، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته أو بين عمل المجموعة من مديري المدارس أو المعلمين، واثار التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات المعلم بالمدرسة وعلاقات المعلم بطلابه وعلاقة المدرسة بالمجتمع، وتشمل كفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار وتسويقها، والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.

2. الكفايات الإنسانية : تعني قدرة القائد التربوي على التعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي العامة والخاصة، وتنسيق جهودهم من أجل بلوغ الأهداف، ويرتبط بهذه الكفاية عدد من السمات كالاستقامة والالتزان والأمانة والإخلاص والخلق الطيب والتسامح فالكفايات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بدافعية عالية دون قهر أو إكراه ودون ملل أو كلل.

3. الكفايات الأساسية (القاعدية) والتي تعرف بأنها المعلومات الأساسية، والدوافع، والسمات والدور الاجتماعي، والمهارات التي يمتلكها الفرد، والتي تعد أساسية في أثناء قيامه بعمله، ولكنها ليست ذات علاقة بالأداء المهني المتفوق لدى الفرد. الكفايات الإدارية وهي المهارات أو الخصائص الشخصية التي تشارك في إحداث أداء إداري ذي تأثير، حيث تبنى هذه الكفايات من أجل متطلبات العمل الحالية. يرتبط هذا النوع

من الكفايات بالمعلومات، والقدرات والمهارات والسلوكات المطلوبة في القيام بأداء مهني في الوظائف الإدارية. (التويعي، 2018)

4. الكفايات المحصلة وهي الكفايات التي تستخدم من أجل خلق وتزويد القدرة في مختلف المواقف كفايات الأداء المتفوق وهي الكفايات المتعلقة بالموظفين الناجحين أو الشركات التي يمكنها أن تقوم بأمور تعجز عنها شركات أو أفراد آخرون، والقادة الذين يعملون في شركات ناجح لا بد من أن يكونوا مزودين بفرص من أجل النمو وتطوير الكفاية الفردية لديهم أكثر منه لدى المديرين الذي يعملون من أجل تخطي الكفايات الضعيفة لديهم. الكفايات المركزية وهي الكفايات التي تستخدم من أجل وصف الأمور التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها. وهي ذات علاقة بالمراحل المبكرة لتطوير الشركة، بل ربما لا تكون لها علاقة بنمو المنظمة، وهذه المهارات ذات علاقة بالاستخدام التكنولوجي للمنظمة والمهارات المنتجة تعد الكفايات المركزية مهمة في بقاء الشركة، حيث إنه من الصعب تقليدها، وهي خاصية فريدة، تجعل المنظمة مميزة يتمثل الهدف من وراء ذكر جميع أنواع الكفايات في التنويه والتذكير في أنه إذا لم يتم استخدام هذه الكفايات فمن المحتمل أن تضيق مع مرور الوقت، حيث إن هذه الكفايات تصبح أقوى مع مرور الوقت، حيث تصبح مألوفة مع المهام التي تتطلب فهما لمجموعة المهارات المحددة. ومن أبرز الكفايات القيادية اللازمة للقيادات. (أحمد، 2021)

5. كفايات التخطيط: والتي تعد نقطة البداية للعمل الإداري ومن أهم وظائف الإدارة. ويعرف التخطيط بأنه العملية الإدارية التي تقوم على اختيار بديل من بين مجموعة بدائل وبناء الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وذلك في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة

3.1.2 خصائص الكفايات:

الكفاية هي تركيب تشكيلة من قدرات ومهارات واتجاهات مهما تمكن الفرد منها وانتظمت في شخصيته، إلا وأصبح في مقدوره توظيف ما يلائم منها للتكيف مع الوضعيات الجديدة ومواجهة مختلف المواقف والمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومن هذا المنطلق تبرز للكفايات خصائص ومميزات لعل من أهمها: (الجغبير، 2015)

1. الشمولية والاندماج

تعد الكفاية شاملة ومدمجة، حيث إنها أشمل من الهدف الإجرائي في شكله السلوكي الميكانيكي. تعتبر الكفايات صياغات ذات طابع توليفي، تتألف من قدرات ومهارات مترابطة، وتمتاز عن الأهداف السلوكية الإجرائية التي تنحو نحو التجزيء وتفتيت السلوك الإنساني إن كل كفاية هي وليدة مجموعة من القدرات التي يقتضيها التكيف مع وضعية معينة أو مواجهة صعوبة أو مشكل طارئ أو التصرف إزاء موقف خاص على أن يتمكن من هذه القدرات يتطلب بدوره امتلاك جملة من المهارات التي تعتبر اللبنة الأساسية لتشكيل القدرة وتشكل هذه المهارات بدورها من مجموعة من الأداءات (الإنجازات) المحددة في الزمان و المكان التركيب، الكفاية الواحدة يمكن أن تتألف من تشكيلة غير متجانسة من المعارف والمهارات و القدرات العقلية والخطاطات الحسية، لكن ما يوحد كل هذه العناصر المكونات هو فائدتها ومنفعتها في حل المشاكل ومن هنا الطابع الوظيفي العملي للكفايات، إن ما يوحد بينها هو النشاط التقني والاجتماعي الذي سينتج عن توظيفها، إن الكفاية غير منسجمة من حيث العناصر التي تتألف منها ولكنها منسجمة من حيث النتيجة المستهدفة، فكفاية الإيمان بوظيفة المدير على سبيل المثال تتألف من عناصر كثيرة ومختلفة من مثل القدرة على إدراك دور المدير وفهم أبعاده

التربوية والاجتماعية والثقافية وأهميته في تحقيق التنمية الشاملة، وإدراك (معرفة) تأثيره في تنمية المعلمين، واكتساب الاتجاهات وجدان الإيجابية نحو مهنته، وقيامه بأفعال (مهارات سلوكية) وانشطة عملية تثبت تحقق كل ذلك لديه وغيرها. (الحنيطي، 2018)

2. المرونة

كما أن ما يميز الكفايات وخاصة الكفايات الممتدة (المستعرضة) هي مرونتها بحيث يكون باستطاعة الفرد تحويل مجال الاستفادة منها، أي تطبيقها في سياقات جديدة ومختلفة عن السياقات التي اكتسبها فيها، فالفرد قد يكتسب القدرة على شرح بعض المسائل الحسابية مثل الجمع والطرح في دروس الحساب لكنه عندما يستطيع نقل هذه القدرة من الإطار الضيق الذي اكتسبها فيه إلى إطار آخر أوسع، كان يجعل العاملين قادرين على تطبيق العمليات في السوق ومحاسبة البائعين أو توظيفها في القيام ببعض التحليلات اللغوية أو إعداد بعض البيانات الجغرافية على سبيل المثال، ففي هذه الحالة تكون القدرة قد ترسخت لديه ككفاية ممتدة، أي خارج السياق الذي ارتبطت به في أول نشأتها وترسخها في فكره ووجدانه. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP). (الديراوي، 2012)

3. التكيف

الكفايات تعني إقدار المتعلم أو المتدرب على أداء أنشطة ومهام وتوظيف مكتسباته من خلال وضعيات ولحل مشاكل، أي إقداره في نهاية المطاف على التكيف والملاءمة والفاعلية إن الكفاية تعبير عن القدرة على إنجاز مهمة معينة بشكل مرض إن الكفايات تنظيمات المكتسبات الفرد السابقة، يتحكم فيها الفرد ليووظفها بفاعلية في وضعيات معينة وذلك بانتقاء المعارف والمهارات والأداءات التي تتناسب مع الموقف الذي يوجد فيه إن التكيف الذي تسعى

إليه الكفاية، هو تكيف يتأسس على : مجموعة من المعارف والمهارات التي ترتبط فيما بينها بشكل مندمج لتحقيق الجودة والإتقان الضروريين في كل إنجاز يهدف إلى حل مشكلة وهي كذلك ترتبط بالقدرة على التصرف السليم والملائم إزاء المحيط الاجتماعي . (بن الشيخ، 2019)

4.1.2 أهمية الكفايات القيادية:

تعتبر المهارات القيادية أساساً أساسياً لتحقيق نجاح المشاريع وتمثل أهمية الكفايات والمهارات القيادية فيما يلي: (المجالي، 2020)

1. السرعة في معالجة المعلومات: المهارات القيادية تفيد المديرين وتساعدهم في التحليل المنطقي والصحيح للمواقف والأحداث بذكاء وسرعة بديهية، مما يجعلهم قادرين على فعل الأشياء وإصدار الأحكام.
2. لها دور مهم في تنمية الابتكار ونجاح المشاريع حيث انها تعطي مؤشرا قويا على أن هذه المهارات تلعب دورا رئيسيا في تعزيز الابتكار ونجاح والنمو.
3. التأثير التنموي على الموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم: وهذه إحدى الفوائد التي قد يحصل عليها الموظفون في الشركات، عندما يمتلك مديروها مهارات قيادية، فإنهم يطورون الذكاء والقدرة على الاكتساب الخبرات، حيث تؤدي القيادة الفعالة من قبل المدير إلى الإدارة السليمة للمعرفة الشركات، مما يضمن العمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة. (Mohammad Issack Santally,2020)

5.1.2 أبعاد الكفايات القيادية:

تتعدد وتتنوع أبعاد الكفايات القيادية ونذكر منها ما يلي: (Crispin ,2017)

1. الاتصال:

يعد التواصل القيادي الفعال جانبًا مهمًا للقيادة الناجحة يلعب دورًا محوريًا في بناء الثقة وتعزيز التعاون ودفع النجاح التنظيمي ، والتي تهدف إلى تحديد السلوكيات والسمات الرئيسية للقادة الفعالين، برز التواصل كمهارة أساسية تميز القادة الاستثنائيين عن نظرائهم وتتمثل أهمية الاتصال كأحد أبعاد الكفايات القيادية فيما يلي:

1. بناء الثقة: التواصل القيادي الفعال ضروري لبناء الثقة داخل المنظمة. عندما يتواصل القادة بصراحة وشفافية مع أعضاء فريقهم، فإن ذلك يخلق بيئة من الثقة والمصداقية يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام عندما يتم إطلاعهم على القرارات والتغييرات والتحديات المهمة على سبيل المثال، فكر في القائد الذي ينقل بانتظام رؤية الشركة وأهدافها وتقدمها إلى أعضاء فريقها. ومن خلال القيام بذلك، فإنهم يبنون الثقة من خلال إظهار التزامهم بالشفافية والشمول. Mohammad Issack Santally,(2020),

2. تعزيز التعاون: التواصل هو حجر الزاوية في التعاون داخل الفرق وعبر الأقسام. إن القادة الذين ينقلون التوقعات بشكل فعال، ويقدمون تعليمات واضحة، ويشجعون الحوار المفتوح، يخلقون جوًا يشعر فيه الموظفون بالرغبة في مشاركة الأفكار والعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة على سبيل المثال، القائد الذي يعقد اجتماعات جماعية منتظمة لمناقشة المشاريع، والتماس المدخلات من أعضاء الفريق، وتشجيع جلسات العصف الذهني، يعزز التعاون من خلال خلق فرص للتواصل الفعال.

3. قيادة النجاح التنظيمي: التواصل القيادي الفعال يرتبط بشكل مباشر بتحقيق النجاح التنظيمي عندما يتواصل القادة بشكل فعال مع فرقهم، يمكنهم توجيه

الجميع نحو رؤية مشتركة والتأكد من فهم الجميع لأدوارهم ومسؤولياتهم. يساعد التواصل الواضح أيضًا في إدارة التغيير بفعالية من خلال معالجة المخاوف وتقديم التوجيه في أوقات عدم اليقين أو التحول يمكن للقائد الذي ينقل الأساس المنطقي وراء القرارات الاستراتيجية أو التغييرات في الاتجاه أن يلهم الثقة بين الموظفين ويحفزهم على العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. (Mihály, 2016)

4. تحفيز الملهم: يعد التواصل أداة قوية لإلهام التحفيز بين أعضاء الفريق. يمكن للقادة الذين ينقلون التوقعات بشكل فعال، ويقدمون تعليقات بناءة، ويعترفون بالإنجازات، تعزيز معنويات الموظفين ومشاركتهم. على سبيل المثال، القائد الذي ينقل بانتظام تقديره لجهود أعضاء فريقه لا يحفز الأفراد فحسب، بل يحفز أيضًا ثقافة عمل إيجابية حيث يشعر الجميع بالتقدير والاعتراف.

5. حل النزاعات: يعد التواصل القيادي الفعال أمرًا بالغ الأهمية في حل النزاعات داخل الفرق أو بين الأفراد يمكن للقادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل قوية تسهيل المناقشات المفتوحة والصادقة، وتشجيع الاستماع النشط، وإيجاد حلول مفيدة للطرفين. من خلال خلق بيئة يتم فيها معالجة الصراعات بسرعة وبشكل بناء.

1. المهارات الإدارية:

المديرون هم قادة ولكن تركيزهم ينصب على توفير التوجيه والإشراف، وليس بالضرورة التحفيز والإلهام. المديرون هم من يحلون المشكلات بناءً على النتائج. إنهم يزنون التكلفة والمخاطر. قد تفكر أنواع أخرى من القادة خارج الصندوق وتركز على المستقبل، ولكن يجب على المديرين أيضًا الالتزام باللوائح والتركيز على الحاضر. (Abdulla, 2019)

باختصار، المهارات القيادية تدور حول إلهام الناس لتحقيق هدف مشترك. المهارات الإدارية تدور حول تنظيم الأشخاص والموارد لتحقيق الهدف. يتمتع المرشح الرائع لمنصب إداري بمزيج صحي من المهارات القيادية والإدارية. إن فهم الاختلافات في هذه المهارات يمكن أن يساعد في تشكيل سيرتك الذاتية المهنية لتكون أكثر جاذبية لأصحاب العمل المحتملين.

2. إدارة الصراع:

الصراع والخلاف في المؤسسات أمر واقع لا يمكن تجنبه، لاختلاف الشخصيات المعنية وطبيعة الأشخاص. الخلافات موجودة على كافة المستويات الإدارية بين الموظفين، حتى في الجهات الإشرافية والرقابية، وصولاً إلى مجلس إدارة المؤسسة. يعتبر الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تجنبها، وتختلف درجة خطورته وتأثيره على المنظمة والفرد باختلاف القضية وأطراف الصراع. (Abuzaid , 2018)

3. السمات الشخصية:

يسعى الكثير من الأشخاص للوصول إلى مناصب قيادية في عملهم، لكن الغالبية العظمى من هؤلاء الأشخاص قد لا يعرفون الصفات الأساسية التي يجب أن يمتلكوها للوصول إلى هذه المناصب وتتمثل أهم هذه السمات فيما يلي:

- التواصل الجيد مع الآخرين: يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التواصل مع الآخرين والشرح الجيد لفريقه ما يريد تنفيذه.
- القدرة على بناء فريق العمل : يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على بناء فريق جيد وتحديد المهارات وأنواع الشخصية المطلوبة لبناء فريق قوي.

