

## أثر مهارة القيادة على إدارة المشاريع

(دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان)

The Impact of Leadership Skills on Project Management

(A Case Study of the National Housing Company)

إعداد الطالب Prepared by

محمد عبدالرحمن العجروش Mohammed Abdulrahman Alojrush

إشراف

Dr. Asma Abuanzeh

## الإهداء

إلى أبي وأمي

إلى أخواني وأخواتي.....ابتسامة هذه الدنيا. ....

إلى أصدقائي. ...

إلى أقبائلي. ....

إلى كل من كان مميّزاً في حياتي منذ أن تعلمت كتابة الحروف حتى هذه اللحظة. .

إلى وطني المتجذر في دمائي. ....

أهدي هذا البحث المتواضع. ..

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع                                       |
|------------|-----------------------------------------------|
| ز          | المستخلص Abstract                             |
| ١          | الفصل الأول: مدخل الدراسة                     |
| ٢          | المقدمة                                       |
| ٣          | مشكلة الدراسة                                 |
| ٣          | أهمية الدراسة                                 |
| ٤          | أهداف الدراسة                                 |
| ٤          | أسئلة الدراسة                                 |
| ٤          | المنهجية وطرق البحث                           |
| ٤          | مجالات الدراسة                                |
| ٥          | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ٦          | المبحث الأول- الإطار النظري                   |
| ٦          | أولاً- مهارة القيادة                          |
| ٦          | القيادة والإدارة                              |
| ٦          | القيادة والإشراف                              |
| ٧          | أهمية القيادة                                 |
| ٧          | عناصر القيادة                                 |
| ٨          | أركان القيادة                                 |
| ٨          | مهارات القيادة                                |
| ٩          | خصائص القيادة                                 |
| ١٠         | مبادئ القيادة                                 |

|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| ١١ | ثانياً- إدارة المشاريع                   |
| ١١ | مفهوم المشروع                            |
| ١١ | أنواع المشاريع                           |
| ١١ | أهداف المشروع                            |
| ١٢ | الخصائص المحددة للمشروع                  |
| ١٢ | أبعاد أداء المشروع                       |
| ١٤ | خصائص المشروع                            |
| ١٥ | عناصر المشروع الناجح                     |
| ١٥ | مفهوم إدارة المشاريع                     |
| ١٦ | تعريف إدارة المشاريع                     |
| ١٦ | التطور في أبعاد إدارة المشروع            |
| ١٧ | المجالات المعرفية في إدارة المشاريع      |
| ١٨ | إدارة المشاريع في عصر المعلومات          |
| ١٩ | تحديات إدارة المشاريع                    |
| ١٩ | أصحاب المصلحة بالمشروع                   |
| ٢٠ | المبحث الثاني - الدراسات السابقة         |
| ٢٢ | الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية         |
| ٢٣ | أداة الدراسة                             |
| ٢٣ | ثبات أداة الدراسة                        |
| ٢٤ | طرق المعالجة الإحصائية للبيانات          |
| ٢٦ | الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها |
| ٢٧ | أولاً- البيانات الأولية                  |

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| ٣٢ | ثانياً- النتائج المتعلقة بمحاور وأسئلة الدراسة |
| ٤٢ | الملخص                                         |
| ٤٣ | التوصيات                                       |
| ٤٥ | قائمة المراجع                                  |
| ٤٦ | الملاحق                                        |
| ٤٦ | Summary                                        |
| ٤٧ | الغلاف باللغة الإنجليزية                       |
| ٤٨ | الاستبيان                                      |

## قائمة الجداول

| رقم | الموضوع                                                                                                                                                                | الصفحة |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١   | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة                                                                                                                             | ٢٤     |
| ٢   | تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي                                                                                                                                     | ٢٥     |
| ٣   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع                                                                                                                            | ٢٧     |
| ٤   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر                                                                                                                            | ٢٨     |
| ٥   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية                                                                                                                | ٢٩     |
| ٦   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي                                                                                                                    | ٣٠     |
| ٧   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة                                                                                                                 | ٣١     |
| ٨   | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان                   | ٣٢     |
| ٩   | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان          | ٣٤     |
| ١٠  | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان       | ٣٧     |
| ١١  | يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع: أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان | ٣٩     |

## قائمة الأشكال

| رقم | موضوع الشكل                                             | الصفحة |
|-----|---------------------------------------------------------|--------|
| ١   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع             | ٢٧     |
| ٢   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر             | ٢٨     |
| ٣   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية | ٢٩     |
| ٤   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي     | ٣٠     |
| ٥   | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة  | ٣١     |

## المستخلص Abstract

هدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، والتعرف على تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، وتحديد أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، والوقوف على أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان. وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر مهارة القيادة على إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟ وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة الوطنية للإسكان، وبلغت عينة الدراسة (٥٦)، وتم استخدام أداة الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

أولاً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا الواقع أن القيادة تلعب دوراً فعالاً في تحسين كفاءة الفريق أثناء تنفيذ المشروع، كما تساعد القيادة في تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق، كما تحفز القيادة الفعالة الفريق للعمل بشكل منتظم.

ثانياً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا التأثير هو أن القيادة الجيدة تساهم في وضع خطط واضحة للمشاريع، كما تساهم القيادة في توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المشروع، وتقوم بتوضيح الأدوار والمسؤوليات لأعضاء الفريق بشكل جيد.

ثالثاً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا الأثر هو أن القيادة تساعد في توعية الفريق بالمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها، كما تساهم القيادة في تخطيط بدائل واستراتيجيات للحد من المخاطر، وأنها تحسن استراتيجيات التعامل مع الأزمات والمخاطر المفاجئة.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ما يلي:

- ضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة للقيادة في الشركة تركز على مهارات التحفيز وإدارة الفريق بفعالية، لما لهذه المهارات من تأثير إيجابي على كفاءة فرق العمل وتعاونهم أثناء تنفيذ المشاريع.
- يوصي الباحث بأهمية تزويد قادة المشاريع بأدوات ومنهجيات متقدمة في التخطيط، بحيث يتمكنون من وضع خطط واضحة للمشاريع، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بشكل فعال.
- يقترح الباحث ضرورة الاهتمام بإعداد برامج تدريبية حول كيفية تقييم الاحتياجات الفعلية للموارد وتجنب الهدر فيها، مما يؤدي إلى تحسين عملية توزيع واستخدام الموارد المتاحة بفعالية في المشاريع.

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- المنهجية وطرق البحث.
- مجالات الدراسة.

## الفصل الأول

### مدخل الدراسة

#### المقدمة:

تلعب القيادة دوراً حيوياً في تحقيق النجاح والأداء الفعال للمشاريع في مختلف القطاعات. وتتضمن القيادة الإدارية مجموعة من الممارسات والأساليب التي تؤثر على تفاعل الفريق، والتخطيط، وتنفيذ المهام وإدارة الموارد، كذلك فإن القيادة الإدارية هي عملية توجيه وتنسيق أنشطة الفريق لتحقيق أهداف محددة. وتتضمن القيادة الإدارية استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية للتأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المشروع وتعتمد فعاليتها على مجموعة من العوامل بما في ذلك المهارات الشخصية، الخبرة، القدرة على اتخاذ القرارات والتفاعل الاجتماعي.

وتعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت، وعنصراً مهماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً مهماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية. (إدريس، ٢٠٢٤م، ص ٢٢٧).

إن دور القيادة في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل. وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور أثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الإدارية على أرض الواقع. ويظهر ذلك فيما توضحه الآثار الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل الإداري وتنفيذ المشاريع تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً. وقد تلاحظ أن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث إدخال تطوير حقيقي وفعال في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه وما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة والنشاط المتواصل والذكاء والمهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج له كل موقف، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام.

وللقيادة والقائد تأثير كبير ومهم في إدارة المشاريع الناجحة، والقائد ليس مجرد مدير أو مشرف، بل هو شخص يتمتع بمجموعة فريدة من الصفات والمهارات التي تمكنه من تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق النتائج المرجوة فالقائد

الناجح هو الذي يتمتع بالرؤية والقدرة على تحويلها إلى خطط عمل ملموسة ومنظمة كما يجب أن يكون لديه مهارات تواصل فعالة لتبادل الأفكار والمعلومات مع أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى، كذلك فإن المشروع ككل هو تحدي للقائد ولإدارته، فالقائد هو من يقوم بالتواصل مع الفريق وتوجيهه في وضع خارطة طريق واضحة للمشروع، وضبط توقعات الفريق وتحديد أهداف ملموسة قابلة للقياس كما يجب على القائد توفير الدعم اللازم وتذليل الصعاب والمشاكل التي قد تواجه الفريق أثناء تنفيذ المشروع.

### مشكلة الدراسة:

تُعَدُّ القيادة الإدارية في أي منظمة ركن أساسي لتحسين وتطوير الأداء المهني وتطوير العنصر البشري وتحفيزه والتفاعل مع احتياجاته وتوجيهه، مما يدفع لتحقيق الأهداف التنظيمية والشعور بالولاء والانتماء، خصوصاً في ظل التطور السريع في هذا العصر، ويجب على القيادة أن تكون قادرة على التعامل مع التغيرات والمخاطر التي قد تواجه المشروع، ويجب أن يكون لديها قدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة والتكيف مع المواقف المتغيرة بسرعة كما يجب أن تتمتع بمهارات قوية في إدارة الموارد وتنظيم الجدول الزمني وتحديد الأولويات.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر مهارة القيادة على

### إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- القيادة الفعالة تساهم في تحديد وتوضيح الأهداف الاستراتيجية للمشاريع التنموية، مما يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية.
- القادة الجيدون لديهم القدرة على تحفيز الفرق وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد. هذا التحفيز يزيد من الإنتاجية ويحسن من أداء الفريق بشكل عام.
- القيادة الحكيمة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية، مما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع.
- القادة ذوي الخبرة يتمتعون بمهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، وهذا يمكنهم من تجاوز العقبات والتحديات التي قد تواجه المشاريع التنموية.

- القيادة الفعّالة تساهم في بناء علاقات قوية مع الشركاء والمستفيدين والمجتمعات المحلية، مما يعزز من فرص النجاح واستدامة المشاريع.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.
٢. التعرف على تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.
٣. تحديد أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.
٤. الوقوف على أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟
٢. ما تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟
٣. ما أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟
٤. ما أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟

### المنهجية وطرق البحث:

- ١- إعداد إطار نظري لمفهوم مهارة القيادة وإدارة المشاريع.
- ٢- إعداد دراسة ميدانية لأثر مهارة القيادة على إدارة المشاريع.

