



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:		Abstract:
Received:	7 th October 2024	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Accepted:	4 th November 2024	
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 المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز القيادة). طبق البحث ميدانياً في إحدى الشركات الكبرى المهمة في محافظة البصرة والمتمثلة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في خور الزبير واختيرت عينة (100) مفردة من مديرين ومسؤولي الأقسام العاملين من المستويات العليا والوسطى .

تم الاستعانة باستمارة الاستبانة 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 إحصائية ومعنوية بين مهارات إدارة المشروع و التميز المنظمي .

توصل البحث الى عدة استنتاجات كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ومعنوية بين ابعاد مهارات إدارة المشروع و التميز المنظمي .

الكلمات المفتاحية: مهارات ادارة المشروع، التميز المنظمي .

المقدمة

نظراً 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 لتخطيط وتنفيذ الأنشطة، بل أصبحت ركيزة أساسية 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 تقتصر 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 وموجهة 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 ليناقد التأثير بين مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي من خلال ثلاث مباحث: المبحث الأول خصص لمنهجية البحث والدراسات السابقة المبحث الثاني تضمن العرض النظري للادبيات المتعلقة بكل من مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي المبحث الثالث خصص للجانب العملي وتحليل النتائج .

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تؤثر الكفاءات والمهارات التي يمتلكها مديرو المشاريع والافراد على الأداء العام للمنظمة والتميز الذي يمكن أن يحققه ، وقد تطرقت العديد من البحوث إلى موضوع مهارات إدارة 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 إدارة 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 إدارة المشروع والتميز المنظمي؟
4. ما هي التحديات التي تواجه مديرو 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 إدارة 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.

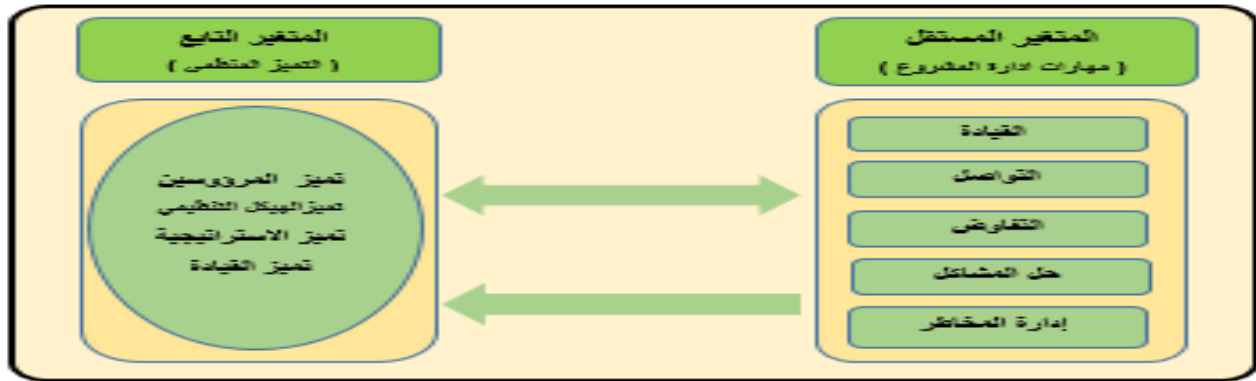
ثالثاً: أهمية البحث

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. تركّز 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 شكلاً افتراضياً للعلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل المتمثل ب (مهارات إدارة المشروع) و المتغير التابع المتمثل ب(التميز المنظمي).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثان

خامسا: متغيرات البحث

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

سادسا: 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) .

سادسا: مجتمع وعينة البحث وخصائصها

تمثل مجتمع البحث ب (الشركة العامة لصناعة الاسمدة / البصرة) وقد تم اختيار عينة مقدارها (100) لغرض استطلاع ارائهم حول متغيرات البحث والابعاد الفرعية لها. حيث تم توزيع استمارة الاستبانة على العينة المقصودة واسترجعت حسب الجدول ادناه :

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

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

سابعا: حدود البحث

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



ثامنا: الوسائل الاحصائية المعتمدة في التحليل

1. اعتمدت عدد من الوسائل الاحصائية في التحليل استنادا الى الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وكما يلي :
2. للتأكد من توزيع البيانات توزيعا طبيعيا اعتمد اختبار التوزيع الطبيعي على اتمام بقية الاختبارات.
3. الاحصاء الوصفي للمتغيرات لتحديد اهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية . مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
4. معامل الارتباط (person) لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات .
4. تحليل الانحدار لأختبار 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 بمحافظة 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 Wanjiku 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 مشرقاً 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 التميز المنظمي.

دراسة الكنج 2020 الموسومة: مدى توفر ابعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتل"

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة في القيادة، الموارد البشرية، رضا العملاء، رضا العاملين، جودة الخدمة، جودة العمليات في المنظمات الخدمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع العينة عمالاً 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 المواهب فى أبعاد التميز التنظيمى"

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على أبعاد التميز التنظيمي. وتم تمثيل مجتمع الدراسة من خلال كافة الموظفين على المستويات الإدارية في فروع البنوك الرئيسية التجارة في محافظة الإسكندرية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 286 فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي. وكان البعد الأكثر أهمية لإدارة المواهب لتحقيق التميز التنظيمي هو بعد تدريب المواهب 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 وتقليل التكاليف. من خلال تطبيق تقنيات مثل الجدولة الزمنية الفعالة، إدارة المخاطر، والتحكم الدقيق في التكاليف، تُمكن إدارة المشاريع المؤسسات من استخدام مواردها بشكل أمثل، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات المتاحة. هذا يساهم بدوره في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات على المستوى العالمي. كما أن إدارة المشاريع تلعب دورًا محوريًا في تطوير القدرات البشرية، حيث توفر إطارًا للتدريب المستمر والتطوير المهني في مجالات



التكنولوجيا، ما يضمن امتلاك العاملين المهارات والمعرفة اللازمة 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 سي شمل أنواعاً جديدة من المهن لم تكن موجودة من قبل، مما يجعل من الصعب ضمان حصول الموظفين الحاليين على المهارات والدعم اللازمين 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 22 2017).

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. اعتباراً 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 تحيط بعالم المشاريع والأعمال (الطحوون 2023، 24-25).