- الثقة بالنفس : يجب أن يكون القائد واثقاً من نفسه وقدراته حتى يثق به من هم تحته أيضاً.
- يتمتع بروح الدعابة: إن القدرة على رؤية الجانب المضحك من الأشياء تساعد الإنسان ببساطة على التغلب على كل المشاكل التي يواجهها.
- التواضع: القائد الناجح يتقبل الآراء الأخرى، بل ويتقبل النقد من الآخرين، وخاصة من الفريق الذي يديره، دون غطرسة.
- الإنسانية: يعتقد الكثير من الناس أن القائد الناجح يجب أن يكون صارماً في التعامل حتى يتم العمل بالطريقة التي يريدها. إلا أن الدراسات أثبتت أن القائد الناجح يجب أن يراعي التواصل الإنساني مع فريقه ويحافظ على صحتهم النفسية حتى يتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه.
- النشاط الدائم: يجب أن يكون القائد نشيطاً دائماً، وهذا يتطلب منه أخذ قسط كافٍ من الراحة والنوم لمدة لا تقل عن 7 ساعات يومياً (Ahmed 2021)

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

1.2.2 تمهيد:

يبدأ هذا القسم الخاص بالمتغير التابع، نجاح المشروع الإنشائي، بشرح نجاح المشروع بشكل عام ومفهوم نجاح المشروع الإنشائي بشكل خاص، يليه شرح لمعايير نجاح المشروع الإنشائي، وعوامل نجاح المشروع الإنشائي، وشرح لتقييم نجاح المشروع الإنشائي، وشرح لأسباب فشل المشروع الإنشائي، ثم شرح لأسباب فشل المشروع الإنشائي وصف، وانتهاءً بوصف أبعاد نجاح المشروع الإنشائي (الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء). (المعادات، 2021)

يعتمد نجاح المشروع في المقام الأول على وجود إدارة واعية تنظر بموضوعية وشمولية إلى قضايا إنجاز المشروع وتسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال تطبيق الممارسات والأساليب الإدارية الحديثة. ويتحقق نجاح المشروع عندما يحقق أصحاب المصلحة الأهداف المرجوة منه وينجز المشروع ويسلم في الوقت المحدد والميزانية المتفق عليها ومعايير الجودة والمواصفات المطلوبة. (عمرو، 2022)

2.2.2 تعريف نجاح المشاريع:

ولذلك، فإن النجاح هو نتيجة تحقيق هدف معروف لإشباع حاجة أو دافع محدد، ويعرف بأنه ناجح عندما يحقق المشروع أهدافه في دراسة قام بها نغوين وأوغونلانا، فإن البناء الناجح هو عندما يتم إنجازه، في الوقت المحدد والوقت المحدد، وفي حدود الميزانية المعتمدة،

ووفقًا للمواصفات ومعايير الجودة المحددة، وتحقيق المتطلبات والأهداف المطلوبة، وإرضاء أصحاب المصلحة وتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم.

يُعرف المشروع الإنشائي الناجح بأنه المشروع الذي يتم فيه الحكم على نجاح المشروع باستخدام معايير الوقت والأثر البيئي والتكلفة الإجمالية والجودة ورضا العملاء. (الجندي، 2018)

كما أنه يرى البعض أن التقييم العام لنجاح مشروع البناء هو أن يتم تسليمه في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، وأن يفي بمواصفات الجودة المطلوبة ويحقق رضا العملاء. يشمل نجاح المشروع نجاح عملية الإدارة ونجاح الخدمة أو المنتج الذي هو موضوع المشروع؛ وتعتمد أهمية هذا النجاح على طبيعة العقد ونوع المشروع ودور الشخصية الفردية في المشروع. (خيري الدين، 2018)

3.2.2 تقييم نجاح المشروع الإنشائي

عملية التقييم هي إحدى العمليات الرئيسية لنجاح المشروع. فعملية تقييم المشروع مهمة لأنها تساعد مديري المشاريع على قياس مدى نجاح المشروع، والتأكد من إنجاز المهام والأعمال كما هو مخطط لها وأن المشروع يسير على المسار الصحيح، وتمكنهم من إجراء التعديلات اللازمة في حال اكتشاف انحرافات حدد السليمان (2016) القضايا التالية التي يجب أخذها في الاعتبار من أجل تقييم نجاح المشروع: (Barth.2019)

1. مراجعة جودة المشروع وضمان الامتثال لمعايير المشروع المعتمدة.

2. ضبط ميزانية المشروع.

3. قياس كفاءة المشروع وفعاليته من خلال التأكد من أن الإدارة تنجز المشروع بنجاح

ضمن الوقت والتكلفة والمواصفات الفنية المطلوبة وتحقيق الرضا الكامل للعميل عن

النتيجة النهائية للمشروع.

4. إجراء التقييم التكويني الذي يتم العمل به قبل بداية المشروع.

4.2.2 عوامل نجاح المشروع الإنشائي

تمثل عوامل نجاح المشروع مجموعة من المعارف أو السمات أو الخصائص الرئيسية

التي تؤثر إيجاباً على نجاح المشروع. وبما أن هذه العوامل تختلف من مؤسسة لأخرى، فإن كل

مؤسسة تحدد عوامل النجاح التي تضمن على أفضل وجه إنجاز المشروع وتحقيق الأهداف

المتوقعة. (Dohe 2018)

• دعم الإدارة العليا:

وهم أحد العوامل الرئيسية في نجاح المشروع وهم حلقة الوصل بين جميع الأطراف

المشاركة في المشروع. وتتمثل مسؤوليتهم الرئيسية في دعم مدير المشروع مادياً ومعنوياً

لضمان نجاح المشروع.

• وضوح مهنة المشروع:

وهو عنصر أساسي لنجاح المشروع، لأنه يوضح مهمة المشروع وأهدافه منذ البداية.

• خطة المشروع/ الجدولة:

ومن ناحية أخرى، تترجم الجدولة هذه الخطة إلى جدول زمني وتحدد أوقات بدء وانتهاء الأنشطة التي سيتم تنفيذها، والموارد المطلوبة والمعالج التي يجب الوصول إليها، وبالتالي ضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد، ويساهم تخطيط المشروع وجدولته في نجاح المشروع.

- الأفراد:

يعد توظيف واختيار وتدريب الموظفين اللازمين لفريق المشروع أحد العناصر الرئيسية لنجاح المشروع. (Dong 2019)

- الاتصالات:

يعتبر التواصل عنصراً أساسياً في المشاريع الناجحة، حيث يلعب دوراً رئيسياً في تطوير وتحسين أساليب العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة وإكساب الفرق خبرات ومهارات جديدة.

5.2.2 أسباب فشل المشروع الإنشائي

يقاس نجاح المشروع بمدى تنفيذ المشروع وتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية ضمن الإطار الزمني المحدد والميزانية المتفق عليها ووفقاً للمواصفات المحددة، وقد تم تسليم جميع المتطلبات. (Guimaraes 2018)

وتتعدد الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع، وإن أغلب المشاريع تفشل للأسباب الآتية:

1. عدم وضوح أهداف وغايات المشروع.

2. افتقار فريق العمل للمهارات وضعف عملية التنفيذ.
3. عدم كفاءة فريق الإدارة وعدم كفاية المعرفة بكيفية التعامل مع الأزمات وحلها.
4. عدم استخدام التكنولوجيا التي تساهم في تتبع سير أعمال الإنشاءات وسير الإنجاز.
5. ارتكاز الخطط على بيانات غير كافية.
6. ضعف إدارة الميزانية وتزايد التكاليف التي قد تؤدي إلى إغلاق المشروع.
7. عدم إنجاز العمل وفقاً للمواصفات المطلوبة.
8. تحتوي الخطة على متطلبات كثيرة جداً ووقت قليل جداً للوفاء بها.
9. قلة التزام العاملين بالجدول الزمني المحدد.

6.2.2 أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية

مع الاهتمام المتزايد بنجاح مشاريع التشييد الذي يستند إليه نجاح المشاريع في القطاعات الأخرى، فقد تناول عدد متزايد من الدراسات طرق قياس نجاح مشاريع التشييد وحددت أبعاداً تقيس نجاح المشروع من خلال تحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة، وتركز معظم الدراسات على أربعة أبعاد لقياس نجاح المشروع الإنشائي: (عمرو، 2022)

• الوقت

يمكن قياس الوقت في مشاريع الإنشاءات من خلال سرعة التنفيذ في عملية البناء والفرق بين وقت العمل المقرر والوقت الفعلي المستغرق في عملية البناء. ويعتبر كل من العملاء والاستشاريين والمقاولين أن الإنجاز في الوقت المحدد معياراً رئيسياً لنجاح المشروع.

إدارة وقت المشروع هو عملية إدارة المشروع لتحليل العمل وتطوير قالب جدول زمني لضمان إكمال مشروع ضمن جدول زمني معين. كلا التعريفين المذكورين أعلاه لا يقولان كلمة

واحدة حول كيفية تحقيق نتائج جيدة من حيث إدارة وقت المشروع ولكن بالنسبة لأي شخص لديه فرصة لتنفيذ خطة إدارة مشروع، فمن الواضح أن الأمر يتعلق بالتحليل باستخدام البرامج والأدوات والتقنيات. كل ما يضمن الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب. ثم تطوير جدول الموارد مع تعديلات المهام وتخصيص الموارد لإكمال المشروع.

تعد استراتيجيات إدارة الوقت أمرًا مهمًا أثناء المشروع من أجل الوفاء بالمواعيد النهائية وإكمال مهامك بنجاح. هناك ثلاثة عوامل أساسية يمكن أن تؤثر على النجاح العام لمدير المشروع الالتزام بالميزانية والقدرة على تلبية متطلبات المشروع ومهارات إدارة الوقت. (Guimaraes,2018)

غالبًا ما يستفيد المديرون الذين يظلون على دراية بمتطلبات الوقت والمواعيد النهائية للمشروع مما يلي:

1. زيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة.
2. انخفاض حالات التسويف.
3. تقليل التوتر والقلق .
4. مهام أصغر وأكثر قابلية للإدارة .
5. الرضا من معدلات الإنجاز الأعلى.

● التكلفة

تعتبر التكلفة في مشاريع البناء مصدر قلق كبير للمقاولين. ويشير أداء التكلفة في مشاريع التشييد إلى درجة إنجاز المشروع في حدود الميزانية المقدرة. وتشمل التكلفة الإجمالية للمشروع التكاليف المدرجة في الميزانية، وتكلفة أعمال التعديل والتصحيح، وتكلفة المطالبات

القانونية والتحكيم والتفاضي خلال فترة البناء وتُعد التأخيرات في المشروع وتجاوزات التكلفة من بين العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف مشاريع التشييد. (عمرو، 2022)

يعد تقدير التكلفة في المشروع عملية مهمة لأنه الأساس لتحديد ومراقبة ميزانية المشروع بناءً على تقدير تكلفة المشروع. يتم تقدير التكلفة قبل وفي بداية المشروع، ويتم إعادة تقديرها بشكل مستمر لمراعاة المعلومات الأكثر تفصيلاً أو التغييرات في النطاق والجدول الزمني.

يعد تقدير التكلفة أحد الأنشطة الأساسية لإدارة المشروع وتخطيطه، حيث يخضع المشروع لثلاثة قيود أساسية على الأقل (النطاق والميزانية والوقت). ومن الواضح أن تقديرات التكلفة تندرج تحت قيود الميزانية، وبالتالي فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المشروع عادةً ما يتم تضمين تقدير التكلفة في ميثاق المشروع الأولي بالإضافة إلى دراسة الجدوى للمشروع.

تقديرات التكلفة هي الأساس لتخصيص الميزانية لحزم العمل والتسليمات، الأمر الذي يتطلب تحديد الميزانية وتخصيصها، والمشاركة مع أصحاب المصلحة والموافقة عليها بالإضافة إلى ذلك، فإنها تؤدي إلى التنبؤ بتكلفة المشروع وتحليل التباين للقيمة المكتسبة. (Fraser2018)

• الجودة

في صناعة البناء والتشييد، تمثل الجودة القدرة على تلبية متطلبات العميل وتوقعاته التي تحدد الخصائص المطلوبة للمنتج أو العملية أو الخدمة المطلوبة، ولتحقيق مشروع كامل يلبي توقعات العميل، يجب على جميع الأطراف المشاركة في المشروع أن تفهم هذه المتطلبات والتوقعات بشكل كامل.

ضمان الجودة في مشاريع البناء ليس مجرد مصطلح فني، بل هو مفهوم شامل يهدف إلى ضمان تنفيذ المشروع وفقاً للمواصفات ومعايير الجودة المعمول بها وفي هذا المجال الحيوي، يتعامل فريق ضمان الجودة مع العديد من التحديات التي تشمل تنوع العمليات، وتعقيد المشاريع، والحاجة إلى ضمان الالتزام بالمعايير الصارمة والقوانين المنظمة. (عمرو، 2022)

يعد ضمان الجودة عنصراً حيوياً يساهم بشكل كبير في نجاح أي مشروع بناء يمثل ضمان الجودة الأساس الأساسي لتحقيق النتائج المرجوة ويضمن تنفيذ العمل بمستويات عالية من الجودة والدقة، بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى مثل: (Fraser, 2018r)

1. تقليل تكاليف البناء: يقلل ضمان الجودة بشكل كبير من تكاليف إعادة العمل المرتبطة بالتصحيحات والإصلاحات الضرورية للمشروع من خلال الكشف بشكل استباقي عن العيوب والأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر من العملية وتوفير الموارد المهدرة.

2. تسليم المشاريع في الوقت المناسب: من خلال الالتزام بمعايير السلامة ومعالجة العيوب بسرعة، يقلل ضمان الجودة من التأخير في إنجاز المشاريع، مما يضمن تسليم المشاريع في الوقت المناسب.

3. تحسين كفاءة إنتاج المشروع: يؤدي تنفيذ إجراءات ضمان الجودة إلى تبسيط العمليات وتبسيطها، وتحسين سير العمل وبالتالي زيادة كفاءة إنتاج المشروع.

4. ضمان السلامة والأمن: يعد ضمان الجودة جزءاً لا يتجزأ من السياسات والإجراءات التي تضمن السلامة والأمن في موقع البناء. ويتم التأكد من تنفيذ إجراءات السلامة والتأكد من توافر وسائل الحماية مما يقلل من وقوع الحوادث والإصابات.

5. الحد من المخاطر والمشكلات: يقوم ضمان الجودة بتحليل المخاطر والتحقق من توفر

الآليات اللازمة للتغلب عليها. ويتم التأكد من تنفيذ الإجراءات الوقائية والاحترازية

لتجنب المشكلات المحتملة والتأكد من معالجتها قبل أن تؤثر سلبًا على المشروع.

6. تحسين رضا العملاء: ضمان الجودة هو عامل رئيسي في تحقيق رضا العملاء عندما

يكون العمل تحت المراقبة والتحكم المستمرين، يتم تلبية توقعات العملاء ويتم تسليم

المشروع بشكل مرضٍ بالجودة وفي الموعد المحدد.

ضمان الجودة هو مفتاح النجاح في مشاريع البناء، حيث أنه يساهم في تحسين الأداء

والجودة، وضمان السلامة والامتثال والكفاءة لبناء مشاريع ناجحة ومستدامة.

● السلامة أولاً: دور ضمان الجودة في ضمان السلامة والامتثال:

تعتبر السلامة من أهم عوامل نجاح مشاريع البناء والتشييد. يعد ضمان سلامة

العمال والعملاء والجمهور والمرافق أمرًا حيويًا لتحقيق أهداف المشروع بنجاح هذا هو المكان

الذي يلعب فيه ضمان الجودة (QA) دورًا بارزًا في ضمان السلامة والامتثال في صناعة البناء

والتشييد.

