



## PROJECT MANAGEMENT SKILLS AND THEIR ROLE IN ORGANIZATIONAL EXCELLENCE: CASE STUDY IN THE GENERAL FERTILIZER INDUSTRY COMPANY / BASRA

**Ass . Prof .Dr layla laftah Ali**

Management Technical College  
Southern Technical University, Iraq  
Layla.laftah@stu.edu.iq  
**Bareq Zaid Najm**  
bareqzed@gmail.com

### Article history:

**Received:** 7th October 2024  
**Accepted:** 4th November 2024

### Abstract:

The study aimed to reveal the relationship between project management skills as an independent variable and its dimensions (leadership, communication, negotiation, problem solving, risk management) and its role in organizational excellence and its dimensions: subordinate excellence, organizational structure excellence, strategy excellence, leadership excellence.

The study was applied in the field in one of the major important companies in Basra Governorate, represented by the General Company for Fertilizers Industry. In Khor Al-Zubair, a deliberate sample was selected consisting of (100) individuals from managers and department heads working at the upper and middle levels.

The questionnaire form designed for this purpose was used as a primary means of collecting data. It consists of two axes: the first is for the personal data of the study sample and the second axis is the study variables and their measurement.

**Keywords:** Project Management Skills, Organizational Excellence

### المستخلص

هدف البحث الى كشف العلاقة بين مهارات إدارة المشروع كمتغير مستقل وابعاده (القيادة، التواصل، التفاوض، حل المشاكل، إدارة المخاطر) ودورها في التميز المنظمي وابعاده (تميز المروءسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز القيادة). طبق البحث ميدانيا في احدى الشركات الكبرى المهمة في محافظة البصرة والمتمثلة في الشركة العامة لصناعة الأسمنت في خور الزبير واختبرت عينة قصدية مكونة (عمدية) (100) مفردة من مدربين ومسؤولي الأقسام العاملين من المستويات العليا والوسطى .

تم الاستعانة باستماراة الاستبيان التي صممت لهذا الغرض كوسيلة رئيسة لجمع البيانات وهي مكونة من محورين الأول للبيانات الشخصية لعينة البحث والمحور الثاني لمتغيرات البحث وقياسها. استند البحث الى فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية ومعنىـة بين مهارات إدارة المشروع و التميز المنظمي .

توصي البحث الى عدة استنتاجات كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة احصائية ومعنىـة بين ابعاد مهارات إدارة المشروع و التميز المنظمي .

**الكلمات المفتاحية:** مهارات ادارة المشروع، التميز المنظمي .

### المقدمة

نظرأً للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم وزيادة المنافسة غير المسبوقة في عالم سريع التغير، أصبحت مهارات إدارة المشاريع عنصراً أساسياً للمؤسسات التي تسعى إلى التميز والبقاء في طليعة السوق لم تعد مهارات إدارة المشاريع مجرد أداة لخطيط وتنفيذ الأنشطة، بل أصبحت ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد



البشرية والمادية. وتلعب هذه القدرات دوراً حيوياً في تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بما يضمن الفعالية والكفاءة، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة قدرتها على الابتكار والقدرة على المنافسة في السوق. لا تقصر مهارات إدارة المشاريع على استخدام الأدوات والتقنيات، بل تمثل مجموعة كاملة من المهارات الشخصية الفطرية والمكتسبة وتعتبر التكنولوجيا التي تسمح لمديري المشاريع بتحقيق الغرض من المشروع. تغطي هذه المهارات العديد من الأبعاد بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والقيادة. مهارات مرنة وموجنة نحو الفريق لحل المشكلات وتحقيق التوازن بين المتطلبات المتعددة مثل الجودة والوقت والتكلفة. تعتمد هذه المهارات على فهم قوي لعمليات المشروع المختلفة والتواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية.

جاء البحث الحالي ليناقش التأثير بين مهارات ادارة المشروع والتميز المنظمي من خلال ثلاث مباحث:  
المبحث الاول خصص لمنهجية البحث والدراسات السابقة  
المبحث الثاني تضمن العرض النظري لللادبيات المتعلقة بكل من مهارات ادارة المشروع والتميز المنظمي  
المبحث الثالث خصص للجانب العملي وتحليل النتائج .

### المبحث الأول منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

تؤثر الكفاءات والمهارات التي يمتلكها مدير المشاريع والافراد على الأداء العام للمنظمة والتميز الذي يمكن أن تتحققه ، وقد تطرقت العديد من البحوث إلى موضوع مهارات ادارة المشروع ودورها في التميز المنظمي لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى نتائج ممتازة، حيث تبين ان هناك عدم وضوح لمفهوم مهارات ادارة المشروع والتميز المنظمي في الشركة قيد البحث وعليه تتجسد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما هي المهارات الأساسية المطلوبة لمديري المشاريع لتحقيق التميز المنظمي؟
2. كيف تؤثر مهارات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي؟
3. ما العلاقة بين مهارات ادارة المشروع والتميز المنظمي؟
4. ما هي التحديات التي تواجه مدير المشاريع في توظيف مهاراتهم لتحقيق التميز المنظمي؟

#### ثانياً: أهداف البحث

بناء على ماتم عرضه في مشكلة البحث يمكن ان نحدد اهداف البحث بالنقاط التالية :

1. بيان الاسهامات الفكرية المتعلقة بمتغيرات البحث المتمثلة بكل من مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي.
2. التعرف على اهم المهارات المطلوبة لمديري المشاريع .
3. الكشف عن العلاقات المحتملة بين مهارات ادارة المشروع و التميز المنظمي.
4. التعرف على مدى توفر ابعاد مهارات إدارة المشروع في الشركة قيد البحث.
5. التعرف على مدى توفر ابعاد التميز المنظمي في الشركة قيد البحث.

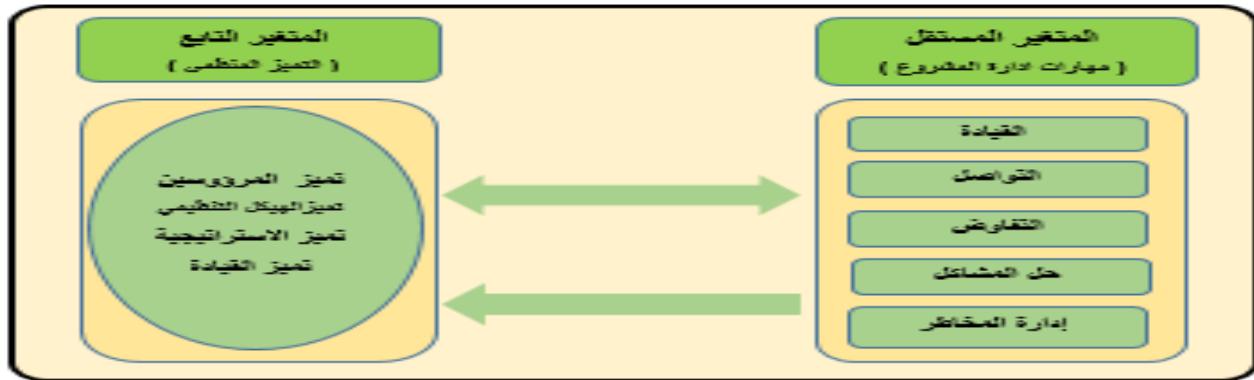
#### ثالثاً: أهمية البحث

يمكن بيان أهمية البحث بالنقاط التالية:

1. يعد البحث من الابحاث التي درست في متغيرات مهمة وحيوية في عالم الاعمال اليوم ، المتمثلة بمهارات ادارة المشروع والتميز المنظمي.
2. ترکز البحث على الآثار المحتملة لمهارات إدارة المشروع في تحقيق التميز المنظمي .
- 3 . يمكن للدراسة ان توفر رؤى مهمة حول مهارات إدارة المشروع ودورها في تحقيق التميز المنظمي .
- 4 يمكن ان تمثل هذه البحث إضافة نظرية وتطبيقية بالإمكان الاستفادة منها من لدن الباحثين في هذا المجال.

#### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يمثل مخطط البحث الفرضي شكلا افتراضيا للعلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل المستقل ب (مهارات إدارة المشروع ) و المتغير التابع المستقل ب(التميز المنظمي).



الشكل ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثان

#### خامساً: متغيرات البحث

1. **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل للدراسة بمهارات إدارة المشروع وابعاده (القيادة ، التواصل الفعال، التفاوض ، حل المشكلات ، ادارة المخاطر )
2. **المتغير التابع :** يتمثل المتغير التابع للدراسة بالتميز المنظمي وابعاده ( تميز المؤسسين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية ، تميز القيادة )

**سادساً: فرضيات البحث**  
**الفرضية الرئيسية الاولى :** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي ) .  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** ( توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي ) .

**سادساً: مجتمع وعينة البحث وخصائصها**  
تمثل مجتمع البحث ب (الشركة العامة لصناعة الاسمنت / البصرة) وقد تم اختيار عينة مقدارها (100) لغرض استطلاع ارائهم حول متغيرات البحث والابعاد الفرعية لها. حيث تم توزيع استمار الاستبيان على العينة المقصودة واسترجعت حسب الجدول ادناه :

النسبة	عدد الاستثمارات غير المسترجعة ولا تصلح للتحليل	النسبة	عدد الاستثمارات الصالحة المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد افراد العينة
%23	30	%77	100	130	130

جدول(3) توزيع الاستبيان على عينة البحث  
المصدر: اعداد الباحثان

#### سابعاً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: الحدود المكانية للدراسة تمثلت بالشركة العامة لصناعة الاسمنت في محافظة البصرة .
2. الحدود الزمانية: تمثل الحدود الزمانية للدراسة بجمع البيانات والانتهاء من تحليلها وهي الفترة الممتدة من ( 23 / 10 / 2024 ) الى ( 5 / 1 / 2024 ) .
3. الحدود البشرية: الحدود البشرية للدراسة اقتصرت على مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب ووحدات العاملين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت .
4. الحدود المعرفية: الحدود المعرفية للدراسة اقتصرت على مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي .



### **ثامناً: الوسائل الاحصائية المعتمدة في التحليل**

اعتمدت عدد من الوسائل الاحصائية في التحليل استناداً إلى الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وكما يلي :

1. للتأكد من توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً اعتمد اختبار التوزيع الطبيعي على انتمام بقية الاختبارات.
2. الاحصاء الوصفي للمتغيرات لتحديد اهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية . مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
3. معامل الارتباط (person) لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات .
4. تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية للدراسة .

### **الدراسات السابقة**

#### **الدراسات السابقة للمتغير المستقل مهارات إدارة المشروع**

#### **دراسة فودة 2021 الموسومة "مهارات إدارة الذات وعلاقتها بكفاءة ربة الأسرة في إدارة المشروعات الصغيرة.**

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين مهارات إدارة الذات وفعالية ربة المنزل في إدارة المشاريع الصغيرة أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (200) ربة منزل لديها مشروع صغير بمحافظات القاهرة والجيزة والدقهلية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت نتائج الدراسة تأثرت مهارات إدارة الذات وفعالية إدارة المشاريع الصغيرة بعدة متغيرات مستقلة للدراسة، إذ اتضح أن المستوى التعليمي هو المتغير الأكثر أهمية عند مستوى الدلالة.

### **دراسة 2024 الموسومة:**

#### **"PROJECT MANAGERS' SOFT SKILLS AND IMPLEMENTATION OF DONOR-FUNDED ROAD INFRASTRUCTURE PROJECTS IN NAIROBI COUNTY, KENYA"**

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المشاريع في نيروبي ، وما هي واجبات مدير المشروع في التنسيق والإشراف على جميع مراحل المشروع، بما في ذلك إدارة أعضاء الفريق، والتواصل مع أصحاب المصلحة والمهتمين، وتحفيز الموظفين، وتحديد أولويات المهام، سهولة التواصل وما إلى ذلك استخدمت هذه الدراسة العينة العمدية لعينة من 99 مشروعًا على مشاريع بناء الطرق العامة في مقاطعة نيروبي، كشفت الدراسة أن مهارات القيادة ومهارات إدارة الصراع تؤثر على تنفيذ مشاريع البنية التحتية بشكل مباشر.