1. مفهوم إدارة المشروع

تلعب إدارة المشاريع دوراً أساسياً في تعزيز الاقتصاد وتنمية المجتمعات من خلال تقديم حلول فعالة لمشكلات 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 وتنفيذاً دقيقاً للموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية 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).

إن إدارة المشاريع تمثل علماً 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 والتقنيات المستخدمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة (كمال، 2020، 4).

2. مفهوم مهارات إدارة المشروع.

تتجاوز مهارات إدارة المشاريع مجرد استخدام الأدوات والتقنيات، فهي تمثل مجموعة شاملة من القدرات الشخصية والفنية التي تمكن مدير المشروع من تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. تشمل هذه المهارات القدرة على التخطيط الاستراتيجي، قيادة الفريق، وحل المشكلات بمرونة، 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 الجهود نحو إنجاز المشروع وفقاً للمعايير المحددة (عبد الحسيب وزايد 2018 151-190-96).

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

4- أبعاد مهارات إدارة المشروع.

حسب الدراسات التي اطلع عليها الباحث توجد العديد من الأبعاد لمهارات إدارة المشروع إلا أن الدراسة الحالية اقتصر 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 لتوجيههم نحو هدف محدد. (ward, 2020, 18). وتعرف القيادة بأنها القدرة على توجيه الأفراد والجماعات بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة، مع مراعاة تعدد الأبعاد والأساليب التي تميزها، بهدف تحسين الأداء التنظيمي ودفع عجلة التطور داخل المؤسسات (Abdelwahed, 2023, 28). واستناداً إلى التعاريف السابقة، يعرف الباحث القيادة من الناحية الإجرائية بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد لتحفيز الآخرين وتوجيههم 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).



وتُعرّف مهارات التواصل بأنها وسيلة للتفاعل وتقديم الأفكار وعقد الاجتماعات في سياقات مختلفة. وتشمل هذه المهارات الاتصالات اللفظية والمكتوبة والإلكترونية والبصرية، حيث تركز على بناء علاقات قوية والحفاظ عليها، مما يساهم في نجاح المشاريع (Yavuz, 2020, 299-311).

ويشير مفهوم التواصل إلى عملية تعاونية بين شخصين على الأقل بهدف تكوين معاني مشتركة. يختلف هذا المصطلح عن «الاتصال»، الذي يركز على إرسال الرسائل دون تلقي تغذية راجعة، مما يجعل التواصل أداة فعالة للتفاعل 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 يحسم قضية معينة، مع الحفاظ على المصالح المشتركة لكلا الطرفين. ويعتمد التفاوض على عنصرين أساسيين: 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 بالحجج والإقناع للوصول 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 والتفاعلية، 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 مواقف تتطلب إيجاد حلول صحيحة. ويتبع الفرد خطوات منظمة 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 بأنها عملية تنظيمية تهدف إلى التعامل مع حالات عدم اليقين المحيطة بالأعمال أو الاستثمارات، حيث تتضمن تحديد وتقييم 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 يساهم في تحقيق الاستقرار والحفاظ على قيمة الأصول (خيرة، 2021، 2).

ثانياً: التميز المنظمي

1- مفهوم التميز المنظمي

يُعد مفهوم التميز المنظمي بمثابة السمة البارزة التي تميز المنظمة، والتي تنبع من قدرتها على استثمار إمكانيات موظفيها بشكل فعال، ويظهر 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 يساهم في دفع المنظمة نحو التقدم والتغلب على الأزمات. كما يتجلى تميز الموظفين في حماسهم وامتلاكهم لمهارات عقلية وإبداعية تساهم في التطوير المستمر والتصدي 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، والتي تساهم في تعزيز أداء الموارد البشرية بشكل إيجابي داخل المنظمة (زكي، 2019، 264).

ويمكن تعريف التميز المنظمي على أنه جهود منظمة ومخططة، 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 يعرف 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 الأكاديمية والإدارية (Al Darmaki, Mohd, 2021, 24-45).

2- أهمية التميز المنظمي

يعد التميز في الأداء المؤسسي عنصراً حيوياً للنجاح المستدام، إذ يمثل الأساس الذي تركز عليه جميع الأنشطة التنظيمية. المؤسسات التي تتبنى 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 أيضاً تعزيز تجارب العملاء وبناء علاقات دائمة معهم، وإن السعي نحو التميز قد أصبح خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في ظل البيئة الديناميكية التي نعيش 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 العالي، بل يتضمن أيضاً تحسين العمليات الداخلية وتعزيز الكفاءة، مما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية (Al-Rawahi, 2020, 34).



وتظهر 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 وفعالية مستدامة، وهو ما يتطلب وجود جهود إبداعية وخلاقة 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 يساهم في توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق نتائج استثنائية واستدامة في النمو (عثمان، 2020، 53).

3- أبعاد التميز المنظمي

اعتمدت الدراسة على الأبعاد التي اتفق عليها العديد من الباحثين وكالاتي :

1- تميز المرؤوسين: تميز المرؤوسين أو رأس المال البشري هو قدرة الموظفين على الأداء بكفاءة عالية والابتكار في أداء مهامهم، مما يساهم في تعزيز جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ويعكس هذا البعد قدرة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم بطرق فعالة ومستدامة، تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (زادي، 2020، 41). ويُعرف تميز المرؤوسين أنه التزام الموظفين بتطوير أنفسهم وأداءهم 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 نعرف تميز المرؤوسين 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 أفراد المؤسسة بما يعزز روح الفريق الواحد .

2- تميز الاستراتيجية: يُعرف بقدرة المؤسسة على وضع وتنفيذ خطط استراتيجية فريدة ومتميزة 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 (الرفيعي، 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 (الحديثي، 2022، 92). تقدم القيادة الاستراتيجية أيضاً وظائف متعددة لأنها تشمل الإدارة من خلال الآخرين ومساعدة المنظمات على التكيف مع التغيرات المتزايدة في بيئة العمل المعولمة اليوم. تتضمن القيادة الاستراتيجية أيضاً القدرة على التكيف والتكامل بين المنظمة وبيئتها 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 أيضاً في تشجيع المديرين على نشاطهم الإداري .