تعمل إدارة ضمان الجودة على إنشاء وتنفيذ نظام فعال من الضوابط والإجراءات

التي تضمن الالتزام بمعايير السلامة والجودة يتولى فريق ضمان الجودة مسؤولية تطوير

وتنفيذ الخطط والبرامج للتحقق من التزام جميع جوانب المشروع بالمعايير العالمية للسلامة

والأداء.

إحدى المهام الرئيسية لضمان الجودة هي مراجعة وتدقيق العمليات والإجراءات

الواردة في المشروع. ويتم ذلك من خلال التأكد من تنفيذ الإجراءات بشكل صحيح وفقًا

للمعايير والتشريعات المحددة. كما يقوم فريق ضمان الجودة بالتحقق من ملاءمة المواد المستخدمة والمعدات المستخدمة في المشروع وفقاً للمعايير القياسية.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز ضمان الجودة ثقافة السلامة في موقع العمل وبين موظفي المشروع. يعد التدريب والتعليم بشأن إجراءات السلامة جزءاً أساسياً من واجبات فريق ضمان الجودة لضمان فهم الإرشادات اللازمة والالتزام بها.

ولا يقتصر دور ضمان الجودة على المراقبة فحسب، بل يشمل أيضاً تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتحديد الاتجاهات ونقاط الضعف في العمليات وتحسينها يعد هذا الجانب من ضمان الجودة أداة قوية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على البيانات والأدلة.

ومن خلال الاعتماد على ضمان الجودة كجزء أساسي من عملية البناء، يتم تحقيق الالتزام بمعايير السلامة والجودة، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بنجاح والامتثال للتشريعات واللوائح المعمول بها. يقدم فريق ضمان الجودة الدعم الأساسي للفرق الفنية والإدارية في مشاريع البناء ويساهم بنشاط في نجاح المشاريع واستدامتها على المدى الطويل.

إن عملية ضمان الجودة في مشاريع البناء هي سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان تحقيق الجودة العالية في جميع جوانب المشروع. وتتم هذه العملية بطريقة منظمة وممنهجة لضمان إنجاز المشروع وفق المعايير والمواصفات المحددة وبالامتثال الكامل لتوقعات العملاء.

فيما يلي نظرة عامة على عملية ضمان الجودة في مشاريع البناء:

وضع خطة لضمان الجودة: في بداية المشروع، يتم وضع خطة شاملة لضمان الجودة تحدد هذه الخطة الأهداف ومعايير الجودة المطلوب تحقيقها، وتحدد الدقة.

• رضا العملاء

رضا العملاء هو وسيلة لتقييم جودة المشروع ويشير إلى الدرجة التي يرى العملاء أن المشروع قد قدم لهم منتجاً أو خدمة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل فعال، وفي مشاريع البناء بشكل عام، تؤثر جودة العمل المتعاقد عليه ومستوى الخدمة بشكل عام على الرضا العام. يعتبر رضا العملاء عنصراً أساسياً في تطوير عملية البناء، مما يمكن شركات الإنشاءات من تمييز نفسها عن منافسيها وخلق ميزة مستمرة ودائمة. كما أن الرضا التام للعملاء هو أيضاً عنصر أساسي لضمان ولاء العملاء وتحقيق أداء مالي متميز على المدى الطويل.

رضا العملاء هو مقياس لمدى تلبية منتجات الشركة وخدماتها وفريق خدمة العملاء لتوقعات العملاء، إنه يعكس صحة عملك من خلال إظهار مدى استجابة منتجاتك أو خدماتك لمتطلبات العملاء.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 تمهيد

ينطوي الفصل الثالث علي استعراض المنهجية حول كيفية اختيار عينة الدراسة وآلية الحصول علي البيانات وكيفية جمعها ، وبيان خطوات تطوير الاستبانة ، واختبار مدي صدقها وثباتها ، والطرق الإحصائية التي تم توظيفها لمعالجة البيانات لتحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في بيان أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

• منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للإجابة عن أسئلة الدراسة وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي كونه يبين خصائص وطبيعة ونوعية العلاقات بين الكفايات القيادية للمديرين ونجاح المشاريع الإنشائية . كما اعتمدت الدراسة علي الطريقة الكمية لكونها تسعى إلي جمع وتحليل البيانات من خلال استبانة صممت لهذا الغرض بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المحددة ، أما تصميم الدراسة التي تعرف بأنها خطة رئيسية تحدد طريقة وإجراءات جمع وتحليل المعلومات المطلوبة . فقد تم الاعتماد علي تصميم البحث الارتباطي غير التجريبي (nonexperimental Correlational design) لكونها تهدف إلي دراسة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل المتمثل في كفايات مديري المشاريع ومتغير التابع المتمثل بنجاح المشروع ، نظراً لكونها نفذت في البيئة الطبيعية لشركات الإنشاءات في شركات المقاولات بمدينة الرياض دون تدخل من قبل الباحث ، وأضيف إلي ذلك فقد اعتمدت الدراسة علي الدراسة مقطعية (Cross Sectional) من جانب الأفق الزمني لكونها تستهدف عينة لمرة واحدة

(Hijazi , 2021 ; Blumberg , Cooper ,& Schindler. 2014 ; Sekaran and Bougie , 2016) .

• مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة كافة الشركات الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض ، وقد تم

اختيار عينة عشوائية بسيطة ، وتم احتساب عدد عينة الدراسة باستخدام معادلة (Steven K .)

$$\frac{(z)^2 (pq)}{e^2} \quad \text{Thompson) من خلال المعادلة التالية :}$$

$$No = \dots\dots\dots(1)$$

حيث :

no : حجم العينة .

z: قيمة z الجدولية عند مستوى ثقة 95% .

p : نسبة النجاح ، ونظراً لعدم المعرفة المسبقة بنسبة النجاح لذا سيتم التعويض عنها بقيمة 0.5 وهي

النسبة الأكثر ملائمة لحساب حجم العينة (Berenson and Levine , 1999 , p347)

e: خطأ المعاينة المسموح به .

وبالتعويض في المعادلة (1) يتضح أن حجم العينة يساوي 384 علي النحو التالي :

$$\frac{(1.96)^2 (0.5*0.5)}{(0.05)^2} \quad N = \quad = 384$$

ولأن حجم العينة المختارة أكبر من 5% من حجم مجتمع الأفراد المبحوثين ، فقد تم استخدام

معامل التصحيح وفق للقانون التالي :

$$\frac{no * N}{no + (N - 1)} \quad N = \dots\dots\dots(2)$$

حيث :

n : حجم العينة .

N: حجم المجتمع .

no: حجم العينة المحدد طبقاً للمعادلة (1)

وبالتعويض في المعادلة (2) يتضح أن حجم العينة الذي ستم دراسته يساوي (343) علي النحو

التالي :

$$\frac{(3195) (384)}{384 + (3195 \times 1)} = 343$$

وقد تم توزيع الاستبانة بطريقة الكترونية وبطريقة مباشرة ، وتم استرداد (285) استبانة وبعد إجراء عملية الفرز تبين أن (26) استبانة غير صالحة بسبب عدم اكتمال الإجابة وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل تساوي (259) استبانة والتي تشكل ما نسبته (76%) .

مصادر جمع البيانات : تم حصر جمع البيانات علي النحو التالي :

أولاً: المصادر الثانوية: تمثلت في قيام الباحث بالاطلاع علي العديد من الدراسات السابقة والكتب ، والاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية حول موضوع الدراسة .

ثانياً: المصادر الأولية: تمثلت في تطوير الاستبانة لتناسب مع طبيعة العنوان وهو " أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية ، وتم صياغة أسئلة الاستبانة اعتماداً علي ما تم طرحه في الدراسات السابقة ، للتعبير عن كل بعد ومتغير من متغيرات الدراسة ، لتتمكن من قياسها

• أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة من ثلاثة أجزاء والتي تكونت من (60) سؤال مقسمة إلى : (40) سؤال لتقيس أبعاد المتغير المستقل وهو الكفايات القيادية للمديرين ، و (20) سؤال لتقيس أبعاد المتغير التابع وهو نجاح المشاريع الإنشائية ، وبين الجدول (1) توزيع أسئلة أداة الدراسة وكما يلي:

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالعوامل الديموغرافيا وهي : (الجنس ، والفئة العمرية ، وعدد سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي) .

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (الكفايات القيادية للمديرين) ، وأبعادها هي : (الاتصال ، والمهارات الإدارية ، وإدارة الصراع ، والسمات الشخصية ، وبناء العلاقات الشخصية "الاهتمام" وإدارة فريق العمل).

الجزء الثالث : الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية) وأبعادها هي : (النطاق ، والجودة ، والتكلفة ، والجدول الزمني، ورضا أصحاب المصلحة) .

الجدول (1) توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس متغيراتها

أبعاد المتغير المستقل : الكفايات القيادية للمديرين						
البعد	الاتصال	المهارات الإدارية	إدارة الصراع	السمات الشخصية	بناء العلاقات الشخصية "الاهتمام"	إدارة فريق العمل
الفقرات	7 – 1	51 – 8	22 - 16	30 – 23	35 - 31	40 - 36
عدد الفقرات	7	8	7	8	5	5

الجدول (2) توزيع فقرات المتغير المستقل

مجموع فقرات المتغير المستقل الكفايات القيادية للمديرين (40 فقرة)
أبعاد المتغير التابع : نجاح المشاريع الإنشائية

البعد	النطاق	الجودة	التكلفة	الجدول	رضا أصحاب المصلحة
الفقرات	42 - 41	47 - 43	51 - 48	55 - 52	60 - 56
عدد الفقرات	2	5	4	4	5
مجموع فقرات أبعاد المتغير التابع : نجاح المشاريع الإنشائية (20 فقرة)					
مجموع فقرات المتغير المستقل والمتغير التابع (60 فقرة)					

وقد أعلنت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي التدريجي في الاستبانة في الاختيار والتي تراوح قيمها ما بين (5 - 1) والموضحة في الجدول (3) .

الجدول (3) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التطبيق / الموافقة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الوزن النسبي	100 – 81 %	81 - 61 %	60 - 41 %	40 – 21 %	20 – 1 %

فقد اعتمدت المعادلة التالية (Subedi , 2016)

جدول (4) تم معالجة مقياس ليكرت

$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل عدد المستويات}}{(5 - 1)}$ $1.33 = \frac{\quad}{3}$	$\text{طول الفئة} + \text{أقل وزن} = 1 + 1.33 = 2.33$ $\text{المتوسط المنخفض بين (1 - أقل من 2.33)}$
---	--

الفئة الثانية $2.33 + 1.33 = 3.66$ فتصبح درجة التطبيق أو الموافقة ضمن المستوى المنخفض بين (1 – أقل من 3.66)		
الفئة الثالثة $3.66 + 1.33 = 5$ فتصبح درجة التطبيق أو الموافقة ضمن المستوى المرتفع بين (2.33 - 5)		
منخفض	متوسط	مرتفع
(من 1 – أقل من 2.33)	(من 2.33 – أقل من 3.66)	(من 3.66 - 5)

• اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

2.3 صدق أداة الدراسة :

اعتمد الباحث لاختبار صدق إدارة الدراسة علي اختبار الصدق البنائي فيهدف إلي التأكد من أن كل سؤال من أسئلة الاستبانة ترتبط بالبُعد الذي تنتهي إليه وبأن جميع الأسئلة ترتبط بالمتغير الذي تتبع له ، ولكي يكون الارتباط صحيحاً يجب أن تكون قيمة تزايد معامل ارتباطها عن وهو (0.25) ، ومن خلال البيانات الواردة في لجدولين (4) ، (5) تبين أن جميع معاملات الارتباط (Pearson) تزايد عن (0.25) وأن الصدق البنائي معنوي (Linn , & Gronlund , 2012) .

الجدول (5) معاملات ارتباط فقرات الأداة ضمن البعد والمتغير الكفايات القيادية للمديرين

البُعد	الفقرة	معامل الارتباط علي المتغير	معامل الارتباط علي البُعد	البُعد	الفقرة	معامل الارتباط علي المتغير	معامل الارتباط علي البعد
الاتصال	1	.672**	.779**	السمات الشخصية	21	.733**	.703**
	2	.501**	.679**		22	.744**	.765**
	3	.669**	.786**		23	.532**	.690**

.683**	.568**	24		.836**	.666**	4	
.825**	.664**	25		.706**	.564**	5	
.842**	.710**	26		.759**	.606**	6	
.845**	.715**	27		.754**	.638**	7	
.873**	.734**	28		.576**	.646**	8	
.692**	.629**	29		.527**	.514**	9	
.658**	.743**	30		.697**	.593**	10	
.846**	.655**	31	بناء العلاقات الشخصية "الاهتمام"	.791**	.601**	11	
.863**	.678**	32		.846**	.668**	12	
.900**	.739**	33		.755**	.683**	13	
.801**	.734**	34		.763**	.691**	14	
.782**	.707**	35		.780**	.649**	15	
.875**	.698**	36	إدارة فريق العمل	.689**	.711**	16	
.875**	.761**	37		.730**	.730**	17	
.894**	.744**	38		.702**	.714**	18	
.861**	.775**	39		.777**	.759**	19	
.643**	.519**	40		.669**	.394**	20	
** الارتباط دال احصائياً عند مستوي معنوية 0.001							

الجدول (6) معاملات ارتباط فقرات الأداة ضمن البعد والمتغير نجاح المشاريع الإنشائية

البُعد	الفقرة	معامل الارتباط علي المتغير	معامل الارتباط علي البُعد	البُعد	الفقرة	معامل الارتباط علي المتغير	معامل الارتباط علي البُعد
النطاق	41	.727**	.897**		51	.777**	.813**

البعد	النطاق	الجودة	التكلفة	الجدول الزمني	رضا أصحاب المصلحة
Cronbach Alpha	.748	.906	.864	.867	.799
عدد الفقرات	2	5	4	4	5

بناءً على الجدول (7) ، نجد أن نتيجة الفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (- 0.894 و 0.770) بالإضافة إلى أن قيمة كرونباخ الفا للمتغير المستقل الكفايات القيادية للمديرين بلغت (0.961) ، والفا كرونباخ لأبعاد المتغير التابع تراوحت بين (0.748 - 0.906) وقيمة الا كرونباخ للمتغير التابع نجاح المشاريع الإنشائية بلغت (0.958) .

أولاً: الارتباط الخطي المتعدد :

تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون (person) بين أبعاد المتغير المستقل وكذلك أبعاد المتغير التابع للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد عالي .

الكفايات القيادية للمديرين

جدول (8) مصفوفة معاملات ارتباط (person) لأبعاد المتغير المستقل

البعد	الاتصال	إدارة المشروع	إدارة الصراع	السمات الشخصية	بناء العلاقات الشخصية	إدارة فريق العمل
الاتصال	1.00					
المهارات الإدارية	.733**	1.00				
إدارة الصراع	.633**	.750**	1.00			

	1.00	1.00	.722**	.661**	.624**	السمات الشخصية
1.00	.783**	.658**	.669**	.641**	.635**	بناء العلاقات الشخصية
		.671**	.703**	.669**	.581**	إدارة فريق العمل
** معنوي عند مستوى (1.01)						

يشير الجدول (8) ، أن أعلى ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل هو (**.783) بين بعدين لا (إدارة فريق العمل) و (بناء العلاقات الشخصية "الاهتمام") ، وبينما كانت قيم معامل الارتباط بين فقرات المتغير الأخرى أقل من ذلك ، حيث أن جميع قيمها كانت أقل من (80%) ، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati et. al , 2017) .