### **الدراسات السابقة للمتغير التابع للتميز المنظمي.**

#### **دراسة الكتاب 2020 الموسومة: مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتل"**

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد التميز المنظمي المتمثلة في القيادة، الموارد البشرية، رضا العاملين، رضا العملاء، جودة الخدمة، جودة العمليات في المنظمات الخدمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع العينة عملاً من شركة سيرتل عددهم حوالي (132) عاملاً لشركة سيرتل في محافظة اللاذقية، وأظهرت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي في الشركة المدروسة مرتفع وأن جميع الأبعاد الفرعية للتميز المنظمي حظيت بأهمية نسبية عالية وقريبة حيث كان أعلى بعد هو رضا العملاء وأضعف بعد هو جودة العمليات.

### **الدراسة الثانية : الجندي 2022 "أثر إدارة المawahب في أبعاد التميز التنظيمي"**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المawahب على أبعاد التميز المنظمي. وتم تمثيل مجتمع الدراسة من خلال كافة الموظفين على المستويات الإدارية في فروع البنك الرئيسية التجارية في محافظة الإسكندرية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 286 فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة المawahب والتميز المنظمي. وكان البعد الأكثر أهمية لإدارة المawahب لتحقيق التميز التنظيمي هو بعد تدريب المawahب وتطويرها.

### **المبحث الثاني : الجانب النظري**

#### **أولاً : مهارات إدارة المشروع**

تعد إدارة المشاريع أداة حيوية في العصر الحالي، خصوصاً في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لما تقدمه من مساهمات واضحة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتنقيل التكاليف. من خلال تطبيق تقنيات مثل الجدول الزمنية الفعالة، إدارة المخاطر، والتحكم الدقيق في التكاليف، تُمكّن إدارة المشاريع المؤسسات من استخدام مواردها بشكل أفضل، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات المتاحة. هذا يسهم بدوره في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات على المستوى العالمي. كما أن إدارة المشاريع تلعب دوراً محورياً في تطوير القدرات البشرية، حيث توفر إطاراً للتدريب المستمر والتطوير المهني في مجالات



التكنولوجيا، ما يضمن امتلاك العاملين المهارات والمعرفة الالازمة لتنفيذ المشاريع بنجاح، وهذا لا يسهم فقط في تعزيز الأداء المؤسسي، بل يؤدي أيضاً إلى خلق فرص عمل جديدة وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام (Alghamdi, 2024, 32).

كما وتشير التقديرات إلى أن الطلب على العمل في عام 2030 سيشمل أنواعاً جديدة من المهن لم تكن موجودة من قبل، مما يجعل من الصعب ضمان حصول الموظفين الحاليين على المهارات والدعم الالازمين لاستكمال التحولات إلى وظائف جديدة أو إعادة التدريب في مثل هذه الحالات خلال هذه الفترة، و من المتوقع أن تتغير المهارات المطلوبة، مما يتطلب تركيزاً أكبر على المهارات الشخصية والمهارات التقنية. (Malika et al 2017, 22).

ولمواكبة الطلب المتزايد على وظائف إدارة المشاريع، أظهر تقرير المواهب الذي نشره معهد إدارة المشاريع (PMI) عام 2021 أنه ستكون هناك حاجة للعاملين في إدارة المشاريع سنوياً إلى 2.3 مليون وظيفة جديدة لتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل. اعتبراً من عام 2023، مما سيدفع الطلب المستمر على قادة المشاريع التي تمتلك مهارات نظرية وعملية تساعد مؤسسات القطاع العام والخاص على التغلب على التحديات التي تحبط بعالم المشاريع والأعمال (الطحون 2023, 25-24).

## 1. مفهوم إدارة المشروع

تلعب إدارة المشاريع دوراً أساسياً في تعزيز الاقتصاد وتتنمية المجتمعات من خلال تقديم حلول فعالة لمشاكلات رئيسة مثل البطالة وتوليد فرص العمل. فهي تسهم في تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم وخبراتهم في سوق العمل، كما تسهم في خلق بيئة تسمح بتحقيق الاستقلال المالي وزيادة الإنتاجية. تعد الإدارة الجيدة للمشاريع العامل الرئيس الذي يحدد نجاح المشروع أو فشله، وذلك عبر توجيه الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة، وتتطلب إدارة المشاريع تخطيطاً استراتيجياً وتنفيذياً دقيقاً للموارد، سواء كانت هذه المواردبشرية أو مالية أو تكنولوجية. على الرغم من التحديات التي قد تواجه المشروع، فإن الإدارة الفعالة قادرة على التعامل مع المخاطر والتكيف مع التغيرات لضمان استمرارية العمل وتحقيق النتائج المرجوة. كما أن إدارة المشاريع تعد أداة قوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم في خلق فرص عمل وتحسين مستويات المعيشة من خلال تحقيق نمو اقتصادي مستدام (عبد اللطيف، 2021, 1053).

ان إدارة المشاريع تمثل علمًا وفناً يجمع بين التخطيط الدقيق والمهارات الإدارية والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة. يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها عملية منهجية تشمل تنظيم وتوجيه ومراقبة موارد المؤسسة لتحقيق غايات معينة خلال فترة زمنية محددة. تعتمد الإدارة الفعالة للمشاريع على فهم عميق للإطار المفاهيمي المتعلق بالمشروع، بالإضافة إلى الأدوات والتكنولوجيات المستخدمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة (كمال، 2020, 4).

## 2. مفهوم مهارات إدارة المشروع.

تجاور مهارات إدارة المشاريع مجرد استخدام الأدوات والتكنولوجيات، فهي تمثل مجموعة شاملة من القدرات الشخصية والفنية التي يمكن مدير المشروع من تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. تشمل هذه المهارات القدرة على التخطيط الاستراتيجي، قيادة الفريق، وحل المشكلات بمرنة، مما يضمن تحقيق التوازن بين المتطلبات المتعددة مثل الجودة، الوقت، والتكلفة. تعتمد هذه المهارات على الفهم العميق لعمليات المشروع المختلفة، والتواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، وتوجيه الجهد نحو إنجاز المشروع وفقاً للمعايير المحددة (عبد الحسيب وآخرون 2018, 96-151).

ان إتقان مهارات إدارة المشاريع يشمل أيضاً القدرة على التعامل مع التغيرات التنظيمية وتوجيه الفرق نحو التكيف معها بمرنة. فإلى جانب المعرفة الفنية المتعلقة بتنظيم وجدولة المهام، يلعب مدير المشروع دوراً رئيسياً في تحفيز الفريق، تعزيز روح التعاون، وإدارة الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتكون أهمية هذه المهارات في تطوير القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومعالجة التحديات غير المتوقعة التي قد تواجه المشروع (جوهر، 2022, 41).

## 4- أبعاد مهارات إدارة المشروع.

حسب الدراسات التي اطلع عليها الباحث توجد العديد من الأبعاد لمهارات إدارة المشروع الا ان الدراسة الحالية اقتصرت على الأبعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين وكالتالي :

**1- القيادة:** تُعرف القيادة بأنها القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد وإطلاق طاقاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وحماس، حيث يملك القائد في هذا السياق التأثير اللازم لدفع الأفراد نحو العمل المشترك، مستعيناً بمهارات التواصل والتحفيز لتجنيدهم نحو هدف محدد. (ward, 2020, 18).

وتعتبر القيادة بأنها القدرة على توجيه الأفراد والجماعات بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة، مع مراعاة تعدد الأبعاد والأساليب التي تتميز بها، بهدف تحسين الأداء التنظيمي ودفع عجلة التطور داخل المؤسسات (Abdelwahed, 2023, 28).  
واستناداً إلى التعريف السابقة، يعرف الباحث القيادة من الناحية الإجرائية بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد لتحفيز الآخرين وتوجينهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تحفيز طاقاتهم، واكتساب احترامهم وولائهم، مع تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم لتحقيق النتائج المرجوة.

**2- التواصل:** تعرف مهارة التواصل بأنها عملية تفاعلية يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر بهدف تعديل سلوك الآخرين، يعتبر أحد المهارات الأساسية في إدارة المشاريع لتحقيق أهداف محددة من خلال التأثير على أعضاء الفريق (زكي، 2018, 15).



وتعزّز مهارات التواصل بأنّها وسيلة للتّفاعل وتقديم الأفكار وعقد الاجتماعات في سياقات مختلفة. وتشمل هذه المهارات الاتصالات اللّغوية والمكتوبة والإلكترونية والبصرية، حيث ترتكز على بناء علاقات قوية والحفاظ عليها، مما يسهم في نجاح المشاريع (Yavuz, 2020, 299-311).

ويشير مفهوم التواصل إلى عملية تعاونية بين شخصين على الأقل بهدف تكوين معانٍ مشتركة. يختلف هذا المصطلح عن «الاتصال»، الذي يرتكز على إرسال الرسائل دون تلقي تغذية راجعة، مما يجعل التواصل أداة فعالة للتّفاعل الحي وتبادل المشاعر والأفكار في إدارة المشاريع (Coffelt, 2019, 418).

**3- التفاوض:** التفاوض هو عملية حوار وتبادل اقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق يجسم قضية معينة، مع الحفاظ على المصالح المشتركة لكلا الطرفين. ويعتمد التفاوض على عنصرين أساسين: وجود مصلحة مشتركة، ووجود قضية أو موضوع للنقاش، ويمكن تعريف التفاوض كذلك بأنه عملية تفاعل بين أطراف تجمعهم مصالح متقاربة، يسعون من خلالها لتحقيق أهداف مشتركة والوصول إلى نتائج مرضية. يتطلب التفاوض استخدام وسائل اتصال متعددة لتقريب وجهات النظر وتضييق فجوة الخلاف، وذلك عبر الاستعانة بالإقناع بالحجج إلى أرضية مشتركة (إسماعيل، 2021, 112).

بحسب (Radtchenko, 2021)، يُعد التفاوض عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر يسعون إلى حل خلافاتهم في المصالح أو الأهداف، مع وعيهم بحالة الاعتماد المتبادل التي تربطهم، ويشمل التفاوض جوانب نفسية متعددة، منها الجوانب المعرفية والسلوكية والتّفاعلية، بالإضافة إلى الجوانب التي تخص العلاقات بين الأفراد، المجموعات، والسياق الاجتماعي (Radtchenko, 2021, 2).

**4- حل المشاكل:** إن مهارة حل المشكلات هي نشاط ذهني يتمتع به الفرد، حيث تنمو لديه مجموعة من المهارات الفكرية المتداخلة عند مواجهة موقف تتطلب إيجاد حلول صحيحة. ويتبع الفرد خطوات منتظمة تساعد في اختيار البديل الأنسب لتحقيق الحل المطلوب (علي، 2021, 242).

إن مهارة حل المشكلات هي قدرة الفرد على استخدام مهارات عقلية متعددة لتحليل المواقف المعقدة وتحديد أسبابها بوضوح، بهدف التوصل إلى حلول فعالة من خلال اتخاذ خطوات مدروسة ومرنة تمكنه من اختيار أفضل الخيارات المتاحة لحل المشكلة (الخضير، 2021, 51).

**5- إدارة المخاطر:** يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنّها عملية تنظيمية تهدف إلى التعامل مع حالات عدم اليقين المحيطة بالأعمال أو الاستثمارات، حيث تتضمن تحديد وتقدير المخاطر المرتبطة باحتمالات وقوع أحداث غير مؤكدة قد تؤدي إلى خسائر. وفي هذه العملية، تسعى الإدارة إلى تقليل أو السيطرة على تلك المخاطر المحتملة عبر تحليل الأسباب المحتملة للخسارة ووضع استراتيجيات لتجنبها أو تقليل تأثيرها، مما يسهم في تحقيق الاستقرار والحفاظ على قيمة الأصول (خيرة، 2021, 2).

#### نانياً: التميز المنظمي

##### 1- مفهوم التميز المنظمي

يُعدُّ مفهوم التميز المنظمي بمثابة السمة البارزة التي تميز المنظمة، والتي تتبع من قدرتها على استثمار إمكانيات موظفيها بشكل فعال، ويفتهر هذا التميز من خلال عدة جوانب، أولها تميز القيادة بقدرتها على استغلال الفرص التنظيمية المتاحة وتطوير المنظمة بشكل مستمر، بالإضافة إلى مهاراتها في مواجهة التحديات مما يساعدهم في دفع المنظمة نحو التقدّم والتغلب على الأزمات. كما يتجلّى تميز الموظفين في حماستهم وامتلاكهم لمهارات عقلية وإبداعية تساعدهم في التطوير المستمر والتّصدى للعقبات، فضلاً عن دورهم الفعال في تحقيق أهداف المنظمة. أما تميز الثقافة التنظيمية، فيُقاس بمدى انسجام سلوك أعضاء المنظمة مع قيم مشتركة مثل الانفتاح، التعاون، الثقة، المبادرة، والاستقلالية، والاستقرار، مما يعزّز أداء الموارد البشرية بشكل إيجابي داخل المنظمة (ركي، 2019, 264).

ويمكن تعريف التميز المنظمي على أنه جهود منتظمة ومحظطة، تهدف إلى إنجاز أهداف المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لها، أو هو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي من خلال الجودة الشاملة، والتحسين المستمر وتوحيد الجهود وتنسيقها، وتحديد السلطة والمسؤولية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة (Choudhry, 2022, 1-92).

كما يُعرف التميز المنظمي بأنه تطبيق منهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء العمليات داخل المؤسسة القائم على أساس رضا العاملين، مما يضمن الإنجازات المستدامة للمستويات الأكademية والإدارية (Al Darmaki, Mohd, 2021, 24-45).

##### 2- أهمية التميز المنظمي

يعد التميز في الأداء المؤسسي عنصراً حيوياً للنجاح المستدام، إذ يمثل الأساس الذي ترتكز عليه جميع الأنشطة التنظيمية. المؤسسات التي تبني مبدأ التميز كجزء من هويتها لا تكتفي ببساطة بالبقاء في السوق، بل تسعى جاهدة للتفوق على منافسيها والوصول إلى مستويات عالية من التطور والابتكار. يتيح ذلك لهذه المؤسسات ليس فقط تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، بل أيضًا تعزيز تجارب العملاء وبناء علاقات دائمة معهم، وان السعي نحو التميز قد أصبح خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في ظل البيئة الديناميكية التي تعيش فيها، حيث تتغير التوجهات والتكنولوجيا باستمرار. هذا التطور السريع يجعل من الضروري على المؤسسات أن تكون استباقية، قادرة على التكيف مع المستجدات وتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق المتغيرة. التميز لا يقتصر فقط على تحقيق الأداء العالمي، بل يتضمن أيضًا تحسين العمليات الداخلية وتعزيز الكفاءة، مما يسهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية (Al-Rawahi, 2020, 34).



وتطهر أهمية التميز المؤسسي من خلال قدرته على تعزيز الإبداع بين الأفراد، مما يمكنهم من التكيف بفعالية مع الظروف والتغيرات المحيطة بهم. للوصول إلى هذا التميز، يتعين على المنظمة أن تتمتع بكفاءة عالية وفاعلية مستدامة، وهو ما يتطلب وجود جهود إبداعية وخلقية يقودها قائد بارع ومتميز. بالإضافة إلى ذلك، يواجه التميز المؤسسي المنظمات بتحديات كبيرة، مما يدفعها إلى البحث عن أفضل السبل لبناء استراتيجياتها وتطويرها بشكل مستمر، بهدف زيادة قيمة أعمالها، وفي هذا الإطار، تتنوع الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق التميز المؤسسي بناءً على طبيعة كل منظمة ومتطلباتها الفريدة. قد تتضمن هذه الاستراتيجيات تطوير نظم إدارة مبتكرة، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والتعاون، بالإضافة إلى تبني تقنيات جديدة وفعالة لتحسين الأداء. إن الفهم العميق لاحتياجات السوق ومتطلبات العملاء يعد جزءاً أساسياً من هذه الاستراتيجيات، حيث يسهم في توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق نتائج استثنائية واستدامة في النمو (عثمان، 2020، 53).

### 3- أبعاد التميز المنظمى

اعتمدت الدراسة على الابعاد التي اتفق عليها العديد من الباحثين وكلاطي :

**1- تميز المروءوسين:** تميز المروءوسين أو رأس المال البشري هو قدرة الموظفين على الأداء بكفاءة عالية والابتكار في أداء مهامهم، مما يسهم في تعزيز جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ويعكس هذا البعد قدرة المروءوسين على تحقيق أهدافهم بطرق فعالة ومستدامة، تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (زادي، 2020، 41).

ويُعرف تميز المروءوسين أنه التزام الموظفين بتطوير أنفسهم وأدائهم باستمرار وفقاً لأهداف المؤسسة، حيث يعكس مستوى عالٍ من الولاء والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الفاعلة في تحقيق النجاح المؤسسي (زهران، 2020، 32).

يمكن لنا أن نُعرف تميز المروءوسين هي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتمتع بها الموظفون وقدرتهم على الابتكار وأداء أعمالهم على أتم وجه وتنمية قدراتهم الإدارية والفنية وتحسين كفاءتهم الشخصية ومن ثم يشمل جميع افراد المؤسسة بما يعزز روح الفريق الواحد .

**2- تميز الاستراتيجية:** يُعرف بقدرة المؤسسة على وضع وتنفيذ خطط استراتيجية فريدة ومتمنية تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويشمل هذا البعد القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية وتوجيه الموارد نحو أهداف طويلة الأجل بطرق تعزز من قوة المؤسسة في السوق (الرفاعي، 2018، 12).

يمكن تعريف تميز الاستراتيجية على أنه السعي المستمر من لدن المؤسسة لتحقيق أهداف بعيدة المدى بطرق غير تقليدية تستند إلى التحليل الدقيق للسوق والمخاطر والفرص، مما يجعلها أكثر قدرة على الاستدامة والازدهار في بيئة تنافسية معقدة (الحديشي، 2022، 92).

تقدّم القيادة الإستراتيجية أيضًا وظائف متعددة لأنها تشمل الإدارة من خلال الآخرين ومساعدة المنظمات على التكيف مع التغيرات المتزايدة في بيئة العمل المعمولمة اليوم، تتضمن القيادة الإستراتيجية أيضًا القدرة على التكيف والتكميل بين المنظمة وبينها الداخلية والخارجية. ودمجها في معالجة المعلومات المعقدة (الحسين، 2021، 146-121).

ويعتقد البعض أن القادة الاستراتيجيين يرغبون في تحديد اتجاه المنظمة وتحديد أهدافها المستقبلية. وتحديد معنى المنظمة وأهدافها، ولا يقتصر دورها على مساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة، بل يساعد أيضًا في تشجيع المديرين على نشاطهم الإداري .

**3- تميز الهيكل التنظيمي:** تميز الهيكل التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تصميم هيكل تنظيمي متوازن ومرن يلبي احتياجاتهما الداخلية والخارجية، ويدعم التنسيق الفعال بين الإدارات، مما يعزز من سهولة اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. ويعكس هذا الهيكل توزيعاً محكماً للمهام والصلاحيات بشكل يسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة (قنديل، 2020، 14).

يُعرف تميز الهيكل التنظيمي على أنه عملية إنشاء هيكل تنظيمي يتميز بالوضوح والدقة في تحديد العلاقات والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يعزز من تكامل الجهد ويقلل من تداخل المهام، مما يسهم في تحسين كفاءة العمليات وإنجاحية الموظفين (Al-Subaie, 2022, 25).

مما سبق يمكن ان نعرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام اداري يمكن المؤسسة ان تتميز بالمرونة والتوازن يحقق احتياجات ومتطلبات المؤسسة ، ان تميز الهيكل التنظيمي يكون على اسس مدرسته ومقننة مما يمكن الهيكل التنظيمي التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل المتقلبة .

**4- تميز القيادة:** تميز القيادة على قدرة القادة على توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع تعزيز بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع. يعكس هذا التميز قدرة القائد على اتخاذ قرارات استراتيجية ومتابعة تنفيذها بطريقة تحقق استدامة الأداء المؤسسي (Al-Ababneh, 2020, 770).

يُعرف أيضاً تميز القيادة على أنه المستوى العالمي من المهارات القيادية التي تُمكّن القائد من التأثير الإيجابي على الآخرين، وتطوير استراتيجيات تساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة. ويشمل هذا التميز القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، وإدارة التغيير بكفاءة، والتعامل بمرنة مع التحديات لتحقيق أهداف المؤسس (الحجيج, 2019, 76).

ومما تقدم نرى أن القيادي الناجح هو من يتبع عدة سياسات توجه الفريق بالاتجاه الصحيح من خلال التحفيز والتشجيع والتواصل الفعال بين جميع أفراد الفريق وسياسات الباب المفتوح وتحث العاملين على الابتكار وابدء الآراء بدون أي تحفظ او خشية من خلال استخدام جميع الأدوات الممكّنة.



### ثالثاً: العلاقة بين مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي

يعد التميز المؤسسي هدفاً نسعي إليه جميع المنظمات التي تطمح إلى تحقيق النجاح والاستدامة في بيئه تتسم بالتنافسية والتطور المستمر. من ناحية أخرى، تعتبر مهارات إدارة المشروع ركيزة أساسية لتحقيق هذا التميز، حيث تمكّن المنظمات من تفزيذ استراتيجياتها بشكل فعال وتوجيه مواردها نحو تحقيق الأهداف المرجوة. إن الترابط بين مهارات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي يتجلّى في قدرة المؤسسات على تحسين أدائها، وتحقيق الابتكار، وتحقيق التغييرات المتيسّرة في السوق. في ظل التطور الإداري الذي تشهده المنظمات اليوم، يسعى الكثيرون منها إلى تحقيق التميز، إلا أن القليل منها ينجح في الوصول إلى هذا الهدف. يرتبط التميز التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالتطور الإداري، حيث يُعدّ حالة صحية يجب أن تسعى إليها جميع المنظمات. التميز لا يأتي بمحض الصدفة، بل هو نتيجة تضافر جهود العاملين والقيادات في ظل ثقافة تنظيمية تعزز هذا التميز. التميز التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمات على المنافسة والمساهمة الاستراتيجية من خلال التفوق في الأداء، حل المشكلات بفعالية، وتحقيق الأهداف بطريقة تميّزها عن غيرها من المنظمات (منصور، 2021، 94).

تعد المهارات الإدارية عنصراً أساسياً في تعزيز التميز المنظمي، حيث تشير إلى القدرات الشخصية التي يمتلكها بعض الأفراد، مما يمكنهم من أداء الأعمال والنشاطات بفعالية وكفاءة. إن توفر هذه المهارات يعد شرطاً ضرورياً للأداء المتميّز في مختلف النشاطات البشرية، حيث تُعبّر عن البراعة التي تساعد المديرين في تنفيذ المهام والوظائف الإدارية بشكل سليم واحترافي، وتشمل المهارات الإدارية مجموعة متنوعة من الكفاءات التي يحتاجها المديرون والمشرفون لتنظيم وإدارة الموظفين والعمليات داخل المنظمة. من أبرز هذه المهارات القدرة على التخطيط والتنظيم، حيث يلعب التخطيط دوراً حاسماً في تحديد الأهداف والاستراتيجيات، بينما يعكس التنظيم الفعال كيفية استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل لتحقيق تلك الأهداف. يتضمن ذلك أيضاً اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يُعد اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب من العناصر الرئيسية لنجاح أي منظمة (حمودة، 2023، 61).

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: تحليل النتائج

##### تمهيد

استكمالاً لما تقدم من تفسير وتحليل النتائج المتحققة من الدراسات السابقة يتضمن هذا الفصل ترجمة المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة (مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي) ضمن إطار عملي باستخدام استمارنة الاستبيان موزعة على عينة الدراسة المتمثلة بموظفي (الشركة العامة لصناعة الأسمنت - البصرة) للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ضمن البيئة العراقية وضمن مجتمع الدراسة للشركة المستهدفة، إذ يمثل الفصل خطوة مهمة لمعالجة المشكلة الرئيسية للدراسة من خلال النتائج المستخرجة للتعرف على مدى صحة او خطأ فرضيات الدراسة لغرض بناء مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة، اذ تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بالاعتماد على سلسلة من البرامج المهمة

في

المجال ابرزها SmartPLS; SPSS v.25 & Amos v.25

#### 1- ترميز متغيرات وفقرات الدراسة

لتسهيل إجراءات عملية التحليل مع الحرص على ضمان الدقة في النتائج تم ترميز فقرات مقياس الدراسة ومتغيراته الرئيسية (مهارات إدارة المشروع) كمتغير مستقل المتنضم خمسة ابعاد فرعية (القيادة، التواصل، التفاوض، حل المشكلات، إدارة المخاطر) المكون من (21 فقرة) في حين كان المتغير التابع (التميز المنظمي) المتنضم أربعة ابعاد فرعية وهي (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المسؤولين) حيث تضمن هذا المتغير (18 فقرة)، اذ تم ترميز هذه المتغيرات والابعاد كما هو مبين في الجدول (4) أدناه:

#### الجدول (4) ترميز الابعاد الفرعية لمهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي

الترميز	العبارة	البعد	المتغير
LIDD1	تعمل ادارة الشركة على تحفيز الافراد والعامههم للعمل على تحقق النتائج المتوقعة.	القيادة	9
LIDD2	ادارة الشركة توحد جهود الافراد العاملين لتحقيق الاهداف المشتركة .		10
LIDD3	تعمل ادارة الشركة على ايجاد الحلول للتغلب على العقبات التي تحول دون تحقيق الاهداف.		11
LIDD4	تعمل ادارة الشركة على كسب ثقة الافراد العاملين وتبني علاقات شخصية مع اعضاء الفريق.		12



COMM1	تحرص ادارة الشركة على التواصل المستمر مع العاملين .	النواصل COM	النواصل COM	
COMM2	تشجع ادارة الشركة على تبادل المعلومات بشكل واضح.			
COMM3	تطلع ادارة الشركة على ما هو مطلوب من العاملين من خلال التواصل الفعال معهم.			
COMM4	تعمل ادارة الشركة على اختيار وسيلة التواصل المناسبة مما يمكن ايصال المعلومات بالوقت المناسب.			
NEGG1	يمتلك مدير الشركة مهارات التفاوض للتعامل بنجاح مع الموردين والعملاء واصحاب المصالح.	التفاوض NEG	التفاوض NEG	
NEGG2	يختار مدير الشركة الاسلوب المناسب للتفاوض مع الاطراف الاجرى وفقا للموقف المحدد.			
NEGG3	يتفاوض المدراء احيانا من اجل تقليل الخلافات والنزاعات بين اعضاء الفريق داخل الشركة.			
PRSS1	لدى مدير الشركة الثقة الكاملة في ايجاد حل للمشكلات .		حل المشكلات PRS	
PRSS2	يتبع مدير الشركة تقنيات حديثة لحل المشكلات .	حل المشكلات PRS		
PRSS3	عادة ما يواجه مدير الشركة مشكلات تحتاج الى حلول روتينية .			
PRSS4	يفضل مدير الشركة العمل بمفرده لايجاد حل للمشكلات تحت الضغوط المختلفة.			
PRSS5	يتقبل مدير الشركة المشورة لايجاد حل للمشكلات التي تواجههم في العمل .			
RIMM1	لدى مدير الشركة المهارات الالازمة لتنظيم وادارة المخاطر .	ادارة المخاطر RIM	ادارة المخاطر RIM	
RIMM2	يمتلك مدير الشركة مهارات التنبؤ بالاخطر والمشكلات المحتملة للتلقييل من المخاطر.			
RIMM3	يعمل مدراء المشروع على تحديد المخاطر وتخفيضها عند الضرورة.			
RIMM4	يضع مدير الشركة خطة لمواجهة المخاطر المحتملة تتضمن احتمالية الواقع والتكلفة.			
RIMM5	يسخدم مدير المشروع الاستراتيجيات المناسبة لتخفييف المخاطر التي تواجه المشروع .			
HEXX1	تحدد الشركة حاجاتها من الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة قبل اعلان التقديم.	تميز الموارد البشرية HEX	تميز الموارد البشرية HEX	
HEXX2	تعتمد الشركة معايير واضحة لاختيار المرشح الانسب للوظائف الشاغرة.			
HEXX3	تعمل ادارة الشركة على بث الاحترام والتقدير بين العاملين			
HEXX4	تسقط الشركة افضل الكفاءات من المصادر الداخلية والخارجية			
OSXX1	تعمل الشركة على منح الافراد العاملين الصلاحيات المطلوبة والضرورية لإنجاز العمل.	تميز القيكل التنظيمي OEX	تميز القيكل التنظيمي OEX	
OSXX2	تتميز الشركة بهيكل تنظيمي يسمح بالتواصل بين الافراد العاملين في جميع الأقسام.			



OSXX3	تعمل الشركة على اجراء التغييرات بالهيكل التنظيمي باستمرار لتسهيل انجاز الاعمال	OSX	تميز الاستراتيжи STX
OSXX4	تعمل الشركة على دمج بعض الوظائف من اجل توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.		
STXX1	تعمل الشركة على وضع استراتيجية تلائم مع ثقافتها التنظيمية .		
STXX2	تحرص الشركة على صياغة استراتيجية توازن بين البيئتين الاخلاقية والخارجية		
STXX3	تسعي الشركة جاهدة لمساهمة جميع الاطراف في صياغة الاستراتيجية		
STXX4	تستند الشركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية على المعلومات الدقيقة والمماثلة	تميز القيادة LEX	تميز القيادة LEX
STXX5	هناك توافق بين الاستراتيجية الموضوعة والمستويات التنظيمية .		
LEXX1	تستقطب الشركة الكفاءات ذات المهارات والخبرات لشغل المناصب القيادية		
LEXX2	من السهولة التواصل مع القيادات عبر قنوات الاتصالات المختلفة .		
LEXX3	تستثمر الشركة مصادرها الداخلية من خلال الترقية والنقل لسد الاحتياجات		
LEXX4	يتحمل القادة بعض المخاطر في سبيل تحقيق أهداف الشركة.		
LEXX5	تشجع إدارة الشركة على خلق ملاكات قيادية جديدة من العاملين.		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

## 2- معدل الاستجابة لمقياس الدراسة المستخدم

كانت أداة التحليل المعتمدة في جمع البيانات هي استماراة الاستبيان المكونة من (39 فقرة) موزعة على عينة من موظفين ضمن مجتمع الدراسة (الشركة العامة لصناعة الاسمدة .)، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية (هو أسلوب ممتاز يتم استخدامه لتقليل الفوارق بين مجتمع الدراسة المستهدف عند جمع البيانات) حيث تم توزيع استماراة استبيان ورقية خلال الفترة الممتدة من (2024/11/8) (غاية 2024/11/30)، حيث تم توزيع (130) استماراة، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل قدرها (100) استماراة، وكما هو مبين في الجدول (5) أدناه:

**الجدول ( 5 ) معدل الاستجابة لمجتمع الدراسة**

الحالات	العدد	النسبة المئوية %
الاستمارات الموزعة	130	%100
الاستمارات التي لم تسترجع	15	%12
الاستمارات المسترجعة	115	%88
الاستمارات التي لم تملئ	8	%6
الاستمارات الشاذة (Outliers)	7	%5
الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي	100	%77

المصدر: من اعداد الباحثان من الجدول (5) أعلاه، كانت الاستمارات المسترجعة (115) استماراة (وينسبة مئوية قدرها 88%) وهي نسبة جيدة جداً من أصل الاستمارات الموزعة (130) استماراة، في حين كانت الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي بعد استبعاد الاستمارات الشاذة (7 حالات) والاستمارات غير المملوقة (8) استمارات) وهو ما يشكل نسبته (7%) من اصل الاستمارات الموزعة.

## 3- اختبار Mahalanobis للبيانات الشاذة



الغرض من هذا الاختبار هو تحسين جودة البيانات التي تم جمعها قبل اجراء اختبار للعلاقة بين المتغير المستقل (مهارات إدارة المشروع) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، اذ ان دقة النتائج وموثوقيتها تعتمد على تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً وهو ما يحتم استبعاد أي بيانات غير دقيقة ممكناً ان تسبب باعطاء نتائج غير دقيقة او موثوقة، على هذا الأساس تم اعتماد اختبار Mahalanobis Distance v.25 SPSS تم استبعاد 7 حالات (12، 26، 30، 37، 61، 77، 82) وبعد استبعاد هذه الحالات كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (6) ادناه:

**الجدول (6) تحليل Mahal-Distance للقيم الشاذة**

N	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	
100	0.403	2.161	5	1	<b>Predicted Value</b>
100	1.000	0.000	1.711	-2.058	<b>Std. Predicted Value</b>
100	0.000	0.000	0.000	0.000	<b>Standard Error of Predicted Value</b>
100	0.514	2.865	3.469	1.371	<b>Adjusted Predicted Value</b>
100	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	<b>Residual</b>
100	0.000	0.000	0.000	0.000	<b>Std. Residual</b>
100	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	<b>Deleted Residual</b>
100	0.000	0.000	0.000	0.000	<b>Stud. Deleted Residual</b>
100	0.032	4.811	12.821	1.002	<b>Mahal. Distance</b>
100	0.000	0.000	0.000	0.000	<b>Cook's Distance</b>
100	0.045	0.011	0.121	0.012	<b>Centered Leverage Value</b>

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.25 من الجدول (6) أعلاه، بعد استبعاد سبعة حالات كبيانات شاذة (12، 26، 30، 37، 61، 77، 82) تم إعادة تحليل Mahal. Distance فيما اذا كانت هناك بيانات اخرى شاذة كانت نتائج التحليل تشير الى مقبولية البيانات وخلوها من أي حالة شاذة، وهو مؤشر جيد على جودة البيانات التي تم جمعها، حيث كانت نتائج Mahal. Distance للحدود العليا والدنيا لـ (12.821-1.002) وهي اقل من حدود Chi-Square المجدولة.

#### 4- الموصفات الديمografية لعينة الدراسة

التعرف على الموصفات الشخصية لعينة الدراسة ضروري جداً، للتعرف فيما اذا امكن تعميم النتائج من عدتها ، ومن جهة اخرى التعرف على اوجه القصور في الدراسة الحالية، حيث كانت المتغيرات الديمografية التي تم جمعها في استنارة الاستبيان هي: (النوع الاجتماعي، التحصيل الدراسي، العمر، سنوات الخبرة، المنصب)، حيث تم توصيف عينة الدراسة (100 فرد)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (7) ادناه:

**الجدول (7) المتغيرات الديمografية لعينة الدراسة**

النوع الاجتماعي	الذكر	التصنيف	النسبة المئوية %
88%	88		



12%	12	الانثى	
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
12%	12	20 - اقل	العمر
44%	44	21 - 30	
24%	24	40 - 31	
12%	12	50 - 41	
8%	8	فاكثر - 51	
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
41%	41	5 - اقل	عدد سنوات الخبرة
28%	28	10 - 6	
16%	16	15 - 11	
15%	15	16 - فاكثر	
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
55%	55	موظف	الدرجة الوظيفية
15%	15	مدير قسم	
30%	30	مسؤول شعبة	
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
19%	19	الاعدادية	مستوى التعليم
7%	7	المتوسطة	
29%	29	الدبلوم	
41%	41	البكالوريوس	
3%	3	شهادة الماجستير	
1%	1	شهادة الدكتوراه	
<b>%100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع الكلي</b>	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS v.24

من الجدول ( 7 ) أعلاه، تم تصنيف مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، حيث كان النوع الاجتماعي وكما هو مؤشر الى ان الذكور أي النسبة الأكبر بمعدل (88%) من اصل عينة الدراسة والمقدمة بـ(100 موظف)، مقارنة بعده الاناث وهي النسبة الأقل بنسبة مئوية قدرها (12%)، اما المتغير الثاني (متغير العمر) حيث كانت النسبة الأكبر من الموظفين ممن تتراوح اعمارهم بين (30-21) بنسبة مئوية قدرها بـ(44%) في حين كانت الفئة الأدنى هي ممن تتجاوز اعمارهم بين (51-فاكثر) بنسبة مئوية (8%) بالمقابل بلغت نسبة مممن كانت اعمارهم (20-فائق، 31-40، 41-50) بنسبة (12%, 12%, 24%) على التوالي، كما بلغت النسبة الأكبر لمتغير الخبرات هي ممن لديهم خدمة خمس سنوات اقل بمعدل (41%) اما الفئة الأقل هم ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح (16-فاكثر) بنسبة مئوية قدرها



(%)، أما بالنسبة للمتغير الديمغرافي الرابع (الدرجة الوظيفية) كان من هم بفئة الموظف الأعلى بنسبة مئوية قدرها (55%) في حين كان مما هم بدرجة مدير قسم نسبة مئوية قدرها (15%) وهي الأدنى، وأخيراً كان تصنيف متغير مستوى التعليم يشير إلى أن حاملي شهادة البكالوريوس هي الأعلى بمعدل (41%) من أصل عينة الدراسة في حين كانت الفئة الأدنى هم من حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (1%) في حين كان نسبة الاستجابة من حملة الشهادات الأخرى (المتوسطة، الإعدادية، الدبلوم، الـmajlis)، مما هو مبين (7%، 19%، 29%، 3%) على التوالي.

#### 5- اختبار Kurtosis & Skewness لمهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

تحديد طبيعة البيانات وطريقة توزيعها خطوة ضرورية جداً لتحديد الأسلوب المعتمد في اختبار فرضيات الدراسة، على هذا الأساس تم استخدام أسلوب التحليل Kurtosis & Skewness للتحقق من اتجاه البيانات لعينة الدراسة المكون من (100 موظف) من خلال البيانات المعتمدة في استماراة الاستبيان لكل من متغيرات الدراسة (مهارات إدارة المشروع، والتميز التنظيمي) وباعادها الفرعية (القيادة، الاتصال، التفاوض، إدارة المخاطر، حل المشكلات، تميز الاستراتيجية، تميز المسؤولين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة)، ولكي تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً يجب أن تكون قيمه (Z - Skewness & Kurtosis) المستخرجة ضمن حدود المقبوله ( $Z \geq 1.96 \pm 0.05$ ) وبمستوى معنوية تقدرب ( $p-value \leq 0.05$ )، من جهة أخرى من المهم التتحقق فيما اذا كان هناك Multi-Collinearity للعدديه الخطية حيث تم اسخدام

تحليل (VIF & Tolerance) للعدديه الخطية لمعرفة فيما اذا كان هناك تباين او تشابه بين متغير مهارات إدارة المشروع وباعادها الفرعية اتجاه التميز التنظيمي وابعاده، وكانت نتائج تحليل Multi-Collinearity تشير الى عدم وجود اي تعدديه خطية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ( $p-value \leq 0.05$ )، تكون قيمة Tolerance المستخرجة اقل من واحد يؤشر الى المقبوله مع غياب العددية (Multi-Collinearity)، كذلك عندما تكون قيمة VIF المستخرجة اقل من (5) عند مستوى معنوية (18) ( $p-value \leq 0.05$ ) (Kline, 2011: 231; Pervan et al., 2018: 18)، وكما هو مبين في الجدول (8) ادناه:

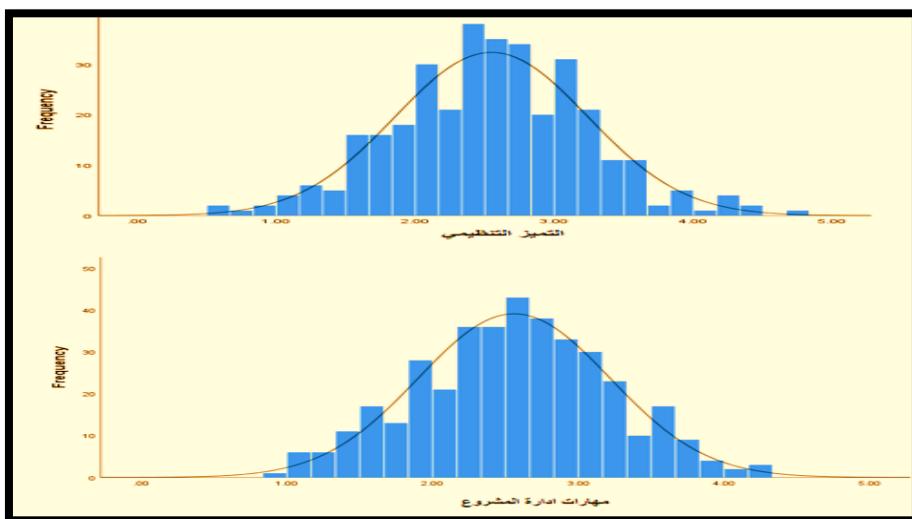
الجدول (8) لاختبار Kurtosis & Skewness للتوزيع الطبيعي

Collinearity		Kurtosis			Skewness			
VIF	Tolerance	Z-Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z-Skewness	Std. Error	Statistic	
2.391	0.361	0.320	0.490	0.157	0.686	0.245	0.168	PMSS
1.571	0.436	0.261	0.490	0.128	0.747	0.245	0.183	LID
1.628	0.567	0.341	0.490	0.167	0.616	0.245	0.151	COM
1.763	0.238	0.445	0.490	0.218	0.678	0.245	0.166	NEG
1.761	0.365	0.445	0.490	0.218	0.816	0.245	0.200	PRS
2.01	0.414	0.447	0.490	0.219	0.776	0.245	0.190	RIM
1.429	0.517	0.433	0.490	0.212	0.698	0.245	0.171	OEX
1.240	0.212	0.353	0.490	0.173	0.645	0.245	0.158	HEX
2.212	0.637	0.555	0.490	0.272	0.976	0.245	0.239	OSX



1.411	0.455	0.420	0.49 0	0.206	0.494	0.24 5	0.121	STX
1.422	0.289	0.384	0.49 0	0.188	0.743	0.24 5	0.182	LEX

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المخرجات الاحصائية لبرنامج SPSSv.24. كما هو مبين في الجدول (8) أعلاه، كانت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي تشير إلى ان  $Z-score \geq 1.96 \pm 0.01$  عند مستوى معنوية ( $p-value \leq 0.01$ )، وهو ما يشير الى ان البيانات موزعة توزيعا طبيعيا لبيانات مقاييس كل من (مهارات إدارة المشروع، والتميز التنظيمي)، والشكل (3) يوضح كيفية توزيع بيانات الدراسة توزيعا طبيعيا:



الشكل ( 3 ) التوزيع الطبيعي لمتغير مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

#### 6- اختبار مدى كفاءة مقاييس الدراسة

بعد ان تم التتحقق من طبيعة عينة الدراسة من المهم أيضاً التتحقق من مدى كفاءة وجودة مقاييس الدراسة كخطوة ضرورية قبل الشروع باختبار لفرضيات الدراسة الحالية، اذ ان موثوقية مقاييس الدراسة تعتمد على مجموعة خطوات تهدف بالاساس اختبار مدى تمثيل فقرات مقاييس الدراسة (21 فقرة) لكل من الابعاد الفرعية (القيادة، الاتصال، التفاوض، إدارة المخاطر، حل المشكلات) للمتغير المستقل (18 فقرة) لكل من الابعاد الفرعية (تميز الاستراتيجية، تميز المسؤولين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة) للمتغير التابع، حيث تم ذلك من خلال اجراء اختبار الصدق الظاهري، وصدق المحتوى لهيكلية الفقرات، وكما هو:

##### أ. الصدق الظاهري Face Validity

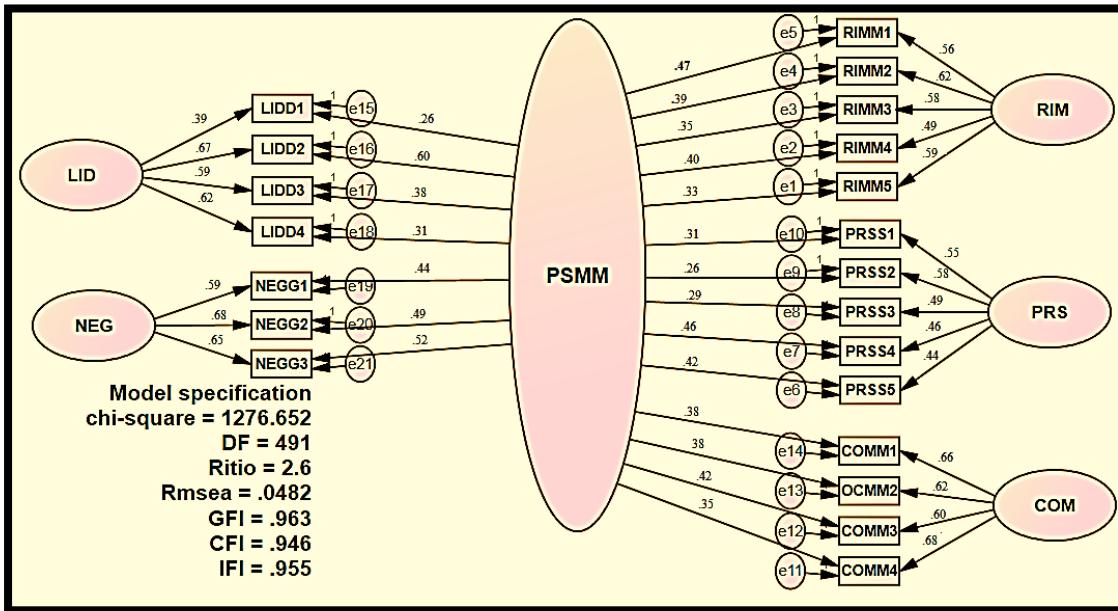
هذه الفقرة تختبر مدى البساطة في صياغة وتركيب الجمل بحيث تضمن ان تكون الفقرات واضحة ومفهومة عند الإجابة على الأسئلة على هذا الأساس تم عرض استماراة الاستبيان على نخبة من المتخصصين من لديهم خبرة علمية واكاديمية (مجموعه من المحكمين) ملحق (1) تضمن ان يكون (39 سؤالاً) تمت صياغتها بشكل غير شخصي او متحيز مع ضمان ان تكون الإجابة محايدة لا يتحسّس منها الموظف عند الإجابة، على هذا الأساس انظر الملحق (2) وهو ما يبيّن جملة من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال.

##### ب. صدق المحتوى Content Validity

اختبار صدق التكوين او التركيب البنائي للابعاد الفرعية او الرئيسة ضروري كحلقة متكاملة لما تم تقديمها من اطار (نظري او مفاهيمي في الفصل الثاني) والذي يبين تركيبة متغيرات الدراسة (مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي) من ابعاد فرعية، على هذا الأساس النظري سيتم التتحقق من تركيبة المقاييس (ما تم تقديمها في الدراسات السابقة) احصائياً للتعرف على مدى موضوعية ودقة انتماء فقرات مقاييس الدراسة الى المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة حيث تم استخدام طريقة النمذجة Structural Equations Modeling لقياس مقدرات التشبع لكل فقرة باستخدام اسلوب التحليل العائلي التوكيدى، وكما هو مبين:

##### • التحليل العائلي التوكيدى لمتغير مهارات إدارة المشروع

تم التتحقق من مدى التركيبة البنائية لمدى انتماء خمسة ابعاد فرعية (القيادة، الاتصال، التفاوض، إدارة المخاطر، حل المشكلات) لـ(مهارات إدارة المشروع) كمتغير مستقل بالاعتماد على (21 فقرة) تم اختبار موثوقية تمثيلها، حيث تم استخدام اسلوب التحليل Bifactor التوكيدى للاختبار، اذ تم اعتماد هذا الأسلوب في التحليل لما يتسم به من إمكانية تحقق فقرات مقاييس الدراسة بحيث تظهر التقديرات المعلمية الكامنة بشكل اكثراً ووضوحاً على مستوى البعد الفرعى والمتغير الرئيسي (Dagnall et al., 2018)، وكما هو مبين في الشكل (4) ادناه:



**الشكل (4) تحليل Bifactor التوكيدi لمهارات إدارة المشروع**

وكما هو مبين في الشكل (4)، كانت النتائج تشير الى ان معايير جودة المقياس (Model specification) تشير الى مقبولية مؤشرات المطابقة (انظر الملحق 6)، اذ عند مستوى معنوية  $Rmsea = 0.0482$ ;  $Retio = 2.6$ ;  $GFI = 0.963$ ;  $CFI = 0.946$ ;  $IFI = 0.955$ ;  $Chi-Square= 1276.652$ ;  $DF= 491$  Standardized Regression Weights (S.R.W) كما بلغت جميع مسارات التأثير (S.R.W) قيمة C.R المتتحقق اكبر من (1.96) وهو ما يؤشر الى مفردات مقياس (التمييز التنظيمي) الحد الأدنى للمقبولية، حيث كانت قيمة C.R المتتحقق اكبر من (1.96) وهو ما يؤشر الى المقبولية (Hair et al., 2014: 484)، وكما هو مبين في الجدول (9) ادناه:

**الجدول (9) قيم S.R.W التشبعات لمفردات مقياس مهارات إدارة المشروع**

P	C.R.	S.E.	S.R.W	
***	23.686	0.035	0.829	<b>LIDD1</b>
***	29.107	0.028	0.815	<b>LIDD2</b>
***	33.320	0.025	0.833	<b>LIDD3</b>
***	29.250	0.028	0.819	<b>LIDD4</b>
***	25.152	0.033	0.830	<b>COMM1</b>
***	24.057	0.035	0.842	<b>COMM2</b>
***	35.000	0.024	0.840	<b>COMM3</b>
***	33.320	0.025	0.833	<b>COMM4</b>
***	36.346	0.024	0.8723	<b>NEGG1</b>
***	33.120	0.025	0.828	<b>NEGG2</b>

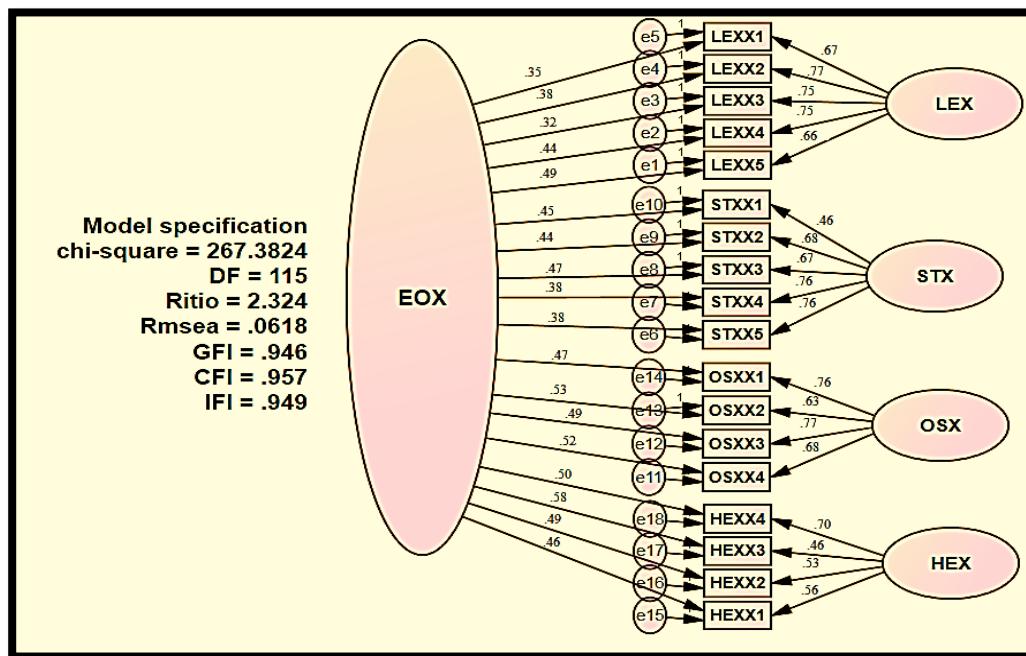


***	28.448	0.029	0.825	<b>NEGG3</b>
***	25.969	0.032	0.831	<b>PRSS1</b>
***	26.839	0.031	0.832	<b>PRSS2</b>
***	26.774	0.031	0.830	<b>PRSS3</b>
***	31.037	0.027	0.838	<b>PRSS4</b>
***	33.240	0.025	0.831	<b>PRSS5</b>
***	39.905	0.021	0.838	<b>RIMM1</b>
***	31.115	0.026	0.809	<b>RIMM2</b>
***	28.483	0.029	0.826	<b>RIMM3</b>
***	37.571	0.021	0.789	<b>RIMM4</b>
***	38.619	0.021	.811	<b>RIMM5</b>

المصدر: من اعداد الباحثان وفق مخرجات Amos v.26

**• التحليل العاملی التوکیدی لمتغير التمیز التنظیمی**

تم التحقق من مدى التركيبة البنائية لمدى انتماء خمسة ابعاد فرعية (تمیز الاستراتیجیة، تمیز المروؤسین، تمیز الهیكل التنظیمی، تمیز القيادة) لـ (المتغير التنظیمی) كمتغير تابع بالاعتماد على (18 فقرة) تم اختبار موثوقیة تمثیلها، حيث تم استخدام أسلوب التحلیل Bifactor التوکیدی للاختبار، اذ تم اعتماد هذا الأسلوب في التحلیل لما یتسنم به من إمكانیة تحقق فقرات مقیاس الدراسة بیحیث تظهر التقدیرات المعلمنیة الكامنة بشكل اکثر وضوحاً على مستوى البعد الرابع والمتغير الرئیسي (1: Dagnall et al., 2018)، وكما هو مین في الشکل (5) ادناه:



**الشكل (5) تحلیل Bifactor التوکیدی للتمیز التنظیمی**

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



كما هو مبين في الشكل (5) أعلاه، كانت النتائج تشير الى ان معايير جودة المقياس (Model specification) تشير الى مقبولية مؤشرات المطابقة (انظر الملحق 6)، اذ عند مستوى معنوية ( $\leq 0.01$ )، كانت القيم المتحققة تشير الى (-) Chi = 0.957; IFI = 0.949; CFI = 0.946; RMSEA = 0.0618; RATIO = 2.324; GFI = 0.946، كما بلغت جميع مسارات الناشر (S.R.W) Standardized Regression Weights (S.R.W) 115 (Square = 267.3824; DF = 115) حيث كانت قيمة C.R. المتتحققة اكبر من (1.96) وهو ما يؤشر الى المقبولية ( $\geq 1.96$ ) (Hair et al., 2014: 484) ادناه:

## الجدول ( 10 ) قيم S.R.W للتشبعات لمفردات مقاييس التميز التنظيمي

P	C.R.	S.E.	S.R.W	
***	27.000	0.031	0.837	<b>HEXX1</b>
***	28.900	0.030	0.867	<b>HEXX2</b>
***	39.476	0.021	0.829	<b>HEXX3</b>
***	33.269	0.026	0.865	<b>HEXX4</b>
***	31.107	0.028	0.871	<b>OSXX1</b>
***	32.885	0.026	0.855	<b>OSXX2</b>
***	36.870	0.023	0.848	<b>OSXX3</b>
***	40.500	0.022	0.891	<b>OSXX4</b>
***	31.286	0.028	0.876	<b>STXX1</b>
***	35.583	0.024	0.854	<b>STXX2</b>
***	28.517	0.029	0.827	<b>STXX3</b>
***	25.382	0.034	0.863	<b>STXX4</b>
***	29.893	0.028	0.837	<b>STXX5</b>
***	41.762	0.021	0.877	<b>LEXX1</b>
***	31.036	0.028	0.869	<b>LEXX2</b>
***	34.240	0.025	0.856	<b>LEXX3</b>
***	40.273	0.022	0.886	<b>LEXX4</b>
***	42.700	0.020	0.854	<b>LEXX5</b>

## المصدر: من اعداد الباحثان وفق محرجات Amos v.26

## ٠ درجة الموثوقية والتمايز لمفردات مقاييس الدراسة

من المهم في العلوم الإدارية والنفسية وفي العلوم الاجتماعية اجراء اختبار لصدق التقارب والتماثل لمقياس الدراسة ضمن البيئة (عينة الدراسة) (Rabenheimer, 2004: 59)، من جهة أخرى ايضاً من المهم التتحقق من درجة الموثوقية والثبات عند تكرار نفس الاختبار لاكثر من مرة مع افتراض ثبات باقي الظروف والمتغيرات الأخرى وهو ما يؤشر الى كفاءة المقياس المستخدمة ومدى وضوح فقراته بحيث تعطي نفس المعنى والغرض (Bolarinwa, 2015: 198)، بناء على ما تقدم من أهمية تعتمد الدراسة الحالية على أسلوب McDonald Omega لاختبار مدى موثوقية مقياس مهارات إدارة المشروع ومتغير التمييز التنظيمي لما يتسم به هذا الأسلوب من أهمية موضوعية، ولغرض التتحقق من درجة الاتساق والتقارب بين مفردات المقياس الواحد او للبعد الواحد تم اعتماد على تحليل معدل التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted، من جهة أخرى ضرورة التتحقق من درجة التمايز والاختلاف



بين مفردات المقياس للابعاد المختلفة أي كلما كانت الاختلافات واضحة كلما كان يؤشر الى ان هناك فوارق واختلاف بين مفردات المقياس للابعاد المختلفة، حيث تم القياس من خلال أسلوب التحليل (HTMT) Meterotrait-Monotrait Criterion (HTMT)، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

**• صدق التمايز لمتغير مهارات إدارة المشروع**

تم اختبار البيانات (100 حالة) بالاعتماد على 21 مفردة موزعة على خمسة ابعاد فرعية (القيادة، الاتصال، التفاوض، إدارة المخاطر، حل المشكلات) وباستخدام McDonald Omega إجابات عينة الدراسة مع افتراض ثبات باقي المتغيرات المؤثرة على متغير مهارات إدارة المشروع، ولكن تكون هناك مقبولية في مخرجات التحليل (موثوقية) من المناسب ان تكون قيمة (McDonald Omega  $\geq 0.70$ ) عند مستوى معنوية (Average Variance Extracted (AVE)  $\leq 0.01$ ) (Peters, 2014: 351)، من جهة أخرى ضرورة ان تكون قيمة (p-value  $\leq 0.01$ ) (Guolla, 1999: 88)، واخيراً بالنسبة لصدق التمايز تم استخدام Meterotrait-Monotrait Criterion (HTMT) في التحليل ولتحقيق المقبولية من المهم ان تكون القيمة (HTMT  $\geq 0.850$ ) (Henseler et al., 2015: 116)، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (11):

**الجدول (11) درجة التقارب والتمايز لمتغير مهارات إدارة المشروع**

HTMT test	RIM	PRS	NEG	COM	LID	MaxR(H)	MSV	AVE	McDonald Omega	LID
	0.861	0.881	0.873	0.799	0.824	0.861	0.312	0.679	0.894	0.815
	0.809	0.842	0.848	0.836	0.271	0.882	0.130	0.699	0.903	COM
	0.833	0.813	0.842	0.119	0.242	0.891	0.213	0.709	0.880	NEG
	0.852	0.832	0.172	0.183	0.239	0.872	0.188	0.693	0.919	PRS
	0.815	0.277	0.281	0.271	0.228	0.873	0.129	0.664	0.908	RIM

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المخرجات الإحصائية لبرنامج SPSS & Smartpls**

كما هو مبين في الجدول (11) أعلاه، كانت النتائج تؤكد وجود موثوقية عالية لمفردات وابعاد مقياس مهارات إدارة المشروع حيث كانت نتائج تحليل McDonald Omega تتراوح بين (0.880) (للبعد الفرعى وهو (القيادة) في حين كانت اعلى موثوقية هو للبعد الفرعى (حل المشكلات) بقيمة قدرها (0.919)، اما بالنسبة لتحليل (AVE) كانت مخرجات التحليل تشير الى وجود صدق تقارب مقارب مقبوله اعلى من الحد الأدنى للمقبولية حيث كانت ادنى قيمة مستخرجة لاتخبار التقارب هي للبعد (إدارة المخاطر) بقيمة قدرها (0.664) في حين كان الحد الأعلى هو لبعد (التفاوض) بقيمة قدرها (0.709)، واخيراً بالنسبة لتحليل (HTMT) (McDonald Omega  $\geq 0.70$ ) عند مستوى معنوية (p-value  $\leq 0.01$ ) Henseler et al., 2015: 116) في حين كانت قيم (AVE) (Root square (HTMT  $\geq 0.850$ ) (Guolla, 1999: 88) (HTMT  $\geq 0.850$ ) (Henseler et al., 2015: 116) (Chen et al., 2019: 1158) وهو مقبول (116))

**• صدق التمايز لمتغير التميز التنظيمي**

تم اختبار البيانات (100 حالة) بالاعتماد على 21 مفردة موزعة على اربعة ابعاد فرعية (التميز الاستراتيجي، التميز للمروءة، التميز للهيكل التنظيمي، التميز للقيادة) وباستخدام McDonald Omega تم التحقق من درجة ثبات إجابات عينة الدراسة مع افتراض ثبات باقي المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع للتميز المنظيمي، ولكن تكون هناك مقبولية في مخرجات التحليل (موثوقية) من المناسب ان تكون قيمة (McDonald Omega  $\geq 0.70$ ) (Peters, 2014: 351)، من جهة أخرى ضرورة ان تكون قيمة (AVE  $\geq 0.5$ ) (Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0.5$ ) عند درجة معنوية (p-value  $\leq 0.01$ ) لتحقيق درجة التقارب المقبولة بين مفردات المقياس (Guolla, 1999: 88) (للبعد الواحد (18))، واخيراً بالنسبة لصدق التمايز تم استخدام HTMT  $\geq 0.850$  (Henseler et al., 2015: 116)، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (12):



