

تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشروع

(شركة إخلاص - إسطنبول-تركيا)

دراسة حالة

سوسن زيد احمد محمد

2021202861

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

1. الشكر والتقدير.....	1
2. الإهداء.....	2
3. مستخلص الدراسة.....	3
4. جدول المحتويات.....	4
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	7
1.1. المقدمة.....	7
1.2. مشكلة الدراسة.....	10
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	10
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	11
1.3. أهمية الدراسة.....	11
1.3.1. على المستوى النظري.....	11
1.3.2. على المستوى التطبيقي.....	12
1.4. أسئلة الدراسة.....	12
1.5. أهداف الدراسة.....	13
1.6. فرضيات الدراسة.....	13
1.7. نموذج الدراسة.....	14
1.8. الدراسة الميدانية.....	18
1.9. مخطط المشروع.....	16
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	17
2.1. المقدمة.....	18
2.2. المتغير المستقل (القيادة الإدارية).....	18
2.3. (المتغير التابع (نجاح المشروع).....	24
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	30
2.5. الخاتمة.....	30
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	32
3.1. المقدمة.....	33
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	33
3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي).....	34
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	35
3.5. طريقة جمع البيانات.....	36
3.6. أنواع البيانات.....	38
3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....	39

40	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
41	4.1. المقدمة.....
41	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
42	الجنس.....
42	العمر.....
47	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
	51 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) 4.4.
53	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
60	4.6. الخاتمة.....
61	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
62	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.....
62	5.2. توصيات الدراسة.....
62	5.3. الخاتمة.....
63	قائمة المراجع.....
69	الملاحق.....
69	إستبيان.....

جدول الأشكال

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

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	خلاصة العلاقة بين متغيرات البحث المعرفية المصدر (ناجي & الصديق، 2023)	1
29	تعريف عوامل نجاح المشروع حسب آراء الباحثين المصدر (شفاء & علي، 2019)	2
37	طرق جمع البيانات للمتغير المستقل المصدر من الباحث	3
38	طرق جمع البيانات للمتغير التابع المصدر من إعداد الباحث	4
43	المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	5
49	الصدق التقاربي للدراسة المصدر من إعداد الباحث	6
50	ثبات أداة الدراسة المصدر من إعداد الباحث	7
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المصدر من إعداد الباحث	8
53	اختبار فرضيات الدراسة المصدر من إعداد الباحث	9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارية حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة و إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز (فريدة، 2021)

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

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

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

وفي دراسة اخرى يقول الباحث أن القيادة الإدارية حديثاً هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة

الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (الشميلي، 2017)

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

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

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

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

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

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

تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات ، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة و القيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنم عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمؤوس ، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المؤوسين ، ومن خلالها كذلك يمد المؤوس رئيسه بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات (حمزة،2015)

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. تحديات تطبيق مبادئ القيادة في المشروعات الحقيقية: يواجه المديرون والقادة صعوبة في تطبيق مبادئ القيادة الإدارية في سياق المشروعات الحقيقية. قد يكون هذا بسبب تعقيدات البيئة التنظيمية أو الضغوط الزمنية.

2. نقص الأدلة العملية على تأثير القيادة على نجاح المشروعات : يحتاج البحث إلى دراسات تطبيقية توضح كيف يؤثر نوع القيادة وأسلوبها على أداء المشروعات ونجاحها.

هذه الفجوات تشكل تحديًا للباحثين والممارسين على حد سواء، وتستدعي مزيدًا من البحث والتطوير لتحسين فهمنا لأثر القيادة الإدارية على نجاح المشروعات

السؤال البحثي:

" ما هو تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشروع "

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

1. تحويل الأهداف إلى نتائج: يساعد البحث القادة الإداريين في تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج فعلية من خلال توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف.

يمكن أن يساهم في تطوير نماذج نظرية تفسر تأثير القيادة على نجاح المشروعات.

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تحقيق الأهداف العملية: بدون قيادة إدارية قوية، يصبح التخطيط والتنظيم والرقابة عديمة الجدوى في تحقيق أهداف المشروعات.
2. تحسين أداء المشروعات: القيادة الجيدة تساهم في تحسين أداء المشروعات من خلال توجيه الفرق وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم
و يمكن للقيادة الإدارية القوية أن تكون عاملاً محورياً في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحقيق نجاح المشروعات.
- باختصار، القيادة الإدارية ليست مجرد نظرية، بل هي أداة عملية يمكن أن تحقق نجاح المشروعات وتحسين أدائها في الواقع.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي

- ماهو أثر القيادة الإدارية على نجاح المشروع

اسئلة البحث الفرعية

- الى أي مدى يؤثر الإتصال الإداري على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص
- إلى أي مدى يؤثر إتخاذ القرار على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص

- إلى أي مدى يؤثر التنظيم و التسيير على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

استكشاف العلاقة بين القيادة الإدارية على نجاح المشروع

الأهداف الفرعية:

- تقييم أثر الإتصال الإداري على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص
- تقييم أثر إتخاذ القرار على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص
- تقييم أثر التنظيم والتسيير على نجاح المشروع لدى شركة إخلاص

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: H1:

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

الفرضية الفرعية الأولى: Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري ونجاح المشروع

الفرضية الفرعية الثانية: Hb:

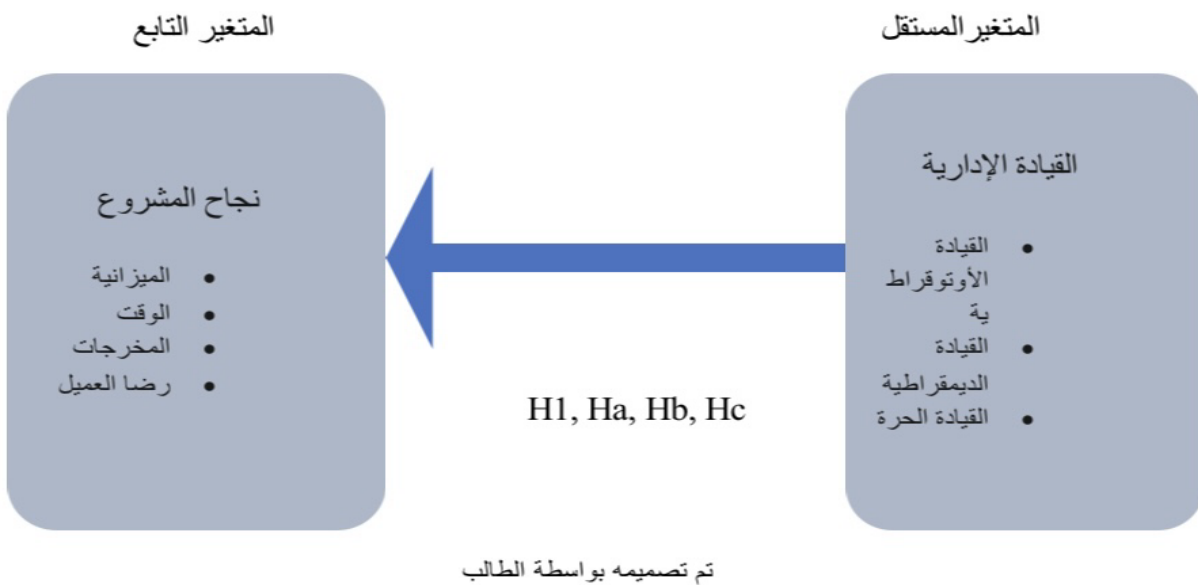
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتخاذ القرار ونجاح المشروع

الفرضية الفرعية الثالثة: Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم والتسيير ونجاح المشروع

1.7. نموذج الدراسة

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



1.8. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

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

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

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

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

2.2. المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي مؤسسة، فهي القادرة على التنسيق بين عناصرها المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى الأهداف المطلوبة كونها تلعب دورا أساسيا في تحقيق التفاعل بين القائد والمروسين، وتؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة والإنتاجية. (طافر & بومجيرك، 2019)

القيادة الإدارية علم يحتاج كفاءة علمية عالية، وخبرة تحيط وتلم بكل جوانبها و نجد أن القيادة الإدارية تجمع بين تحقيق الأهداف والفعالية، باعتبارها متغير له تأثير مباشر على جميع متغيرات التنظيم، مما يجعلها موضوع يستدعي الدراسة والفهم، فهي من المواضيع التي تستهوي الباحثين في مجال الإدارة وعلم الاجتماع، وبالرغم من أن منصب القيادة واحد و