جدول (9) مصفوفة معاملات (person) لأبعاد المتغير التابع نجاح المشاريع الإنشائية

البعد	النطاق	الجودة	التكلفة	الجدول الزمني	رضا أصحاب المصلحة
النطاق	1.00				
الجودة	.717**	1.00			
التكلفة	.699**	.766**	1.00		
الجدول الزمني	.749**	.736**	.746**	1.00	1.00
رضا أصحاب المصلحة	.672**	.667**	.747**	.658**	.732**
** معنوي عند مستوى (1.01)					

يشير الجدول (9) ، أن أعلى ارتباط بين المتغيرين التابع هو (**.766) بين البعدين (الجدول الزمني) ، (والتكلفة) ، بينما كانت قيم معامل الارتباط بين فقرات المتغير الأخرى أقل من ذلك .حيث أن جميع قيمها

كانت أقل من (80%) ، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati et . al , 2017) .

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل الكفايات القيادية للمديرين تم اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Inftor) .

جدول (10) قيم الارتباط الخطي المتعددة

أبعاد الكفايات القيادية للمديرين	VIF	Tolerance
الاتصال	2.491	.401
المهارات الإدارية	3.221	.310
إدارة الصراع	3.142	.318
السمات الشخصية	2.549	.392
بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)	3436	.291
إدارة فريق العمل	3.593	.278

يلاحظ من الجدول (10) ، وعليه لا يوجد مشكلة ارتباط الخطي المتعدد لاختبار معاملات التضخم لتباين أن يكون معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5) ، وقيم التباين المسموح به (Tolerance) هي أكبر من (0.2) ، وعليه لا يوجد مشكلة ارتباط الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة (Gujarati et , al , 2017) .

ثانياً : التوزيع الطبيعي

تم قياس معامل الالتواء ومعامل التفلطح لبيان التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة .

جدول (11) اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح

المتغير/ البعد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الكفايات القيادية للمديرين	-0.310	-0.266
الاتصال	-0.374	-0.045
المهارات الإدارية	-0.309	-0.115
إدارة الصراع	-0.340	-0.235
السمات الشخصية	-0.431	-0.230
بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)	-0.643	-0.286
إدارة فريق العمل	-0.593	-0.028
نجاح المشاريع الإنشائية	-0.331	-0.095
النطاق	-0.473	-0.267
الجودة	-0.331	-0.567
التكلفة	-0.358	-0.360
الجدول الزمني	-0.308	-0.143
رضا أصحاب المصلحة	-0.360	-0.035

يلاحظ من الجدول (10) ، أن اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها ، أن قيم معامل الالتواء ومعامل التفلطح يجب أن تقع بين (0 إلى ± 2) لتكون ضمن التوزيع الطبيعي ، حيث تحقق ذلك من خلال البيانات ، وعليه تعتبر البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Doane & Seward , 2015) .

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة أداة الدراسة واختبار فرضياتهم ثم استخدام برنامج (SPSS) لجراء التحليل الوصفي والاستدلالي من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

– الإحصاء الوصفي : وذلك لعرض خصائص أفراد عينة الدراسة ووصف اجاباتهم وتحليل أسئلة الدراسة .

جدول (12) اختبارات الإحصاء الوصفي واستخداماته

نوع الاختبار	الاستخدام
التكرارات والنسب المئوية	تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم علي عبارات الاستبانة.
الوسط الحسابي	تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة علي أسئلة الاستبانة.
الانحراف المعياري	تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي .

– الإحصاء الاستدلالي : تم اختبار فرضيات الدراسة .

جدول (13) اختبارات الإحصاء الاستدلالي واستخداماته

نوع الاختبار	الاستخدام
Variance Inflation (VIF) Factor	لاختبار عدم تداخل المتغير المستقل للدراسة واختبار قوة بناء أنموذج الدراسة.
Pearson Correlation	لاختيار معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل واختبار صدق البناء لإظهار مدي ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، ومن أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التنبؤ.
Multiple Liner Regression	لاختيار أثر الأبعاد للمتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى بيان أساليب الإحصاء الوصفي للعوامل الديموغرافية، للتكرارات والنسب المئوية ووصفاً لإبعاد وأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وعرض النتائج، كما يلي .

1. وصف خصائص عينة الدراسة :

يقدم الجزء الأول من الدراسة الحالية وصفاً للعوامل الديموغرافية ، لأفراد عينة الدراسة ، للتعرف علي (الجنس ، والفئة العمرية ، وعدد سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي).

الجنس :

جدول (14) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	234	90.3
2	أنثي	25	9.7
	المجموع	259	%100

يشير الجدول (14) ، أن أعلى نسبة قد بلغت (90.3%) هم من فئة الذكور ، وقد بلغ عددهم (234) مستجوب ، وأن أقل نسبة قد بلغت (9.7%) هم من الإناث ، وقد بلغ عددهم (25) مستجوبة ، وهذا مؤشر إلى أن غالبية مديري المشاريع من الذكور لأن العمل يحتاج إلى جهد بدني وقدرة علي تحمل صعوبات العمل .

الفئة العمرية :

جدول (15) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 30 سنة	16	6.2
2	30 سنة – أقل من 40 سنة	84	32.4
3	40 سنة – أقل من 50 سنة	124	47.9
4	50 سنة فأكثر	35	13.5
	المجموع	259	%100

يشير الجدول (14) إلى أن أعلى نسبة من الفئة العمرية قد بلغت (32.4%) و (47.9%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين الفئتين (30 سنة – أقل من 40 سنة) ، و (40 سنة أقل من 50 سنة) ، وعددهم (208) مستجوب ، بينما أقل نسبة من الفئة العمرية قد بلغت (6.2%) تراوحت أعمارهم عن فئة (أقل من 30 سنة) ، وعددهم (16) مستجوب ، وهذا مؤشر إلى أن غالبية الأعمار تقع بين (30 سنة – أقل من 50 سنة) ، وهذا مؤشر على اعتماد هذه الشركات على المديرين من فئة الشباب وذوي الخبرة في مجال العمل .

عدد سنوات الخبرة :

جدول (16) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 10 سنوات	4	1.5
2	10 – أقل من 15 سنة	96	37.1
3	15 – أقل من 20 سنة	144	55.6

4	20 سنة فأكثر	15	5.8
المجموع		259	%100

يشير الجدول (16) ، أن أعلى نسبة من عدد سنوات الخبرة قد بلغت (37.1%) و (55.6%) من أفراد عينة الدراسة لعدد سنوات الخبرة بين الفئتين (10 – أقل من 15 سنة) ، و (15 – أقل من 20 سنة) علي الترتيب ، وعددهم (240) مستجوب ، بينما كانت أقل نسبة من عدد سنوات الخبرة قد بلغت (1.5%) من أفراد عينة الدراسة من فئة (أقل من 10 سنوات) ، وعددهم (4) مستجوب ، وهذا مؤشر علي أن أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات الخبرة تتفق مع توزيع الفئات العمرية .

المؤهل العلمي :

جدول (17) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	بكالوريوس	220	84.9
2	ماجستير	33	12.8
3	دكتورة	6	2.3
المجموع		259	%100

يشير الجدول (17) ، أن أعلى نسبة من المؤهل العلمي قد بلغت (84.9%) من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة (بكالوريوس) ، وعددهم (221) مستجوب ، بينما كانت أقل نسبة من المؤهل العلمي قد بلغت (2.3%) من أفراد عينة الدراسة الذين يحملون درجة (دكتورة) وعددهم (6) مستجوب ، وهذا مؤشر علي أن المتطلبات لإدارة المشاريع تحتاج إلي مؤهلات علمية كافية تؤهلهم للقيام بجميع الأعمال .

2.4 وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة

يقدم الجزء الثاني من الدراسة وصفاً لأسئلة وأبعاد ومتغيرات الدراسة للمتغير المستقل والمتغير التابع ، لاستجابات عينة الدراسة .

2. وصف المتغير المستقل الكفايات القيادية للمديرين :

للإجابة عن السؤال الأول الرئيسي : ما مستوى تطبيق الكفايات القيادية للمديرين وأبعادها للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (40) سؤال .

نحو إبعاد الكفايات القيادية للمديرين

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة

الكفايات القيادية للمديرين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
الاتصال	3.60	712.	1	متوسطة
المهارات الإدارية	3.42	728.	5	متوسطة
إدارة الصراع	3.28	970.	6	متوسطة
السمات الشخصية	3.47	851.	4	متوسطة
بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)	3.54	870.	3	متوسطة
إدارة فريق العمل	3.59	845.	2	متوسطة
المؤشر الكلي الكفايات القيادية للمديرين	3.47	707.		متوسطة

يشير الجدول (18)، أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (الكفايات القيادية للمديرين) وأبعاده ذات درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.42 – 3.60) ، حيث حصل بعد (الاتصال) بمتوسط حسابي مقداره (3.60) وبدرجة متوسطة من الموافقة ، و ثم بعد (إدارة فريق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وبدرجة متوسطة من الموافقة ، و ثم بعد (بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام) بمتوسط

حسابي مقداره (3.54) وبدرجة متوسطة من الموافقة ، و ثم بعد (السمات الشخصية) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وبدرجه متوسطة من الموافقة ، و ثم بعد (المهارات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وبدرجة متوسطة من الموافقة ، و اخيراً بعد (إدارة الصراع) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) علي أقلها وبدرجة متوسطة من الموافقة ، وبلغ المؤشر الكلي للكفايات القيادية للمديرين (3.47) وبهذا يتضح أن مستوى تطبيق الكفايات القيادية للمديرين قد جاء ضمن المستوى المتوسط ، وهذه النتيجة تعكس تعدد وتنوع الكفايات التي يحتاج إليها مديري المشاريع الإنشائية نظراً لارتباط هذه القطاع بالتغيرات البيئية الخارجية والتعامل مع أصحاب مصالح مختلفين أضف إلي ذلك تنوع فريق العمل من جانب مستوى المهارة والمستوي التعليمي بالإضافة إلي الخبرة . كذلك تعكس هذه النتيجة إلي الحاجة إلي التطور المستمر في الكفايات لتواكب التطورات الحاصلة في هذا القطاع .

وفيما يلي تفصيل لأبعاد الكفايات القيادية للمديرين :

البعد الأول : الاتصال

للإجابة عن ما مستوى تطبيق الاتصال للمشاريع في ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (7) أسئلة .

الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاتصال

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الموافقة	درجة
1	تستوعب إدارة المشروع الرسائل من المشاركين المرتبطين في المشروع	3.58	911.	3	متوسطة
2	تحرص إدارة المشروع علي الحفاظ علي قنوات اتصال رسمية	3.96	893.	1	متوسطة

متوسطة	6	976.	3.46	تتوفر لدي إدارة المشروع قدرة أمان عالية للمعلومات المتبادلة في عملية الاتصالات	3
متوسطة	7	1.055	3.34	تحرص إدارة المشروع علي الحفاظ علي قنوات اتصال غير رسمية	4
متوسطة	2	878.	3.72	توظف إدارة المشروع عملية الاتصال في معالجة المشكلة الإنتاجية في المشروع .	5
متوسطة	5	914.	3.54	توفر إدارة المشروع لفريق العمل القدرة علي الاتصال في كافة الاتجاهات .	6
متوسطة	4	933.	3.57	تستخدم إدارة المشروع وسائل اتصال عالية الجودة .	7
متوسطة		712.	3.60	المؤشر الكلي الاتصال	8

يشير الجدول (19) ، إلى أن المؤشر الكلي لبعد (الاتصال) قد بلغ (3.60) وهو عكس مستوى متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (2) والت تنص علي "تحرص إدارة المشروع علي الحفاظ علي قنوات اتصال رسمية . " قد اختلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (8.93) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (4) علي الترتيب الأخير والتي تنص "تحرص إدارة المشروع علي الحفاظ علي قنوات اتصال غير رسمية " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.34) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.055) ، وهذا مؤشر إلى الاتصال من خلال قنوات رسمية كالبريد الإلكتروني أو الخطابات الرسمية يساعد في إيصال المعلومة المناسبة وفي وقت المناسب للمعنيين ، وكذلك فإن نجاح المشروع يعتمد علي نقل وتوثيق المعلومات بشكل رسمي خاصة عند التعامل مع الشركة الأم من خلال الاعتماد علي التقارير أو الموردين من خلال الخطابات الرسمية وغيرها .

البعد الثاني : المهارات الإدارية

للإجابة عن مستوى تطبيق المهارات الإدارية في ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (8) أسئلة

عينة الدراسة نحو المهارات الإدارية

الجدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توجد لدي إدارة المشروع آلية لمراقبة توافر الموارد اللازمة .	3.87	871.	2	متوسطة
2	تحرص إدارة المشروع علي توثيق كافة الوثائق المرتبطة بالمشروع .	4.02	874.	1	متوسطة
3	تحرص إدارة المشروع علي مواكبة التطورات التقنية الحديثة .	3.45	955.	3	متوسطة
4	تسعي إدارة المشروع لتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر .	3.10	1.064	8	متوسطة
5	تقيم إدارة المشروع الإداء بعد انتهاء المشروع	3.16	1.074	7	متوسطة
6	توفر إدارة المشروع نظام السلامة المهنية للعاملين .	3.24	971.	5	متوسطة
7	تقوم إدارة المشروع بتقييم الأداء أثناء تنفيذ المشروع بشكل مستمر .	3.20	1.077	6	متوسطة

متوسطة	4	1.140	3.20	تراعي إدارة المشروع المتغيرات البيئية عند وضعها الجدول الزمني للمشروع .	8
متوسطة		728.	3.26	المؤشر الكلي للمهارات الإدارية	9

دلت النتائج الواردة في جدول (20) ، إلى أن المؤشر الكلي لبعدها (المهارات الإدارية) قد بلغ (3.41) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (9) والتي تنص علي " تحرص إدارة المشروع علي توثيق كافة الوثائق المرتبطة بالمشروع . " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (874.). ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (11) علي الترتيب الأخير والتي تنص " تسعى إدارة المشروع لتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.10) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.064). وهذا مؤشر إلى أن التوثيق والالتزام بكافة الوثائق المرتبطة بالمشروع كخطة إدارة المشروع ودراسة الجدوى الاقتصادية وخطة الجدول الزمني والتقارير له أثر كبير في نجاح المشروع .

البعد الثالث : إدارة الصراع

للإجابة عن ما مستوى تطبيق إدارة الصراع للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (7) أسئلة.

أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الصراع

الجدول (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تسعي إدارة المشروع لحل الصراع ودياً	3.41	1.049	2	متوسطة

متوسطة	1	1.014	3.45	تحاول إدارة المشروع بناء توافق في الآراء التي تخدم أهداف المشروع .	2
متوسطة	3	1.150	3.40	تتعامل إدارة المشروع مع السياسات التنظيمية المرتبطة بالمشروع بفاعلية .	3
متوسطة	4	1.180	3.37	تساعد إدارة المشروع الآخرين علي الإطلاع علي وجهات نظر مختلفة .	4
متوسطة	5	1.858	3.36	تدير إدارة المشروع المواقف الغامضة بشكل داعم لهدف المشروع .	5
متوسطة	7	1.121	2.85	تستشعر إدارة المشروع وجودة صراع في إطار زمني مبكر .	6
متوسطة	6	1.177	3.08	تحافظ إدارة المشروع علي ضبط النفس والرد بشكل مناسب في كافة المواقف .	7
متوسطة		969.	3.27	المؤشر الكلي إدارة الصراع	8

يشير الجدول (21) ، إلى أن المؤشر الكلي لبعدها (إدارة الصراع) قد بلغ (3.27) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (17) والتي تنص علي " تحاول إدارة المشروع بناء توافق في الآراء التي تخدم أهداف المشروع " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.014) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (21) علي الترتيب الأخير والتي تنص " تستشعر إدارة المشروع وجود صراع في إطار زمني مبكر . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (2.85) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.121) ، وهذا مؤشر إلى أن توافق الآراء بين أعضاء فريق العمل يحفز العمل الجماعي لما له أثر علي نجاح المشروع . هذا من جانب ومن جانب آخر فقد تمت الإشارة إلي وجود تنوع وتضارب بين أهداف وآراء أصحاب المصالح مما يعكس الحاجة إلي مهارة حل النزاع .

البعد الرابع : السمات الشخصية

للإجابة عن ما مستوى تطبيق السمات الشخصية للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (8) أسئلة .

نحو السمات الشخصية

الجدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة المشروع علي إنجاز المهام في الوقت المحدد .	3.57	1.168	2	متوسطة
2	تسعي إدارة المشروع إلي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .	3.16	1.326	8	متوسطة
3	تحرص إدارة المشروع علي إنجاز المهام بالشكل المطلوب .	3.65	1.113	1	متوسطة
4	توفر إدارة المشروع جو من الثقة داخل المشروع .	3.47	991.	5	متوسطة
5	تعمل إدارة المشروع علي دعم ثقافة الفريق عند أداء المهام .	3.46	1.052	6	متوسطة
6	تطلع إدارة المشروع علي تجاوب نجاحات الآخرين .	3.33	1.146	7	متوسطة
7	تحرص إدارة المشروع علي رفع مستوى الأداء في العمل بشكل دائم .	3.53	1.196	4	متوسطة

متوسطة	3	950.	3.56	تحرص إدارة المشروع علي تعزيز مستوي الالتزام لدي العاملين في المشروع .	8
متوسطة		851.	3.47	المؤشر الكلي السمات الشخصية .	9

يشير الجدول (22) ، إلي أن المؤشر الكلي لبعده (السمات الشخصية) قد بلغ (3.47) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (25) والتي تنص علي " تحرص إدارة المشروع علي إنجاز المهام بالشكل المطلوب . " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.113) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (24) علي الترتيب الأخير والتي تنص " تسعى إدارة المشروع إلي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.16) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.326) ، وهذا مؤشر إلي أن إنجاز المهام والأنشطة بكفاءة وفعالية مع مراعاة قيود المشروع كالتكلفة والجودة والجدول الزمني له أثر كبير علي نجاح المشروع .

البعد الخامس : بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)

للإجابة عن ما مستوي تطبيق بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام) للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (5) أسئلة .

نحو بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)

الجدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعبّر إدارة المشروع عن توقعات إيجابية المشاركين الآخرين في المشروع .	3.40	1.070	5	متوسطة

متوسطة	1	946.	3.66	تحرص إدارة المشروع علي بناء مواقف إيجابية للنجاح في المشروع .	2
متوسطة	4	1.065	3.43	نجحت إدارة المشروع في إشراك جميع أصحاب المصالح المعنيين بالمشروع .	3
متوسطة	3	1.033	3.54	تستجيب إدارة المشروع لتوقعات واهتمامات أصحاب المصالح في المشروع .	4
متوسطة	2	1.078	3.62	تستمع إدارة المشروع إلي أصحاب المصلحة في المشروع .	5
متوسطة		870.	3.53	المؤشر الكلي بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)	6

يشير الجدول (23) ، إلي أن المؤشر الكلي لبعد (بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام) قد بلغ (3.53) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (32) والتي تنص علي " تحرص إدارة المشروع علي بناء مواقف إيجابية للنجاح في المشروع . " وقد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (946.) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (31) علي الترتيب الأخير والتي تنص " تعبر إدارة المشروع عن توقعات إيجابية للمشاركين الآخرين في المشروع . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.40) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.070) ، وهذه النتيجة تعكس أن المشاريع الإنشائية تشتمل علي العديد من أصحاب المصالح ، ومن المحتمل أن يكون لكل منهم القدرة علي تسريع تقدم المشروع أو الحد من تقدمه . وبالرغم من أنهم يسعوا في إدارة قيادة المشروع ، إلا أن دورهم يظهر في كونهم أداة محفزة للتغيير مما سيعزز نجاح المشروع .

البعد السادس : إدارة فريق العمل

للإجابة عن ما مستوى تطبيق إدارة فريق العمل للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟
والذي تم قياسه اعتماداً علي (5) أسئلة .

نحو إدارة فريق العمل

الجدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تشارك إدارة المشروع المعارف والخبرات مع الآخرين المرتبطين بالمشروع .	3.65	991.	2	متوسطة
2	تشجع إدارة المشروع العمل كفريق باستمرار	3.65	988.	3	متوسطة
3	تقوم إدارة المشروع ببناء الثقة مع كافة الأطراف المرتبطين بالمشروع .	3.53	972.	4	متوسطة
4	تساعد إدارة المشروع علي إيجاد بيئة مبنية علي الانفتاح في المشروع .	3.28	1.149	5	متوسطة
5	تحافظ إدارة المشروع علي علاقة عمل جيدة مع كافة الأطراف المرتبطين بالمشروع .	3.87	990.	1	متوسطة
6	المؤشر الكلي إدارة فريق العمل	3.59	845 .		متوسطة

يشير الجدول (24) ، إلي أن المؤشر الكلي لبعده (إدارة فريق العمل) قد بلغ (3.59) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (40) والتي تنص علي " تحافظ إدارة المشروع علي

علاقة عمل جيدة مع كافة الأطراف المرتبطين بالمشروع. " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (990) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (39) علي الترتيب الأخير والتي تنص " تساعد إدارة المشروع علي إيجاد بيئة مبنية علي الانفتاح في المشروع . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.28) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.149) ، وهذا مؤشر إلي أن بناء العلاقات العمل الجيدة وبناء المواقف الإيجابية مع المعنيين وكافة الأطراف داخل المشروع يساهم في نجاح المشروع وهذا يتطلب تحقيق العدالة بين كافة الأطراف .

3.4 وصف المتغير التابع نجاح المشاريع الإنشائية

للإجابة عن السؤال الثاني الرئيسي : ما مستوى توافر نجاح المشاريع الإنشائية وأبعادها في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (20) سؤال .

نحو أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نجاح المشاريع الإنشائية
متوسطة	1	892.	3.40	النطاق
متوسطة	4	990.	3.26	الجودة
متوسطة	3	944.	3.29	التكلفة
متوسطة	5	953.	3.21	الجدول الزمني
متوسطة	2	787.	3.32	رضا أصحاب المصلحة
متوسطة		822.	3.28	المؤشر الكلي نجاح المشاريع الإنشائية

يشير الجدول (25) ، أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية) وإبعاده ذات درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.21 – 3.40) حيث حصل بعد (النطاق) بمتوسط حسابي مقداره (3.40) وبدرجة متوسطة من الموافقة ، ثم بعد (رضا أصحاب المصلحة) بمتوسط حسابي مقداره (3.32) وبدرجة متوسطة من الموافقة ، و ثم بعد (التكلفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وبدرجة متوسطة من الموافقة ، و ثم بعد (الجودة) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وبدرجة متوسطة من الموافقة ، وأخيراً بعد (الجدول الزمني) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) علي أقلها وبدرجة متوسطة من الموافقة ، وبلغ المؤشر الكلي لنجاح المشاريع الإنشائية (3.28) وبهذا يتضح أن مستوي توافر نجاح المشاريع الإنشائية قد جاء ضمن المستوي المتوسط ، وهذا مؤشر إلي أن المشاريع الإنشائية تواجه تحديات كبيرة مرتبطة بالتغيرات البيئية الخارجية ، وفيما يلي تفصيل لأبعاد نجاح المشاريع الإنشائية :

البعد الأول : النطاق

للإجابة عم ما مستوي توافر نجاح النطاق المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (2) أسئلة .

الجدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو نجاح النطاق

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة المشاريع بتلبية المتطلبات للعملاء حسب المتفق عليه .	3.23	1.010	2	متوسطة
2	تحرص إدارة المشروع دائماً علي تلبية المتطلبات والأهداف المتفق عليها .	3.56	985.	1	متوسطة
3	المؤشر الكلي النطاق	3.40	892.		متوسطة

يشير الجدول (26) إلى أن المؤشر الكلي لبعد (النطاق) قد بلغ (3.40) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (42) والتي تنص علي " تحرص إدارة المشروع دائماً علي تلبية المتطلبات والأهداف المتفق عليها . " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (985.) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (41) علي الترتيب الأخير والتي تنص " تقوم إدارة المشروع بتلبية المتطلبات للعملاء حسب المتفق عليه . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.23) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.010) ، وهذا مؤشر إلى أن قدرة مديري المشاريع علي تحقيق متطلبات العميل لم يأت بدرجة عالية لكون هذا البعد يرتبط بعوامل أخرى تحدت تحقيقه سواء من جانب التكلفة أو مدة تنفيذ المشروع والموارد والمخاطر .

البعد الثاني : الجودة

للإجابة عم ما مستوى توافر نجاح الجودة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (5) أسئلة .

نحو نجاح الجودة

الجدول (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة المشروع علي اتباع معايير جودة عالية .	3.45	1.062	2	متوسطة
2	تحرص إدارة المشروع علي تلبية احتياجات العميل بالجودة المطلوبة .	3.49	1.123	1	متوسطة

متوسطة	3	1.123	3.30	تعتبر إدارة المشروع عدم حدوث أخطاء أثناء التنفيذ واحدة من أهدافها الرئيسية .	3
متوسطة	5	1.234	2.96	تحرص إدارة المشروع علي أخذ تغذية راجعة مباشرة عن رضا المستهلك .	4
متوسطة	4	1.197	3.26	تستخدم إدارة المشروع إجراءات جودة ثابتة في أنشطة العمل اليومية .	5
متوسطة		990.	3.26	المؤشر الكلي الجودة	6

يشير الجدول (27) ، إلى أن المؤشر الكلي لبعد (الجودة) قد بلغ (3.26) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (44) والتي تنص علي " تحرص إدارة المشروع علي تلبية احتياجات العميل بالجودة المطلوبة . " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.123) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (46) علي الترتيب الأخير والتي تنص " تحرص إدارة المشروع علي أخذ تغذية راجعة مباشرة عن رضا المستهلك . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (2.96) والذي يعكس متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.234) . وهذا مؤشر إلي أن اتقان تنفيذ المشروع وتسليم المخرجات بأعلى جودة تناسب متطلبات العميل ، وتساهم في نجاح المشروع ، ولكن جاء البعد بدرجة متوسطة لكون جودة المشاريع لا ترتبط بالعميل فقط بل هناك متطلبات تحددها المؤسسات الحكومية .

البعد الثالث : التكلفة

للإجابة عم ما مستوي توافر نجاح الجودة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (4) أسئلة .

نحو نجاح التكلفة

الجدول (28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تدرس إدارة المشروع التكاليف غير المخطط لها بالتفصيل لمنع تكرارها في المستقبل .	3.01	1.200	4	متوسطة
2	تراقب إدارة المشروع التكاليف باستمرار .	3.36	1.162	2	متوسطة
3	تسعى إدارة المشروع علي إكمال المشروع ضمن الميزانية المحددة أو أقل	3.46	1.029	1	متوسطة
4	تسعى إدارة المشروع إلي تحقيق صافي الربح	3.29	1.085	3	متوسطة
5	المؤشر الكلي التكلفة	3.29	944.		متوسطة

يشير الجدول (28) ، إلي أن المؤشر الكلي لبعد (التكلفة) قد بلغ (3.29) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (50) ، والتي تنص علي " تسعى إدارة المشروع علي إكمال المشروع ضمن الميزانية المحددة أو أقل . " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وهو يعكس مستوى من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.029) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (48) علي الترتيب الأخير والتي تنص " تدرس إدارة المشروع التكاليف غير المخطط لها بالتفاصيل منه تكرارها في المستقبل . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.01) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة بانحراف معياري مقداره (1.200) ، وهذا مؤشر إلي أن تنفيذ المشروع بالتكلفة المخطط لها والتزام بالكلفة المرصودة من قبل الممول يساهم في نجاح المشروع ، وقد جاء مستوى الأداء علي هذا البعد بدرجة متوسطة نظراً للتغير الحاصل عالمياً في أسعار مدخلات الإنتاج مما يقلل من مستوى الدقة في التنبؤ بالأسعار .

البعد الرابع : الجدول الزمني

للإجابة عم ما مستوي توافر نجاح الجودة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (4) أسئلة .

نحو نجاح الجدول الزمني

الجدول (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تسعي إدارة المشروع علي تسليم مخرجات المشروع في وقتها المحدد .	3.42	1.027	1	متوسطة
2	تسعي إدارة المشروع علي إكمال المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد .	3.18	1.136	3	متوسطة
3	تعتبر إدارة المشروع الالتزام بالمواعيد أمراً مهماً .	3.23	1.118	2	متوسطة
4	تعتبر إدارة المشروع الجدولة التفصيلية للأنشطة جزء مهم من الجدول الزمني .	3.01	1.219	4	متوسطة
5	المؤشر الكلي الجدول الزمني	3.21	953.		متوسطة

يشير الجدول (29) ، إلى أن المؤشر الكلي لبعد (الجدول الزمني) قد بلغ (3.21) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (52) والتي تنص علي . " تسعي إدارة المشروع علي تسليم مخرجات المشروع في وقتها المحدد." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وهو يعكس مستوي من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.027) ، ومن ناحية أخرى حصلت الجدولة التفصيلية للأنشطة جزء مهم من الجدول الزمني . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.01) وهو يعكس

مستوي من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (953)، وهذا مؤشر إلى أن تسليم مخرجات المشروع في وقتها المحدد دون التأخير علي العميل يزيد فرصة نجاح المشروع بشكل كبير ، وهذه النتيجة تتسجم مع الظروف البيئية العالمية مثل جائحة كورونا والتي أثرت علي قدرة المديرين علي تنفيذ المشروع حسب ما هو مجدول .

البعد الخامس : رضا أصحاب المصلحة

للإجابة عن ما مستوي توافر نجاح رضا أصحاب المصلحة للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟ والذي تم قياسه اعتماداً علي (5) أسئلة .