**الجدول ( 12 ) درجة التقارب والتمايز لمتغير التميز التنظيمي**

	RIM	PRS	NEG	COM	MaxR(H)	MSV	AVE	McDonald	
								Omega	
HTMT test	<b>0.867</b>	<b>0.839</b>	<b>0.786</b>	<b>0.85</b>	<b>0.861</b>	<b>0.312</b>	<b>0.722</b>	<b>0.912</b>	<b>HEX</b>
	<b>0.844</b>	<b>0.855</b>	<b>0.867</b>	<b>0.284</b>	<b>0.882</b>	<b>0.13</b>	<b>0.751</b>	<b>0.923</b>	<b>OSX</b>
	<b>0.826</b>	<b>0.851</b>	<b>0.155</b>	<b>0.291</b>	<b>0.891</b>	<b>0.213</b>	<b>0.725</b>	<b>0.93</b>	<b>STX</b>
	<b>0.868</b>	<b>0.184</b>	<b>0.183</b>	<b>0.244</b>	<b>0.872</b>	<b>0.188</b>	<b>0.754</b>	<b>0.939</b>	<b>LEX</b>

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مجموعة من المخرجات الإحصائية لبرنامج SPSS & Smartpls

كما هو مبين في الجدول ( 12 ) أعلاه، كانت النتائج تؤكد وجود موثوقية عالية لمفردات وابعاد مقياس مهارات إدارة المشروع حيث كانت نتائج تحليل McDonald Omega تتراوح بين (0.912) (تميز المفهومي) في حين كانت اعلى موثوقية هو للبعد الفرعي (تميز المفهومي) في (0.939) (تميز القيادة) بقيمة قدرها (0.939)، اما بالنسبة لتحليل (AVE) كانت مخرجات التحليل تشير الى وجود صدق تقارب مقبولة اعلى من الحد الأدنى للمقابولة حيث كانت ادنى قيمة مستخرجة لاختبار التقارب هي للبعد (تميز المسؤولين) بقيمة قدرها (0.722) Meterotrait-Monotrait Criterion في حين كان الحد الأعلى هو لبعد (تميز القيادة) بقيمة قدرها (0.754)، واخيراً بالنسبة لتحليل (HTMT) المستخرج وهو مؤشر لصدق التمايز وللمقابولة (HTMT  $\geq 0.850$ ) عند مستوى معنوية p-value  $\leq 0.01$  (Henseler et al., 2015: 116) في حين كانت قيم (AVE) وهو مقبول (Root square) (Chen et al., 2019: 116) في حين كانت قيم McDonald Omega (0.912) هي مقبولة.

### ثانياً: تحليل وتفسير الفرضيات للعلاقة بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

#### 1- درجة المركبة في بيانات مقياس الدراسة

توصيف إجابات عينة البحث خطوة مهمة للتعرف على معدل واتجاه تمركز الإجابات وهو ما يتم التحقق منه من خلال مقياس النزعة المركبة ومقياس التشتت (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين) حيث تم الاختبار لـ(21 مفردة) موزعة على الابعاد التسعة لمقياس الدراسة، وكما يلي:

#### 2- مقياس التشتت والتركيز لمهارات إدارة المشروع

تم اجراء الاختبار لمقياس مهارات إدارة المشروع وهو مقياس خماسي Five Point Likert حيث (21 مفردة) موزعة على خمسة ابعاد فرعية وهي (القيادة، التواصل، التفاوض، حل المشكلات، إدارة المخاطر، إدارة المخاطر)، وباستخدام تحليل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتباين) تم اختبار مقياس التشتت والنزعه المركبة لعينة مكون من (100 موظف) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول ( 13 ) :

**الجدول ( 13 ) مقياس النزعه المركبة لمهارات إدارة المشروع**

المتغيرات	الابعاد	القيادة	مهارات ادارة المشاريع	ال التواصل	التفاوض	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيان
LIDD1	القيادة	مهارات ادارة المشاريع	مهارات ادارة المشاريع	ال التواصل	التفاوض	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	0.293
								0.147
								0.029
								0.301
								0.316
								0.065
								0.071



0.101	0.318	1.812	COMM4	التفاوض	
0.033	0.181	2.277	NEGG1		
0.029	0.171	1.617	NEGG2		
0.252	0.502	1.699	NEGG3		
0.072	0.268	1.629	PRSS1		
0.085	0.292	1.588	PRSS2	حل المشكلات	
0.126	0.355	1.588	PRSS3		
0.088	0.297	1.567	PRSS4		
0.181	0.425	2.761	PRSS5		
0.066	0.257	1.981	RIMM1	ادارة المخاطر	
0.073	0.271	1.884	RIMM2		
0.100	0.316	2.196	RIMM3		
0.115	0.339	1.764	RIMM4		
0.084	0.289	2.781	RIMM5		

المصدر: مخرجات Descriptive Analysis باستخدام SPSS v.26

من الجدول ( 13 ) كانت النتائج تشير الى مشكلة حقيقة في إمكانية استخدام مهارات واضحة في إدارة المشروع وهو ما يمكن ملاحظته من معدل الاستجابة (الوسط الحسابي) والتي اظهرت اين تمركزت اغلب الإجابات لعينة الدراسة لجميع مفردات الابعاد الفرعية، من جهة أخرى كانت نتائج تحليل التشتت (الانحراف المعياري والتباين) تشير الى غياب التشتت بين إجابات عينة الدراسة.

### 3- مقياس التشتت والتركيز للتميز التنظيمي

تم اجراء الاختبار لمقياس التميز التنظيمي وهو مقياس خماسي Five Point Likert (18 مفردة) موزعة على أربعة ابعاد فرعية وهي (تميز المروءوسيين، وتميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز العيكل)، وباستخدام تحليل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتباين) تم اختبار مقياس التشتت والنزعة المركزية لعينة مكون من (100 موظف) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (14) ادناه:

الجدول ( 14 ) مقياس النزعة المركزية للتميز المنظمي

البيان	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الابعاد	المتغيرات
0.293	0.541	1.515	HEXX1	تميز المروءوسيين	التميز التنظيمي
0.103	0.321	1.734	HEXX2		
0.019	0.139	2.821	HEXX3		



0.308	0.555	1.729	HEXX4	تمييز الهيكل التنظيمي		
0.320	0.566	1.811	OSXX1			
0.062	0.248	1.728	OSXX2			
0.293	0.237	2.111	OSXX3			
0.103	0.339	1.819	OSXX4			
0.019	0.137	2.262	STXX1	التمييز الاستراتيجي		
0.308	0.177	1.641	STXX2			
0.320	0.511	1.625	STXX3			
0.062	0.611	2.221	STXX4			
0.293	0.411	1.613	STXX5			
0.103	0.241	1.621	LEXX1	تمييز القيادة		
0.019	0.226	1.569	LEXX2			
0.308	0.339	1.585	LEXX3			
0.320	0.278	1.561	LEXX4			
0.062	0.447	2.743	LEXX5			

#### المصدر: مخرجات SPSS v.26 Descriptive Analysis باستخدام

من الجدول (14) أعلاه، كانت النتائج المتحققة لمقياس التمييز التنظيمي تشير الى ضعف الالتزام بمبادئ التمييز حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (2.821-1.515) وهو ما يؤشر الى الضعف، من جهة أخرى كانت النتائج المستخرجة لمعايير التشتت (الانحراف المعياري، والتباين) تشير الى انخفاض درجة التشتت وهو ما يبيّن ضعف الفوارق بين إيجابات عينة الدراسة.

#### • اختبار فرضيات الدراسة

##### أ- اختبار فرضيات الارتباط لمقياس الدراسة

باستخدام تحليل pearson تم التحقق من العلاقة الخطية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، حيث تنص الفرضية الرئيسية على: **(توحد علاقة ارتباط ذات دالة معنوية بين مهارات إدارة المشروع والتمييز التنظيمي)** حيث تم الاختبار عند مستوى معنوية ( $p\text{-value} \leq 0.01$ )

## الجدول (15) Pearson تحليل الارتباط بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

لارتباط بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

EOX	PSMM	LEX	STX	OSX	HEX	RM	PRS	NEG	COM	LID	Std. Deviation	Mean
										1	0.285	1.864
										1	.563**	0.327
										1	.551**	0.294
										1	.544**	0.285
										1	.549**	0.327
										1	.550**	1.827
										1	.521**	1.950
										1	.634**	0.348
										1	.619**	1.867
										1	.575**	0.389
										1	.566**	1.901
										1	.560**	1.876
1	.605**	.553**	.522**	.591**	.603**	.531**	.521**	.498**	.560**	.561**	0.353	EOX

من الجدول (15)، تم اختبار فرضية الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية حيث كانت النتائج تشير الى قوة العلاقة التي تجمع المتغيرات عند مستوى معنوية تقدر بـ( $p-value \leq 0.01$ )، اذ كانت العلاقة الخطية قوية طردية موجبة، وهو ما يفسر إمكانية التنبؤ بطبيعة التأثير بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هو مبين: بالنسبة لفرضية الارتباط الرئيسية كانت النتائج تشير الى علاقة ارتباط طردية موجبة جيدة جداً بقيمة قدرها (0.605) عند مستوى معنوية ( $p-value \leq 0.01$ )، أي ان أي زيادة بقيمة (مهارات إدارة المشروع) يؤدي الى زيادة في قيمة المتغير التابع (التميز التنظيمي).

كانت نتائج مخرجات تحليل فرضيات الارتباط الفرعية للعلاقة بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل (القيادة ، التواصل، التفاوض، حل المشكلات، إدارة المخاطر) اتجاه المتغير التابع (التميز التنظيمي) تشير الى قيم قدرها (0.561، 0.56، 0.521، 0.498، 0.531) على التوالي عند مستوى معنوية ( $p-value \leq 0.01$ )، وهو ما يفسر العلاقة الطردية الموجبة بين الابعاد والمتغير التابع عند مستوى معنوية ( $p-value \leq 0.01$ ).

من جهة أخرى كانت نتائج مخرجات تحليل pearson للعلاقة بين المتغير المستقل (مهارات إدارة المشروع) والابعاد الفرعية للمتغير التابع (تميز المروءوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز القيادة)، حيث كانت نتائج مخرجات التحليل (0.591، 0.603، 0.553، 0.522) على التوالي عند مستوى معنوية ( $p-value \leq 0.01$ ))، وهو ما يتبعاً باي زيادة ممكناً ان تكون للمتغير المستقل يتبعه زيادة طردية موجبة بالابعاد الفرعية للمتغير التابع.



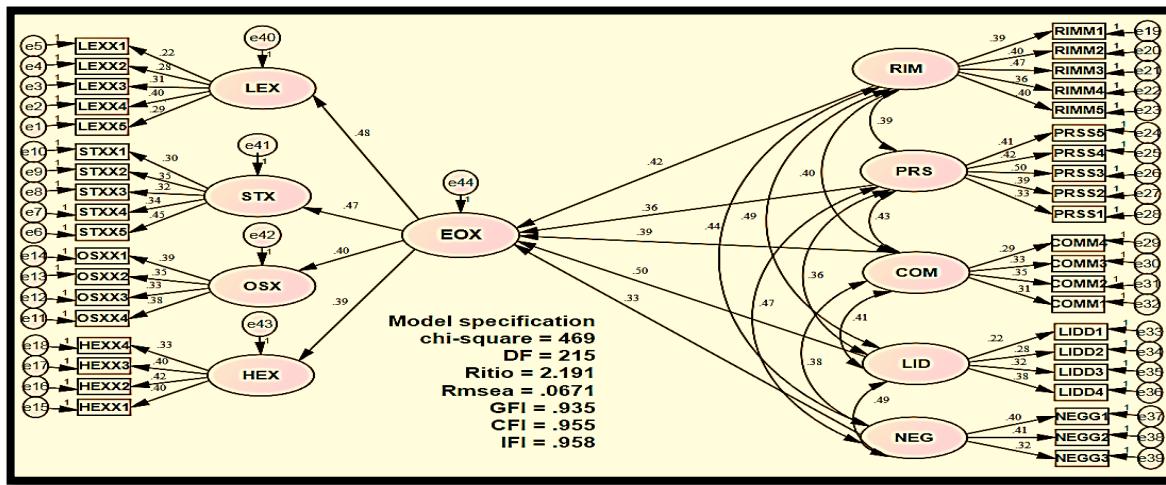


بـ. اختبار فرضية التأثير بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) تم اختبار فرضية التأثير بين متغيري الدراسة والتي تنص الفرضية الرئيسية على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي)، ومن هذه الفرضية تتفرع خمس فرضيات فرعية والتي تنص على:

- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين القيادة والتميز التنظيمي.
  - توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التواصل الفعال والتميز التنظيمي.
  - توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التفاوض والتميز التنظيمي.
  - توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين حل المشاكل والتميز التنظيمي.
  - توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ادارة المخاطر والتميز التنظيمي.