### مجالات الدراسة:

المجال البشري: العاملين بالشركة الوطنية للإسكان.

المجال المكاني: منطقة الرياض.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول- الإطار النظري.

أولاً- مهارة القيادة.

ثانياً- إدارة المشاريع.

المبحث الثاني - الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول- الإطار النظري:

##### أولاً- مهارة القيادة:

##### القيادة والإدارة:

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معاً وليس أي منها منفردة، غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة، فبعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء وبسبب تركيز القيادة المحدود على الصلاحية فإنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية لتركز بذلك على التعامل مع المرؤوسين. وتؤمن الإدارة إنجاز الخطط من خلال الرقابة وحل المشكلات، في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في إنجاز الخطط. وتتعلق الإدارة بالتخطيط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد، في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية بلوغ الرؤية. (جلاب، ٢٠١١م، ص ٤٧٠).

##### القيادة والإشراف:

يعرف الإشراف على أنه: عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا وينموا ويحسنوا ويطوروا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة، وعليه فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، وهناك بعض العلماء الذين يفضلون دور المشرف على عكس القائد، فالمشرف لا يجب أن يكون عضواً في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد على إطاعة تعليماته. وتختلف القيادة عن الإشراف، ذلك لأن الشخصية القيادية تحصل أولاً على الموافقة والقبول كأساس الشرعية وهذا يعني أن الفرد يكون عضواً في جماعته، وعموماً فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء، ويقدم أعمال بفاعلية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائداً كفاء. (محمد، ٢٠١٦م، ص ٢٨).

## أهمية القيادة:

- ١- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
  - ٢- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  - ٣- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
  - ٤- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  - ٥- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  - ٦- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
  - ٧- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
  - ٨- تدعيم السلوك التنظيمي وذلك من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين القدوة الحسنة.
- (محمد، ٢٠١٥م، ص ٢١٠).

## عناصر القيادة:

- ١- الفن: وهو يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو القائد، وهو ما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل.
- ٢- التأثير: لاشك أن القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعة أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهو العملية التي يجب أن تكون بطريقة مهذبة مقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.
- ٣- المرؤوسين (الأفراد): بدون الأفراد المرؤوسين تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة لأن أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس.
- ٤- الأهداف: المهمة لها غاية وهدف تسعى لتحقيقه وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، وإلا فما فائدة التأثير في المرؤوسين وإقناعهم.
- ٥- الإقناع (القدرة على التأثير): وليس الإكراه والإجبار لأن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدفع لها هو الإجبار والإكراه والقسوة، وهي تلتقي مع العنصر الثاني (التأثير).

٦- القائد: وهو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة، إن العنصر البشري هو جزء هام بل أنه العنصر الأول بين عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب دوراً بارزاً وهاماً في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة. (طشطوش، ٢٠٠٩م، ص ٢٥).

### أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي:

- جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه وهم (الأتباع).
- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف، وهو القائد سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.
- ظروف وملازمات يتفاعل فيها الأفراد تحت وجود القائد (موقف اجتماعي).
- البيئة المحيطة بهذه التغيرات (الجمال، ٢٠١١م، ص ١٦٨).

### مهارات القيادة:

حيث أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. ومن مهارات القيادة ما يلي (محمد، ٢٠١٥م، ص ٢٠٧):

#### ١- المهارة الفنية:

هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مؤسسته من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدرراً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

#### ٢- المهارة الإنسانية:

هي المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. وتدفع المهارات الإنسانية الجيدة الآخرين إلى العمل بحماس

وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا الوظيفي.

### ٣- المهارة التنظيمية:

هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

### ٤- المهارة الفكرية:

هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

### خصائص القيادة:

إن قيادة البشر هي من أصعب أنواع القيادة فهي ليست بالمهمة السهلة لأنها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون مؤهلاً متفهماً لمبادئها وقواعدها وأساليبها، لذا فلا بد أن يتمتع القائد بمميزات وصفات وخصائص القائد، ومن أبرز الصفات التي تدرس على أنها صفات القائد الناجح هي (طشطوش، ٢٠٠٩ م، ص ٤٠):

### ١- المظهر:

ينبغي أن يظهر القائد بشكل مميز سواء في ملبسه أو تصرفاته أو أخلاقه بحيث يكون القدوة الحسنة لمؤوسيه، ويجب أن يعبر مظهر القائد عن ثقته بنفسه ونشاطه وحيويته وفطنته ويجب أن يوحي كذلك بالهدوء والاتزان والرصانة.

### ٢ - الشجاعة:

وهي الحالة العقلية التي تمكن الإنسان من السيطرة على الخوف وتمكنه من اجتياز المخاطر والصعاب، وتجعله يتقبل المسؤولية ويتصرف بالطريقة المناسبة في حالات التهديد.

### ٣- الحزم:

وهو القدرة على اتخاذ القرار دون تردد وبشكل واضح وفي اللحظة المناسبة وهو صفة هامة لا غنى للقائد عنها لأنه سيمر بظروف وأحوال تفرض عليه اتخاذ القرار بحزم.

#### ٤- الصبر والاحتمال:

وهو القدرة العقلية والبدنية على الاحتمال وهو كذلك القدرة على تحمل المصاعب والتعب وقلة النوم وتحمل الإجهاد الشديد في أقصى الظروف وهي صفة تكسب القائد ثقة واحترام مرؤوسيه.

#### ٥- العدل والنزاهة:

يجب أن يتخذ القائد قراراته ويصدر أحكامه دون أي تحيز أو تمييز أو ظلم أو إفراط، كما يجب أن يتحلى بالأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان لأن القائد بغير الأخلاق لا ينجح.

#### ٦- اللباقة وحسن التعامل:

اللباقة هي كيفية التعامل مع الآخرين بأسلوب مهذب ومحترم يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الآخرين باحترام وأدب وكياسة، لأنه كما يعامل يعاملوه.

#### ٧- الولاء والوفاء والإخلاص:

الولاء هو الإخلاص لله وللوطن ولالأمة والرؤساء والمرؤوسين والأقران.

#### مبادئ القيادة:

نعرض فيما يأتي مجموعة مبادئ للقيادة تساعد على تصور ما تستند عليه في تحقيق أهدافها بفاعلية (نجم،

٢٠١٢م، ص ٣٧):

- أن يكون القائد بارعاً فنياً: القائد يجب أن يعرف عمله ومجال عمله وأن يتمتع بالأنفة مع المهام التي يقوم بها الأفراد بمحيطه.

- إنه يبحث عن المسؤولية ويتحملها في عمله: إن القائد هو المسؤول عن توجيه الشركة للرؤى الجديدة، وعندما تكون هذه الرؤى خاطئة عليه أن يلوم الآخرين. إن تحليل الموقف واتخاذ النشاط التصحيحي والتحرك نحو تحدي جديد هو من مسؤوليته.

- إنه يتخذ القرارات الصائبة والتوقيت الملائم: إن القائد يحل المشكلات ويصنع القرارات ويحدد الأهداف المخططة.

- إنه يقدم المثال: على القائد أن يكون نموذجاً للدور الجيد للعاملين، إن العاملين يجب ألا يسمحوا فقط لما هو مطلوب فعله ولكن يرون القائد القدوة يفعل ذلك.

- معرفة الأفراد والعمل من أجلهم: على القائد أن يكون متفهماً للطبيعة البشرية وأهمية رعاية العاملين بإخلاص.

- إيصال المعلومات اللازمة للعاملين: أن يكون ذا مهارة اتصالية ملائمة لإيصال المعلومات المهمة للأفراد الأساسيين معه.

## ثانياً- إدارة المشاريع:

### مفهوم المشروع:

يمكن أن يكون المشروع عملية بناء ملعب، أو مصنع، وقد يكون تطوير منتج جديد، أو إدخال نظام جديد للمؤسسة (أنظمة إدارية وتقنية)، لكن هذا لا يكفي للتعبير عن مفهوم المشروع، لأن السمة الأساسية فيه هو أنه شيء غير مألوف، كما أنه يتكون من أنشطة متنوعة يتطلب إنجازها في قدرات زمنية محددة. (ديفيسن، ١٩٩٧ م، ص ٨).

ويعرف معهد إدارة المشاريع الأمريكي المشروع بأنه: مبادرة أو مقالة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة جديدة أو تقديم نتيجة متميزة. وهو مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الوقت، الجودة. نستنتج من التعريفين ما يلي: (لزهر، ٢٠١٩ م، ص ٣).

١- أن المشروع عبارة عن مبادرة لأي فكرة جديدة قابلة للتطبيق.

٢- أن المشروع له أهداف محددة.

٣- أنه غير قابل للتكرار بكل الأبعاد في مكان آخر (المشاريع الابتكارية).

٤- مرتبط بقدرة زمنية محددة.

٥- أن هناك محددات عن المشروع يجب التقيد بها، مثل: التكلفة، الوقت والجودة.

### أنواع المشاريع:

أثبت الواقع أن هناك مشاريع تكون على المستوى الكلي مثل مشاريع إنشائية، صناعية، وهناك مشاريع تكون على مستوى المؤسسة من خلال إدخال أنظمة إدارية وتقنية جديدة.

### أهداف المشروع:

تتلخص الأهداف الرئيسية للمشروع في إنجاز المشاريع في الوقت المحدد والتكلفة المحددة ومستوى الأداء والتكنولوجيا المطلوبين وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال للموارد. لذلك فإن تحقيق الأهداف على أرض الميدان يعتبر أمر صعب ويحمل طابع من التحديات (البشرية والتنظيمية) حيث يمكن في هذا السياق التأكيد على معايير

الأهداف المتمثلة في وضع أهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس، متفق عليها ومحددة بفترة زمنية. (الزهر، ٢٠١٩م، ص ٤).

### الخصائص المحددة للمشروع:

باعتبار المشروع سلسلة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة لها بداية ونهاية، كما أنه مزيج فريد من الموارد لا يتكرر كثيراً، فإن له خاصيتين أساسيتين هما: (عباسي، ١٩٩٥م، ص ٣٣).

- ١- السمة المؤقتة للمشروع: حيث يكون مقيداً بجدول زمنية دقيقة، وتعتبر أحد المحددات الحاسمة في الحكم على جودة المشروع من جهة، وسمعة الشركة المنجزة من جهة أخرى.
- ٢- السمة الفريدة للمشروع: حيث يتم إنجازها مرة واحدة ولا يتكرر عادة بنفس الطريقة ونفس الظروف، حيث أن تحقيق أهداف المشروع مرتبط بتحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

### أبعاد أداء المشروع:

#### ١- تكلفة المشروع:

إن المشروع يتم ضمن ميزانية محددة حيث تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من بين القرارات الحاسمة لاختيار إنجاز المشروع من عدمه، حيث تعتبر التكلفة المحدد الأساسي للموارد، حيث هنا يجب التأكيد على أن بعض الشركات تتنافس على أساس التكلفة أي تتميز بالكفاءة العالية والاستخدام الأمثل لمختلف الموارد في حين أن هناك شركات تتنافس على أساس الجودة وهي تتميز بقدرات عالية موجهة نحو التميز والابتكار.

#### ٢- وقت المشروع:

ويتمثل في الجدولة الزمنية للمشروع التي يتم التخطيط لها لتنفيذ المشروع ضمن مراحل لكل مرحلة متعلقة بأجل زمني محدد. ويعتبر تقدير الوقت بدقة في كل مرحلة من مراحل المشروع من الأمور الصعبة، وذلك نظراً للمخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي تصاحب إنجاز المشروع، لذلك على إدارة المشروع أن تعمل على احترام الجدولة الزمنية للمشروع باعتبارها أحد جوانب الحكم على جودة المشروع.

وهناك عدة طرق لتقدير وقياس إنجاز المشروع، منها الأنشطة المتماثلة، استشارة الخبراء، البيانات التاريخية، طريقة دلفي... إلخ.

### ٣- نطاق المشروع:

هو محتوى العمل والمنتج النهائي الذي من أجله تم تصميم المشروع وهو باختصار يتعلق بتحديد ما يتضمنه المشروع وما لا يحتويه وهو عبارة عن كشف يساهم في توفير معلومات كبيرة ومتنوعة عن جميع مراحل إنجاز المشروع وحسب المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع تم تحديد مكونات النطاق كما يلي: (الزهر، ٢٠١٩ م، ص ٦).

- النطاق كمدخلات الأصول التنظيمية ميثاق المشروع، بيان مجال المشروع، خطة إدارة المشروع.
- النطاق كعمليات تحليل أجزاء المشروع تحديد البدائل، تقارير الخبراء، العلاقة مع أصحاب المصالح.
- النطاق كمخرجات: أهداف المشروع، وصف مجالات المشروع ومتطلبات ومعايير قبول المشروع، التغييرات والتحسينات في خطة إدارة المشروع.

### ٤- جودة المشروع:

إن جودة المشروع هو مفهوم متعدد الأبعاد حيث يشمل جودة المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى جودة إدارة المشروع، حيث أنها تساهم كلها في إدارة جودة المشروع من جميع الجوانب الفنية والإدارية.

### ٥- أخلاقيات المشروع:

هو إنجاز المشاريع وفق معايير أخلاقية تتماشى مع المعايير الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة المنجزة للمشروع، ومن جهة أخرى يجب أن تتمتع إدارة المشروع بأخلاقيات ممارسة مختلف الوظائف الإدارية على المشروع.

### ٦- دورة حياة المشروع:

تعرف دورة حياة المشروع بأنها "الفترة الزمنية الممتدة من فترة تصور المشروع ومراحله وتنفيذها حتى إكماله وغلافه". ويعرفه الكسندر ماريوس على أنه نموذج يمثل كيفية تخطيط ورقابة وتدقيق المشروع من التصور الأولي للمشروع إلى غاية الانتهاء منه.

إن دورة حياة المشروع يمكن تحديدها بخمسة مراحل تتمثل في الآتي: (عباسي، ١٩٩٥ م، ص ٢٢).

١. مرحلة الاستهلال: يتم هنا تحديد أعضاء فريق المشروع من ذوي المهارات والخبرات الملائمة ووضع ميثاق المشروع، خطة العمل ومراجعة المتغيرات الأساسية في المشروع.

٢. مرحلة التخطيط: تتضمن التحديد التفصيلي والتقييم لكل مرحلة من بداية المشروع إلى نهايته، كما تحتوي على تحليل المخاطر وتحديد المعايير الخاصة لإخراج المشروع الناجح وإلى الأساليب والأدوات المستخدمة في هذه المرحلة وهي خطة العمل ومراجعة المتغير الأساسية الداخلية والخارجية.

٣. مرحلة التنفيذ: وهي أصعب مرحلة حيث تستهلك أكثر من ٩٠% من التكلفة الكلية للمشروع وتبرز هنا أهمية مدير المشروع في تنفيذ جميع مراحل المشروع حسب المواعيد المحددة ضمن محددات التكاليف والجودة المحتملة، حيث في مجال تطوير المنتجات يتم تحقيق التصميم الأولي الذي يتلاءم مع الاختبارات الأولية.

٤. مرحلة الرقابة: وهي مرحلة مقارنة كل نشاط فعلي مع ما هو مخطط له والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت والمكان المناسب.

٥. مرحلة الانتهاء والتسليم: تتضمن عملية التسليم النهائي تقرير مراجعة المشروع الرسمي حيث يتضمن هذا التقرير ما يلي:

- القبول الرسمي للمشروع.

- مكافئات الفريق.

- قائمة الدروس المتعلمة.

-إطلاق موارد المشروع وإعادةتها.

في المشاريع الفعالة فإن إكمال المشروع وتسليمه لا يعني إغلاق المشروع، وإنما تستمر مهام فريق العمل من خلال متابعة مستويات تشغيل المشروع وما يتبعه من الخدمات اللاحقة للمشروع (خدمات الصيانة والضمان) بالإضافة إلى عمليات التحسين المستمر.

### خصائص المشروع:

يتميز المشروع بمجموعة من الخصائص تختلف عن أنشطة المؤسسة الروتينية أهمها ما يلي: (سلمان، ١٩٩٧م، ص ٤٥).

١. الغرض: حيث إن المشروع لمرة واحدة لتحقيق نتائج نهائية محددة، حيث يكون المشروع معقداً مما يتطلب تقسيمه إلى مهام جزئية وسلسلة من النشاطات الفرعية.

٢. دورة الحياة: يبدأ المشروع في الأول ببطء ثم تتسارع الأنشطة فيه حتى تصل إلى الذروة ثم تنخفض حتى تنتهي عند اكتمال المشروع.

٣. الانفرادية: يتميز كل مشروع بخصائص فريدة تميزه عن غيره من المشاريع حيث يمكن القول أنه لا توجد مشروعات للبناء أو للبحث والتطوير، متماثلة في كل الأبعاد وقد تتشابه مشروعات من حيث العناصر الأساسية، إلا أنهما يختلفان من حيث درجة المخاطرة وأسلوب الإدارة.

٤. الصراع: يواجه مدير المشروع مجموعة من المواقف تتميز بنوع من الصراع التنظيمي ومن هذه الصراعات تنافس المشروع مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المؤسسة على الموارد البشرية والمادية المتاحة ومن جهة ينشئ الصراع نتيجة تعدد العلاقات بين إدارة المشروع ومختلف أصحاب المصلحة فريق المشروع، المؤسسة الأم، الموردون الجهات الممولة للمشروع، الزبائن، حيث تتعارض أداة أصحاب المصلحة مع إدارة المشروع.

٥. التداخلات (التعقيد): المؤسسات التي تقوم بإنجاز عدة مشاريع في العديد من البلدان تواجه عدة تداخلات بين الأقسام الوظيفية للمؤسسة (التمويل التصنيع... الخ). ويجب على مدير المشروع أن يمتلك صورة واضحة عن هذه التداخلات في كل مرحلة من مراحل إنجاز المشروع.

### عناصر المشروع الناجح:

من خلال الممارسات الميدانية لأبرز المشاريع الناجحة، تم حصر عناصر نجاح المشروع في النقاط التالية:

- وجود تباينات قليلة (انحرافات) بين ما هو مخطط ومطبق.

- إخراج إنجاز المشروع بأقل تكلفة.

- احترام معايير الجدولة الزمنية للمشروع.

- تحقيق معايير الجودة التي يطلبها المستهلك.

### مفهوم إدارة المشاريع:

إن إدارة المشاريع في مفهومها العام هي التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد، لهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير، في التنظيم وأساليب العمل وسلوكيات العاملين بالمشروع، حيث لا بد من القول أن إدارة المشاريع قد تطورت بشكل كبير، نتيجة كثرة وتنوع المشاريع الإنشائية، إنتاجية، خدمية، علمية... الخ مما أدى إلى تطور الإدارة التي تعنى بتسيير المشاريع التي تطورت معها مجموعة واسعة من المفاهيم والأساليب الإدارية ... الخ وبسبب هذا التطور فإن المختصين لم يتفقوا على تعريف واحد إلا أن هناك قواسم مشتركة في هذا النمط من الإدارة.

## تعريف إدارة المشاريع:

هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف والتنظيم والتخطيط والجدولة الزمنية، والميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ والرقابة، لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع.

وهي مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد لإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدول زمني محددة وميزانية محددة. وهو مجموع الأساليب والمفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد والوظائف في جميع مراحل دورة حياة المشروع وفق المحددات التالية: التكلفة، الوقت النطاق، الجودة والأخلاقيات، من أجل تحقيق متطلبات وأهداف المشروع. (الزهر، ٢٠١٩م، ص ١٠).

## التطوري في أبعاد إدارة المشروع:

يمكن عرض هذا التطور فيما يلي:

### ١- التطور في الأساليب:

وهو الانتقال من مخططات غانت إلى استخدام أول شبكة لوصف العمليات الصناعية التي تم استخدامها في فترة الخمسينيات ومع تزايد المشاريع الكبيرة والمعقدة تم تطوير طريقتين لاستخدام الشبكيات في التخطيط والجدولة والرقابة وهي طريقة المسار الحرج (CPM) وطريقة (PERT) إلى أن وصلت مؤخراً إلى حوسبة إدارة المشاريع حيث تم تطوير برمجيات تشغيل في إدارة المشاريع المعقدة.

### ٢- التطور في أبعاد الأداء:

وهو الانتقال من معايير الأداء التقليدية التكلفة والكفاءة إلى معايير الأداء الحديثة (الجودة والمرونة والاستجابة الأفضل لحاجات الزبائن) بالإضافة إلى المعايير الأخلاقية والبيئية.

### ٣- التطور في مجال تنظيم المشاريع:

حيث تم الانتقال إلى هياكل تنظيمية جديدة مثل: التنظيمات المصفوفية والشبكية والتنظيم القائم على الفرق المسيرة ذاتياً، حيث تعتبر الأكثر ملائمة لإدارة المشروع لأنها تحتاج إلى قدر عالي من الاستقلالية والمرونة في ظل التنافسية العالمية في إنجاز المشاريع، خاصة منها المشاريع الابتكارية والتي تحمل طابعاً من التحدي لمدراء المشاريع التنفيذيين.

#### ٤- الانتقال من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشاريع:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف الذي جاء به بيتر دراكر قد ساعد الشركات في وقت ما على تحقيق أهدافها في ظل سياق تنظيمي محدد إلا أنه مع الوقت تم الانتقال إلى أسلوب الإدارة بالمشاريع حيث أن العديد من المؤسسات اليوم تواجه تحديات جعلتها تتوجه إلى بناء شركات قائمة على إدارة المشاريع، وقد حدد الباحثون ستة قوى أساسية دفعت الشركات لتبني هذا الأسلوب وهي:

- ١ - المشاريع الرأسمالية الكبيرة، والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة وموارد بشرية مؤهلة لتحمل ضغط إنجاز المشاريع.
- ٢ - التطور المستمر في حاجات ورغبات الزبائن.
- ٣ - التنافسية العالية في مجال معايير تجسيد المشاريع خاصة منها الابتكارية.
- ٤ - تعقد المشاريع الجديدة والمبتكرة، خاصة التكنولوجيا المستخدمة في تجهيز وتنفيذ المشاريع.
- ٥ - الاستثمارات الضخمة في مجال البحث والتطوير.
- ٦ - ضغوط (قيود) الكفاءة والفعالية، والتي تفترض إنجاز المشاريع في أقل وقت وبأقل تكلفة. (لزهر، ٢٠١٩م، ص ١١).

#### المجالات المعرفية في إدارة المشاريع:

يوجد نموذجين في المجالات المعرفية لإدارة المشاريع يتم استخدامها من قبل المؤسسات في تصميم أنظمة الإدارة وتستخدم كإطار مرجعي للعاملين وكذلك تستخدم في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتأهيل العاملين في إنجاز المشاريع.

#### أولاً- نموذج معهد إدارة المشروع الأمريكي:

و هو يحدد الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة لمدير المشروع حتى يقوم بإنجاز جميع مراحل المشروع وقد حدد

النموذج الأمريكي المجالات التالية: (لزهر، ٢٠١٩م، ص ١٢).

١- إدارة تكامل المشروع.

٢- إدارة نطاق المشروع.

٣- إدارة وقت المشروع.

٤- إدارة تكلفة المشروع.

٥- إدارة جودة المشروع.

٦- إدارة الموارد البشرية للمشروع.

٧- إدارة اتصالات المشروع.

٨- إدارة مخاطر المشروع.

٩- إدارة توريد المشروع.

ثانياً-النموذج البريطاني:

يتضمن الأبعاد التالية: (لزهر، ٢٠١٩م، ص ١٢).

١-الإطار العام: تعريف المشروع وإدارة المشروع وتقديم نموذج للمشروع.

٢-الجانب الاستراتيجي: يركز على تكامل أبعاد المشروع ويوضح معايير نجاحه، من خلال ربطها مع مؤشرات الأداء الرئيسية.

٣- الرقابة: حيث يشمل هذا البعد إدارة وقت وجودة موارد المشروع البشرية والمادية والمالية، بالإضافة للموارد التنظيمية.

٤-الجانب التقني: يوضح كيفية متابعة الأبعاد التقنية للمشروع، وهي تمثل الأبعاد الهندسية للمشروع وإدارة الجانب التكنولوجي الذي يدخل في عملية تشغيل المشروع.

٥- البعد التجاري أو التسويقي: يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأنشطة المالية للمشروع والجوانب التسويقية التي تحدد متطلبات أبعاد جودة المشروع من وجهة نظر الزبون.

٦-البعد التنظيمي: حيث يهتم بكيفية تصميم واختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع طبيعة وأهداف المشروع، والذي من خلاله يتم توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد العاملين بالمشروع.

٧- إدارة الموارد البشرية: يركز على النموذج القيادي المعتمد داخل المشروع، وإدارة فرق العمل، والاتصالات، وإدارة الصراع التنظيمي عن طريق المهارات التفاوضية المطبقة في هذا المجال.

إدارة المشاريع في عصر المعلومات:

تاريخياً استخدمت إدارة المشاريع في الإنشاءات والعمليات الهندسية، وعلى مدى العقدين الماضيين أصبحت تتعامل أكثر مع الأشياء الغير ملموسة حيث تشير الإحصائيات إلى أن ٧٥% من اليد العاملة الأمريكية تعمل في قطاع الخدمات والتي تركز أنشطتها على التعامل مع المعلومات حيث في هذا الإطار فإن المشاريع في عصر المعلومات تتمثل في

تطوير برمجيات الحاسوب التي تستخدم في العديد من المجالات المالية.... لذلك فإن إدارة المشاريع المرتبطة بالأشياء المادية أصبحت تستحوذ على نسب قليلة في تنفيذ مراحل المشروع.

### تحديات إدارة المشاريع:

في ظل تجدد وتطور أبعاد إنجاز المشاريع، ظهرت التحديات التالية: (عباسي، ١٩٩٥ م، ص ٢٨).

- إدارة الصفة الفريدة للمشروع.
- عدم التجانس في إطار أبعاد المشروع.
- العلاقة المتناقضة بين القدرة في التأثير على التكاليف وتزايد تكاليف المشروع.
- درجة المنافسة المحلية أو الدولية بين الشركات ذات السمعة في إنجاز المشاريع.
- إدارة التوازن في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

### أصحاب المصلحة بالمشروع:

إن الأطراف ذات العلاقة بالمشروع هم الأفراد والمؤسسات المطلعين بأدوار فاعلة في المشروع، والذين يحتمل تأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع، أو استكمال المشروع، حيث من شأنهم التأثير على أهداف المشروع ومخرجاته، حيث يجب على فريق إدارة المشروع الاهتمام بأهداف أصحاب المصلحة بالطريقة التي تسمح بالسيطرة على تأثيرهم فيما يتعلق بمتطلبات ضمان نجاح المشروع.

ويتحمل أصحاب المصلحة درجات متفاوتة من المسؤوليات عند المشاركة في مشروع ما، وقد تتغير هذه

المسؤوليات على مدى دورة حياة المشروع، ويمكن إبراز أصحاب المصلحة فيما يلي:

- مدير المشروع: وهو الشخص المسئول عن إدارة ومتابعة نسبة التقدم في المشروع.
- الزبون (المستخدم): وهو مستخدم منتج (مخرجات) المشروع سواء كان شخصاً طبيعياً أم معنوياً والمتمثلة في المؤسسات أو الجهات الحكومية كالوزارات.
- أعضاء فريق المشروع: وهم الأفراد المكلفين بالأدوار المباشرة في تنفيذ مراحل وأنشطة المشروع.
- راعي المشروع: وهي الجهة التي تعمل على تمويل المشروع بالموارد المالية والمادية.
- المؤثرون: وهم أفراد وجماعات لديهم صلة غير مباشرة بمخرجات المشروع أو استخدامه، حيث قد يكون تأثيرهم على أحد جوانب المشروع إيجابياً أو سلبياً، مثل المنظمات غير الحكومية المتمثلة في جمعيات حماية البيئة.

-مكتب إدارة المشروع: من شأن هذا المكتب إن وجد ضمن الشركة المنفذة للمشروع أن يكون من أصحاب المصالح إذا كانت لديه مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن إخراج المشروع إلى حيز الوجود، باعتباره وحدة تنظيمية تابعة للشركة الأم مسئولة عن اختيار مدير وفريق المشروع ضمن السياسة الداخلية المعمول بها في الشركة المنجزة للمشاريع. وتجدر الإشارة إلى أن مدير المشروع يجب عليه أن يتمتع بمهارات تفاوضية عالية ومتميزة قادرة على إيجاد حلول توفيقية تحقق التوازن بين أهداف المشروع وأهداف أصحاب المصلحة، في ظل المعايير العالية المعمول بها في إنجاز المشاريع. (ديفيسن، ١٩٩٧م، ص ٤٦).

### المبحث الثاني - الدراسات السابقة:

- دراسة قام بها (الشحقاء، ٢٠٠٤م) بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض، تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض كافة، والبالغ عددهم (١٦٥) مبحوثاً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، يليه التسلطي، يليه الحر وبدرجة متوسطة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الشائعة (النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط الحر) وعلاقتها في الإبداع الإداري. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى إلى (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الرتبة).

- دراسة قام بها (الرشيدي، ٢٠٠٤م) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية".

واستهدفت الدراسة القيادات الإدارية العليا في الوزارات السعودية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (٤٥٤) موظفاً من القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية من المجموع الكلي، والبالغ (٨٦١) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، كان من أهمها أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وجود فروق في الأنماط القيادية الإدارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

- دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧م) دراسة بعنوان: "العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، وتناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاميين ونوابهم ومساعدتهم ومديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (٤٩١) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. ووجود فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. ووجود فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية

أولاً- أداة الدراسة.

ثانياً- طرق المعالجة الإحصائية للبيانات.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية

#### أولاً- أداة الدراسة:

تم اختيار أداة الاستبانة وهي تعتبر من أكثر أدوات البحث شيوعاً حيث تستخدم في معظم مجالات البحث العلمي والدراسات المختلفة بشكل عام، وغالباً ما يلجأ الباحث إلى الاستبانة عند إرادته الحصول على معلومات تتعلق بمعتقدات أو دوافع أو اتجاهات أو ميول أو رغبات المتقصى منهم أو الحقائق التي يعرفونها، ولهذا تعتمد عليها البحوث المتعلقة بالكشف عن أبعاد الممارسة الحالية لعملية ما أو المتعلقة باستطلاع الرأي العام والاتجاهات نحو مشكلة أو قضية ما.

وتكوّنت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول: المعلومات الشخصية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وتكوّن الجزء الثاني من محاور موضوع: أثر مهارة القيادة على إدارة المشاريع: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان، وتم تقسيمه إلى ما يلي:

- المحور الأول: واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.
  - المحور الثاني: تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.
  - المحور الثالث: أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.
  - المحور الرابع: أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.
- وقد تضمنت المحاور إجابات من أربعة مستويات، وهي موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة.

#### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) - استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) ( $\alpha$ ) (Cronbach's Alpha)؛

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم ١-١

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| المحاور                                                                                 | عدد العبارات | ثبات المحور عن طريق معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------|
| المحور الأول: واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.                   | ١٠           | ٠,٩٠٠                                  |
| المحور الثاني: تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.          | ١٠           | ٠,٩٠٣                                  |
| المحور الثالث: أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان.       | ١٠           | ٠,٩٢٤                                  |
| المحور الرابع: أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان. | ١٠           | ٠,٩٣٢                                  |
| النسبة العامة                                                                           | ٤٠           | ٠,٩٦٧                                  |

يتضح من الجدول رقم (١) أن معامل الثبات العام مرتفع؛ حيث بلغ (٠,٩٦٧) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### ثانياً- طرق المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز، وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا بالنسبة للمقياس الرباعي كما يأتي:

## جدول رقم ٢-

### تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

| موافق بشدة | موافق    | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|----------|-----------|----------------|
| ٤-٣,٢٥     | ٣,٢٥-٢,٥ | ٢,٥-١,٧٥  | ١,٧٥-١         |

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون "ر" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).
٢. معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات أداة الدراسة.
٣. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية، لمفردات مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أنَّ الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، تركّزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقاييس.

## الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً- البيانات الأولية.

ثانياً- النتائج المتعلقة بمحاور وأسئلة الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً - البيانات الأولية:

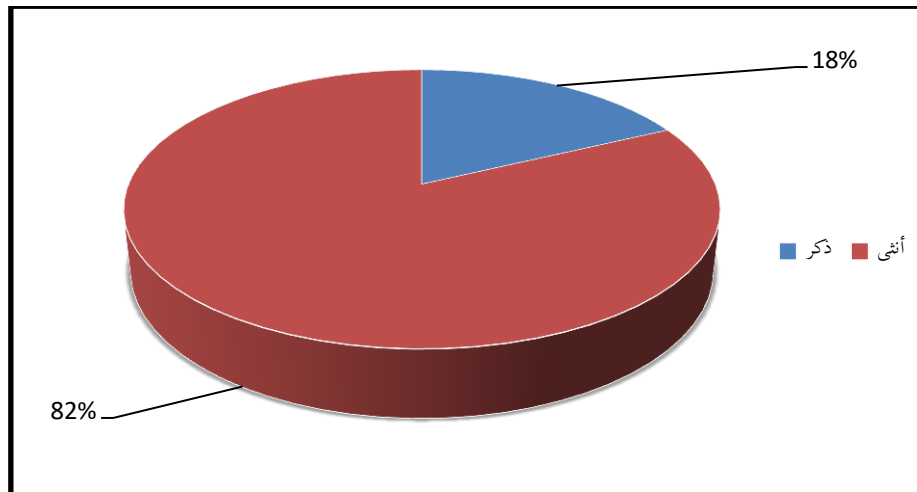
١ - النوع:

جدول رقم ٣-

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

| النوع         | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| أنثى          | 10      | 17.9           |
| ذكر           | 46      | 82.1           |
| المجموع الكلي | ٥٦      | ١٠٠,٠          |

يشير الجدول رقم (٣) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع إلى أن (٤٦) من أفراد العينة (ذكر) وبلغت نسبتهم (٨٢,١%) وهم النسبة الأعلى، و(١٠) من أفراد العينة (أنثى) وبلغت نسبتهم (١٧,٩%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:

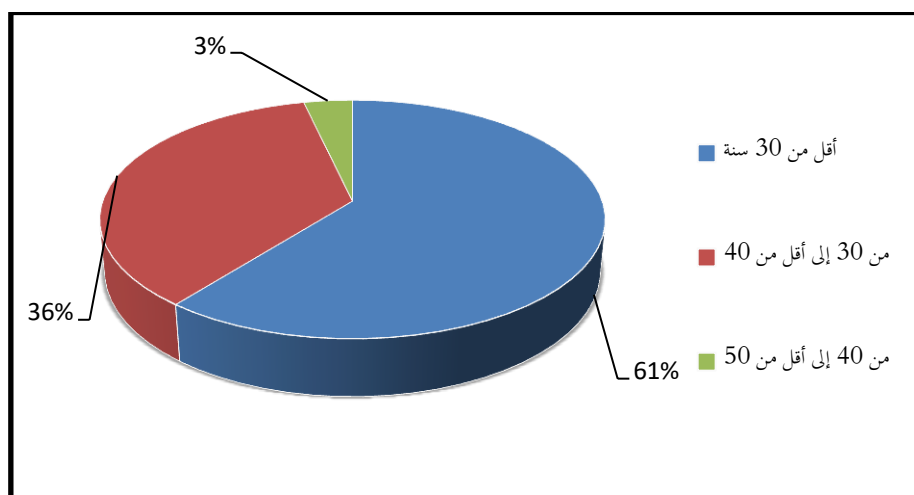


## جدول رقم - ٤ -

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

| العمر               | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| أقل من ٣٠ سنة       | 34      | 60.7           |
| من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ | 20      | 35.7           |
| من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ | 2       | 3.6            |
| المجموع الكلي       | ٥٦      | ١٠٠,٠          |

يشير الجدول رقم (٤) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر إلى أن (٣٤) من أفراد العينة أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) وبلغت نسبتهم (٦٠,٧%) وهم النسبة الأعلى، و(٢) من أفراد العينة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠) وبلغت نسبتهم (٣,٦%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:



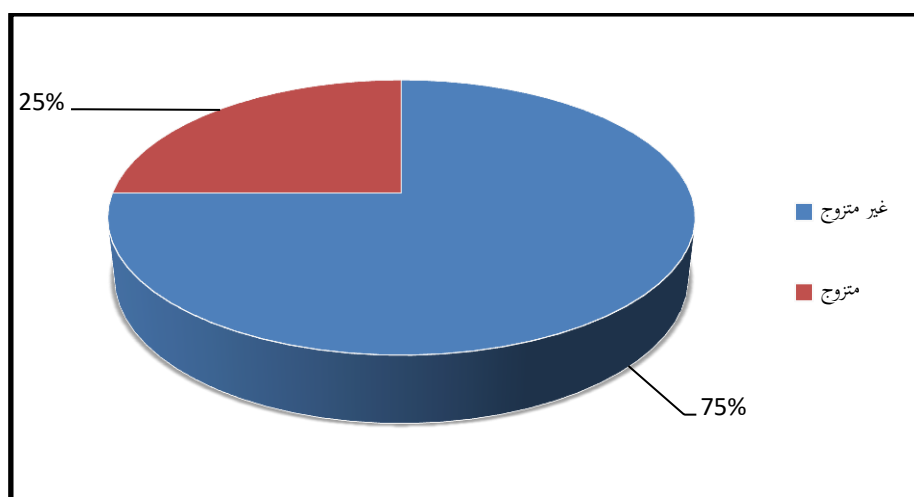
### ٣- الحالة الاجتماعية:

#### جدول رقم - ٥ -

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| غير متزوج         | 42      | 75.0           |
| متزوج             | 14      | 25.0           |
| المجموع الكلي     | ٥٦      | ١٠٠,٠          |

يشير الجدول رقم (٥) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية إلى أن (٤٢) من أفراد العينة حالتهم الاجتماعية (غير متزوج) وبلغت نسبتهم (٧٥,٠%) وهم النسبة الأعلى، و(١٤) من أفراد العينة (متزوج) وبلغت نسبتهم (٢٥,٠%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:



#### ٤- المؤهل العلمي:

جدول رقم -٦-

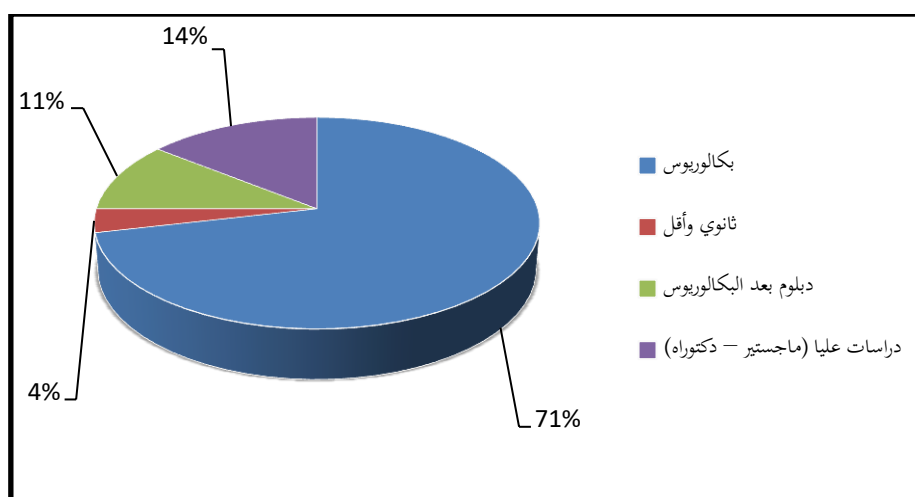
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي                   |
|----------------|---------|---------------------------------|
| 71.4           | 40      | بكالوريوس                       |
| 3.6            | 2       | ثانوي وأقل                      |
| 10.7           | 6       | دبلوم بعد البكالوريوس           |
| 14.3           | 8       | دراسات عليا (ماجستير – دكتوراه) |
| ١٠٠,٠          | ٥٦      | المجموع الكلي                   |

يشير الجدول رقم (٦) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي إلى أن (٤٠) من أفراد العينة

مؤهلمهم العلمي (بكالوريوس) وبلغت نسبتهم (٧١,٤%) وهم النسبة الأعلى، و(٢) من أفراد العينة (ثانوي وأقل) وبلغت

نسبتهم (٣,٦%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:



## ٥- عدد سنوات الخبرة:

### جدول رقم ٧-٧-

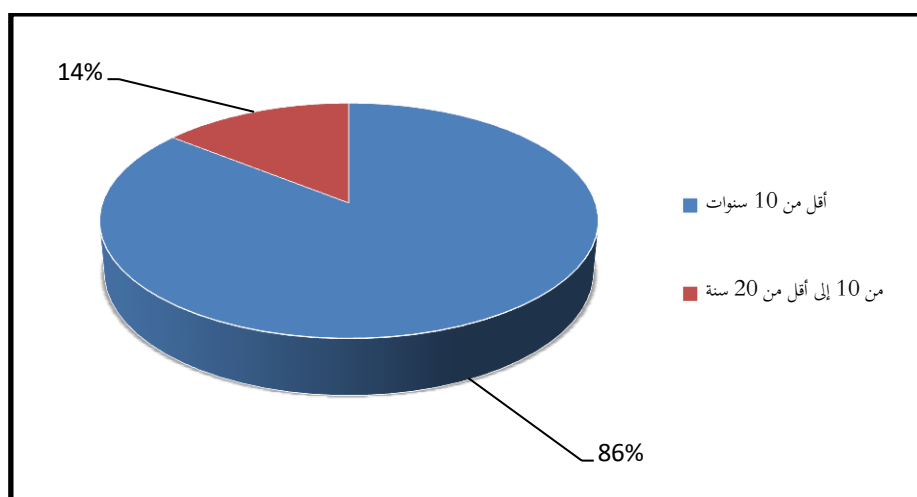
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة        | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من ١٠ سنوات         | 48      | 85.7           |
| من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة | 8       | 14.3           |
| المجموع الكلي           | ٥٦      | ١٠٠,٠          |

يشير الجدول رقم (٧) الخاص بتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة إلى أن (٤٨) من أفراد

العينة خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) وبلغت نسبتهم (٨٥,٧%) وهم النسبة الأعلى، و(٨) من أفراد العينة (من ١٠ إلى أقل

من ٢٠ سنة) وبلغت نسبتهم (١٤,٣%) وهم النسبة الأقل. والشكل التالي يوضح ذلك:



## ثانياً- النتائج المتعلقة بمحاور وأسئلة الدراسة:

سعى الباحث إلى التعرف على " أثر مهارة القيادة على إدارة المشاريع: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان"، من خلال عدد من المحاور، وقام بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

### السؤال الأول: ما واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟

يتم أدناه استعراض العبارات التي تضمنها المحور الأول للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة مع بيان التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة، وذلك في التالي:

#### جدول رقم-٨-

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان

| الترتيب | العبارات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار |
|---------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١       | تحفز القيادة الفعالة الفريق للعمل بشكل منتظم.          | 3.64            | 0.48              | ٣       |
| ٢       | يتم توجيه الفريق بشكل مستمر أثناء تنفيذ المهام.        | 3.04            | 0.63              | ١٠      |
| ٣       | تتدخل القيادة عند وجود مشاكل أثناء تنفيذ المشروع.      | 3.29            | 0.80              | ٩       |
| ٤       | توفر القيادة الدعم اللازم للفريق عند مواجهة أي تحديات. | 3.63            | 0.55              | ٤       |
| ٥       | تساهم القيادة في تحقيق التزام الفريق بالجدول الزمنية.  | 3.53            | 0.63              | ٦       |
| ٦       | تشجع القيادة على التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق.     | 3.54            | 0.57              | ٥       |

| الترتيب | العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٧       | تقوم القيادة بتوزيع المهام بناءً على قدرات الأفراد.                  | 3.32            | 0.90              | ٨       |
| ٨       | يتم تقديم ملاحظات بناءً من القيادة لتحسين الأداء أثناء التنفيذ.      | 3.46            | 0.57              | ٧       |
| ٩       | تساعد القيادة في تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق.                 | 3.67            | 0.61              | ٢       |
| ١٠      | تلعب القيادة دورًا فعالاً في تحسين كفاءة الفريق أثناء تنفيذ المشروع. | 3.68            | 0.54              | ١       |
|         | المتوسط الحسابي العام                                                | 3.48            |                   |         |

يتضح من الجدول رقم (٨) وجهات نظر أفراد المجتمع حول درجة الموافقة على عبارات المحور الأول: واقع

القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (٣,٤٨)، مما يعني أن أفراد المجتمع يوافقون على المحور بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، بحسب المقياس المتدرج الرباعي. وفيما يلي نستعرض فقرات المحور مرتبة وفق أعلى المتوسطات الحسابية وذلك كما في التالي:

١. جاءت العبارة (تلعب القيادة دورًا فعالاً في تحسين كفاءة الفريق أثناء تنفيذ المشروع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٨).

٢. جاءت العبارة (تساعد القيادة في تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٧).

٣. جاءت العبارة (تحفز القيادة الفعالة الفريق للعمل بشكل منتظم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٤).

٤. جاءت العبارة (توفر القيادة الدعم اللازم للفريق عند مواجهة أي تحديات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٣).

٥. جاءت العبارة (تشجع القيادة على التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٥٤).

٦. جاءت العبارة (تساهم القيادة في تحقيق التزام الفريق بالجدول الزمنية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥٣).

٧. جاءت العبارة (يتم تقديم ملاحظات بناءة من القيادة لتحسين الأداء أثناء التنفيذ) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٦).

٨. جاءت العبارة (تقوم القيادة بتوزيع المهام بناءً على قدرات الأفراد) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٣٢).

٩. جاءت العبارة (تتدخل القيادة عند وجود مشاكل أثناء تنفيذ المشروع) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٢٩).

١٠. جاءت العبارة (يتم توجيه الفريق بشكل مستمر أثناء تنفيذ المهام) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,٠٤). ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، وهو مقدار تشتت استجابات أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد المجتمع حول الاختيارات الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق، نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارات المحور الأول و وقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان للعبارة (تحفز القيادة الفعالة الفريق للعمل بشكل منتظم)، مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد المجتمع حولها.

### السؤال الثاني: ما تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟

يتم أدناه استعراض العبارات التي تضمنها المحور الثاني للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة مع بيان التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة، وذلك في التالي:

#### جدول رقم-٩-

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: تأثير مهارة

#### القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان

| الترتيب | العبارات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| ١       | تساهم القيادة الجيدة في وضع خطط واضحة للمشاريع.        | 3.79            | 0.41              | ١              |
| ٢       | يعتمد القائد على رؤية استراتيجية عند التخطيط للمشاريع. | 3.57            | 0.63              | ٨              |

| الترتيب | العبارة                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٣       | تساهم القيادة في توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المشروع.           | 3.71            | 0.46              | ٢       |
| ٤       | تقوم القيادة بتوضيح الأدوار والمسؤوليات لأعضاء الفريق بشكل جيد.  | 3.68            | 0.47              | ٣       |
| ٥       | تؤدي القيادة الجيدة إلى وضع أولويات واضحة في خطة المشروع.        | 3.64            | 0.62              | ٧       |
| ٦       | يتعاون القائد مع الفريق في وضع الأهداف والخطط التفصيلية للمشروع. | 3.67            | 0.54              | ٤       |
| ٧       | يساعد القائد في تحديد المخاطر المحتملة أثناء مرحلة التخطيط.      | 3.50            | 0.63              | ٩       |
| ٨       | تؤثر قيادة المشروع على وضوح رؤية الفريق لأهداف المشروع.          | 3.49            | 0.83              | ١٠      |
| ٩       | يتم تخصيص الموارد بشكل فعال بفضل القيادة الجيدة.                 | 3.65            | 0.55              | ٦       |
| ١٠      | يساهم القائد في تنظيم خطة زمنية واضحة للمشروع.                   | 3.66            | 0.48              | ٥       |
|         | المتوسط الحسابي العام                                            | 3.64            |                   |         |

يتضح من الجدول رقم (٩) وجهات نظر أفراد المجتمع حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثاني: تأثير

مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب

(٣,٦٤)، مما يعني أن أفراد المجتمع يوافقون على المحور بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، بحسب المقياس المتدرج

الرباعي. وفيما يلي نستعرض فقرات المحور مرتبة وفق أعلى المتوسطات الحسابية وذلك كما في التالي:

١. جاءت العبارة (تساهم القيادة الجيدة في وضع خطط واضحة للمشاريع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩).
  ٢. جاءت العبارة (تساهم القيادة في توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المشروع) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧١).
  ٣. جاءت العبارة (تقوم القيادة بتوضيح الأدوار والمسؤوليات لأعضاء الفريق بشكل جيد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٨).
  ٤. جاءت العبارة (يتعاون القائد مع الفريق في وضع الأهداف والخطط التفصيلية للمشروع) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٧).
  ٥. جاءت العبارة (يساهم القائد في تنظيم خطة زمنية واضحة للمشروع) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٦٦).
  ٦. جاءت العبارة (يتم تخصيص الموارد بشكل فعال بفضل القيادة الجيدة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٦٥).
  ٧. جاءت العبارة (تؤدي القيادة الجيدة إلى وضع أولويات واضحة في خطة المشروع) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٤).
  ٨. جاءت العبارة (يعتمد القائد على رؤية استراتيجية عند التخطيط للمشاريع) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٥٧).
  ٩. جاءت العبارة (يساعد القائد في تحديد المخاطر المحتملة أثناء مرحلة التخطيط) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٥٠).
  ١٠. جاءت العبارة (تؤثر قيادة المشروع على وضوح رؤية الفريق لأهداف المشروع) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,٤٩).
- ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، وهو مقدار تشتت استجابات أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد المجتمع حول الاختيارات الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق، نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارة المحور الثاني تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان للعبارة (تساهم القيادة الجيدة في وضع خطط واضحة للمشاريع)، مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد المجتمع حولها.

### السؤال الثالث: ما أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟

يتم أدناه استعراض العبارات التي تضمنها المحور الثالث للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة مع

بيان التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة، وذلك في التالي:

جدول رقم-١٠-

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات المحور الثالث: أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان

| الترتيب | العبارة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| ١       | تؤثر مهارة القيادة على استخدام الموارد المتاحة بفعالية.         | 3.61            | 0.49              | ١              |
| ٢       | تساعد مهارة القيادة في تجنب الهدر في الموارد.                   | 3.54            | 0.50              | ٣              |
| ٣       | تقوم مهارة القيادة بتقييم الاحتياجات الفعلية للموارد بشكل دقيق. | 3.57            | 0.63              | ٢              |
| ٤       | تساهم مهارة القيادة في تحسين عملية توزيع الموارد.               | 3.53            | 0.57              | ٤              |
| ٥       | تؤدي القيادة الفعالة إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. | 3.39            | 0.78              | ٩              |
| ٦       | يتم مراعاة التخطيط المستقبلي عند استخدام الموارد.               | 3.36            | 0.77              | ١٠             |
| ٧       | تقوم القيادة بتحفيز الفريق على استخدام الموارد بكفاءة.          | 3.46            | 0.63              | ٧              |
| ٨       | يتم مراقبة استهلاك الموارد بشكل منتظم بفضل القيادة الجيدة.      | 3.45            | 0.74              | ٨              |

| الترتيب | العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٩       | تساهم مهارة القيادة في تحسين استخدام الموارد البشرية.               | 3.52            | 0.69              | ٥       |
| ١٠      | تساعد مهارة القيادة على الاستغلال الأمثل للميزانية المتاحة للمشروع. | 3.51            | 0.57              | ٦       |
|         | المتوسط الحسابي العام                                               | 3.50            |                   |         |

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجهات نظر أفراد المجتمع حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثالث: أثر

القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (٣,٥٠)، مما يعني أن أفراد المجتمع يوافقون على المحور بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، بحسب المقياس المتدرج الرباعي. وفيما يلي نستعرض فقرات المحور مرتبة وفق أعلى المتوسطات الحسابية وذلك كما في التالي:

١. جاءت العبارة (تؤثر مهارة القيادة على استخدام الموارد المتاحة بفعالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦١).
٢. جاءت العبارة (تقوم مهارة القيادة بتقييم الاحتياجات الفعلية للموارد بشكل دقيق) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٧).
٣. جاءت العبارة (تساعد مهارة القيادة في تجنب الهدر في الموارد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥٤).
٤. جاءت العبارة (تساهم مهارة القيادة في تحسين عملية توزيع الموارد) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٥٣).
٥. جاءت العبارة (تساهم مهارة القيادة في تحسين استخدام الموارد البشرية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٥٢).
٦. جاءت العبارة (تساعد مهارة القيادة على الاستغلال الأمثل للميزانية المتاحة للمشروع) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥١).
٧. جاءت العبارة (تقوم القيادة بتحفيز الفريق على استخدام الموارد بكفاءة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٦).

٨. جاءت العبارة (يتم مراقبة استهلاك الموارد بشكل منتظم بفضل القيادة الجيدة) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٤٥).

٩. جاءت العبارة (تؤدي القيادة الفعالة إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٣٩).

١٠. جاءت العبارة (يتم مراعاة التخطيط المستقبلي عند استخدام الموارد) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,٣٦). ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، وهو مقدار تشتت استجابات أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد المجتمع حول الاختيارات الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق، نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارة المحور الثالث أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان للعبارة (تؤثر مهارة القيادة على استخدام الموارد المتاحة بفعالية)، مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد المجتمع حولها.

#### السؤال الرابع: ما أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟

يتم أدناه استعراض العبارات التي تضمنها المحور الرابع للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة مع بيان التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة، وذلك في التالي:

#### جدول رقم-١١-

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الرابع: أثر مهارة

القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان

| الترتيب | العبارة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار |
|---------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١       | تساهم القيادة في التعرف على المخاطر المحتملة في وقت مبكر. | 3.50            | 0.69              | ٧       |
| ٢       | تقوم القيادة بتطوير خطط استباقية لإدارة المخاطر.          | 3.43            | 0.68              | ٩       |
| ٣       | تساهم القيادة في تقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة.   | 3.49            | 0.63              | ٨       |

| الترتيب | العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٤       | يتم إشراك الفريق في عملية تحليل المخاطر.                             | 3.29            | 0.89              | ١٠      |
| ٥       | تتخذ القيادة إجراءات سريعة عند ظهور المخاطر.                         | 3.61            | 0.68              | ٤       |
| ٦       | تساعد القيادة في توعية الفريق بالمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها. | 3.64            | 0.55              | ١       |
| ٧       | تساهم القيادة في تخطيط بدائل واستراتيجيات للحد من المخاطر.           | 3.63            | 0.62              | ٢       |
| ٨       | تدعم القيادة اتخاذ قرارات سريعة للتخفيف من آثار المخاطر.             | 3.51            | 0.69              | ٦       |
| ٩       | تشجع القيادة الفريق على التحلي بالمرونة عند مواجهة المخاطر.          | 3.60            | 0.73              | ٥       |
| ١٠      | تحسن القيادة استراتيجيات التعامل مع الأزمات والمخاطر المفاجئة.       | 3.62            | 0.55              | ٣       |
|         | المتوسط الحسابي العام                                                | 3.54            |                   |         |

يتضح من الجدول رقم (١١) وجهات نظر أفراد المجتمع حول درجة الموافقة على عبارات المحور الرابع: أثر

مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا

الجانب (٣,٥٤)، مما يعني أن أفراد المجتمع يوافقون على المحور بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، بحسب المقياس

المتدرج الرباعي. وفيما يلي نستعرض فقرات المحور مرتبة وفق أعلى المتوسطات الحسابية وذلك كما في التالي:

١. جاءت العبارة (تساعد القيادة في توعية الفريق بالمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها) في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (٣,٦٤).

٢. جاءت العبارة (تساهم القيادة في تخطيط بدائل واستراتيجيات للحد من المخاطر) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٣).
  ٣. جاءت العبارة (تحسن القيادة استراتيجيات التعامل مع الأزمات والمخاطر المفاجئة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٢).
  ٤. جاءت العبارة (تتخذ القيادة إجراءات سريعة عند ظهور المخاطر) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦١).
  ٥. جاءت العبارة (تشجع القيادة الفريق على التحلي بالمرونة عند مواجهة المخاطر) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٦٠).
  ٦. جاءت العبارة (تدعم القيادة اتخاذ قرارات سريعة للتخفيف من آثار المخاطر) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥١).
  ٧. جاءت العبارة (تساهم القيادة في التعرف على المخاطر المحتملة في وقت مبكر) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٥٠).
  ٨. جاءت العبارة (تساهم القيادة في تقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٤٩).
  ٩. جاءت العبارة (تقوم القيادة بتطوير خطط استباقية لإدارة المخاطر) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٤٣).
  ١٠. جاءت العبارة (يتم إشراك الفريق في عملية تحليل المخاطر) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,٢٩).
- ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، وهو مقدار تشتت استجابات أفراد المجتمع عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد المجتمع حول الاختيارات الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق، نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان للعبارة (تساعد القيادة في توعية الفريق بالمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها) والعبارة (تحسن القيادة استراتيجيات التعامل مع الأزمات والمخاطر المفاجئة)، مما يدل على أنهما أكثر عبارتين تقاربت آراء أفراد المجتمع حولهما.

## الملخص:

بعد الانتهاء من الدراسة وتبسيط الضوء على أثر مهارة القيادة على إدارة المشاريع: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان، وحيث تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر مهارة القيادة على إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان؟، فإن الباحث يستعرض أهم النتائج التي تم التوصل لها وذلك من خلال ما يلي:

أولاً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على واقع القيادة في إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا الواقع من خلال العبارات مرتبة من الأعلى إلى الأقل وفق المتوسطات الحسابية ما يلي:

- تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحسين كفاءة الفريق أثناء تنفيذ المشروع.
  - تساعد القيادة في تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق.
  - تحفز القيادة الفعالة الفريق للعمل بشكل منتظم.
  - توفر القيادة الدعم اللازم للفريق عند مواجهة أي تحديات.
  - تشجع القيادة على التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق.
- ثانياً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا التأثير من خلال العبارات مرتبة من الأعلى إلى الأقل وفق المتوسطات الحسابية ما يلي:

- تساهم القيادة الجيدة في وضع خطط واضحة للمشاريع.
  - تساهم القيادة في توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المشروع.
  - تقوم القيادة بتوضيح الأدوار والمسؤوليات لأعضاء الفريق بشكل جيد.
  - يتعاون القائد مع الفريق في وضع الأهداف والخطط التفصيلية للمشروع.
  - يساهم القائد في تنظيم خطة زمنية واضحة للمشروع.
- ثالثاً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا الأثر من خلال العبارات مرتبة من الأعلى إلى الأقل وفق المتوسطات الحسابية ما يلي:

- تؤثر مهارة القيادة على استخدام الموارد المتاحة بفعالية.
  - تقوم مهارة القيادة بتقييم الاحتياجات الفعلية للموارد بشكل دقيق.
  - تساعد مهارة القيادة في تجنب الهدر في الموارد.
  - تساهم مهارة القيادة في تحسين عملية توزيع الموارد.
  - تساهم مهارة القيادة في تحسين استخدام الموارد البشرية.
- رابعاً- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان بدرجة (موافق بشدة) بشكل عام، ومن أهم الأوجه التي تبين هذا الأثر من خلال العبارات مرتبة من الأعلى إلى الأقل وفق المتوسطات الحسابية ما يلي:

- تساعد القيادة في توعية الفريق بالمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها.
- تساهم القيادة في تخطيط بدائل واستراتيجيات للحد من المخاطر.
- تحسن القيادة استراتيجيات التعامل مع الأزمات والمخاطر المفاجئة.
- تتخذ القيادة إجراءات سريعة عند ظهور المخاطر.
- تشجع القيادة الفريق على التحلي بالمرونة عند مواجهة المخاطر.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل لها يوصي الباحث بما يلي:
- ضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة للقيادة في الشركة تركز على مهارات التحفيز وإدارة الفريق بفعالية، لما لهذه المهارات من تأثير إيجابي على كفاءة فرق العمل وتعاونهم أثناء تنفيذ المشاريع.
  - يوصي الباحث بأهمية تزويد قادة المشاريع بأدوات ومنهجيات متقدمة في التخطيط، بحيث يتمكنون من وضع خطط واضحة للمشاريع، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بشكل فعال.
  - يقترح الباحث ضرورة الاهتمام بإعداد برامج تدريبية حول كيفية تقييم الاحتياجات الفعلية للموارد وتجنب الهدر فيها، مما يؤدي إلى تحسين عملية توزيع واستخدام الموارد المتاحة بفعالية في المشاريع.

- يُوصى الباحث بإنشاء خطط استباقية لإدارة المخاطر، وتدريب القادة على التخطيط لبدائل واستراتيجيات للتعامل مع الأزمات الطارئة. كما ينبغي تعزيز ثقافة المرونة في مواجهة المخاطر من خلال دعم التواصل المفتوح والتعاون بين أفراد الفريق.

- بناءً على النتائج التي أظهرت أهمية التواصل في تعزيز روح التعاون، يوصي الباحث بتبني آليات تواصل فعّالة وداعمة بين أعضاء الفريق، مما يساعد على تحسين التنسيق والتكامل بينهم أثناء تنفيذ المشروع.

- أهمية التركيز على تحفيز الفرق على العمل بشكل منظم، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الفعّالة تسهم في خلق بيئة عمل منضبطة، مما ينعكس إيجابيًا على تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع.

## قائمة المراجع:

- إدريس، عمار خيرى سعيد. (٢٠٢٤م). دراسة تحليلية لتأثير القيادة الإدارية على المشاريع التنموية، المجلة الدولية للبحوث العلمية، العدد (٨)، لندن.
- جلاب، إحسان دهب. (٢٠١١م). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الجمال، رانيا عبدالمعز. (٢٠١١م). الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ديفيسن، فريم. (١٩٩٧م). إدارة المشاريع في المؤسسات، ترجمة: عبدالله كامل عبدالله، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الرشيدى، سالم سعود نهار. (٢٠٠٤م). أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سلمان، شامي تيسير. (١٩٩٧م). إدارة المشاريع، دار المؤتمن للنشر والتوزيع، الرياض.
- الشحقاء، عادل بن صالح. (٢٠٠٤م). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية.
- طشوش، هائل عبدالمولى. (٢٠٠٩م). القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر، الأردن.
- عباسي، غالب. (١٩٩٥م). أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة، المطابع المركزية، عمان.
- العتيبي، هلا جهاد. (٢٠٠٧م). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- لزهر، قدوم. (٢٠١٩م). إدارة المشاريع، جامعة ثمانية مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- محمد، تونسي. (٢٠١٦م). أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- نجم، عبود نجم. (٢٠١٢م). القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

## الملاحق

### Summary:

The study aimed to examine the state of leadership in project management at the National Housing Company, investigate the impact of leadership skills on project planning at the company, determine the effect of leadership on resource management in projects, and assess the influence of leadership skills on risk management in projects. The main research question was: What is the impact of leadership skills on project management at the National Housing Company? The study population consisted of employees at the National Housing Company, with a sample size of 56, and a questionnaire was used as the research tool.

The study yielded several key findings, including:

1. The respondents strongly agree on the current state of leadership in project management at the National Housing Company. Leadership plays a vital role in enhancing team efficiency during project implementation, fostering collaboration among team members, and motivating the team to work consistently.
2. The respondents strongly agree on the impact of leadership skills on project planning at the National Housing Company. Good leadership contributes to setting clear project plans, guiding the team towards achieving project goals, and clearly defining team members' roles and responsibilities.
3. The respondents strongly agree on the impact of leadership skills on risk management in projects at the National Housing Company. Leadership helps in raising team awareness of potential risks and how to handle them, contributes to planning alternatives and strategies to mitigate risks, and improves crisis and emergency management strategies.

The study provided several recommendations, including:

- Developing ongoing training programs for leaders in the company that focus on motivational skills and effective team management, as these skills positively impact team efficiency and collaboration during project implementation.
- Supplying project leaders with advanced tools and methodologies in planning, enabling them to set clear project plans, define roles and responsibilities clearly, thus contributing to effective achievement of project goals.
- Emphasizing the importance of training programs on assessing actual resource needs and avoiding wastage, which would lead to improved allocation and effective use of available resources in projects.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Project Management**



**The Impact of Leadership Skills on Project Management  
(A Case Study of the National Housing Company)**

**Prepared by**

**Mohammed Abdulrahman Alojrush**

**Supervision**

**Dr. Asma Abuanzeh**

**Year: 2024**

## الاستبيان

المكرم/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،، وبعد:

يقوم الباحث بالإعداد لدراسة علمية لاستكمال متطلبات كلية الإدارة تخصص إدارة المشاريع بجامعة

ميدأوشن بعنوان: (أثر مهارة القيادة على إدارة المشاريع: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة المرفقة، والتي تتكون من جزأين:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الأساسية لمجتمع الدراسة.

الجزء الثاني: يتعلق بالإجابة على تساؤلات الدراسة.

ونظرًا لأهمية دورك في إثراء الجانب الميداني من الدراسة والوصول إلى نتائج تسهم في التعرف على أثر القيادة

على إدارة المشاريع بالشركة الوطنية للإسكان، أمل التفضل بالإجابة على كل فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

شاكر لكم حسن تعاونكم، وصادق تجاوبكم.

الباحث

## أولاً- البيانات الأساسية:

### ١- النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

### ٢- العمر:

أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ ( )  
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ( ) من ٥٠ فأكثر ( )

### ٣- الحالة الاجتماعية:

متزوج ( ) غير متزوج ( )

### ٤- المؤهل العلمي:

ثانوي وأقل ( ) بكالوريوس ( )  
دبلوم بعد البكالوريوس ( ) دراسات عليا (ماجستير – دكتوراه) ( )

### ٥- عدد سنوات الخبرة:

أقل من ١٠ سنوات ( ) من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة ( )  
من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ سنة فأكثر ( )

## ثانيًا - محاور الدراسة:

### المحور الأول: واقع القيادة في إدارة المشاريع:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                             | موافق<br>بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| ١  | تحفز القيادة الفعالة الفريق للعمل بشكل منتظم                        |               |       |           |                   |
| ٢  | يتم توجيه الفريق بشكل مستمر أثناء تنفيذ المهام                      |               |       |           |                   |
| ٣  | تتدخل القيادة عند وجود مشاكل أثناء تنفيذ المشروع                    |               |       |           |                   |
| ٤  | توفر القيادة الدعم اللازم للفريق عند مواجهة أي تحديات               |               |       |           |                   |
| ٥  | تساهم القيادة في تحقيق التزام الفريق بالجدول الزمنية                |               |       |           |                   |
| ٦  | تشجع القيادة على التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق                   |               |       |           |                   |
| ٧  | تقوم القيادة بتوزيع المهام بناءً على قدرات الأفراد                  |               |       |           |                   |
| ٨  | يتم تقديم ملاحظات بناءة من القيادة لتحسين الأداء أثناء التنفيذ      |               |       |           |                   |
| ٩  | تساعد القيادة في تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق                 |               |       |           |                   |
| ١٠ | تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحسين كفاءة الفريق أثناء تنفيذ المشروع |               |       |           |                   |

## المحور الثاني: تأثير مهارة القيادة على تخطيط المشاريع:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                         | موافق<br>بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| ١  | تساهم القيادة الجيدة في وضع خطط واضحة للمشاريع                  |               |       |           |                   |
| ٢  | يعتمد القائد على رؤية استراتيجية عند التخطيط للمشاريع           |               |       |           |                   |
| ٣  | تساهم القيادة في توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المشروع           |               |       |           |                   |
| ٤  | تقوم القيادة بتوضيح الأدوار والمسؤوليات لأعضاء الفريق بشكل جيد  |               |       |           |                   |
| ٥  | تؤدي القيادة الجيدة إلى وضع أولويات واضحة في خطة المشروع        |               |       |           |                   |
| ٦  | يتعاون القائد مع الفريق في وضع الأهداف والخطط التفصيلية للمشروع |               |       |           |                   |
| ٧  | يساعد القائد في تحديد المخاطر المحتملة أثناء مرحلة التخطيط      |               |       |           |                   |
| ٨  | تؤثر قيادة المشروع على وضوح رؤية الفريق لأهداف المشروع          |               |       |           |                   |
| ٩  | يتم تخصيص الموارد بشكل فعال بفضل القيادة الجيدة                 |               |       |           |                   |
| ١٠ | يساهم القائد في تنظيم خطة زمنية واضحة للمشروع                   |               |       |           |                   |

### المحور الثالث: أثر القيادة على إدارة الموارد في المشاريع:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                            | موافق<br>بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|--------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| ١  | تؤثر مهارة القيادة على استخدام الموارد المتاحة بفعالية             |               |       |           |                   |
| ٢  | تساعد مهارة القيادة في تجنب الهدر في الموارد                       |               |       |           |                   |
| ٣  | تقوم مهارة القيادة بتقييم الاحتياجات الفعلية للموارد بشكل دقيق     |               |       |           |                   |
| ٤  | تساهم مهارة القيادة في تحسين عملية توزيع الموارد                   |               |       |           |                   |
| ٥  | تؤدي القيادة الفعالة إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة     |               |       |           |                   |
| ٦  | يتم مراعاة التخطيط المستقبلي عند استخدام الموارد                   |               |       |           |                   |
| ٧  | تقوم القيادة بتحفيز الفريق على استخدام الموارد بكفاءة              |               |       |           |                   |
| ٨  | يتم مراقبة استهلاك الموارد بشكل منتظم بفضل القيادة الجيدة          |               |       |           |                   |
| ٩  | تساهم مهارة القيادة في تحسين استخدام الموارد البشرية               |               |       |           |                   |
| ١٠ | تساعد مهارة القيادة على الاستغلال الأمثل للميزانية المتاحة للمشروع |               |       |           |                   |

## المحور الرابع: أثر مهارة القيادة على إدارة المخاطر في المشاريع:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

| م  | العبارة                                                             | موافق<br>بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| ١  | تساهم القيادة في التعرف على المخاطر المحتملة في وقت مبكر            |               |       |           |                   |
| ٢  | تقوم القيادة بتطوير خطط استباقية لإدارة المخاطر                     |               |       |           |                   |
| ٣  | تساهم القيادة في تقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة              |               |       |           |                   |
| ٤  | يتم إشراك الفريق في عملية تحليل المخاطر                             |               |       |           |                   |
| ٥  | تتخذ القيادة إجراءات سريعة عند ظهور المخاطر                         |               |       |           |                   |
| ٦  | تساعد القيادة في توعية الفريق بالمخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها |               |       |           |                   |
| ٧  | تساهم القيادة في تخطيط بدائل واستراتيجيات للحد من المخاطر           |               |       |           |                   |
| ٨  | تدعم القيادة اتخاذ قرارات سريعة للتخفيف من آثار المخاطر             |               |       |           |                   |
| ٩  | تشجع القيادة الفريق على التحلي بالمرونة عند مواجهة المخاطر          |               |       |           |                   |
| ١٠ | تحسن القيادة استراتيجيات التعامل مع الأزمات والمخاطر المفاجئة       |               |       |           |                   |