4.4 الدراسة نحو نجاح رضا أصحاب المصلحة

الجدول (30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يشعر أصحاب المصلحة الآخرون بالرضا عن المشروع .	3.31	1.083	4	متوسطة
2	يشعر العميل بالرضا عن المشروع .	3.35	1.039	2	متوسطة
3	يشعر الممولون بالرضا عن المشروع .	3.33	1.050	3	متوسطة
4	يشعر الموردون بالرضا عن المشروع .	3.21	1.127	3	متوسطة
5	يشعر فريق المشروع بالرضا عن المشروع .	3.39	978.	1	متوسطة
6	المؤشر الكلي رضا أصحاب المصلحة	3.21	953.		متوسطة

يشير الجدول (30) ، إلى أن المؤشر الكلي لبعد (رضا أصحاب المصلحة) قد بلغ (3.32) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة ، ونلاحظ أن الفقرة رقم (60) والتي تنص علي " يشعر فريق المشروع . " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (978) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (59) علي الترتيب الأخير والتي تنص " يشعر الموردون بالرضا عن المشروع . " علي أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.21) وهو يعكس مستوي متوسط من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.127) . هذا مؤشر إلى أن شعور فريق المشروع بالإنجاز وتقديم المخرجات ضمن القيود يساهم بنجاح المشروع . وهذه النتيجة تعكس التضارب الحاصل في أهداف أصحاب المصلحة مما يعني أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلي تحقيق درجة عالية لدي كافة أصحاب المصالح .

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

يقدم الجزء الثالث من الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الخمسة للأبعاد ومتغيرات الدراسة المستقل والتابع ، والتي تم إخضاع الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وكما يلي :

— نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال ، والمهارات الإدارية ، وإدارة الصراع ، والسمات الشخصية ، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام) ، وإدارة فريق العمل) في نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة (النطاق ، الجودة ، التكلفة ، الجدول الزمني ، رضا أصحاب المصلحة) في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (31) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها في نجاح المشاريع الإنشائية

ANOVA تحليل التباين	جدول المعاملات Coefficient
---------------------	----------------------------

T sig	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	DF	F sig	F	نجاح المشاريع الإنشائية
.020	3.297	.148	.047	.155	الاتصال	6 252 258	.000	209.868	
.000	5.412	.250	.052	.282	المهارات الإدارية				
.049	1.980	.090	.039	.077	إدارة الصراع				
.000	6.409	.263	.090	.254	السمات الشخصية				
.000	5.091	.242	.045	.229	بناء العلاقات الشخصية				
.000	4.986	.243	.047	.237	إدارة فريق العمل				

يشير النتائج الواردة في الجدول (29) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل الكفايات القيادية للمديرين على نجاح المشاريع الإنشائية من خلال قيمة ($F=209.86$, $Sig=0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد الاتصال) بلغت قيمة ($B=.148$, $t=3.297$, $Sig=.020$) ، وبلغ قيمة بعد (المهارات الإدارية) ($B=.250$, $t=5.412$, $Sig=.000$) ، وبلغ قيمة بعد (إدارة الصراع) ($B=.090$, $t=1.980$, $Sig=.049$) ، وبلغ بعد (السمات الشخصية) ($B=.263$, $t=6.409$, $Sig=.000$) ، وبلغ بعد (بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)) ($B=.242$, $t=5.091$) ، وبلغ بعد إدارة فريق العمل) ($B=.243$, $t=4.986$, $Sig=.000$) ، وهذا يدل على أن كافة الأبعاد تعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$).

بناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، والمهارات الإدارية وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، وإدارة فريق العمل في نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة (النطاق، والجودة، والتكلفة، والجدول الزمني، ورضا أصحاب المصلحة) في شركات المقاولات بمدينة الرياض. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

– نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى ($H_{0.1}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال المهارات الإدارية، وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، وإدارة فريق العمل في نجاح النطاق للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

السؤال الفرعي الأول : هل يوجد أثر للكفايات القيادية للمديرين في نجاح النطاق للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟

جدول (32) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها في نجاح النطاق للمشاريع

ANOVA تحليل التباين						جدول المعاملات Coefficient		
F	F sig	DF	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T	T sig
69.518	.000	6	الاتصال	.189	.076	.151	2.473	.014
		252	المهارات الإدارية	.331	.085	.270	3.896	.000
		258	إدارة الصراع	.132	.063	.167	2.095	.026

نجاح
النطاق

السّمات الشخصية	.167	.065	.160	2.591	.010
بناء العلاقات الشخصية	.420	.073	.410	5.722	.000
إدارة فريق العمل	.182	.077	.173	2.356	.019

شير الجدول (32) ، إلى وجود إثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل الكفايات القيادية للمديرين على بعد نجاح النطاق للمشاريع من خلال قيمة ($F=69.518$, $Sig = 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد الاتصال) بلغت قيمة ($B=151$, $t\text{-value}$ = 2.473 , $sig = .014$) ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ قيمة بعد (المهارات الإدارية) ($B=.270$, $t\text{-value}= 3.896$, $Sig = .000$)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$) ، وبلغ قيمة بعد (إدارة الصراع) ($B=167$, $t\text{-value} = 2.095$, $Sig= .026$)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ بعد السمات الشخصية) ($B=160$, $t\text{-value}= 2.591$, $sig = .010$)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$) ، وبلغ بعد (بناء العلاقات الشخصية الاهتمام) ($B=.410$. $t - value = 5.722$, $sig = .000$) ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، في حين، وبلغ بعد (إدارة فريق العمل) ($B= 173$, $t\text{-value} = 2.356$, $Sig = .019$)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$).

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية بأبعادها (الاتصال، والمهارات الإدارية، إدارة الصراع السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، إدارة فريق العمل في نجاح النطاق للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

– نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية ($H_{0.2}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها الاتصال، والمهارات الإدارية، وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، وإدارة فريق العمل في نجاح الجودة للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للكفايات القيادية للمديرين في نجاح الجودة للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟

جدول (33) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها في نجاح الجودة للمشاريع

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA		
T sig	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	DF	F sig	F
.013	2.808	.170	.073	.205	الاتصال	6 252 258	.000	108.76
.005	2.809	.168	.081	.228	المهارات الإدارية			
.016	2.416	.142	.060	.145	إدارة الصراع			
.001	3.353	.178	.062	.207	السمات الشخصية			
.000	5.258	.324	.070	.369	بناء العلاقات الشخصية			

نجاح
الجودة

					إدارة فريق العمل	.258	.074	.221	3.502	.001
--	--	--	--	--	------------------	------	------	------	-------	------

يشير الجدول (32) ، إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل الكفايات القيادية

للمديرين على بعد نجاح الجودة للمشاريع، من خلال قيمة (F=108.769, Sig=0.000)

، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) .

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد (الاتصال) بلغت قيمة (t-170, B=

0.013, Sig=2.808, value=) ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$) ، وبلغ قيمة بعد (المهارات الإدارية)

(B=168, t-value=2.809, Sig=.005) ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$) ، وبلغ قيمة بعد إدارة

الصراع (B=.142, t-value=2.416, Sig=.016) ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$) ، وبلغ بعد

(السمات الشخصية) (B=.178, t-value=3.353, Sig=.001) ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)

(، وبلغ بعد (بناء العلاقات الشخصية الاهتمام) (B=.324, t-value=5.258, Sig=.000) ، وهذا يعزز

الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$) ، في حين ، وبلغ بعد (إدارة فريق العمل) (B=.221, t-value=.001).

(3.502, Sig) ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$).

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " وجود أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، المهارات الإدارية

إدارة الصراع السمات الشخصية بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، إدارة فريق العمل في نجاح الجودة

للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{0.3}$) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

(للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، المهارات الإدارية، إدارة الصراع، السمات الشخصية،

ANOVA تحليل التباين					جدول المعاملات Coefficient			
F	F sig	DF	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T	T sig
121.34	.000	252	الاتصال	.144	.067	.133	2.149	.027
			المهارات الإدارية	.170	.074	.153	2.297	.021
			إدارة الصراع	.166	.055	.170	3.012	.003
			السمات الشخصية	.208	.057	.187	3.671	.000
			بناء العلاقات الشخصية	.347	.064	.320	5.400	.000
			إدارة فريق العمل	.207	.068	.185	3.053	.000
6								

يشير الجدول (33) إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل الكفايات القيادية للمديرين على بعد نجاح التكلفة للمشاريع، من خلال قيمة ($F=121.34$, Sig 0.000)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد (الاتصال) بلغت قيمة ($B=.133=0.027$) وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ قيمة بعد (المهارات الإدارية) ($t\text{-value}=2.149$, Sig =.021)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ قيمة بعد (إدارة الصراع) ($B=.170$, $t\text{-value}=3.012$, sig =.003)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ بعد السمات الشخصية) ($B=.187$, $t\text{-value}=3.671$ Sig =.000)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ بعد (بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)) ($B=.320$, $t\text{-value}=5.400$, sig =.000)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، في حين، وبلغ بعد (إدارة فريق العمل) ($B=185$, $t\text{-value}=3.053$, Sig =.003)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$).

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، المهارات الإدارية إدارة الصراع السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، إدارة فريق العمل) في نجاح التكلفة للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة ($H_{0.4}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، المهارات الإدارية، إدارة الصراع السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام) إدارة فريق العمل) في نجاح الجدول الزمني للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للكفايات القيادية للمديرين في نجاح الجدول الزمني للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟

في نجاح الجدول الزمني للمشاريع

جدول (35) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها

ANOVA تحليل التباين					جدول المعاملات Coefficient				
F	F sig	DF	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T	T sig	
86.902	.000	6	الاتصال	.173	.076	.152	2.276	.025	
			المهارات الإدارية	.269	.084	.205	3.186	.002	
		252	إدارة الصراع	.162	.073	.173	2.219	.032	
			السمات الشخصية	.282	.064	.252	4.384	.000	
			258	بناء العلاقات الشخصية	.173	.073	.158	2.365	.019
				إدارة فريق العمل	.284	.077	.252	3.701	.000

يشير الجدول (35)، إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل الكفايات القيادية

للمديرين (الاتصال، المهارات الإدارية إدارة الصراع السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية)

الاهتمام)، إدارة فريق العمل) على بعد نجاح الجدول الزمني للمشاريع ، من خلال قيمة $F=0.000$ (86.902, Sig = 0.05)، وهي معنوية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد الاتصال) بلغت قيمة t ، $B=0.152$ ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة $(a \leq 0.05)$ ، وبلغ قيمة بعد (المهارات الإدارية) $(value=2.276, Sig=0.025)$ ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة $(a \leq 0.05)$ ، وبلغ قيمة بعد (إدارة الصراع) $(B=0.205, t-value=3.186, Sig=0.002)$ ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة $(a \leq 0.05)$ ، وبلغ بعد (السمات الشخصية) $(B=0.173, t-value=2.219, Sig=0.032)$ ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة $(a \leq 0.05)$ ، وبلغ بعد (بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)) $(B=0.158, t-value=2.365, sig=0.019)$ ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة $(a \leq 0.05)$ ، وبلغ بعد (إدارة فريق العمل) $(B=0.252, t-value=4.384, Sig=0.000)$ ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة $(a \leq 0.05)$ ، وفي حين، وبلغ بعد (إدارة فريق العمل) $(B=0.252, t-value=3.701, Sig=0.000)$ ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة $(a \leq 0.05)$.

وبناء على ذلك ترفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$ للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، المهارات الإدارية، إدارة الصراع، السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام) إدارة فريق العمل) في نجاح الجدول الزمني للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة $(H_{0.5})$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$ للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، المهارات الإدارية، إدارة الصراع، السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، إدارة فريق العمل) في نجاح رضا أصحاب المصلحة للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

للإجابة عن السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر للكفايات القيادية للمديرين في نجاح رضا أصحاب المصلحة للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ؟

في نجاح رضا أصحاب المصلحة المشاريع

جدول (36) نتائج اختبار أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها

ANOVA تحليل التباين						جدول المعاملات Coefficient		
F	F sig	DF	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T	T sig
81.649	.000	252	الاتصال	.178	.064	.170	2.781	.027
			المهارات الإدارية	.457	.071	.423	6.424	.000
			إدارة الصراع	.180	.063	.187	2.857	.013
			السمات الشخصية	.352	.054	.381	6.499	.000
			بناء العلاقات الشخصية	.195	.062	.208	3.145	.002
			إدارة فريق العمل	.223	.065	.239	3.436	.001
6		258						

نجاح رضا
أصحاب
المصلحة

يشير الجدول (36) إلى وجود إثـر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل الكفايات القيادية

للمديرين (الاتصال، المهارات الإدارية ، إدارة الصراع ، السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية

(الاهتمام)، إدارة فريق العمل على بعد نجاح رضا أصحاب المصلحة للمشاريع، من خلال قيمة (0.000 =

$F=81.649$, sig ≤ 0.05)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية

أن بعد (الاتصال) بلغت قيمة ($B=.170$, $t\text{-value}=2.781$, $Sig=.027$) ، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة

($a \leq 0.05$)، وبلغ قيمة بعد (المهارات الإدارية) ($B = 423, t\text{-value} = 6.424, \text{Sig} = .000$)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ قيمة بعد (إدارة الصراع) ($B = .187, t\text{-value} = 2.857, \text{sig} = .013$)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ بعد (السمات الشخصية) ($B = 381, t\text{-value} = 6.499, = .000$) ($\text{Sig} = .001$)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، وبلغ بعد (بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)) ($B = .208, \text{Sig} = .002$)، وهذا يعزز الأثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$)، في حين، وبلغ بعد (إدارة فريق العمل) ($B = .239, t\text{-value} = 3.436, \text{Sig} = .001$)، وهذا يعزز الإثر المعنوي وبدلالة ($a \leq 0.05$).

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويّة ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، المهارات الإدارية، إدارة الصراع، السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، إدارة فريق العمل في نجاح رضا أصحاب المصلحة للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

سعت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة بناءً على عدد من الدراسات السابقة التي حددت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية الكفايات القيادية للمديرين، ونجاح المشاريع الإنشائية ، في ضوء نتائج اختبار فرضيات الدراسة المنبثقة من النموذج الذي طور بالاعتماد على الدراسات السابقة التي حددت العلاقة بين المتغيرات الدراسة، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

2.5 مناقشة النتائج

— النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة مستوى الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل الكفايات القيادية للمديرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصل بعدد (الاتصال) أعلى متوسط في الأهمية بناءً على رأي مديري المشاريع وبدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الأول، يليه بعد إدارة فريق العمل) وبدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الثاني، وثم بعد بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)) وبدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الثالث، وثم بعد السمات الشخصية بدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الرابع، يليه بعد المهارات الإدارية بدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الخامس، وأخيراً بعد (إدارة الصراع على أقلها وبدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب السادس، وهذه النتيجة تعكس أن المؤشر الكلي للكفايات القيادية للمديرين قد جاء ضمن المستوى المتوسط ، وهذه النتيجة تعكس أن مستوى الكفايات التي يمتلكها مديري المشاريع الإنشائية جاءت بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك نظراً للتطور الحاصل في هذا القطاع الأمر الذي يعكس أهمية التطوير الدائم في الكفايات لدى مدير المشاريع الإنشائية ، أضف الى ذلك، فإن تنوع أصحاب المصالح ذوي الأهداف المتضاربة الذين يتم التعامل

معهم في المشروع يعكس الحاجة إلى التطور الدائم سواء داخل المشروع أو خارج المشروع، ونلاحظ أهمية الاتصال لما له من دور كبير في إدارة فريق العمل، وبناء العلاقات الشخصية، مما زاد في السمات الشخصية للمديرين لإدارة المشروع وتقليل الصراع.