اد تم اختبار فرضيات التأثير باستخدام (SEM)، وكما هو مبين في الشكل (6) أدناه:



الشكل ( 6 ) فرضية التأثير بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

من الشكل ( 6 ) ، كانت النتائج تشير الى قبول جميع فرضيات التأثير بين جميع المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (القيادة، التواصل، التفاوض، حل المشكلات، إدارة المخاطر) اتجاه المتغير التابع (التميز التنظيمي) حيث تجاوز معايير جودة المطابقة جميع الحدود الدنيا للمقبولية عند مستوى معنوية  $\leq 0.01$  ( $p-value$ ) حيث كانت القيم  $\leq 0.0671$ ;  $Ratio = 2.191$ ;  $p-value$   $\leq 0.0000$  (16)، ومن الجدول ( 16 ) أدناه تتضح درجة التشبع  $\beta$  لمسار التأثير بين الأبعاد الفرعية اتجاه المتغير المستقل، وكما هو مبين:

الجدول (16) اختبار فرضية التأثير الرئيسي والفرعية لمهارات إدارة المشروع على التمييز التنظيمي

P	C.R.	S.E.	Estimate	Model 1		
***	11.618	0.0346	0.402	<b>EOX</b>	<---	<b>PSMM</b>
P	C.R.	S.E.	Estimate	<b>Model 2</b>		
***	12.471	0.034	0.424	<b>EOX</b>	<---	<b>RIM</b>
***	16.409	0.022	0.361	<b>EOX</b>	<---	<b>PRS</b>
***	9.750	0.040	0.390	<b>EOX</b>	<---	<b>COM</b>
***	10.458	0.048	0.502	<b>EOX</b>	<---	<b>LID</b>
***	11.483	0.029	0.333	<b>EOX</b>	<---	<b>NEG</b>

## المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 25



## ثانياً: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

### أولاً : الاستنتاجات

- أظهرت النتائج توافر مهارات إدارة المشروع في الشركة قيد الدراسة (الشركة العامة لصناعة الاسمدة /البصرة) ولكن بنسبة منخفضة وكما هو واضح من التحليل الاحصائي.
- أظهر أفراد العينة اهتماماً محدوداً بمتغيرات البحث المتمثلة بكل من مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي، وهذا ما اشارت له قيم الوسط الحسابي المنخفضة حيث كانت اقل من الوسط الفرضي (3).
- اشارت النتائج الى تجانس احبابات افراد العينة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة وهو ما اشارت له قيم الانحراف المعياري في جدول التحليل الوصفي لاجبابات افراد العينة في الشركة قيد الدراسة .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي ، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.
- كما أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابعاد الفرعية لمتغير (مهارات إدارة المشروع ) والابعاد الفرعية لمتغير (التميز المنظمي)، مما يثبت وبعزم صحة فرضيات البحث الفرعية.
- تشكل مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي متغيرات مهمة وممكن ان تكون مجال خصب لاجراء المزيد من البحوث سواء في القطاع العام أو الخاص.

## ثانياً: التوصيات

- التركيز على توفير بيئة عمل تدعم توفير مهارات إدارة المشروع مما يعكس ذلك في تحقيق التميز المنظمي.
- ضرورة زيادة الاهتمام بمتغيرات البحث في الشركة العامة لصناعة الاسمدة والمتعلقة بـ(مهارات إدارة المشروع ودورها في التميز المنظيمي) وخاصة بالنسبة للقيادات العليا كونها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار.
- توجيه انتظار المسؤولين في الشركة لغرض الاهتمام بموضوع التدريب للمستويات الادارية المختلفة من اجل زيادة مهارات ادارة المشروع وزيادة الاهتمام بموضوع التميز المنظمي.
- تعزيز تشجيع تبني ممارسات مهارات إدارة المشاريع وتحديد متطلبات التميز المنظمي في الشركة قيد الدراسة .
- ضرورة توطيد العلاقات بين الادارة العليا وملاكات المستوى الادنى ودعم القدرات والكفاءات والمهارات الالزمة لضمان التميز والنجاح التنظيمي.
- على الشركة قيد الدراسة تعزيز القدرات الكافية التي تمكنها من امتلاك مهارات إدارة المشاريع في وخصوصا في بيئة شديدة المنافسة.
- تحفيز العاملين ودفعهم اتجاه تنفيذ رؤيا وتصورات ادارة الشركة قيد الدراسة وذلك من خلال اثارة روح المنافسة بينهم لتقديم الانجازات المتميزة وتحقيق الاهداف على المدى البعيد .

## ثالثاً: الدراسات المستقبلية

- لابراز موضوع المهارات والتميز المنظمي من الموضوعات التي فيها الجدل قائماً مما يدعو الى اجراء المزيد من الدراسات وخصوصا في البيئة العربية وال محلية وقترح الباحثان اجراء الدراسات التالية:
- أثر مهارات ادارة المشروع في تحقيق النجاح التنظيمي.
  - دور عوامل نجاح إدارة المشاريع في بناء القدرة التنافسية.
  - مهارات إدارة المشاريع ودورها في التميز التنظيمي : ادارة المعرفة متغيراً وسيطاً.
  - مهارات الصلبة والناعمة لمدير المشروع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
  - أثر المهارات الاجتماعية وادارة الموهبة لادارة المشاريع في تحقيق التفوق التنظيمي.

## قائمة المصادر والمراجع

### أ- المصادر العربية

- إسماعيل، باست عبد الحميد محمد. (2021). "السلوك القيادي كمتبنى لمهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة". مجلة كلية التربية ببنها. كلية التربية، جامعة بنها. العدد (128). مصر.
- إسماعيل ، محمد (2021) "تطوير السابات الإدارية لدى القيادة" الأكاديمية الجامعية القصيم في ضوء نموذج كايزن مجلة جامعة الجوف العلوم التربوية.
- الحجيج، سمية. (2019). "القيادة التشاركية لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة مأرب وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، كلية العلوم التربوية.
- الحديني، أدم. (2022). "استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية"، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.



5. حمودة، أحمد سالم. (2023). "أثر مهارات الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية عن جامعة مصراتة". كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة مصراتة. مجلة السائل العلمية. العدد 35. ليبيا.
6. الخضير،أمل بنت عبد الله بن عبد الرحمن، (2021). "فاعلية وحدة مقتربة قائمة على مهارات حل المشكلات المستقبلية في تنمية مهارات اتخاذ القرارات لدى طالبات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. المجلد الخامس. العدد 34. الرياض.
7. خيرية، عيشوش. (2021). "تسبيير المخاطر المالية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير. قسم العلوم المالية والمحاسبية. جامعة طاهرى محمد بشار. الجزائر.
8. زادي، أحمد. (2020). "دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز". عين تموشنت. مجلة البشائر الاقتصادية.
9. زكي، ميرفت عزمي، زكي، حسام محمود. (2018). "طرق التواصل غير اللفظي ومهاراته". دار النشر الدولي. الرياض.
10. زهران، إبراهيم يونس. (2020). "أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الأداء المؤسسي في مجموعة المناصير في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن.
11. الطحون، عمر 2023 ، "أثر التطبيقات الحاسوبية على تنمية مهارات فريق إدارة مشروع تقبية المعلومات في المملكة العربية السعودية" ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 06 العدد 02 – ديسمبر 2023
12. عبد الحسيب حمال رحب وزايد، محمود نصر الدين. (2018) "دور المدارس الدولية في تنمية مهارات الاتصال لدى طلاب المرحلة المتوسطة بمنطقة القصيم" رؤية تربوية مقتربة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب.
13. عبد اللطيف، أسماء ممدوح. (2021). "فاعلية استخدام رحلة لتنمية إدارة التغيير في مجال إقامة المشروعات الصغيرة وعادات العقل المنتج للشباب الجامعي المعاق سمعياً". مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية. المجلد 7. العدد 33. مصر.
14. علي، أحمد عبده هيد الباقي، (2021). "العلاقة بين مهارات حل المشكلات والمشاركة واتخاذ القرار كنواتج تعلم للأنشطة المدروجة القائمة على محفزات الألعاب لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية في المدارس المصرية اليابانية". دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية. جامعة حلوان.
15. فودة ، امل محمد 2021 ، "مهارات إدارة الذات وعلاقتها بكفاءة ربة الأسرة في إدارة المشروعات الصغيرة " المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية المجلد السابع- العدد الثاني-الجزء الأول.
16. قنديل، سماح. (2020). "أثر الرشاقة التنظيمية على التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي". المجلة العربية للإدارة. المملكة العربية السعودية.
17. كمال، مصطفى قيس. (2020). "تصميم برنامج الكتروني لتقدير إدارة المشاريع وفق منهجية .(PMBOK) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية. العدد 26.
18. الكنج ، ربى عزة 2020 "مدى توفر أبعاد التمييز التنظيمي في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتل" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات ، العدد 6 ، المجلد 42.
19. منصور، خالدة إسماعيل. (2021). "أثر التمييز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية: مستشفى علياء التخصصي أنموذجاً". كلية المجتمع. جامعة نجران. المملكة العربية السعودية.
20. الجندي، نيفين حسني علي محمود 2022 ، عادل عبد المنعم، طارق رضوان محمد، أثر إدارة المواهب في أبعاد التمييز التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا العدد : الاول مارس 2022
21. عثمان، منى شعبان. (2020). " التمييز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر". المجلة التربوية. العدد 7. جامعة الفيوم. مصر.
22. الرفيعي، علي. (2018). "أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التمييز التنظيمي". دراسة تطبيقية على شركة أسمنت الجنوب. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
23. جوهر، دعاء محمود. (2022). "نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس". مجلة كلية التربية. العدد السادس والأربعون. الجزء الثالث.

## ب- المصادر الأجنبية

1. Abdelwahed, N.A.A., Soomro, B.A., Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. „Asia Pacific Management Review”.
2. Al-Ababneh, H. A., & Alrhaimi, S. A. (2020). Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. TEM Journal, 9(2), 770.
3. Alghamdi, A. A. (2024). Project Delay And Cost Overrun In Software Industry In The Kingdom Of Saudi Arabia: The Powerful Role Of Gqm.Retrieved: <https://advance.sagepub.com/doi/full/10.22541/au.170993491.14168114/v1>.
4. Al-Rawahi, N., Al-Musawi, A., & Al-Sinawi, H. (2020). The role of creativity in improving educational services: A systematic literature review. International Journal of Educational Management.



5. Al-Subaie ,Obaid bin Abdullah ,(2022). A Proposed Model to Evaluate the Efforts of Institutional Excellence in Saudi Universities in Light of the Constituents of the European Model of Quality and Excellence .Journal of Entrepreneurship Education.
6. Coffelt ,T. A. ,Grauman ,D. ,& Smit ,F. L. M. (2019). Employers' Perspectives on Workplace Communication Skills: The Meaning of Communication Skills. *Business and Professional Communication Quarterly*82 , (4).
7. Radtchenko,Draillard, S.,(2021),Psychology and Diplomacy in the Analysis of Negotiation: The Unavoidable Links and the Inevitable Interdependencies.
8. Uzorka ,Afam Uzorka\*, David Makumbi, Kagezi Kalabuk2024 i , " Lifelong learning and skill development for project managers in the dynamic labor market landscape" ,*Human Resources Management and Services* 2024, 6(2), 340
9. Ward, Susan. (2020). What Is Leadership? *The Balance Small Business*. Retrieved 2021, from <https://www.thebalancesmb.com.hg>
10. Yavuz ,S. ,& Guzel ,U. (2020). Relationship between Communication Skills and Social Problem-Solving Skills of Turkish Education Teacher Candidate, *International Online Journal of Educational Sciences* 12 (1).
11. Wanjiku , Kamau Bredah 2024, Nyang'au Samson, PROJECT MANAGERS' SOFT SKILLS AND IMPLEMENTATION OF DONOR-FUNDED ROAD INFRASTRUCTURE PROJECTS IN NAIROBI COUNTY, KENYA, *Int Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship* 8(4): 17-28 2024.