3- تميز الهيكل التنظيمي: تميز الهيكل التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تصميم هيكل تنظيمي متوازن ومرن يلبي احتياجاتها 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 الجهود ويقلل من تدخل المهام، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وإنتاجية الموظفين (Al-Subaie, 2022, 25). مما سبق يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام إداري يمكن المؤسسة أن تتميز بالمرونة والتوازن يحقق احتياجات وتطلعات المؤسسة، أن تميز الهيكل التنظيمي يكون على أسس مدروسة ومقننة مما يمكن الهيكل التنظيمي التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل المتقلبة .

4- تميز القيادة: تميز القيادة هو 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 العالي من المهارات القيادية التي تمكن 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 بمرونة مع التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة (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 وحث العاملين على الابتكار وإبداء الآراء بدون أي تحفظ أو خشية من خلال استخدام جميع الأدوات الممكنة.

ثالثاً: العلاقة بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

يعد التميز المؤسسي هدفاً تسعى إليه جميع المنظمات التي تطمح إلى تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة تتسم بالتنافسية والتطور المستمر. من ناحية أخرى، تعتبر مهارات إدارة المشروع ركيزة أساسية لتحقيق هذا التميز، حيث تمكن المنظمات من تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال وتوجيه مواردها نحو تحقيق الأهداف المرجوة. إن الترابط بين مهارات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي يتجلى في قدرة المؤسسات على تحسين أدائها، وتحقيق الابتكار، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في السوق. في ظل التطور الإداري الذي تشهده المنظمات اليوم، يسعى الكثير منها إلى تحقيق التميز، إلا أن القليل منها ينجح في الوصول إلى هذا الهدف. يرتبط التميز التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالتطور الإداري، حيث يُعد 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 تميزها عن غيرها من المنظمات (منصور، 2021، 94).

تعد المهارات الإدارية عنصراً أساسياً في تعزيز التميز التنظيمي، حيث تشير إلى القدرات الشخصية التي يمتلكها بعض الأفراد، مما يمكنهم من أداء الأعمال والنشاطات بفاعلية وكفاءة. إن توفر هذه المهارات يعد شرطاً ضرورياً للأداء المتميز في مختلف النشاطات البشرية، حيث تُعبر عن البراعة التي تساعد المديرين في تنفيذ المهام والوظائف الإدارية بشكل سليم واحترافي، وتشمل المهارات الإدارية مجموعة متنوعة من الكفاءات التي يحتاجها المديرون والمشفرون 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 الفعّال كيفية استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق تلك الأهداف. يتضمن ذلك أيضاً اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يعد 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 استمارة الاستبيان موزعة على عينة الدراسة المتمثلة بموظفي (الشركة العامة لصناعة الأسمدة - 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 أو خطأ فرضيات الدراسة لغرض بناء مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة، إذ تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بالاعتماد على سلسلة من البرامج المهمة في المجال إبرزها SPSSv.25 & Amos v.25 ; SmartPls.

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 المتضمن خمسة أبعاد فرعية (القيادة، التواصل، التفاوض، حل المشكلات، إدارة المخاطر) المكون من (21 فقرة) في حين كان المتغير التابع (التميز التنظيمي) المتضمن أربعة أبعاد فرعية وهي (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين) حيث تضمن هذا المتغير (18 فقرة)، إذ تم ترميز هذه المتغيرات والأبعاد كما هو مبين في الجدول (4) أدناه:

الجدول (4) ترميز الأبعاد الفرعية لمهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

التميز	العبارة	البعد	المتغير
LIDD1	تعمل ادارة الشركة على تحفيز الافراد والهامهم للعمل على تحقق النتائج المتوقعة.	القيادة LID	مهارات ادارة المشروع PMSS
LIDD2	ادارة الشركة توحد جهود الافراد العاملين لتحقيق الاهداف المشتركة .		
LIDD3	تعمل ادارة الشركة على ايجاد الحلول للتغلب على العقبات التي تحول دون تحقيق الاهداف.		
LIDD4	تعمل ادارة الشركة على كسب ثقة الافراد العاملين وتبني علاقات شخصية مع اعضاء الفريق.		



COMM1	تحرص ادارة الشركة على التواصل المستمر مع العاملين .	التواصل COM	التميز التنظيمي OEX
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	
NEGG2	يختار مدير الشركة الاسلوب المناسب للتفاوض مع الاطراف الاخرى 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 .		
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 اللازمة لتنظيم وادارة المخاطر .	إدارة المخاطر RIM	
RIMM2	يمتلك مدير الشركة مهارات التنبؤ بالاطاأء والمشكلات المحتملة للتقليل من المخاطر.		
RIMM3	يعمل مدراء المشروع على تحديد المخاطر وتخفيضها عند الضرورة.		
RIMM4	يضع مدير الشركة خطة لمواجهة المخاطر المحتملة تتضمن احتمالية الوقوع والتكلفة.		
RIMM5	يستخدم مدير المشروع الاستراتيجيات المناسبة لتخفيف المخاطر التي تواجه المشروع .		
HEXX1	تحدد الشركة حاجاتها من الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة قبل	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	تستقطب الشركة افضل الكفاءات من المصادر الداخلية والخارجية		
OSXX1	تعمل الشركة على منح الافراد العاملين الصلاحيات المطلوبة والضرورية لإنجاز العمل.	تميز الهيكل التنطوي مي	
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	
OSXX4	تعمل الشركة على دمج بعض الوظائف من اجل توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.		
STXX1	تعمل الشركة على وضع استراتيجية تتلائم مع ثقافتها التنظيمية .	تميز الاستراتيجي	
STXX2	تحرص الشركة على صياغة استراتيجية توازن بين البيئتين الداخلية والخارجية		
STXX3	تسعى الشركة جاهدة لمساهمة جميع الاطراف في صياغة الاستراتيجية	STX	
STXX4	تستند الشركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية على المعلومات الدقيقة والموثوقة		
STXX5	هناك توافق بين الاستراتيجية الموضوعية والمستويات التنظيمية .		
LEXX1	تستقطب الشركة الكفاءات ذات المهارات والخبرات لشغل المناصب القيادية	تميز القيادة	
LEXX2	من السهولة التواصل مع القيادات عبر قنوات الاتصالات المختلفة .		
LEXX3	تستثمر الشركة مصادرها الداخلية من خلال الترقية والنقل لسد احتياجات الكفاءات	LEX	
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 استمارة 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 استمارة استبيان ورقية خلال الفترة الممتدة من (2024/11/8) لغاية (2024/11/30)، حيث تم توزيع (130 استمارة)، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل قدرها (100 استمارة)، وكما هو مبين في الجدول (5) ادناه:

الجدول (5) معدل الاستجابة لمجتمع الدراسة

الحالة	العدد	النسبة %	المنوية
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 استمارة) وبنسبة مئوية قدرها (88%) وهي نسبة جيدة جداً من أصل الاستمارات الموزعة (130 استمارة)، في حين كانت الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي بعد استبعاد الاستمارات الشاذة (7 حالات) والاستمارات غير المملوءة (8 استمارات) وهو ما يشكل نسبته (77%) من اصل الاستمارات الموزعة.

3- اختبار Mahalanobis للبيانات الشاذة

الغرض من هذا الاختبار هو تحسين جودة البيانات التي تم جمعها قبل إجراء اختبار للعلاقة بين المتغير المستقل (مهارات إدارة المشروع) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، إذ إن دقة النتائج وموثوقيتها تعتمد على تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً وهو ما يحتم استبعاد أي بيانات غير دقيقة ممكن أن تسبب باعطاء نتائج غير دقيقة أو موهوبة، على هذا الأساس تم اعتماد اختبار Mahalanobis Distance. بعد إجراء الاختبار باستخدام برنامج SPSS v.25 تم استبعاد (7 حالات) وهي كل من الحالة (12، 26، 30، 37، 61، 77، 82)، وبعد استبعاد هذه الحالات كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (6) أدناه:

الجدول (6) تحليل Mahal-Distance للقيم الشاذة

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

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 للتحقق فيما إذا كانت هناك بيانات أخرى شاذة كانت نتائج التحليل تشير إلى مقبولة البيانات وخلوها من أي حالة شاذة، وهو مؤشر جيد على جودة البيانات التي تم جمعها، حيث كانت نتائج Mahal. Distance للحدود العليا والدنيا لـ (1.002-12.821) وهي أقل من حدود قيم Chi-Square المجذولة.

4- الموصفات الديمغرافية لعينة الدراسة

التعرف على الموصفات الشخصية لعينة الدراسة ضروري جداً، للتعرف فيما إذا امكن تعميم النتائج من عدمها، ومن جهة أخرى التعرف على أوجه القصور في الدراسة الحالية، حيث كانت المتغيرات الديمغرافية التي تم جمعها في استمارة 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) أدناه:

الجدول (7) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديمغرافية	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	الذكر	88	88%

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

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 والمقدرة بـ (100 موظف)، مقارنة بعدد الاناث وهي النسبة الأقل بنسبة مئوية قدرها (12%)، اما المتغير الثاني (متغير العمر) حيث كانت النسبة الأكبر من الموظفين ممن تتراوح أعمارهم بين (20-30) بنسبة مئوية قدرها بـ (44%) في حين كانت الفئة الأدنى هي ممن تتجاوز أعمارهم بين (51-فاكتر) بنسبة مئوية (8%) بالمقابل بلغت نسبة ممن كانت أعمارهم (20-فاقل، 31-40، 41-50) بنسبة (12%، 24%، 12%) على التوالي، كما بلغت النسبة الأكبر لمتغير الخبرات هي ممن لديهم خدمة خمس سنوات أقل بمعدل (41%) اما الفئة الأقل هم ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح (16-فاكتر) بنسبة مئوية قدرها

(15%)، أما بالنسبة للمتغير الديمغرافي الرابع (الدرجة الوظيفية) كان ممن هم بصفة 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 التعلم 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، الماجستير) وكما هو مبين على التوالي.

5- اختبار Kurtosis & Skewness لمهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

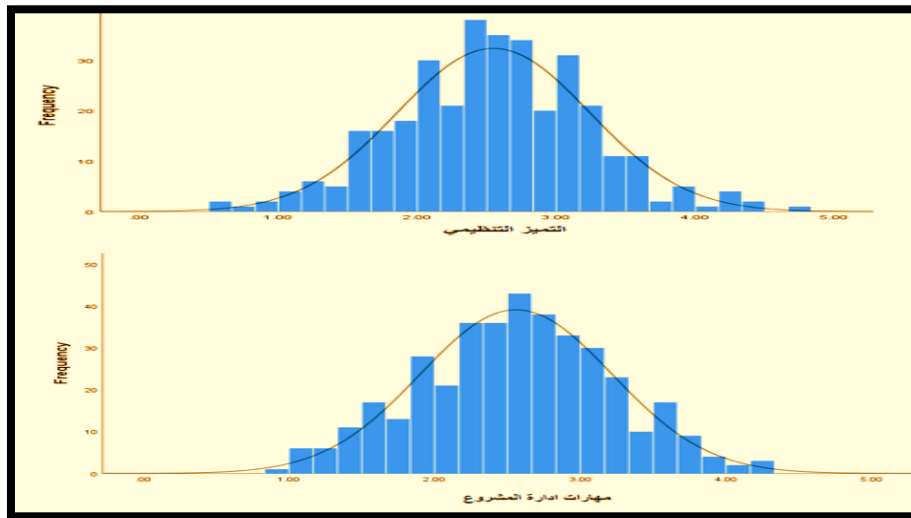
تحديد طبيعة البيانات وطريقة توزيعها خطوة ضرورية جداً لتحديد الأسلوب المعتمد في اختبار فرضيات الدراسة، على هذا الأساس تم استخدام أسلوب التحليل Kurtosis & Skewness للتحقق من اتجاه البيانات لعينة الدراسة المكون من (100 موظف) من خلال البيانات المعتمدة في استمارة الاستبيان لكل من متغيرات الدراسة (مهارات إدارة المشروع، والتميز التنظيمي) وابعادها الفرعية (القيادة، الاتصال، التفاوض، إدارة المخاطر، حل المشكلات، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة)، ولكي تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً يجب أن تكون قيمة (Z - Skewness & Kurtosis) المستخرجة ضمن حدود المقبولة ($\pm 1.96 \leq Z\text{-score}$) وبمستوى معنوية تقدر بـ ($p\text{-value} \leq 0.05$) (Hair et al., 2017: 268)، من جهة أخرى من المهم التحقق فيما إذا كان هناك Multi-Collinearity للتعددية الخطية حيث تم استخدام تحليل (VIF & Tolerance) للتعددية الخطية لمعرفة فيما إذا كان هناك تباين أو تشابه بين متغير مهارات إدارة المشروع وابعادها الفرعية اتجاه التميز التنظيمي وابعاده، وكانت نتائج تحليل Multi-Collinearity تشير إلى عدم وجود أي تعددية خطية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.05$)، تكون قيمة Tolerance المستخرجة أقل من واحد يشير إلى المقبولية مع غياب التعددية Multi-Collinearity، كذلك عندما تكون قيمة VIF المستخرجة أقل من (5) عند مستوى معنوية (18: Pervan et al., 2018; 231: Kline, 2011) ($p\text{-value} \leq 0.05$)، وكما هو مبين في الجدول (8) أدناه:

الجدول (8) لاختبار Kurtosis & Skewness للتوزيع الطبيعي

Collinearity		Kurtosis			Z- 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 الإحصائية لبرنامج SPSSv.24. كما هو مبين في الجدول (8) أعلاه، كانت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي تشير الى ان ($Z\text{-score} \geq 1.96$) عند مستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$)، وهو ما يشير الى ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً لبيانات مقياس كل من (مهارات إدارة المشروع، والتميز التنظيمي)، والشكل (3) يوضح كيفية توزيع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً :



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

6- اختبار مدى كفاءة مقياس الدراسة

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

أ. الصدق الظاهري Face Validity

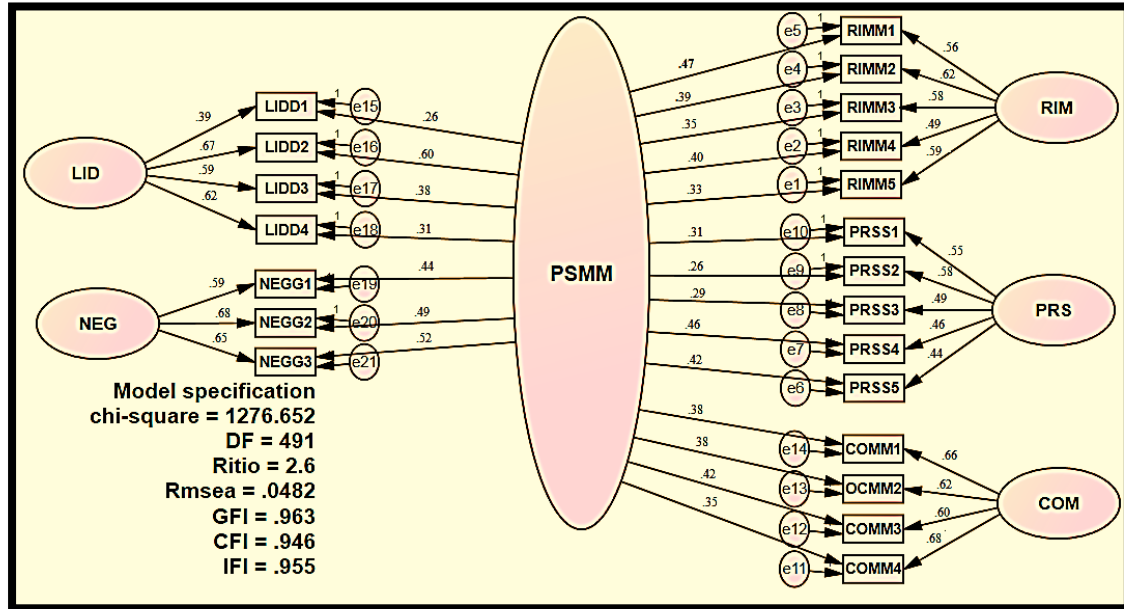
هذه الفقرة تختبر مدى البساطة في صياغة وتركيب الجمل بحيث تضمن ان تكون الفقرات واضحة ومفهومة عند الإجابة على الأسئلة على هذا الأساس تم عرض استمارة الاستبيان على نخبة من المتخصصين ممن لديهم خبرة علمية واكاديمية (مجموعة من المحكمين) ملحق (1) تضمن ان يكون (39 سؤالاً) تمت صياغتها بشكل غير شخصي او متحيز مع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

ب. صدق المحتوى

اختبار صدق التكوين او التركيب البنائي للابعاد الفرعية او الرئيسية ضروري كحلقة مكملة لما تم تقديمه 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 التحقق من تركيبة المقياس (ما تم تقديمه في الدراسات السابقة) احصائياً للتعرف على مدى موضوعية ودقة انتماء فقرات مقياس الدراسة الى المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة حيث تم استخدام طريقة النمذجة Structural Equations Modeling لقياس مقدرات التشبع لكل فقرة باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، وكما هو مبين:

• التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مهارات إدارة المشروع

تم التحقق من مدى التركيب 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 أسلوب التحليل Bifactor التوكيدي للاختبار، اذ تم اعتماد هذا الأسلوب في التحليل لما يتسم به من إمكانية تحقق فقرات مقياس الدراسة بحيث تظهر التقديرات المعلمية الكامنة بشكل اكثر وضوحاً على مستوى البعد الفرعي والمتغير الرئيسي (Dagnall et al., 2018: 1)، وكما هو مبين في الشكل (4) ادناه:



الشكل (4) تحليل Bifactor التوكيدي لمهارات إدارة المشروع

وكما هو مبين في الشكل (4)، كانت النتائج تشير إلى أن معايير جودة المقياس (Model specification) تشير إلى مقبولة مؤشرات المطابقة (انظر الملحق 6)، إذ عند مستوى معنوية $(p\text{-value} \leq 0.01)$ ، كانت القيم المتحققة تشير إلى $(0.955; \text{Chi-Square} = 1276.652; \text{DF} = 491)$ Standardized Regression Weights (S.R.W) كما بلغت جميع مسارات التأثير (1.96) وهو ما يؤشر إلى لمفردات مقياس (التميز التنظيمي) الحد الأدنى للمقبولية، حيث كانت قيمة C.R المتحققة أكبر من (1.96) وهو ما يؤشر إلى المقبولية (Hair et al., 2014: 484) $(C.R. \geq 1.96)$ ، وكما هو مبين في الجدول (9) أدناه:

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

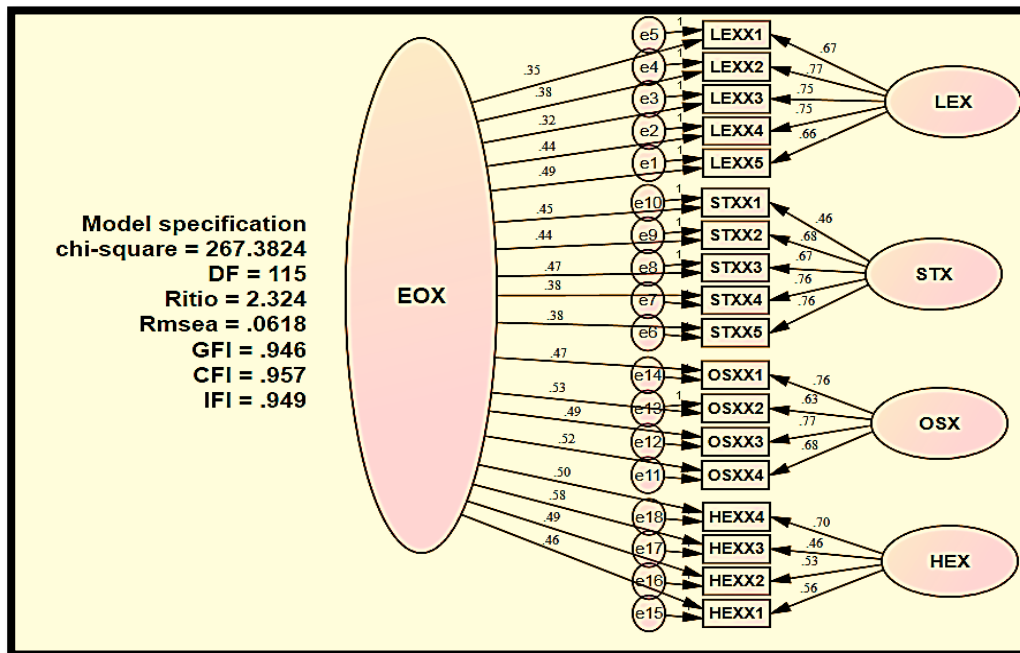
P	C.R.	S.E.	S.R.W	
***	23.686	0.035	0.829	LIDD1
***	29.107	0.028	0.815	LIDD2
***	33.320	0.025	0.833	LIDD3
***	29.250	0.028	0.819	LIDD4
***	25.152	0.033	0.830	COMM1
***	24.057	0.035	0.842	COMM2
***	35.000	0.024	0.840	COMM3
***	33.320	0.025	0.833	COMM4
***	36.346	0.024	0.8723	NEGG1
***	33.120	0.025	0.828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

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

المصدر: من اعداد الباحثان وفق مخرجات Amos v.26

• التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التميز التنظيمي

تم التحقق من مدى الترتيب البنائية لمدى انتماء خمسة ابعاد فرعية (تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة) لـ (التميز التنظيمي) كمتغير تابع بالاعتماد على (18 فقرة) تم اختبار موثوقية تمثيلها، حيث تم استخدام أسلوب التحليل Bifactor التوكيدي للاختبار، اذ تم اعتماد هذا الأسلوب في التحليل لما يتسم به من إمكانية تحقق فقرات مقياس الدراسة بحيث تظهر التقديرات المعلمية الكامنة بشكل اكثر وضوحا على مستوى البعد الفرعي الرئيسي (Dagnall et al., 2018: 1)، وكما هو موضح في الشكل (5) ادناه:



الشكل (5) تحليل Bifactor التوكيدي للتميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

كما هو مبين في الشكل (5) أعلاه، كانت النتائج تشير الى ان معايير جودة المقياس (Model specification) تشير الى مقبولة مؤشرات المطابقة (انظر الملحق 6)، اذ عند مستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$)، كانت القيم المتحققة تشير الى ($Rmsea = 0.0618$; $Ritio = 2.324$; $GFI = 0.946$; $CFI = 0.957$; $IFI = 0.949$; $Chi^2 = 267.3824$; $DF = 115$)، كما بلغت جميع مسارات التأثير (Standardized Regression Weights (S.R.W) لمفردات مقياس (التميز التنظيمي) الحد الأدنى للمقبولية، حيث كانت قيمة C.R المتحققة اكبر من (1.96) وهو ما يؤشر الى المقبولية ($C.R. \geq 1.96$) (Hair et al., 2014: 484)، وكم هو مبين في الجدول (10) ادناه:

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

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

المصدر: من اعداد الباحثان وفق مخرجات Amos v.26

• **درجة الموثوقية والتمايز لمفردات مقياس الدراسة**

من المهم في العلوم الإدارية والنفسية وفي العلوم الاجتماعية اجراء اختبار لصدق التقارب والتمايز لمقياس الدراسة ضمن البيئة (عينة الدراسة) (Raubenheimer, 2004: 59)، من جهة أخرى أيضاً من المهم التحقق من درجة الموثوقية والثبات عند تكرار نفس الاختبار لأكثر 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 التميز التنظيمي لما يتسم به هذا الأسلوب من أهمية وموضوعية، ولغرض التحقق من درجة الاتساق والتقارب بين مفردات المقياس الواحد او للبعد الواحد تم اعتماد على تحليل معدل التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، من جهة أخرى ضرورة التحقق من درجة التمايز والاختلاف



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

• 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 تم التحقق من درجة ثبات إجابات عينة الدراسة مع افتراض ثبات باقي المتغيرات المؤثرة على متغير مهارات إدارة المشروع، ولكي تكون هناك مقبولة في مخرجات التحليل (موثوقية) من المناسب ان تكون قيمة (McDonald Omega ≥ 0.70) عند مستوى معنوية (Peters, 2014: 351) ($p\text{-value} \leq 0.01$)، من جهة أخرى ضرورة ان تكون قيمة (Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0.5) عند درجة معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$) لتحقيق درجة التقارب المقبولة بين مفردات المقياس الـ (21) للبعد الواحد (Guolla, 1999: 88)، وأخيراً بالنسبة لصدق التمايز تم استخدام (HTMT) Meterotrait-Monotrait Criterion في التحليل ولتحقيق المقبولة من المهم ان تكون القيمة ((Henseler et al., 2015: 116) ($HTMT \geq 0.850$)، 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									
	0.861	0.881	0.873	0.799	0.824	0.861	0.312	0.679	0.894	LID
	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 الفرعي وهو (القيادة) في حين كانت اعلى موثوقية هو للبعد الفرعي (حل المشكلات) بقيمة قدرها (0.919)، اما بالنسبة لتحليل (AVE) كانت مخرجات التحليل تشير الى وجود صدق تقارب مقبولة اعلى من الحد الأدنى للمقبولة حيث كانت ادنى قيمة مستخرجة لاختبار التقارب هي للبعد (إدارة المخاطر) بقيمة قدرها (0.664) في حين كان الحد الأعلى هو لبعد (التفاوض) بقيمة قدرها (0.709)، وأخيراً بالنسبة لتحليل (HTMT) Meterotrait-Monotrait Criterion المستخرج وهو مؤشر لصدق التمايز وللمقبولة ((Henseler et al., 2015: 116) ($HTMT \geq 0.850$) عند مستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$)، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (11):

• صدق التمايز لمتغير التميز التنظيمي

تم اختبار البيانات (100 حالة) بالاعتماد على 21 مفردة موزعة على اربعة ابعاد فرعية (التميز الاستراتيجي، التميز للمروسيين، 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 التنظيمي، ولكي تكون هناك مقبولة في مخرجات التحليل (موثوقية) من المناسب ان تكون قيمة (McDonald Omega ≥ 0.70) عند مستوى معنوية (Peters, 2014: 351) ($p\text{-value} \leq 0.01$)، من جهة أخرى ضرورة ان تكون قيمة (Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0.5) عند درجة معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$) لتحقيق درجة التقارب المقبولة بين مفردات المقياس الـ (18) للبعد الواحد (Guolla, 1999: 88)، وأخيراً بالنسبة لصدق التمايز تم استخدام (HTMT) Meterotrait-Monotrait Criterion في التحليل ولتحقيق المقبولة من المهم ان تكون القيمة ((Henseler et al., 2015: 116) ($HTMT \geq 0.850$)، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (12):

الجدول (12) درجة التقارب والتمايز لمتغير التميز التنظيمي

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

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) للبعد الفرعي وهو (تميز الموظفين) في حين كانت اعلى موثوقية هو للبعد الفرعي (تميز القيادة) بقيمة قدرها (0.939)، اما بالنسبة لتحليل (AVE) كانت مخرجات التحليل تشير الى وجود صدق تقارب مقبولة اعلى من الحد الأدنى للمقبولية حيث كانت ادنى قيمة مستخرجة لاختبار التقارب هي للبعد (تميز المرؤوسين) بقيمة قدرها (0.722) في حين كان الحد الأعلى هو لبعد (تميز القيادة) بقيمة قدرها (0.754)، واخيراً بالنسبة لتحليل Meterotrait-Monotrait Criterion (HTMT) المستخرج وهو مؤشر لصدق التمايز وللمقبولية (HTMT \geq 0.850) عند مستوى معنوية Henseler et al., 2015: 116)) في حين كانت قيم (Root square (AVE وهو مقبول (Chen et al., 2019: 1158).

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

1- درجة المركزية في بيانات مقياس الدراسة

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

2- مقياس التشتت والتمركز 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)، 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 (13):

الجدول (13) مقياس النزعة المركزية لمهارات إدارة المشروع

المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
مهارات ادارة المشاريع	القيادة	LIDD1	1.523	0.541	0.293
		LIDD2	1.732	0.384	0.147
		LIDD3	2.85	0.169	0.029
		LIDD4	1.718	0.549	0.301
	التواصل	COMM1	1.822	0.562	0.316
		COMM2	1.795	0.255	0.065
		COMM3	2.108	0.266	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	حل المشكلات	
0.085	0.292	1.588	PRSS2		
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	إدارة 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 تركزت 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 والتمركز للتميز التنظيمي

تم اجراء الاختبار لمقياس التميز التنظيمي وهو مقياس خماسي Five Point Likert حيث (18 مفردة) موزعة على أربعة ابعاد فرعية وهي (تميز المرؤوسين، وتميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل)، 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

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

0.308	0.555	1.729	HEXX4	تميز 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	التميز 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	تميز 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 Descriptive Analysis باستخدام SPSS v.26

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

• اختبار فرضيات الدراسة

أ- اختبار فرضيات الارتباط لمقياس الدراسة

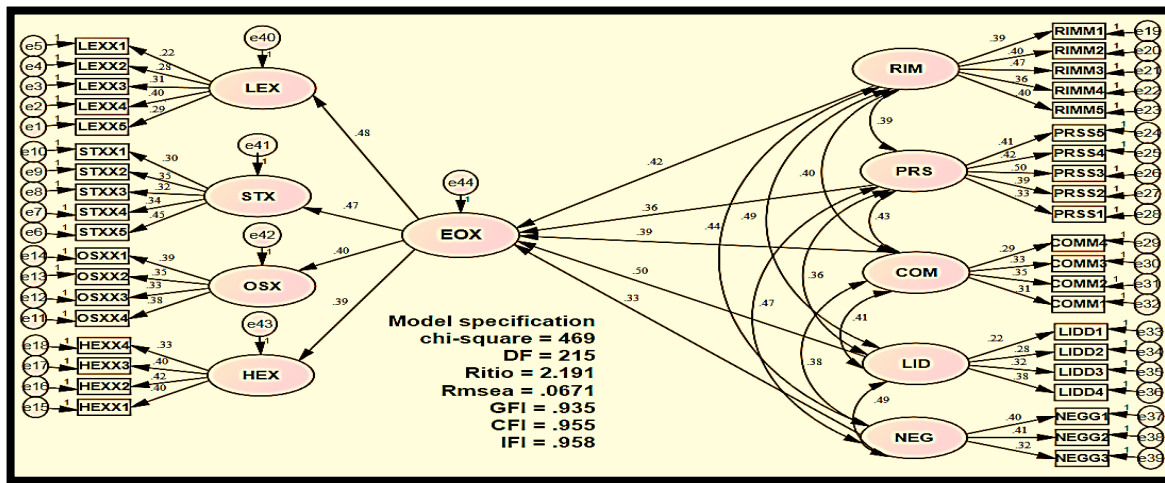
باستخدام تحليل pearson تم التحقق من العلاقة الخطية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، حيث تنص الفرضية الرئيسية على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي) حيث تم الاختبار عند مستوى معنوية (p-value ≤ 0.01)



ب- اختبار فرضية التأثير بين مهارات إدارة المشروع والتميز التنظيمي

باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structure Equation Model تم اختبار فرضية التأثير بين متغيري الدراسة والتي تنص الفرضية الرئيسية على (توجد علاقة 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.
- اذ تم اختبار فرضيات التأثير باستخدام (SEM)، وكما هو مبين في الشكل (6) ادناه:



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 0.01 (p-value ≤ 0.01) حيث كانت القيم (Rmse = 0.0671; Ratio = 2.191; p-value ≤ 0.000; GFI = 0.935; CFI = 0.955; IFI = 0.958; chi-square = 469)، ومن الجدول (16) ادناه تتضح درجة التشبع β لمسار التأثير بين الابعاد الفرعية اتجاه المتغير المستقل، وكما هو مبين:

الجدول (16) اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرعية لمهارات إدارة المشروع على التميز التنظيمي

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

المصدر: مخرجات برنامج Amos v. 25.



ثانياً: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية أولاً : الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج توافر مهارات إدارة المشروع في الشركة قيد الدراسة (الشركة العامة لصناعة الاسمدة / البصرة) ولكن بنسب منخفضة وكما هو واضح من التحليل الإحصائي.
2. 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 أقل من الوسط الفرضي (3).
3. اشارت النتائج الى تجانس اجابات افراد العينة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة وهو ما اشارت له قيم الانحراف المعياري في جدول التحليل الوصفي لاجابات افراد العينة في الشركة قيد الدراسة .
4. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي ، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.
5. كما أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الابعاد الفرعية لمتغير (مهارات إدارة المشروع) والابعاد الفرعية لمتغير (التميز المنظمي)، مما يثبت ويعزز صحة فرضيات البحث الفرعية.
6. تشكل مهارات إدارة المشروع والتميز المنظمي متغيرات مهمة ويمكن ان تكون مجال خصب لاجراء المزيد من البحوث سواء في القطاع العام أو الخاص.

ثانياً: التوصيات

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

ثالثاً : الدراسات المستقبلية

- لايزال موضوع المهارات والتميز المنظمي من الموضوعات التي فيها الجدل قائما مما يدعو الى اجراء المزيد من الدراسات وخصوصا في البيئة العربية والمحلية ويقترح الباحثان اجراء الدراسات التالية:
1. أثر مهارات ادارة المشروع في تحقيق النجاح التنظيمي.
 2. دور عوامل نجاح إدارة المشاريع في بناء القدرة التنافسية.
 3. مهارات إدارة المشاريع ودورها في التميز التنظيمي : ادارة المعرفة متغيرا وسيطا.
 4. المهارات الصلبة والناعمة لمدير المشروع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 5. أثر المهارات الاجتماعية وادارة الموهبة لادارة المشاريع في تحقيق التفوق التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

أ- المصادر العربية

1. إسماعيل، باسنت عبد الحميد محمد. (2021). "السلوك القيادي كمتنبئ لمهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة". مجلة كلية التربية بينها. كلية التربية، جامعة بينها. العدد (128). مصر.
2. إسماعيل ، محمد (2021) "تطوير الساباات الإدارية لدى القيادة "الأكاديمية الجامعة القصيم في ضوء نموذج كايزن مجلة جامعة الجوف العلوم التربوية.
3. الحجيج، سمية. (2019). " القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، كلية العلوم التربوية.
4. الحديثي، 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 الساتل العلمية، العدد 35، ليبيا.
6. الخضير، أمل بنت عبد الله بن عبد الرحمن، (2021). "فاعلية وحدة مقترحة 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. خيرة، عيشوش. (2021). "تسيير المخاطر المالية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة طاهري 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 غي منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
11. الطحنون، عمر 2023، "أثر التطبيقات الحاسوبية على تنمية مهارات فريق إدارة مشروع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 06 العدد 02 – ديسمبر 2023
12. عبد الحسيب جمال رجب وزايد، محمود نصر الدين. (2018) " دور المدارس الدولية في تنمية مهارات الاتصال لدى طلاب المرحلة المتوسطة بمنطقة القصيم" رؤية تربوية مقترحة. 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 هبة الباقي، (2021). "العلاقة بين مهارات حل المشكلات والتشاركية واتخاذ القرار كنواتج تعلم للأنشطة المدمجة القائمة على محفزات الألعاب لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية في المدارس المصرية اليابانية". دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان.
15. فودة، أمل 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 الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي". المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية.
17. كمال، مصطفى فيس. (2020). "تصميم برنامج الكتروني لتقييم إدارة المشاريع وفق منهجية (PMBOK) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد 26.
18. الكنج، ربي عزة 2020 "مدى توفر ابعاد التميز التظيمي في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتل"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، العدد 6، المجلد 42.
19. منصور، خالدة إسماعيل. (2021). "أثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية: مستشفى علياء التخصصي أنموذجاً". كلية المجتمع، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.
20. الجندي، نيقين حسني علي محمود 2022، عادل عبد المنعم، طارق رضوان محمد، أثر إدارة المواهب فى أبعاد التميز التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة – جامعة طنطا العدد : الاول مارس 2022
21. عثمان، منى شعبان. (2020). "التميز 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 التميز 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 Quarterly82 , (4).
7. Radtchenko,Drillard, 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.