وفيما يلي بيان النتائج بشيء من التفصيل لأبعاد متغير الكفايات على النحو الآتي:

- دلت النتائج المرتبطة بالاتصال إلى أن مديري المشاريع الإنشائية يمتلكون مهارات بدرجة متوسطة الأمر الذي يعكس مدى الحاجة إلى أن يمتلك مديرو المشاريع الإنشائية أهمية هذه المهارة والعمل على بناء قنوات اتصال داخل وخارج المنظمة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية ليتسنى لهم الحصول على المعلومات ونقلها بالصورة المطلوبة. وقد جاءت هذه المهارة بشكل مجمل بدرجة متوسطة وهذا ينسجم مع التطور الحاصل في وسائل الاتصال عبر تكنولوجيا المعلومات مما يتطلب الحاجة إلى متابعة هذه التطورات والعمل على تنمية مهارات استخدامها. أضف إلى ذلك، فإن التعدد والتباين الحاصل في أصحاب المصالح المرتبطين بالمشاريع ينسجم مع هذه النتيجة.
- دلت النتائج المرتبطة بإدارة الصراع إلى أن مديري المشاريع الإنشائية يمتلكون مهارات بدرجة متوسطة الأمر الذي يعكس مدى الحاجة إلى أن يمتلك مديرو المشاريع الإنشائية أهمية هذه المهارة والعمل على بناء القدرات على إدارة الصراع المنظمة سواء أكانت صراعات رسمية أو غير رسمية ليتسنى للجميع الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذه النتيجة تعكس أن الصراع في المشاريع الإنشائية هي سمة مستمرة لا يمكن تجنبها نظراً لتباين أهداف الأطراف المرتبطين بالمشروع إضافة إلى تنوع القيم والمعتقدات بين هذه الأطراف هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن مدير المشروع يتعامل مع مواقف ينتابها الغموض.
- دلت النتائج المرتبطة بإدارة فريق العمل إلى أن مديري المشاريع الإنشائية يمتلكون مهارات بدرجة متوسطة وهذه النتيجة تعكس مدى الحاجة إلى أن يمتلك مديري المشاريع الإنشائية مهارة إدارة الفريق من لحظة اختيار فريق المشروع إلى لحظة انتهاء المشروع، وكيفية التعامل مع كل عضو منهم من جانب تحفيزهم ورفع معنوياتهم أثناء عملية التنفيذ، وتسهيل سير العمل بإزالة العقبات والمشاكل

المحتمل أن تواجههم، وتنمية كفاياتهم ومهاراتهم التي تتناسب مع حاجة المشروع من خلال التدريب وورش العمل لينعكس إيجاباً على نجاح المشروع.

— دلت النتائج المرتبطة ببناء العلاقات الشخصية (الاهتمام) إلى أن مديري المشاريع الإنشائية يمتلكون مهارات بدرجة متوسطة الأمر الذي يعكس مدى الحاجة إلى أن يمتلك مديرو المشاريع الإنشائية أهمية هذه المهارة والعمل على تطوير مهارة الذكاء العاطفي والتي تتمثل ببناء علاقات قوية والاستجابة والتصرف بناء على التوقعات والمخاوف والقضايا التي أثارها أصحاب المصالح، وتحديد احتياجاتهم، وبناء مواقف إيجابية معهم، وتطوير الالتزام والثقة، والاستماع بحماس إلى أعضاء فريق المشروع أو أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع، وإشراكهم في التفاوض وصنع القرار.

— دلت النتائج المرتبطة بالسماح الشخصية إلى أن مديري المشاريع الإنشائية يمتلكون مهارات بدرجة متوسطة الأمر الذي يعكس مدى الحاجة إلى أن يمتلك مديرو المشاريع الإنشائية أهمية هذه المهارة والعمل على استغلال المميزات والصفات التي يتمتع بها مدير المشروع مما يجعله فريد عن غيره من العاملين سلوكياً ونفسياً، والتي تنعكس على سلوكه واتجاهاته وميوله إتجاه الآخرين، والتي يأتي دورها في تسيير عمل البيئتين الداخلية والخارجية للمشروع، وذلك من خلال اختيار أفضل الطرق والأساليب للفهم والاهتمام بالأداء الوظيفي المتزن لمدير المشروع، وتشجيع أعضاء الفريق بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن قيود المشروع متمثلة بالوقت والكلفة والأداء والجودة.

— دلت النتائج المرتبطة بالمهارات الإدارية إلى أن مديري المشاريع الإنشائية يمتلكون مهارات بدرجة متوسطة ونظراً لارتباط إدارة المشاريع الإنشائية بعدد من الجوانب العمل وتطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات الإدارية في مراحل المتمثلة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة والتحكم والتسليم، والاستخدام الأمثل لموارد وإمكانيات المشروع بغرض تنظيم سير المهام للفرق والموردون وباقي المعنيين لضمان إنجاز الأنشطة المطلوبة ضمن الفترة الزمنية المحددة، وتحقيق الجودة المطلوبة، مع مراعاة توثيق التغذية الراجعة والدروس المستفادة للعمل بها بالمشاريع المستقبلية.

ثانياً : أظهرت نتائج الدراسة مستوى الأهمية النسبية لإبعاد المتغير التابع نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذات درجات متوسطة، حيث حصل بعد (النطاق) وبدرجة

متوسطة من الموافقة في الترتيب الأول، ويليه بعد (رضا أصحاب المصلحة) وبدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الثاني، ويليه بعد (التكلفة) وبدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الثالث، وثم بعد (الجودة) وبدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الرابع، وأخيراً ويليه بعد (الجدول الزمني) على أقلها وبدرجة متوسطة من الموافقة في الترتيب الخامس وبلغ المؤشر الكلي لنجاح المشاريع الإنشائية وبهذا يتضح أن مستوى توافر نجاح المشاريع الإنشائية قد جاء ضمن المستوى المتوسط، ونلاحظ أن بعد النطاق كان له الدور الكبير في رضا أصحاب المصلحة، والعمل على تقليل التكلفة، وزيادة الجودة إدارة المشروع وتقليل الأخطاء في الجدول الزمني ويمكن تفسير ذلك نظراً للتطور الحاصل في هذا القطاع الأمر الذي يعكس أهمية التطوير الدائم لتحقيق نجاح المشاريع الإنشائية بشكل عام. أضف إلى ذلك فإن الظروف البيئية الخارجية تتسم بالتغير وعدم الاستقرار إضافة إلى تداخل وتشابك عدد من العوامل المرتبطة بنجاح المشروع كلها ستؤثر في قدرة المدير على تحقيق أهداف المشروع من جانب (النطاق ورضا أصحاب المصلحة والتكلفة والجودة والجدول الزمني).

— النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أولاً: دلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها الاتصال، والمهارات الإدارية وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام وإدارة فريق العمل في نجاح المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة النطاق، والجودة، والتكلفة، والجدول الزمني، ورضا أصحاب المصلحة في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

وهذه النتيجة تعكس أهمية القيادة في نجاح المشروع مما يعكس أهمية أن يتحلى القائد بعدد من السمات التي تمكنه من تحقيق المشروع ضمن الوقت والكلفة والجودة وصولاً إلى رضا كافة الأطراف المرتبطة بالمشروع، فمدير المشروع يجب أن يمتلك مهارات إدارة الفريق وتحديد الأدوار والمسؤوليات وذلك تجنباً للصراع أضف إلى ذلك فإنه يجب أن يكون قادر على تحديد أصحاب المصالح في المشروع وإدارتهم بالشكل الذي يمكن من تحقيق المشروع أهدافه، كذلك يجب أن يمتلك مهارات الاتصال التي تمكنه من تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق وبناء قنوات اتصال مع أصحاب المصالح. كذلك يجب أن يمتلك

المعارف المتصلة بإدارة المشروع سواء في جانب التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة لتقدير الوقت اللازم لتنفيذ المشروع والتكلفة.

ثانياً: بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للكفايات القيادية بأبعادها الاتصال، والمهارات الإدارية وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، وإدارة فريق العمل في نجاح النطاق للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض، ويمكن تفسير ذلك من خلال دور كفايات مدير المشروع في تحديد نطاق المنتج، وذلك بالتواصل الفعال مع العميل وفهم الوصف التفصيلي للمنتج متمثلة بميزاته كمقاييس الجودة، وتحديد المدة الزمنية والتكلفة المطلوبة، مما يزيد من فرصة وضوح نطاق المشروع ليصاغ في خطة المشروع ويتم نقله بفاعلية الى فريق المشروع للتنفيذ، وذلك يعكس ذلك نتيجة على نجاح وتحقيق وأهداف المشروع.

ثالثاً: بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال والمهارات الإدارية وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، وإدارة فريق العمل على تحقيق معايير الجودة المعتمدة، ويمكن تفسير ذلك، من خلال دور كفايات مدير المشروع في تحديد مقاييس الجودة التي تناسب المشروع، ومعرفة الوصول إليها، ويتم ذلك أثناء التخطيط للمشروع بشكل كامل من خلال التواصل مع أصحاب المصلحة المعنيين لتحديد مستوى الجودة المطلوبة؛ للوصول إلى توازن بين الجودة وعناصر المشروع الأخرى، بالإضافة إلى أنشطة رصد ومراقبة الجودة وكيفية تطبيقها، وذلك لتعيين التطورات التي قد تحدث على جودة المشروع، وتحديد مواطن الضعف وصعوبات الوصول إلى جودة المشروع، وتحديد الإجراءات الضرورية للسيطرة على هذه الصعوبات بما يكفل نجاح المشروع في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

رابعاً: بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال والمهارات الإدارية، وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)، وإدارة فريق العمل) على إنجاز المشروع ضمن التكلفة المقدرة، ويمكن تفسير ذلك من خلال دور كفايات مدير المشروع في إعداد الدراسات الجدوى الأولية التي يتم فيها

تقدير تكاليف المشروع بشكل أولي، وفي مرحلة التخطيط يتم وضع ميزانية مفصلة لأنشطة المشروع واحتساب التكاليف المتوقعة للمشروع بجميع تفاصيله واعتمادها قبل البدء بالتنفيذ، وإعداد خطة الأساس الأولية وتحديثها بصورة مستمرة، لقياس مدى تقدم المشروع ضمن حدود التكلفة المخطط لها، وبالإضافة إلى دور تخطيط المخاطر في الكشف عن المخاطر المقترنة بعنصر التكلفة، ووضع خطط الاستجابة للسيطرة على هذه المخاطر المؤثرة على سير المشروع ضمن حدود الميزانية المقدرة.

خامساً: بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال، والمهارات الإدارية وإدارة الصراع، والسمات الشخصية، وبناء العلاقات الشخصية الاهتمام وإدارة فريق العمل) على إنجاز المشروع في الوقت المحدد، ويمكن تفسير هذه النتيجة، من خلال دور الكفايات القيادية للمديرين في إعداد خطة زمنية أولية للمشروع وتطويرها، وذلك يتم من خلال التواصل الفعال المستهلكين لتحديد المدة الزمنية المطلوبة، وبناء عليها وضع جدول زمني مفصل لتنفيذ أنشطة المشروع، وتعيين الخطوط الأساسية للمشروع، بما يمكن الإدارة من تعقب تقدم الجدول الزمني، والكشف عن مخاطر هذا التقدم، وتحديد الأنشطة الهامة التي تؤثر على تاريخ انتهاء المشروع، بالإضافة إلى دور تخطيط المخاطر في تحليل المخاطر المرتبطة بتأخر المشروع، ووضع خطط الاستجابة المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر بما يضمن السيطرة عليها دون حدوث تأخير في تسليم المشروع.

سادساً: بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الاتصال بالمهارات الإدارية، إدارة الصراع، السمات الشخصية، بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام) إدارة فريق العمل) في نجاح رضا أصحاب المصلحة للمشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض، ويمكن تفسير ذلك، بأن كفاية التواصل تؤكد على ضرورة اتصال وتفاعل إدارة المشروع مع أصحاب المصلحة قبل البدء بتنفيذ المشروع، وذلك لفهم أهدافهم واحتياجاتهم بشكل واضح ودقيق المرتبطة بالمشروع، وتحديد مخاوفهم لإزالتها، ولتحديد مدى قدرة المشروع على تلبية متطلباتهم، وإبقاءهم على دراية تامة بما قد يواجهه المشروع من صعوبات، مما يمكن إدارة المشروع من الوفاء بوعودها وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

3.5 التوصيات

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة، خرجت هذه الدراسة بعدد من التوصيات التي تسعى لتخذي

القرار إدارة المشاريع العمل على ما يلي:

أولاً: الحرص على رفع مستوى كفايات مديري المشاريع وذلك من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم المعرفية، ليتمكنوا من تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات على المشروع، من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

ثانياً: ضرورة حرص مدير المشروع في إيجاد آليات تتيح الحفاظ على قنوات اتصال مع كافة أصحاب المصالح ، من خلال توفر وسائل اتصال عالية الجودة، وأمان عالي للمعلومات المتبادلة في عملية الاتصالات لفريق العمل في كافة الاتجاهات.

ثالثاً: ضرورة امتلاك مدير المشروع القدرة في استشعار وجود صراع في إطار زمني مبكر، والعمل على الحفاظ على ضبط النفس والرد في كافة المواقف بشكل مناسب، وإدارة المواقف الغامضة بشكل داعم لهدف المشروع، والاطلاع على وجهات النظر المختلفة.

رابعاً: ضرورة الاهتمام من قبل مدير المشروع إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والاطلاع على تجارب نجاحات الآخرين والعمل على دعم ثقافة الفريق عند أداء المهام، وتوفير جو من الثقة داخل المشروع.

خامساً: ضرورة قيام إدارة المشاريع بدعم وبناء الثقة مع كافة الأطراف المرتبطين بالمشروع تشجيعهم للعمل كفريق باستمرار من خلال إيجاد ثقافة داخل المشروع تعزز ذلك السلوك.

سادساً: ضرورة قيام مدير المشاريع بأخذ الجدولة التفصيلية للأنشطة كجزء مهم من الجدول

الزمني، للسعي لإكمال المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of leadership competencies of project managers, including communication, managerial skills, conflict management, personal traits, relationship building (empathy), and team management, on the success of construction projects in Riyadh, considering aspects such as scope, quality, cost, schedule, and stakeholder satisfaction. The study utilized a descriptive-analytical methodology to gather primary data. The population consisted of all construction companies in Riyadh, and a simple random sample of 343 companies was selected. A total of 285 questionnaires were retrieved, out of which 26 were deemed invalid for analysis, resulting in a final sample size of 259 questionnaires. Statistical methods were employed, utilizing the SPSS software.