موجود في كل المؤسسات، إلا أنها قد تكون ناجحة وقد تكون فاشلة، وهذا يتوقف على قدرة القائد على التكيف والموائمة مع مستجدات البيئة، والقدرة على اتخاذ القرارات الدقيقة مع فتح المجال للمبادرة والمشاركة، لأن القيادة الإدارية مواقف وهي مصدر القوة والتنافس على المستقبل. (خدروش & شناق، 2017)

تعريفات القيادة الإدارية:

يعرفها علي السلمي: " أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين".
من خلال التعريف يتبين لنا أن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً أو جماعة والقدرة على إحداث تغيير في أساليب وإجراءات العمل المتبعة. ويعرفها حسين حريم و آخرون بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".
أي أنها التأثير في الأفراد والجماعة داخل أماكن العمل والقيام بتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف وبذل الجهد والتعاون بينهم. كما يعرفها أيضاً كونتز وأدوينيل: " تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مروضيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (نواف، 2007)
أي أن عملية القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص بهدف توحيد جهود مروضيه وذلك لجعلهم يقومون بعمل فعال يفيد التنظيم الإداري.

و يمكن تعريف القيادة الادارية على انها هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين. (حلاق، 2020) و أيضاً يعرفها عمار كيرد بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.(عمار، 2015)

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

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

تطورات القيادة الإدارية :

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

1. القيادة الإدارية في الفكر القديم.

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

أ- الحضارة المصرية:

تدل تراجم البردي والآثار المصرية القديمة والتي تعود إلى القرن الثالث عشر قبل الميلاد على أهمية التنظيم والإدارة في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها المصريون القدامى، فقد شهدت الإدارة المصرية في الفترة الممتدة ما بين (2900 إلى 2475 ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من التنظيم مما يدل على فعالية القيادة آنذاك، وذلك ما يتجلى من خلال الأهرامات التي بقيت آثارها حتى يومنا هذا، والتي تبين مدى قدرة التنظيم السائد في ذلك العصر. (نواف، 2007) لقد كان التنظيم الحكومي يضم الحكومة المركزية، وعلى رأسها الملك الملقب بالفرعون والذي تتركز في يده كل السلطات ويليه في النفوذ الوزير الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظمة الجهاز الحكومية، وتخضع لإشرافه عدد من المصالح ؛ كالخزانة، ومخازن التموين والزراعة، والأشغال العامة، بالإضافة إلى اهتمام الفراعنة بالتحفيز المادي؛ حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافأة والعطايا وتشجيعهم على تقديم الخدمات . (عمار ، 2015)

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

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

في الحضارة الرومانية : شهدت السلطة التركية في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من الطبقة الارستقراطية، وفي عهد الامبراطورية الرومانية وحتى سقوطها اصبح شغل الوظائف الادارية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والبدنية كما تم تطبيق اسلوب الادارة بالمشاركة.

في الحضارة الإسلامية عاش العرب قبل الاسلام حالة من التفكك وعدم النظام والفوضى وبظهور دولة الاسلام شهدت الادارة الاسلامية تنظيما متقدما شمل جميع اجهزة الدولة وكان الرسول صلى الله عليه وسلم القائد ورئيس الادارة وقد اكد الاسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية.

القيادة في الفكر الحديث:

عرفت القيادة في التاريخ الحديث عدة مدارس ساهم فيه الكثير من الرواد الفكر الإداري الحديث ومن أهمها : الإدارة في زمن من خسائر لعدم كفاءة الإدارة وان علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، كما اسهم تايلور من خلال دراسته وابحائه بعدد من التوجيهات والمبادئ المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتضح ذلك من نظرية التنظيم العلمي للعمل : استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور " اقامة الدليل على ما تعانيه خلال تصوراته لمهام المدير. ان المهمة الاساسية للقيادة عند المدرسة العلمية للإدارة هو الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة ولقد حدد هنري فايول" وهو احد ابرز رواد المدرسة العلمية للإدارة ويجب توفير خصائص وصفات عند القائد من أهمها:

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

اما رائد المدرسة البيروقراطية "ماكس فيبر" فقد اسهمت في تطوير مفهوم القيادة الادارية من خلال فهم وتحليل السلطة التي تقوم على ثلاث نماذج اساسية هي نموذج السلطة الرعية نموذج السلطة التقليدية، و نموذج السلطة الكاريزمية وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاث هو مصدر الحق او الشرعية لسلطة القائد. كما يرى ان نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية للإدارة.

نظرية التنظيم الاجتماعي تنظر للتنظيم الإداري على انه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر ومن الدراسات التي تمت في هذا الاطار دراسة باك الذي يرى ان القيادة الامكانية لتحقيق هذا الانصهار والتلاحم بين الفرد والتنظيم عن طريق تسيير اندماج الاعضاء في حل مشكلاتهم وتوجههم. (حامدي ، 2018)

أنماط القيادة الإدارية :

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

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

أ . النمط القيادي الأوتوقراطي

هي قيادة مركزية أقل استبدادا وتسلبا من القيادة الديكتاتورية، ويطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التخويف والتهديد أو القيادة الأسرة غير التوجيهية، ويكون تركيز القائد على بعد الإنتاج

ويهمل العلاقات الإنسانية؛ حيث لا يراعي رغبات وحاجات وميول التابعين وميز الباحث محمود معن ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي وهي كالآتي: (محمود، 2008)

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

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

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

ب. النمط القيادي الديمقراطي:

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

ت. النمط القيادي التسبيبي الحر:

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

وتتميز القيادة التسبيبية بميول القائد فيها إلى ترك الحرية لأتباعه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ، وبذلك يكون القائد قد تنازل عن دوره في اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، وبالتالي يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات بتنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم، ويترتب عن ذلك عدم وجود ضابط للعمل؛ وهو ما يشجع على انتشار الفوضى والتسيب والهزل وعدم الانضباط في المنظمة. (احمد، 2017)

نظريات القيادة الإدارية:

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

1 نظرية الرجل العظيم : ان الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الاغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون قادة والهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا. تقول هذه النظرية ان

التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق افراد من اصحاب القدرات والمواهب البارزة ولكن نحن نلاحظ ان القائد لا يستطيع احداث أي تغيير الا اذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغير كالتغييرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول اناس مهية لقبولها، بل ولاحتضانها و التحمس لها. تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر، والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة لذا لا توجد صفاتهم القيادية عند البشر بنفس المستوى.

نظرية السمات

ترتكز هذه النظرية في تحليلها العلمي على القائد نفسه فتتطلب من السؤال الرئيسي التالي ماهي الصفات او السمات التي تجعل من القائد قائدا؟" وقد ارتبطت هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يسمى الرجل العظيم بحيث استندت على الفكرة ان هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لانهم ولدوا مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بان يحتلوا هذه المرتبة، اي انها تؤمن بفكرة ان "القائد يولد ولا يصنع" وتعتبر نظرية سمات الشخصية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وقد كان الاهتمام فيها يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة، فقد اقدم كيث دافيز تخلص السمات في جملة من العناصر وهي الذكاء النضج الاجتماعي، العلاقات الانسانية، دافع الانجاز. (مجاهدي، 2007)

نظرية شبكة التسيير

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

نظرية المدخل الموقف

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

نظرية المسار

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

2.3. المتغير التابع (نجاح المشروع)

وهو تحقيق الأهداف الموضوعة للمشروع مسبقاً والتي ستنعكس إيجاباً على نجاح المشروع ويشير الباحثون إلى أن نجاح المشروع ينبع من حقول معرفية متعددة وليست حكراً للعمليات الإدارية في المشروع وبخاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية في الأسواق والثورة التكنولوجية للارتقاء بمستوى الأداء من حيث الجودة والكلفة والسرعة في التسليم. فقد تنوعت معايير تحديد نجاح المشروع على وفق اختلاف الباحثين في هذا المجال ولكنها تنحصر في الغالب بجانب يتمثل في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع والتي يمكن أن تتمثل في زيادة القيمة السوقية للمشروع أو المنتجات التي يتم التعامل بها (Sunidijo, 2015) وتحقيق الأرباح المستهدفة التي تمثل العنصر الأساسي في استمرارية عمل المشروع. ويتحقق ذلك عبر التحسين المستمر لمستوى الأداء للعاملين في المشروع لتقديم منتجات تتوافق مع رغبات وحاجات الزبون والاستجابة لما يراه مناسب في ذلك فضلاً عن التركيز على أهمية زيادة حصة المساهمين في المشروع وأصحاب المصالح ذات العلاقة (Anastasios, 2015)

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

نطاق عمل المشروع scope

يتمثل بالمجال أو المسار الذي اعتمدته المشروع في عمله وبما يتوافق مع قياس السوق والفرص المتاحة وبما يقود إلى تحقيق الأهداف.

(Johari, 2010).

إدارة الوقت Time

هي تعبير عن الترتيبات الزمنية لضمان اكتمال المشروع وتنفيذ مهامه وبالشكل المخطط له بأقصر فترة ممكنة

(burger, 2013)

التكاليف cost

هي كل الأعباء التي يتحملها المشروع لإنجاز الأنشطة لبلوغ الأهداف وبأدنى حد ممكن دون الإخلال بالشروط التي تحددها معايير الميزة التنافسية وعن حساب تكاليف الفرص الضائعة

(Anastasios,2007).

الجودة Quality

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

الموارد البشرية Human Resource

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

الخطر Risk

هو الخطر الذي يهدد الفرص التي تسعى لتحقيقها إدارة المشروع وكلما زادت المخاطر كلما تضاعفت الاحتمالات المخططة لبلوغ الأهداف، وهذا يعني القصور في النظام المعرفي المعتمد في المشروع).. (Johari ,2010)

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

جدول (1) خلاصة العلاقة بين متغيرات البحث المعرفية

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

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

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

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

عوامل نجاح المشروع

اولا مفهوم عوامل نجاح المشروع
بعد المشروع ناجحاً عندما يعمل على تحقيق الاهداف التي انشأ من اجلها، كما تحتوي هذه الاهداف المعايير المتعددة مثل الوقت والكلفة والاداء ، إذ تعتمد أكثر المنظمات بقياس مستوى النجاح في المشروع من خلال دراسة المعيار ذا الأولوية

القصوى (Highest Priority Criteria) أي بغض النظر عن الوزن المعياري لكل من الزمن والكلفة ، (العلي& عبدالستار، 2009) ان ازدياد شدة المنافسة و ازدياد حاجات وتوقعات الزبائن عن المنتجات والخدمات المطلوبة تتطلب من المنظمات البحث المستمر على افضل الوسائل الدفاعية لحماية الحصة السوقية والتركيز على أهم العوامل التي تقود المشروع للنجاح وتفعيلها لمساعدة أي منظمة في النمو و البقاء (Zwikael & Globerson,2016)

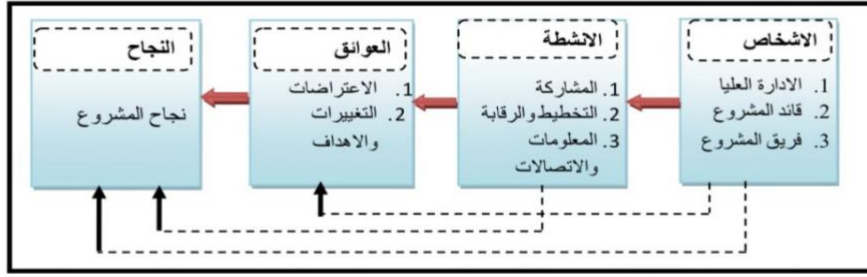
تعريف عوامل نجاح المشروع حسب اراء الباحثين		
ت	الباحث	عوامل نجاح المشروع
1	Bhoola,2015:111	مدى القدرة على تحقيق الاهداف الاساسية المتضمنة الوقت والكلفة والجودة ورضا وسلامة المستخدمين .
2	ZHENG ,2017:21	تصور الطرق والوسائل التي تدعم وتساعد مدير المشروع في العمل وكذلك لزيادة فرص الحصول على النتائج المتوقعة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

جدول (2)

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

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

الاطار العام لعوامل نجاح المشروع



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

ثانيا : ابعاد عوامل نجاح المشروع

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

1- الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

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

التنظيمي بأنه مدى التزام الموظفين مع منظماتهم وتحقيق اهدافها واظهار الرغبة في استثمار جهودهم ومشاركتهم في صنع القرارات واستيعابهم للقيم والمبادئ التنظيمية .

2- Communication الاتصالات

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



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

الشكل 4:

3 - فريق عمل المشروع Teamwork project

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

4- مراقبة المشروع Project Control

تمثل الرقابة وظيفة مهمة وعامل أساسي من العوامل التي تتألف منها العملية الإدارية، من خلال متابعة وفحص نتائج الاداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الاهداف المخطط لها ،لذلك تعتبر وظيفة الرقابة اخر عنصر في العملية الادارية بعد (et al, 1999&Lin) كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة (دودين،2012). كما اشار مراقبة المشروع هي نهج اساسي وهام لاستكمال انجاز المشروع حسب المدة والميزانية المحددة ، لذلك تتطلب عملية المراقبة ثلاثة عناصر مهمة وهي : الخط الاساس للمشروع ، طرق قياس التقدم والانجاز الاجراءات التصحيحية الفعالة. و عرف (Bjarmason,2015) المراقبة بأنها المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المخطط له من حيث تحليل الفوارق وتقييم الاتجاهات لتحقيق التحسينات على العملية وتقييم البدائل الممكنة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية مسبقاً

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

2.5. الخاتمة

باستنتاجنا من البحث العلمي حول تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشروع، يتضح بوضوح أن دور القيادة الإدارية يعتبر عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع. تمثل النتائج المستمدة من الدراسات السابقة دعماً قوياً لهذا الاستنتاج، حيث أظهرت هذه الدراسات أن القادة الذين يتمتعون بمهارات الاتصال الفعالة، والقدرة على تحفيز وتوجيه الفرق نحو أهداف محددة، يمكنهم تحقيق نتائج إيجابية وملموسة في مشاريعهم.

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

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من أثر القيادة الإدارية على نجاح المشروع في شركة إخلاص التركية. وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع للبيانات، وطرق إجراءات تحليل البيانات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

من أجل تحقيق هدف الدراسة يقوم الباحث بإستخدام الاستبيان في دراسته وتم اختيار مجموعة من المتطلبات للقيادة الإدارية كمتغير مستقل وتطبيق نجاح المشروع كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

3.2،1. المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

بإستخدام الاستبيان يتمثل المتغير المستقل في دراسة القيادة الإدارية من عدة أبعاد وهي: بعد الإتصال الإداري وبعد إتخاذ القرار، بعد التنظيم والتيسير. بإعتبارها أحد العوامل المؤثرة على نجاح المشروع

3.2،2. المتغير التابع (نجاح المشروع)

يتمثل المتغير التابع في تقييم نجاح المشروع بإستخدام استبيان نجاح المشروع من عدة عوامل وهي العوامل المؤثرة على نجاح المشروع ونتائج المشروع

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية

الوضعية تركز على البيانات الموضوعية والحقائق القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي. تعتمد هذه الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها، مما يتبع لنا اختيار الفرضيات بناءً على الأدلة التجريبية.

نهج البحث: الاستنتاجي

النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية. في هذا البحث، نسعى لاختبار فرضية تأثير الثقافة المحلية على ممارسات المؤسسات الصغيرة.

استراتيجية البحث: المسح

استخدام الاستطلاعات لجمع البيانات حيث يتم صياغة مجموعة كبيرة من الأسئلة العامة والأنماط والعلاقات بين المتغيرات. يوفر المسح بذلك كيفية تحويلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج.

اختيار البحث: الكمي

يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات العددية لتحديد العلاقات الإحصائية بين المتغيرات. هذه الطريقة تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقات بين الثقافة المحلية وممارسات الأعمال.

أفق الزمن: مقطعية

الدراسة المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتحديد الحالة لحظة المتغيرات تحت التحليل. هذا يوضح لنا فهم الوضع الحالي وتكرار أهمية البيانات لتفسير الفروقات في وقت الحاضر.

تقنيات جمع البيانات و تحليلها : الاستبيانات

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة المستجيبين، والتي يمكن تحليلها إحصائياً لإستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث. تصميم الاستبيان يعتمد على الاسئلة المغلقة و المفتوحة لجمع بيانات دقيقة و شاملة.



الشكل 2: تم تصميمه بواسطة الطالب

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

مجتمع الدراسة

ستطبق هذه الدراسة على شركة إخلاص التركية و هي شركة رائدة في مجالها، تأسست لتحقيق التميز والابتكار. يعمل بالشركة حوالي 500 موظف موزعين على عدة تصنيفات وإدارات تضم الإدارة العليا حوالي 10 موظفين يشملون المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة. وتتكون الإدارة الوسطى من حوالي 50 موظفًا يشرفون على تنفيذ الخطط والسياسات و يبلغ عدد الموظفين الفنيين حوالي 150 موظفًا يعملون في البحث والتطوير، والإنتاج، والصيانة. و يبلغ عدد الموظفين الإداريين حوالي 100 موظف يتولون الشؤون الإدارية والمالية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. والموظفين الميدانيين حوالي 190 موظفًا ينفذون العمليات العملية في مواقع العمل المختلفة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة البحث من شركة إخلاص التركية بهدف دراسة تأثير التدريب المهني على أداء الموظفين وتحقيق الكفاءة في العمل. تكونت العينة من 30 موظفًا يمثلون مختلف الإدارات والتصنيفات في الشركة، مما يضمن تنوعاً وشمولية في النتائج.

طريقة و تقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية و تقنيات أخذ العينات هي العينات العشوائية البسيطة

3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات احصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين القيادة الإدارية ونجاح المشروع في شركة إخلاص.

المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

اعتمدت الباحثة على استبانة نسيمية (2015) من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الإدارية) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد و هي :

الإتصال الإداري و بعد القرار و بعد التنظيم و التسيير مع إجمالي 18 عنصر للمتغير بأكمله. حيث أن بعد الإتصال الإداري يتكون من 6 عناصر، بعد القرار يتكون من 6 عناصر ، و بعد التنظيم و التسيير يتكون من 6 عناصر. نوع الأداة ليكرت موافق- محايد- غير موافق

المصدر	عدد البيانات	ابعاد المتغير	المتغير
خدير نسيمه مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر 2015	6	الإتصال الإداري	القيادة الإدارية
	6	إتخاذ القرار	
	6	التنظيم و التسيير	

جدول (3) طرق جمع البيانات للمتغير المستقل المصدر من الطالب

المتغير التابع (نجاح المشروع)

اعتمدت الباحثة على إستبانة الزهراني (2013) من أجل قياس المتغير التابع (نجاح المشروع)، و ذلك من حيث بعدين و هم : بعد عوامل النجاح المؤثرة على المشروع و بعد نتائج المشروع مع إجمالي 25 عنصر للمتغير بأكمله. حيث أن بعد عوامل نجاح المشروع المؤثرة على المشروع يتكون من 16 عنصر و بعد نتائج المشروع يتكون من 9 عناصر. نوع الأداة ليكرت موافق، محايد، غير موافق

المصدر	عدد البيانات	ابعاد المتغير	المتغير
الزهراني... تأثير سمات المفاولين على نجاح مشروع البناء 2013	16	عوامل النجاح المؤثرة على المشروع	نجاح المشروع
	9	نتائج المشروع	

جدول (4) طرق جمع البيانات للمتغير التابع المصدر من إعداد الطالب

3.6. أنواع البيانات

بيانات أولية:

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.

- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

بيانات ثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على شركة إخلاص لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.

- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفاصيل والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إليه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفاصيل والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

في هذا الفصل من منهجية البحث، قمنا بتوضيح المكونات الأساسية والخطوات المتبعة في تصميم وإجراء الدراسة. بدايةً، تم شرح أهداف الدراسة بشكل مفصل، ومن ثم تطرقنا إلى التصميم البحثي الذي اعتمد على منهجيات علمية موثوقة لضمان دقة النتائج. تم تطبيق هذه الدراسة في [موقع الدراسة]، والذي تم اختياره بعناية نظراً لأهميته وارتباطه الوثيق بموضوع البحث.

لجمع البيانات، استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية فائقة ليشمل مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تغطي جميع جوانب المشكلة البحثية. توزيع الاستبيان تم في [مكان توزيع الاستبيان] لضمان وصوله إلى عينة الدراسة بشكل فعال. حجم مجتمع الدراسة بلغ [عدد الأفراد في المجتمع]، وتم اختيار العينة بشكل منهجي باستخدام [طريقة اختيار العينة]، لضمان تمثيلها الكامل للمجتمع.

من خلال تحليل الاستجابات، تمكنا من الوصول إلى نتائج مهمة تتعلق بـ[ماذا توصلت الدراسة]. هذه النتائج تسهم بشكل كبير في فهم الأبعاد المختلفة للموضوع المدروس وتوفر أساسًا قويًا للتوصيات المستقبلية. الاستبيان أثبت فعاليته كأداة لجمع البيانات، حيث ساعد في الحصول على رؤية شاملة ودقيقة عن موضوع البحث.

بالتالي، يمكن القول أن هذا الفصل يوفر نظرة شاملة ومتكاملة عن منهجية البحث التي اتبعناها، والتي شملت تصميم الدراسة، جمع البيانات، تحليلها، وتفسير النتائج. منهجيتنا المنهجية والمتراطة ساهمت في تحقيق أهداف البحث ووفرت إطارًا قويًا لفهم الظاهرة المدروسة بشكل أعمق.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية **SPSS** الإصدار 28. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام **SPSS** الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر **SPSS 28**

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - الحالة الاجتماعية - المستوى العلمي - عدد سنوات الخبرة - المركز الوظيفي و المستوى الإداري
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:
- الجنس يشمل (ذكر / أنثى)
- الفئة العمرية تشمل (من 20 إلى 29 / من 30 إلى 39 سنة / من 40 إلى 49 سنة / أكثر من 50 سنة).
- المستوى التعليمي يشمل (متوسط/ ثانوي / جامعي)

- عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من 5 سنوات/ من 5 إلى 15 سنوات/ من 15 إلى 29 سنة/ من 30 سنة فأكثر).
- الحالة الاجتماعية تشمل (متزوج/ أعزب / أخرى)
- المركز الوظيفي يشمل (مدير/ مساعد مدير/ رئيس قسم / مدير فرع / رئيس مجلس إدارة)
- المستوى الإداري يشمل (إدارة عليا/ إدارة وسطى / إدارة دنيا)

توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	أنثى	4	13.3%
	ذكر	26	86.7%
	الإجمالي		100%
العمر	20-29	9	30%
	30-39	5	16.7%
	40-49	11	36.7%
	أكثر من 50	5	16.7%
	الإجمالي		100%
المستوى التعليمي	جامعي	22	73.3%
	ثانوي	4	13.3%
	متوسط	4	13.3%
	الإجمالي		100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	26.7%
	5-15	5	16.7%
	15-29	13	43.4%
	أكثر من 30	4	13.3%
	الإجمالي		100%
الحالة الاجتماعية	متزوج	23	76.7%

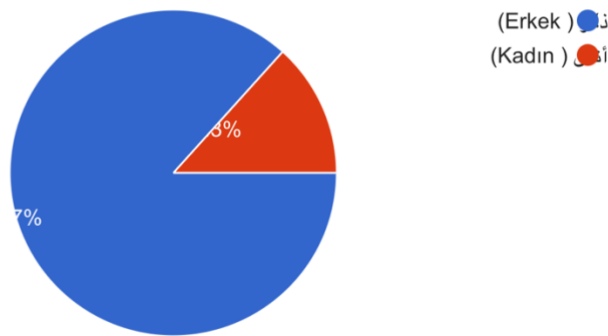
	أعزب	6	20%
	أخرى	1	1%
	الإجمالي		100%
المركز الوظيفي	مدير	4	13.3%
	مساعد مدير	14	46.7%
	رئيس قسم	2	6.7%
	مدير فرع	8	26.7%
	رئيس مجلس إدارة	2	6.7%
	نائب رئيس مجلس إدارة	0	0%
	الإجمالي		100%
المستوى الإداري	إدارة عليا	5	16.7%
	إدارة وسطى	15	50%
	إدارة دنيا	10	33.3%
	الإجمالي		100%

جدول (5) المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات جدول رقم (اللي فوق) تم استخلاص البيانات الآتية:

أظهرت البيانات أن نسبة الذكور تشكل الغالبية العظمى من العينة بنسبة 86.7% (26 من 30)، بينما كانت نسبة الإناث 13.3% (4 من 30).

الجنس
30 رد

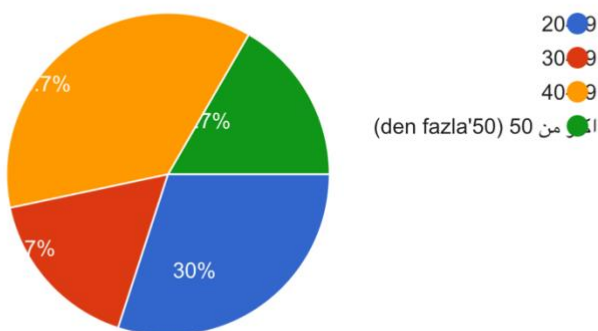


أما بالنسبة للعمر:

تم توزيع المشاركين على أربع فئات عمرية:

- الفئة العمرية 20-29: مثلت 30% من العينة (9 من 30).
- الفئة العمرية 30-39: مثلت 16.7% من العينة (5 من 30).
- الفئة العمرية 40-49: كانت الأكبر بنسبة 36.7% (11 من 30).
- الفئة العمرية أكثر من 50: مثلت 16.7% من العينة (5 من 30).

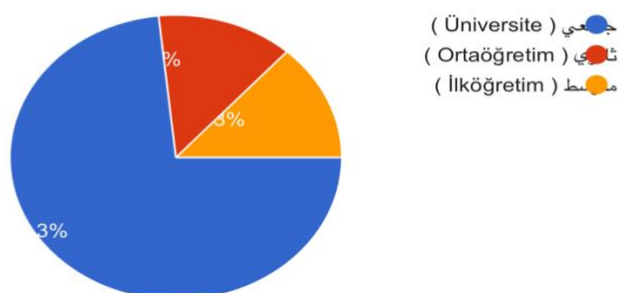
العمر
30 رد



وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي:

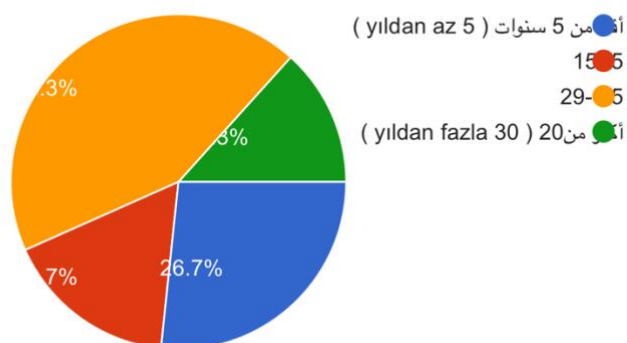
غالبية المشاركين لديهم تعليم جامعي بنسبة 73.3% (22 من 30)، في حين أن المشاركين الذين لديهم تعليم ثانوي أو متوسط كانت نسبهم متساوية بنسبة 13.3% لكل منهما (4 من 30).

المسئ
رد 30



اما ما يتعلق بسنوات الخبرة فإن الأشخاص ذو خبرة أقل من 5 سنوات يشكلون 26.7% بمعدل 8 أشخاص من أصل 30 و من يمتلكون خبرة بين 5-15 سنة عددهم 5 و يشكلون 16.7% و أما من يمتلكون خبرة بين 15-29 سنة 43.4% و عددهم 13 شخص و أخيرا من يمتلكون خبرة أكثر من 30 سنة: 13.3% هم 4 أشخاص.

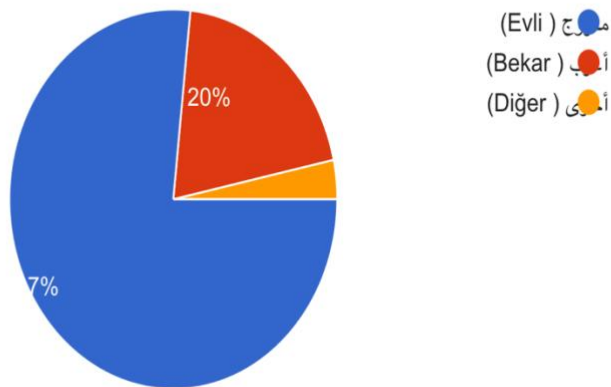
الخبر
رد 30



الحالة الاجتماعية

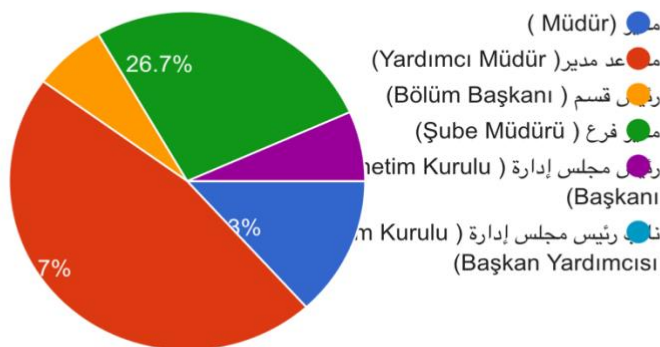
وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فبلغ عدد المتزوجون نسبة 76.7% و هي النسبة الأكبر و عددهم (23 شخص من 30) و الأعزب بلغت نسبتهم 20% و عددهم (6 من 30) و اما الحالة الأخير و هي أخرى بلغت : 1% (1 من 30)

الحالة
30 رد



و شمل الاستبيان ايضاً المركز الوظيفي و كانت نتائجهم كالآتي
 مدير 13.3% (4 من 30)، مساعد مدير 46.7% (14 من 30)، رئيس قسم 6.7% (2 من 30)، مدير فرع 26.7% (8 من 30)، رئيس مجلس إدارة 6.7% (2 من 30)، نائب رئيس مجلس إدارة 0% (0 من 30).

المركز
30 رد



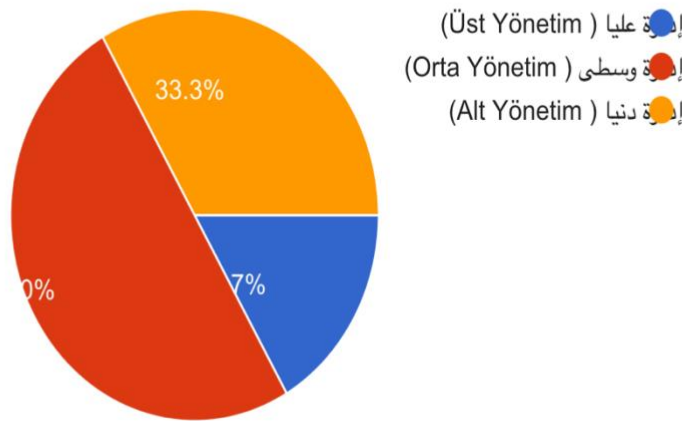
و كانت نتائج المستويات الإدارية كالآتي

- إدارة عليا: 16.7% (5 من 30).

- إدارة وسطى: 50% (15 من 30).

- إدارة دنيا: 33.3% (10 من 30).

المساحة
30 رداً



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling - SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

صدق الاتساق الداخلي:

يُتَصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان المتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للأسئلة من خلال معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المتغير الكلي الذي تنتمي إليه. ووفقاً لدراسة Kaiser (1974) معامل الارتباط أكبر من 0.6 يتم حذفه من الأسئلة.

الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المتغير، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5، وفقاً لـ Hair et al. (2006).

النتائج التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بـ(معاملات الارتباط الانحداري، وقيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه)، كذلك يمكن قياس قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيان، وذلك من خلال برنامج التحليل البنائية SPSS بالإصدار 28، كما يلي:

متوسط التباين المستخرج		P VALUES	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.796	2.03	0.00	669.	856.	644.	A1	الإلتصاق الإداري	
		0.00	728.	360.		A2		
		0.00	759.	641.		A3		
		0.00	777.	775.		A4		
		0.00	774.	838.		A5		
		0.00	675.	873.		A6		
	2.13	0.00	774.	764.		B1	إتخاذ القرار	
		0.00	819.	505.		B2		
		0.00	621.	743.		B3		
		0.00	805.	663.		B4		
		0.00	802.	768.		B5		
		0.00	874.	860.		B6		
	1.53	0.00	819.	770.		C1	التنظيم و التيسير	
		0.00	890.	600.		C2		
		0.00	702.	834.		C3		
		0.00	675.	820.		C4		
		0.00	640.	858.		C5		

		0.00	718.	854.		C6	
		0.00	640.	905.		C7	
		0.00	640.	354.		D1	
		0.00	183.	927.		D2	
		0.00	183.	849.		D3	
		0.00	551.	877.		D4	
		0.00	183.	978.		D5	
		0.00	434.	959.		D6	
		0.00	403.	929.		D7	
		0.00	305.	643.		D8	
		0.00	535.	718.		D9	
0.771	1.13						نجاح المشروع عوامل ونتايج المشروع ع

جدول (6) الصدق التقاربي للدراسة المصدر من اعداد الباحث

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق القيادة الإدارية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها القياده الادارية وأبعاده عند قيم أكبر من 0,7. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0,001. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح ان قيمته لمتغير القيادة الإدارية هو 0.796 وهو أكبر من 0,5 وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

مقياس تطبيق نجاح المشروع:

جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (نجاح المشروع وأبعاده 0.7 قيمتها أكبر من بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير نجاح المشروع ككل يساوي 0.771 . كذلك قيمة متوسط التباين المستخرج لبعد المتغير هو 1.13 ،وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للإستبانة

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28. وفقاً لـ (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
القيادة الإدارية	الاتصال الإداري	911.
		905.
		899.
		898.
		897.
		907.
	إتخاذ القرار	895.
		909.
		908.
		896.
		902.
		900.
	التنظيم والتسيير	907.
		900.
		898.
		902.
		898.
		903.
نجاح المشروع	عوامل ونتائج المشروع	839.
		783.
		790.
		801.
		790.
		774.
		776.
		772.
		777.

(القيادة الإدارية والأبعاد): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.907)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7. ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(نجاح المشروع والأبعاد): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ 0.837 مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7. ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس أفراد العينة لفقرات القياس، طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقاً لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [100 قسمة 3 (المقياس الثلاثي)]
[20% =

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول () دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 2	غير موافق	من 0% إلى 33.33%	موافقة منخفضة
من 2 إلى أقل من 3	محايد	من 33.34% إلى 66.66%	موافقة متوسطة
من 3 إلى أقل من 5	موافق	من 66.67% إلى 100%	موافقة مرتفعة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالإعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة الادارية و نجاح المشروع وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الاهمية	
القيادة الإدارية	الاتصال الإداري	2.0833	2.1667	0.5462	0.4729 9	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	اتخاذ القرار	1.6944		.5674		موافق		مرتفع	
	التنظيم والتيسير	2.6429		.5964		موافق		مرتفع	
نجاح المشروع	عوامل النجاح المؤثرة	2.9083	2.9173	.17581	0.1396	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	نتائج المشروع	2.9333		.1447		موافق		مرتفع	

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:
تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (القيادة الإدارية): إلى أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع
بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (نجاح المشروع): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع

ووفقاً للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الإدارية) إلى أن الإتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (نجاح المشروع) وأبعادها ذات مستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS- V.28 وذلك على النحو التالي:

المتغير	الاتصال الإداري	اتخاذ القرار	التنظيم و التيسير	نجاح المشروع
الاتصال الإداري	Pearson Correlation	**666.	**644.	398.-
	.Sig (2-tailed))	001.>	001.>	030.
	N	30	30	30
اتخاذ القرار	Pearson Correlation	1	300.	373.-
	.Sig (2-tailed))	001.>	108.	042.
	N	30	30	30
التنظيم و التيسير	Pearson Correlation	**644.	1	085.-
	.Sig (2-tailed))	001.>	108.	655.
	N	30	30	30
نجاح المشروع	Pearson Correlation	*-398.-	*-373.-	1
	.Sig (2-tailed))	030.	042.	655.
	N	30	30	30

جدول (9) اختبار فرضيات الدراسة

الارتباط الخطي بين تطبيق القيادة الإدارية (كمتغير مستقل) ونجاح المشروع (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي موجب بين تطبيق القيادة الإدارية كممتغير مستقل ونجاح المشروع كممتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من 0.01

- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، وما يدل على قوة هذا الارتباط.

نتائج اختبار فروض الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي توصل إليها باستخدام برنامج SPSS V.28

الفرض الرئيسي للدراسة:

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

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية كما يلي:

ف1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري ونجاح المشروع.

ف2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار ونجاح المشروع.

ف3: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم والتيسير ونجاح المشروع.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه – توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ونجاح المشروع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق القيادة الإدارية كممتغير مستقل ونجاح المشروع كممتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.326 ^a	.106	.074	.45509

a. Predictors: (Constant), نجاح المشروع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.689	1	.689	3.327	.079 ^b
	Residual	5.799	28	.207		
	Total	6.488	29			

a. Dependent Variable: القيادة الإدارية

b. Predictors: (Constant), نجاح المشروع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.385	1.766		3.048	.005
	نجاح المشروع	-1.103	.605	-.326	-1.824	.079

a. Dependent Variable: القيادة الإدارية



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:
يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (Sig. F) يساوي 0.079 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.326$) إلى وجود ارتباط موجب بين تطبيق القيادة الإدارية ونجاح المشروع.

. يشير معامل التحديد المحال ($R^2=0.106$) من التباين الحاصل في القيادة الادارية
. تشير قيمة (ت) (T. Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) .. حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) تساوي (0.079)
وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل ونجاح المشروع - كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرع على أنه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاتصال الإداري ونجاح المشروع" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق الاتصال الإداري كمتغير مستقل ونجاح المشروع كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.398 ^a	.158	.128	.51008

a. Predictors: (Constant), نجاح المشروع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.368	1	1.368	5.257	.030 ^b
	Residual	7.285	28	.260		
	Total	8.653	29			

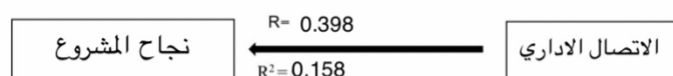
a. Dependent Variable: الإنصاف الإداري

b. Predictors: (Constant), نجاح المشروع

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.618		3.343	.002
	نجاح المشروع	-1.554	-.398	-2.293	.030

a. Dependent Variable: الإنصاف الإداري



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:
يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (Sig. F) يساوي 0.030 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.398$) إلى وجود ارتباط موجب بين تطبيق الاتصال الإداري ونجاح المشروع.

. يشير معامل التحديد المحال ($R^2=0.158$) من التباين الحاصل في الاتصال الإداري ونجاح المشروع .
تشير قيمة (ت) (T. Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) .. حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) تساوي (0.30) وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل ونجاح المشروع - كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

ينص هذا الفرع على أنه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اتخاذ القرار ونجاح المشروع "

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق اتخاذ القرار كمتغير مستقل ونجاح المشروع كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.373 ^a	.139	.108	.53580

a. Predictors: (Constant), نجاح المشروع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.300	1	1.300	4.527	.042 ^b
	Residual	8.038	28	.287		
	Total	9.338	29			

a. Dependent Variable: إجماع القرار

b. Predictors: (Constant), نجاح المشروع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.114	2.080		2.940	.007
	نجاح المشروع	-1.515	.712	-.373	-2.128	.042

a. Dependent Variable: إتخاذ القرار



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:
يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (Sig. F) يساوي 0.042 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.373$) إلى وجود ارتباط موجب بين تطبيق إتخاذ القرار ونجاح المشروع.

. يشير معامل التحديد المحال ($R^2=0.139$) من التباين الحاصل في الاتصال الإداري ونجاح المشروع .
تشير قيمة (ت) (T. Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) .. حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) تساوي (0.042)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إتخاذ القرار كمتغير مستقل ونجاح المشروع - كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة:

ينص هذا الفرع على أنه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التنظيم والتيسير ونجاح المشروع"

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق التنظيم والتيسير كمتغير مستقل ونجاح المشروع كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.085 ^a	.007	-.028-	.60479

a. Predictors: (Constant), نجاح المشروع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.075	1	.075	.204	.655 ^b
	Residual	10.242	28	.366		
	Total	10.316	29			

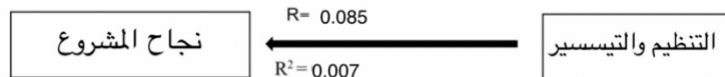
a. Dependent Variable: التنظيم والتسيير

b. Predictors: (Constant), نجاح المشروع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.703	2.347		1.577	.126
	نجاح المشروع	-.363-	.804	-.085-	-.452-	.655

a. Dependent Variable: التنظيم والتسيير



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:
يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (Sig. F) يساوي 0.655 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.085$) إلى وجود ارتباط موجب بين تطبيق التنظيم والتسيير ونجاح المشروع.

. يشير معامل التحديد المحال ($R^2=0.007$) من التباين الحاصل بين التنظيم والتسيير ونجاح المشروع

. تشير قيمة (ت) (T. Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B).. حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) تساوي (0.655)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل ونجاح المشروع - كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

من خلال نتائج الاحصائيات السابقة يتضح أن:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية كمتغير مستقل ونجاح المشروع كمتغير تابع.

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لأثر القيادة الإدارية على نجاح المشروع.

وقد تم ذلك باستخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، ومن خلال الاختبارات الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة عن إشكالية الدراسة. ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للنمط القيادي الإداري المتوافق على نجاح المشروع.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

كودية, & أحمد رحمون. مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-ورقلة
(Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

محمود معن العياصرة ، محمد بني أحمد مروان ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط01، دار الحاملة
للنشر، الأردن، 2008م

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

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

Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on
construction project success: A post construction evaluation. *International journal of
project management*, 31(2), 313-322.

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

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

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

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

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

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

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

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

Johari, Mohamad Farazi. (2010). Identifying Success Factors in A Public Sector Project: An Empirical Study of The Malaysian School Computer Laboratory Project.

Thesis Submitted To Stirling Management School In Fulfillment of The Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling.

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

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

Mehmood, Imran. (2017). Critical Success Factors For Procurement Process of Telecommunication Network Equipment In Pakistan: Identification and Validation. *Critical Success Factors For Procurement Process of Telecommunication Network Equipment In. Pakistan*, Vol.1, Issue 1 pp. 34-47.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScCqz17Q2-zK0_H9XbmHlajQgm7zGiJ916uNkm2WSd5CsjkjQ/viewform?usp=sharing

إستبيان

السيدات و السادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
وبعد...

تجري الباحثة دراسة بعنوان " تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشروع" وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع . تهدف هذه الدراسة إلى فهم الأثر الذي تمارسه أساليب القيادة الإدارية على أداء ونجاح المشاريع في المؤسسات.

من خلال هذا الاستبيان، نطمح إلى جمع آراء وتجارب المتخصصين والمهتمين بمجال إدارة المشاريع حول كيفية تأثير القيادة الإدارية على عناصر النجاح المختلفة للمشاريع. ستكون إجاباتك ذات قيمة كبيرة في إغناء هذه الدراسة وتقديم توصيات مفيدة لتحسين ممارسات القيادة الإدارية.

نؤكد لك أن جميع المعلومات التي تقدمها سنعامل بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لن يتم نشر أي معلومات شخصية أو التعرف على هوية المشاركين.

نشكر لك وقتك وجهودك في المشاركة بهذا الاستبيان، ونقدر مساهمتك القيمة في دعم البحث العلمي وتطوير ممارسات إدارة المشاريع.

مع خالص التقدير والاحترام

الباحثة
سوسن زيد محمد

إشراف
د: منى مصطفى العشري

2024/ 6

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر

☐ 35- 25 ☐ 36 - 45 ☐ 46 - 55 ☐ أكثر من 56

3- المؤهل العلمي

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4- الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 15 - 5 سنة ☐ 15 - 29 سنة ☐ أكثر من 30 سنة

5- الحالة الاجتماعية

☐ متزوج ☐ أعزب ☐ غير ذلك

6- المركز الوظيفي

☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ مدير فرع
☐ رئيس مجلس إدارة ☐ نائب رئيس مجلس إدارة

7- المستوى الإداري

☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة دنيا

القسم الثاني

المتغير الأول : القيادة الإدارية: القيادة الإدارية هي عملية توجيه وتحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

بعد الإتصال الإداري

العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
يجيد المسؤول التعامل مع الموظفين.			
يقوم المسؤول بإعطاء الأوامر بشكل ديمقراطي.			
يهتم المسؤول بضرورة وجود علاقات بين الموظفين.			
تؤثر شخصية القائد في أسلوب الإتصال الإداري.			
يشجع المسؤول روح العمل الجماعي في المؤسسة.			
يعزز المسؤول الشعور بالمسؤولية بالنسبة للموظفين.			

بعد إتخاذ القرار

العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
يسعى المسؤول لجعل الموظفين يتخذون قرارات تخص أعمالهم بمفردهم.			
إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية للموظفين.			
يقوم المسؤول بشرح سبب رفضه لبعض المقترحات من قبل الموظفين.			
ينفرد المسؤولون في إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة.			
يدير المسؤول عمل المؤسسة منفردا دون أن إشراك أحد في قراراته.			
نادرا ما يعطي المسؤول فرصة لمناقشة قراراته.			

بعد التنظيم و التسيير

العبرة	أوافق	محايد	لا أوافق
يقوم المسؤول بإطلاع الموظفين على أي مستجدات قد تحصل في العمل.			
يسعى المسؤول إلى التوفيق بين متطلبات المؤسسة وحاجات الموظفين.			
يسمح المسؤول للموظفين بالمبادرة الفردية في بعض المواقف.			

			للقيادة الإدارية دور فعال في تسيير وتنظيم العمل داخل المنظمة.
			يعتبر المسؤول نموذجا يحتذى به من حيث الإلتزام الدقيق في العمل.
			يرشد المسؤول الموظفين إلى تنفيذ خطط المؤسسة.

المتغير الثاني : نجاح المشروع : نجاح المشروع هو تحقيق أهدافه المحددة ضمن الميزانية والوقت المحددين مع تحقيق الجودة المطلوب

يعد عوامل النجاح المؤثرة على المشروع

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			مؤهلات الموظفين
			القدرة الإدارية
			معرفة المقاول بتكنولوجيا المعلومات
			معرفة طرق البناء المحددة
			مدة العمل في المجال
			الخبرة في المنطقة
			حجم الشركة
			العمر في المجال
			ميل الشركة للتقاضي
			الخطة البيئية أثناء البناء
			المواد المستخدمة في مشاريع البناء
			مراقبة الجودة
			سياسة الجودة
			ضمان الجودة
			كفاية العمالة
			كفاية المعدات

بعد نتائج المشروع

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			المشروع انتهى في الوقت المحدد
			المشروع انتهى ضمن الميزانية المحددة
			المشروع يلبي المواصفات الفنية
			المشروع يلبي الاهداف المؤسسية
			المشروع يلبي رضى السكان عن الخدمة
			المشروع يلبي رضا السكان على البناء
			المشروع يحقق الأهداف المقصودة
			نحن واثقون من أن سمات المقاولين تؤثر على نجاح هذا المشروع
			نحن واثقون من أن نجاح إدارة المشروع قد ساهم في النجاح العام للمشروع

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	26	86.7	86.7	86.7
	2.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9	30.0	30.0	30.0
	2.00	5	16.7	16.7	46.7
	3.00	11	36.7	36.7	83.3
	4.00	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	23	76.7	76.7	76.7
	2.00	6	20.0	20.0	96.7
	3.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	22	73.3	73.3	73.3
	2.00	4	13.3	13.3	86.7
	3.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الكبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	26.7	26.7	26.7
	2.00	5	16.7	16.7	43.3
	3.00	13	43.3	43.3	86.7
	4.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المركز الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.7	6.7	6.7
	3.00	8	26.7	26.7	33.3
	4.00	4	13.3	13.3	46.7
	5.00	14	46.7	46.7	93.3
	رئيس قسم	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.7	16.7	16.7
	2.00	15	50.0	50.0	66.7
	3.00	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Correlation Matrix^a

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	B1	B2	B3	B4	B5	B6	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Correlation	A1	1.000	.356	.274	.329	.435	.329	.112	.396	.447	.394	.533	.401	.094	.074	.267	.262	.015	.114	.188
	A2	.356	1.000	.439	.452	.283	.511	.311	.234	.598	.566	.650	.422	.414	.459	.256	.440	.247	.298	.369
	A3	.274	.439	1.000	.832	.263	.774	.108	.000	.606	.277	.178	-.054	.673	.537	.592	.625	.649	.555	.625
	A4	.329	.452	.832	1.000	.145	.942	.105	-.057	.642	.315	.399	.268	.739	.514	.515	.594	.511	.594	.664
	A5	.435	.283	.263	.145	1.000	.079	.474	.592	.355	.319	.292	.349	-.195	.044	.136	.096	.028	.016	.096
	A6	.329	.511	.774	.942	.079	1.000	.214	.014	.697	.426	.501	.323	.840	.641	.449	.664	.449	.594	.594
	B1	.112	.311	.108	.105	.474	.214	1.000	.447	.408	.227	.369	.384	-.041	.168	-.037	.215	-.125	.215	.018
	B2	.396	.234	.000	-.057	.592	.014	.447	1.000	.110	.415	.381	.244	-.150	.047	.066	.104	-.046	.191	.017
	B3	.447	.598	.606	.642	.355	.697	.408	.110	1.000	.374	.539	.355	.520	.537	.406	.576	.310	.375	.442
	B4	.394	.566	.277	.315	.319	.426	.227	.415	.374	1.000	.655	.490	.419	.367	.064	.291	.140	.157	.090
	B5	.533	.650	.178	.399	.292	.501	.369	.381	.539	.655	1.000	.706	.391	.309	.117	.288	.064	.226	.164
	B6	.401	.422	-.054	.268	.349	.323	.384	.244	.355	.490	.706	1.000	.101	.168	.025	.149	-.125	.149	.083
	C1	.094	.414	.673	.739	-.195	.840	-.041	-.150	.520	.419	.391	.101	1.000	.679	.368	.541	.595	.481	.420
	C2	.074	.459	.537	.514	.044	.641	.168	.047	.537	.367	.309	.168	.679	1.000	.611	.890	.731	.737	.737
	C3	.267	.256	.592	.515	.136	.449	-.037	.066	.406	.064	.117	.025	.368	.611	1.000	.783	.754	.783	.783
	C4	.262	.440	.625	.594	.096	.664	.215	.104	.576	.291	.288	.149	.541	.890	.783	1.000	.680	.831	.831
	C5	.015	.247	.649	.511	.028	.449	-.125	-.046	.310	.140	.064	-.125	.595	.731	.754	.680	1.000	.755	.755
	C6	.114	.298	.555	.594	.016	.594	.215	.191	.375	.157	.226	.149	.481	.737	.783	.831	.755	1.000	.831
	C7	.188	.369	.625	.664	.096	.594	.018	.017	.442	.090	.164	.083	.420	.737	.783	.831	.755	.831	1.000
Sig. (1-tailed)	A1		.027	.071	.038	.008	.038	.278	.015	.007	.016	.001	.014	.311	.348	.077	.081	.468	.275	.160
	A2	.027		.008	.006	.065	.002	.047	.107	.000	.001	.000	.010	.012	.005	.086	.007	.094	.055	.022
	A3	.071	.008		.000	.080	.000	.284	.500	.000	.069	.174	.388	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000
	A4	.038	.006	.000		.222	.000	.290	.382	.000	.045	.014	.076	.000	.002	.002	.000	.002	.000	.000
	A5	.008	.065	.080	.222		.339	.004	.000	.027	.043	.059	.029	.151	.409	.236	.307	.441	.467	.307
	A6	.038	.002	.000	.000	.339		.128	.470	.000	.009	.002	.041	.000	.000	.006	.000	.006	.000	.000
	B1	.278	.047	.284	.290	.004	.128		.007	.013	.114	.022	.018	.415	.188	.422	.127	.255	.127	.463
	B2	.015	.107	.500	.382	.000	.470	.007		.281	.011	.019	.097	.215	.402	.365	.292	.404	.156	.464
	B3	.007	.000	.000	.000	.027	.000	.013	.281		.021	.001	.027	.002	.001	.013	.000	.048	.021	.007
	B4	.016	.001	.069	.045	.043	.009	.114	.011	.021		.000	.003	.011	.023	.369	.059	.231	.204	.319
	B5	.001	.000	.174	.014	.059	.002	.022	.019	.001	.000		.000	.016	.048	.269	.062	.368	.115	.193
	B6	.014	.010	.388	.076	.029	.041	.018	.097	.027	.003	.000		.298	.188	.448	.216	.255	.216	.331
	C1	.311	.012	.000	.000	.151	.000	.415	.215	.002	.011	.016	.298		.000	.023	.001	.000	.004	.010
	C2	.348	.005	.001	.002	.409	.000	.188	.402	.001	.023	.048	.188	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	C3	.077	.086	.000	.002	.236	.006	.422	.365	.013	.369	.269	.448	.023	.000		.000	.000	.000	.000
	C4	.081	.007	.000	.000	.307	.000	.127	.292	.000	.059	.062	.216	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	C5	.468	.094	.000	.002	.441	.006	.255	.404	.048	.231	.368	.255	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	C6	.275	.055	.001	.000	.467	.000	.127	.156	.021	.204	.115	.216	.004	.000	.000	.000	.000		.000
	C7	.160	.022	.000	.000	.307	.000	.463	.464	.007	.319	.193	.331	.010	.000	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = 6.71E-013

Correlation Matrix^{a,b}

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Correlation	D1	1.000	-.034-	-.069-	-.034-	.812	.422	.557	.247	1.000
	D2	-.034-	1.000	.617	-.034-	-.058-	-.047-	-.062-	.247	-.034-
	D3	-.069-	.617	1.000	-.069-	-.115-	-.093-	-.123-	.257	-.069-
	D4	-.034-	-.034-	-.069-	1.000	-.058-	.891	.557	.600	-.034-
	D5	.812	-.058-	-.115-	-.058-	1.000	.316	.677	.267	.812
	D6	.422	-.047-	-.093-	.891	.316	1.000	.758	.656	.422
	D7	.557	-.062-	-.123-	.557	.677	.758	1.000	.444	.557
	D8	.247	.247	.257	.600	.267	.656	.444	1.000	.247
	D9	1.000	-.034-	-.069-	-.034-	.812	.422	.557	.247	1.000

a. Determinant= .000

b. This matrix is not positive definite.

Correlation Matrix

		D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16
Correlation	D10	1.000	.730	.248	.	-.078-	.312	.449
	D11	.730	1.000	-.068-	.	-.050-	-.050-	-.071-
	D12	.248	-.068-	1.000	.	-.047-	.891	.608
	D13	.	.	.	1.000	.	.	.
	D14	-.078-	-.050-	-.047-	.	1.000	-.034-	-.050-
	D15	.312	-.050-	.891	.	-.034-	1.000	.695
	D16	.449	-.071-	.608	.	-.050-	.695	1.000

Correlation Matrix^{a,b}

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Correlation	E1	1.000	-.034-	-.034-	-.068-	-.034-	-.034-	-.050-	-.050-	-.073-
	E2	-.034-	1.000	1.000	.341	-.034-	-.034-	-.050-	-.050-	-.073-
	E3	-.034-	1.000	1.000	.341	-.034-	-.034-	-.050-	-.050-	-.073-
	E4	-.068-	.341	.341	1.000	.341	.341	.196	.196	.072
	E5	-.034-	-.034-	-.034-	.341	1.000	1.000	.695	.695	.473
	E6	-.034-	-.034-	-.034-	.341	1.000	1.000	.695	.695	.473
	E7	-.050-	-.050-	-.050-	.196	.695	.695	1.000	.464	.681
	E8	-.050-	-.050-	-.050-	.196	.695	.695	.464	1.000	.681
	E9	-.073-	-.073-	-.073-	.072	.473	.473	.681	.681	1.000

a. Determinant= .000

b. This matrix is not positive definite.