The study revealed several key findings. Firstly, the availability of leadership competencies among project managers was found to be at a moderate level. Secondly, there was a statistically significant impact of leadership competencies, encompassing communication, managerial skills, conflict management, personal traits, relationship building (empathy), and team management, on the success of construction projects in Riyadh, considering their combined aspects of scope, quality, cost, schedule, and stakeholder satisfaction. Based on these results, the study recommended the necessity of enhancing the competencies of project managers through training and development of their cognitive abilities, enabling them to apply knowledge, skills, and techniques to projects, thus achieving expected objectives within time, cost, quality, and scope constraints, and satisfying stakeholders. It also emphasized the importance of project managers employing detailed scheduling of activities as a crucial part of the project timeline to strive for project completion within the specified timeframe.

Keywords: Leadership competencies, project success, construction companies, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز،(2018)، الكفايات القيادية لوكيلات الأقسام العلمية في الجامعات السعودية الناشئة" الممارسة والأهمية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مج 11، ع4.
- 2- الجندي ابتسام (2018)، مراجعة وصفية حول مبادئ ادارة المشاريع في العشر سنوات الماضية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوي (MECS)، ع1
- 3- الحوراني، نادرة محمد،(2015)، أثر العوامل التنظيمية في تعزيز الكفايات القيادية في البنوك التجارية، (رسالة دكتوراه)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
- 4- الحباري، أحمد غالب، (2022)، أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية " دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 5- خيرى الدين موسى (2018) إدارة المشاريع المعاصرة، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن
- 6- دروع، مجد القاسم، والعوامل، حمدان سالم،(2021)، أثر كفايات العمل في الرؤية الاستراتيجية:دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 7- الزغبى، هشام فراس على،(2023)، أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن" دراسة تطبيقية"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 8- الزغبى، هشام فراس علي، وأبو زيد، محمد خيرى،(2023)، أثر الكفايات القيادية في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية، (رسالة ماجستير)، جامعة بلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

9- سرور، عروبة عصمت،(2022)، أثر الكفايات الإدارية على جودة الخدمة دراسة ميدانية في (المستشفيات الأردنية الخاصة في عمان)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن.

10- الطميلة، خالد موسى، (2021)، أثر استخدام الكفايات في سياسة الاختيار والتعيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية: الالتزام المعياري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المركز القومي للبحوث غزة.

11- العادات، هديل محمد،(2021)، تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية : الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن .

12- عايش، أحمد محمد يعقوب، والطويقات، أمجد،(2019)، أثر كفايات فريق المشروع على نجاح المشروع: دراسة ميدانية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن.

13- عديلي، سامر عبد الله مصطفى،(2016)، الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين، (رسالة ماجستير)، الجمعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

14- عمرو، عبد الله راتب،(2022)، تقييم إدارة المشاريع الإنشائية "دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

15- فودة، مها عبد العظيم،(2021)، الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابدة التربويين العرب، ع135.

16- قطيشات، منى أحمد،(2023)، أثر الدعم المقدم من الجهات المانحة على استدامة المشاريع: دراسة حالة في المنظمات غير الربحية في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

17- ناصري، الزهرة، (2022)، دور الكفاءات المقاولانية في استدامة المشاريع ذات الطابع المقاولاتي:

من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة، مجلة ايلزا للبحوث

والدراسات، مج7، ع1، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود محمد بن مختار ايليبي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abdulla, H.; Alhashimi, M. and Hamdan, A. (2019). The Impact of Project Management Methodologies on Project Success: A Case Study of the Oil and Gas Industry in the Kingdom of Bahrain, Hershey (USA): igi global.
- 2- Abu-Dari, H. J. (2015). The effect of project managerial and leadership competencies on project success: An empirical study on Jordanian cellular telecommunication companies, M.S.c Thesis, Middle East University Amman, Jordan
- 3- Abuzaid, Ahmad Nasser (2018). Employee empowerment and its role in achieving strategic success: A practical study on Jordanian insurance company. Jordan of Business administration, 14(4), 641-657.
- 4- Ahmed, R., and Anantatmula, V. S. (2017). Empirical study of project managers leadership competence and project performance. Engineering Management Journal, 29(3), 189-205.
- 5- Ahmed, R., Philbin, S. P., and Cheema, F. E. A. (2021). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. Engineering. Construction and Architectural Management, 28(1), 1-30.
- 6- Akhtar, F. and Das, N. (2020). Investor personality and investment performance: From the perspective of psychological traits. Qualitative Research in Financial Markets, 12(3), 333-352

- 7- Alabadi, H. F., Alsachit, H. A. A., and Almajtwme, M. H. S. (2018). Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- 8- Al-Dalaeen, A. S. (2018). The effective factors on quality in the Jordanian construction projects. *Civil and Environmental Research*, 10(10), 1-4.
- 9- Al-Hajj, A. and Zraunig, M. M. (2018). The impact of project management implementation on the successful completion of projects in construction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 9(1), 21-27.
- 10- Al-Hawary, S. I., and AlDafiri, M. F. (2017). Effect of the Components of Information Technology adoption on Employees Performance of Interior Ministry of Kuwait State. *International Journal of Academic Mathematical, Engineering and Manage Sciences*, 1(2), 77-88.
- 11- Ali, M., Li, Z., Durrani, D. K., Shah, A. M. and Khuram, W. (2021). Goal clarity as a link between humble leadership and project success: The interactive.
- 12- Ali, M., Li, Z., Haider, M., Khan, S. and Mohi Ud Din, Q. (2021). Does humility of project manager affect project success? Confirmation of moderated mediation mechanism. *Management Research Review*, 44(9), 1320- 1341.
- 13- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S. and Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: The mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 349-367.
- 14- Alkadash, T. M., and Nadam, C. (2020). The Correlation Between Leadership Competency and Project Success in Construction Industry in Thailand. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, 1(01), 53-63.

- 15- Al-Khawaldah, S. A. (2017). The Impact of Project Managers' Competencies on Project's success. Department of Business Administration Faculty of Business Middle East University. Amman, Jordan.
- 16- Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B. and Ameer, I. (2021). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: The moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, Ahead of print (Ahead of print).
- 17- Amin, S., Kamal, Y., and Sohail, A. (2016). The relationship between. transformational leadership and project team performance: Assessing the mediating role of a project team management education. *Apeejay Journal of Management Sciences and Technology*, 3(3), 1-12.
- 18- Anne, V. and Paul, S. (2019), Influence of Stakeholder Involvement on the Successful Implementation of Projects at Kenya Railways Corporation in Kenya, *Journal of Entrepreneurship and Project Management*
- 19- Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., and Pompei, A. (2019). Sustainable project management: A conceptualization-oriented review and a framework proposal for future studies. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute MDPI*, 11(9), 2664.
- 20- Aslami, M. (2019). The Effect of Project Management on Organizational Performance: The Case of NGOs in Afghanistan. *Social Science Research Network(SSRN)*.
- 21- Barth, C. and Koch, S. (2019), "Critical success factors in ERP upgrade projects", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 119 No. 3, pp. 656-675.
- 22- Crispin ("Kik") Piney,(2017), The Devil's Dictionary of Project Management Terms, *PM World Journal*, Vol. VI, Issue IV

- 23- Dohe, K. and Pike, R. (2018), "Integration of Project Management Techniques in Digital Projects". Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 151-166.
- 24- Dong, Na; Fu, Yanting; Xiong, Feng; Li, Lujie; Ao, Yibin; Martek, Igor, (2019), Sustainable Construction Project Management (SCPM) Evaluation A Case Study of the Guangzhou Metro Line-7, PR China MDPI AG.NO 20, V11, PP1-18.
- 25- El Bohis, Sirin K,(2016),The Success factors that affect public construction projects and their relationship to performance, (Master's thesis), Islamic University, Gaza.
- 26- Fraser-Arnott, M. (2018), "Combining Project Management and Change Management for Project Success in Libraries". Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 167-186.
- 27- Guimaraes, A., McGowan, L., VanNevel, M. and Wang, Z. (2018). "The Value of Full-Time Project Management Positions: PMO Nuts and Bolts at Hesburgh Libraries". Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38).
- 28- Hui-Wen Vivian Tang, Mu-Shang Yin, Darwin B. Nelson, (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross- cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. Journal of Managerial Psychology. Vol. 25 Iss: 8. pp.899-926.
- 29- Mihály Görög, (2016), A broader approach to organizational project management maturityassessment, International Journal of Project Management, Vol. 34

- 30- Mohammad Issack Santally,(2020), Enabling continuous improvement in online teaching and learning through e-learning capability and maturity assessment, Business Process Management Journal
- 31- Ngang, Tang & Mohamed, SitiHawaina & Kanokorn, Somprach (2015). Soft Skills of Leaders and School Improvement in High Performing Schools. Procedia Social and Behavioral Sciences
- 32- Zaqout, Essam Mohammed,(2016), The leadership competencies of middle management managers in Palestinian media institutions and their impact on the job performance of employees: a case study on Al-Aqsa TV, (Master's thesis), Islamic University, Gaza.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية
دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم
بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً
أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض
هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: الكفايات القيادية للمديرين، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
الاتصال						
1	تستوعب إدارة المشروع الرسائل من المشاركين المرتبطين في المشروع					
2	تحرص إدارة المشروع علي الحفاظ علي قنوات اتصال رسمية					
3	تتوفر لدي إدارة المشروع قدرة أمان عالية للمعلومات المتبادلة في عملية الاتصالات					
4	تحرص إدارة المشروع علي الحفاظ علي قنوات اتصال غير رسمية					
5	توظف إدارة المشروع عملية الاتصال في معالجة المشكلة الإنتاجية في المشروع.					
6	توفر إدارة المشروع لفريق العمل القدرة علي الاتصال في كافة الاتجاهات .					
7	تستخدم إدارة المشروع وسائل اتصال عالية الجودة .					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المهارات الإدارية						
1	توجد لدي إدارة المشروع آلية لمراقبة توافر الموارد اللازمة .					
2	تحرص إدارة المشروع علي توثيق كافة الوثائق المرتبطة بالمشروع .					
3	تحرص إدارة المشروع علي مواكبة التطورات التقنية الحديثة .					
4	تسعي إدارة المشروع لتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر .					
5	تقيم إدارة المشروع الإداء بعد انتهاء المشروع					
6	توفر إدارة المشروع نظام السلامة المهنية للعاملين .					
7	تقوم إدارة المشروع بتقييم الأداء أثناء تنفيذ المشروع بشكل مستمر .					
8	تراعي إدارة المشروع المتغيرات البيئية عند وضعها الجدول الزمني للمشروع .					
إدارة الصراع						
1	تسعي إدارة المشروع لحل الصراع ودياً					
2	تحاول إدارة المشروع بناء توافق في الآراء التي تخدم أهداف المشروع .					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
3	تتعامل إدارة المشروع مع السياسات التنظيمية المرتبطة بالمشروع بفاعلية .					
4	تساعد إدارة المشروع الآخرين علي الإطلاع علي وجهات نظر مختلفة .					
5	تدير إدارة المشروع المواقف الغامضة بشكل داعم لهدف المشروع .					
6	تستشعر إدارة المشروع وجود صراع في إطار زمني مبكر .					
7	تحافظ إدارة المشروع علي ضبط النفس والرد بشكل مناسب في كافة المواقف .					
السمات الشخصية						
1	تحرص إدارة المشروع علي إنجاز المهام في الوقت المحدد .					
2	تسعي إدارة المشروع إلي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .					
3	تحرص إدارة المشروع علي إنجاز المهام بالشكل المطلوب .					
4	توفر إدارة المشروع جو من الثقة داخل المشروع .					
5	تعمل إدارة المشروع علي دعم ثقافة الفريق عند أداء المهام .					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
6	تطلع إدارة المشروع علي تجاوب نجاحات الآخرين .					
7	تحرص إدارة المشروع علي رفع مستوى الأداء في العمل بشكل دائم .					
8	تحرص إدارة المشروع علي تعزيز مستوى الالتزام لدي العاملين في المشروع .					

بناء العلاقات الشخصية (الاهتمام)

1	تعبر إدارة المشروع عن توقعات إيجابية المشاركين الآخرين في المشروع.					
2	تحرص إدارة المشروع علي بناء مواقف إيجابية للنجاح في المشروع .					
3	نجحت إدارة المشروع في إشراك جميع أصحاب المصالح المعنيين بالمشروع .					
4	تستجيب إدارة المشروع لتوقعات واهتمامات أصحاب المصالح في المشروع .					
5	تستمع إدارة المشروع إلي أصحاب المصلحة في المشروع .					

إدارة فريق العمل

1	تشارك إدارة المشروع المعارف والخبرات مع الآخرين المرتبطين بالمشروع.					
---	---	--	--	--	--	--

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
2	تشجع إدارة المشروع العمل كفريق باستمرار				
3	تقوم إدارة المشروع ببناء الثقة مع كافة الأطراف المرتبطين بالمشروع.				
4	تساعد إدارة المشروع علي إيجاد بيئة مبينة علي الانفتاح في المشروع.				
5	تحافظ إدارة المشروع علي علاقة عمل جيدة مع كافة الأطراف المرتبطين بالمشروع.				

👉 المحور الثاني: نجاح المشاريع الإنشائية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
النطاق						
1	تقوم إدارة المشاريع بتلبية المتطلبات للعملاء حسب المتفق عليه .					
2	تحرص إدارة المشروع دائماً علي تلبية المتطلبات والأهداف المتفق عليها .					
الجودة						
1	تحرص إدارة المشروع علي اتباع معايير جودة عالية .					
2	تحرص إدارة المشروع علي تلبية احتياجات العميل بالجودة المطلوبة .					
3	تعتبر إدارة المشروع عدم حدوث أخطاء أثناء التنفيذ واحدة من أهدافها الرئيسية .					
4	تحرص إدارة المشروع علي أخذ تغذية راجعة مباشرة عن رضا المستهلك .					
5	تستخدم إدارة المشروع إجراءات جودة ثابتة في أنشطة العمل اليومية .					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
التكلفة						
1	تدرس إدارة المشروع التكاليف غير المخطط لها بالتفصيل لمنع تكرارها في المستقبل .					
2	تراقب إدارة المشروع التكاليف باستمرار .					
3	تسعى إدارة المشروع علي إكمال المشروع ضمن الميزانية المحددة أو أقل					
4	تسعى إدارة المشروع إلي تحقيق صافي الربح					
الجدول الزمني						
1	تسعى إدارة المشروع علي تسليم مخرجات المشروع في وقتها المحدد .					
2	تسعى إدارة المشروع علي إكمال المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد .					
3	تعتبر إدارة المشروع الالتزام بالمواعيد أمراً مهماً .					
4	تعتبر إدارة المشروع الجدولة التفصيلية للأنشطة جزء مهم من الجدول الزمني .					

الرقم	البعد	أو افاق بشدة	أو افاق	محايد	معارض بشدة
رضا أصحاب المصلحة					
1	يشعر أصحاب المصلحة الآخرون بالرضا عن المشروع .				
2	يشعر العميل بالرضا عن المشروع .				
3	يشعر الممولون بالرضا عن المشروع .				
4	يشعر الموردون بالرضا عن المشروع .				
5	يشعر فريق المشروع بالرضا عن المشروع .				

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in project Management



**The Impact of Leadership Competencies of Managers
on the Success of Construction Projects: An Applied
Study on Contracting Companies in Riyadh City**

Preparation:

YAHYA MOHAMMED ALAWI 232001082

ATEEQ EID ALOTAIBI 232000200

MONA MOHSEN ALDOSHAN232000075

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan