

فرصة التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع
على وفق خصائص القيادة المعاصرة
بحث ميداني في أمانة بغداد

**The opportunity to Transform From Project
Management to Project Leadership According to The
Characteristics of Contemporary Leadership
A Field research in the Municipality of Baghdad**

الاستاذ المساعد الدكتور أياد ظاهر محمد
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
حسين دعامي - امانة بغداد

Avadtaher@gmail.com
Zzhforme@yahoo.com

المستخلص

هدف البحث الى ايجاد فرص التحول من إدارة المشاريع التقليدية الى قيادة المشاريع في امانة بغداد في ظل الممارسات القيادية المعاصرة, ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تحقيق فرص التحول للمنظمات المبحوثة, وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث لمشروعات امانة بغداد وما تضيفه من قيمة خدمية تغير واقع الحال, واهمية هذه المشروعات للمجتمع, اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث, اذ شمل جميع مشروعات امانة بغداد الاستراتيجية والخدمية التي تلامس واقع المواطن البغدادي, وجمعت البيانات من (49) مستجيباً يمثلون مجتمع البحث بشكل حصري وشامل, والمتمثلون بـ (المدراء العاميين, معاونو المدراء العاميين, مديري المشروعات), باعتماد قائمة الفحص المعياري والتي تضمنت (60) فقرة, واستعين بالمقابلات الشخصية المهيكلة والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمد الباحث برنامج (SPSS V.21), فضلاً عن اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار التوزيع الطبيعي, الوسط الحسابي, النسب المئوية, الانحراف المعياري, الاهمية النسبية, معامل الاختلاف, معامل الارتباط بيرسون, معامل الانحدار المتدرج, كاي سكوير, الاختبار التائي) لاختبار فرضياته .

اما ابرز استنتاجات البحث فتجسد بتوفر مقومات التحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع بمستويات متدنية لمديري مشاريع امانة بغداد إذ إنها غير مفعلة بشكل يجعل عملية التحول ممكنة , نتيجة لارتباط هذه الممارسات باليات التحول بشكل وثيق, فضلاً عن وخرج البحث بجملة توصيات من اهمها تبني أنموذج تحول يتبناه مجتمع البحث للتحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع, من خلال الاصاله والموثوقية, والرؤية الواضحة للقيادة, والقرب من اصحاب المصالح, والعمل بتصميم وعزم, والتحسين والابداع وعلى الترتيب.

المصطلحات الرئيسية للبحث : القيادة , خصائص القيادة المعاصرة , ادارة المشاريع وقيادة المشاريع .

Abstract :

the aim of the research for finding opportunities to transform from traditional project management to project leadership at the Municipality of Baghdad under contemporary leadership practices, and then try to come up with a set of recommendations that contribute to achieving transformation the opportunities for the research organizations, Based on the importance of the research topic for the projects of the Municipality of Baghdad and the added value of service change the reality of the situation, And the importance of these projects to the community, adopted the descriptive analytical approach in the completion of this research, which included all the projects of the Municipality of Baghdad strategic and service that touch the status of the Baghdad citizen, and collected data from (49) respondents, representing the research community exclusively and comprehensive, represented by (Directors General, Assistants Directors General, Project Managers), (60) items, using structured interviews and field observations as aid tools for collection. The researcher adopted the program (Spss V.21), As well as the methods of descriptive statistics (natural distribution test, arithmetic mean, percentages, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, simple regression coefficient, gradient regression coefficient), To evaluate its hypotheses, The main findings of the

research are reflected in the availability of the elements of the shift from project management to project leadership at low levels for the managers of the Baghdad Municipality projects as they are not activated in a way that makes the transformation process possible, as a result of the correlation of these practices to the mechanisms of transformation closely, and the research came out with recommendations, The transformation of the research community to shift from project management to project leadership, through originality and reliability, clear vision of leadership, proximity to stakeholders, determination and determination, improvement, creativity and arrangement.

Key words : Leadership, contemporary leadership characteristics, project management and project leadership...

المقدمة :

ان ادارة المشاريع حفل متميز جداً في الادارة التقليدية, فعلى الرغم من وجود العديد من مديري المشروعات, إلا أن القليل منهم قادة للمشروعات, والقليل من القادة يقودون وفقاً لرؤية والهام وتمكين, اذ تحدث فرقاً كبيراً في العمل الذي يقومون به, لذلك فالمكونات والادوات المطلوبة لتشكيل القيادة في ادارة المشاريع تختلف كثيراً عن تلك المكونات والادوات في الادارة التقليدية. اذ تبرز الخصائص والمهارات والكفاءات القيادية كمفتاح لنجاح المشروع, فضلاً عن الدور القيادي لمدير المشروع باعتباره دوراً حاسماً في تحفيز الآخرين وإيجاد بيئة عمل فاعلة, مما يجعله عنصراً جوهرياً لنجاح المشروع في بيئة التعقيد واللاتأكد.

يتضمن البحث أربعة مباحث، الأول تضمن إستعراض لمنهجية البحث والمتضمنة المشكلة والأهمية والأهداف وحدود البحث المكانية والزمانية والبشرية والمنهج المستعمل ومجتمع وعينة البحث ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة، ومن جانب اخر عرض وتحليل بعض الجهود المعرفية السابقة التي تسنى للباحث الإطلاع عليها لبيان موقف البحث الحالي منها. أما المبحث الثاني فقد تضمن مدخل إلى القيادة الادارية , وخصائص القيادة المعاصرة, وادارة المشاريع ,و قيادة المشاريع. و المبحث الثالث فإنه يمثل الجانب العملي للبحث , فيما تضمن المبحث الرابع مبحثين الأول الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث والثاني التوصيات البحثية المعززة للإستنتاجات.

المبحث الاول

منهجية البحث

يتناول هذا المبحث مشكلة البحث, وتحديد الأهداف المتوخاة من البحث. والأهمية المؤمل إضافتها على المستوى النظري والتطبيقي لموضوعات البحث. وكذلك التعرف على حدود البحث والمتعلقة بالحدود البشرية والمكانية والزمانية ومخططة الفرضي.

1. مشكلة البحث:

وعلى الرغم من التقدم في منهجيات ادارة المشاريع , الا العديد منها تواجه الفشل والتلكؤ وتبديد في الاموال والوقت , نتيجة لضعف عمل قيادتها بفاعلية وكفاءة . وهناك الكثير من الجدل حول أحقية النظرية القائمة على

العلاقة القوية بين ادارة المشاريع وقيادة المشاريع وهذه العلاقة تترجم بالتأكيد نجاح أو فشل المشروع على نحو فعال من كل الجوانب المتعلقة بتطور المشروع وبيئته. مما تطلب معه وجود هيئات وشركات إستشارية رسمية للأشراف على إدارة وتنفيذ المشاريع و قيادتها و هذه الاشكالية تجسد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1- ما طبيعة العلاقة بين خصائص القيادة المعاصرة ومتغيراتها وبين إدارة المشاريع؟ وما مستوى إنعكاس أبعاد وممارسات القيادة المعاصرة في التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع في امانة بغداد قيد الدراسة؟

2- ما مدى تأثير كل نمط من الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق قيادة المشاريع عبر عملية إدارة المشاريع ومتغيراتها؟

2. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث كونه يتناول موضوع جديد له بالغ الأهمية والتأثير بتنفيذ المشاريع والتحول من الطريقة التبادلية البحتة في إدارة المشاريع التي من خلالها يتم التعويل على السيطرة والسلطة نحو نهج القيادة التي تساهم في (اجتياز التعقيد وتقديم أفضل المشاريع), فضلاً عن تقديم اطار عملي لأنموذج متكامل تناولت متغيراته بنظرة تكاملية وشاملة امتدت من المسببات وأنعكست في النتائج بما يعزز تبنيتها وتعميمها على القطاع الحكومي بمختلف شرائحه.

3. أهداف البحث:

تتجلى أهداف البحث بتعزيز الاطار المعرفي لخصائص القيادة المعاصرة والتحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع من خلال الأدبيات ذات الصلة المباشرة وإستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة التي تغني البحث الحالي, والأفادة منها في بناء الأطار العملي للبحث من جهة ولمجتمع البحث من جهة اخرى, ومحاولة بناء أنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث بهدف الاستفادة منها في تحديد أثر ممارسات القيادة المعاصرة في التحول من إدارة المشروع الى قيادة المشروعات وإمكانية إستخدامه لدى الشركات العاملة في تنفيذ مشاريع أمانة بغداد.

4. المخطط الفرضي للبحث :



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث /المصدر: إعداد الباحث.

5. فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها فقد عمدنا إلى صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى

تزداد فرصة تحول المؤسسة البلدية العراقية من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع كلما سادت خصائص القيادة المعاصرة , في ضوء انعكاس خصائص القيادة المعاصرة بمفاتيح تحولها في قيادة المشاريع في امانة بغداد, ولقد انبثقت منه الفرضيات الفرعية الآتية :

1. للاقالة والموثوقية علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
2. للقيادة وفق رؤية مستقبلية علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
3. للقرب من اصحاب المصالح علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
4. للعمل بتصميم وعزم علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
5. للتحسين والابداع علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
6. للممارسات الجيدة للقيادة علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
7. لأدراك الحاجة للتغيير علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
8. للتحول الواقعي علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
9. للدوافع الكامنة علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
10. لتمكين فريق العمل علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .
11. لبناء الاساس المتين علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في قيادة المشاريع .

الفرضية الرئيسية الثانية

توفر ممارسة الإدارة الكلاسيكية معوقات تحول دون الانتقال من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع.

الفرضية الرئيسية الثالثة

من الممكن وضع قواعد وإجراءات موحدة للانتقال من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع , من خلال ايجاد نموذج اكثر ملاءمة لبيئة امانة بغداد يقود التحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع وفقا للخصائص القيادة المعاصرة.

6. حدود البحث :

وتتحدد بما يأتي:

- 1- الحدود الزمانية: مشاريع أمانة بغداد بين عامي (2010 - 2016).
- 2- الحدود المكانية: تمثل موقع إجراء البحث (مشاريع أمانة بغداد).
- 3- الحدود البشرية: وتتمثل بـ (القيادات الإدارية العليا, القيادات الإدارية الوسطى, القيادات التنفيذية في مشاريع أمانة بغداد).

7. منهج البحث:

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في بحثه، إذ يعد منهجاً يمتاز بنظرة شمولية وتقترن وصف الحالة بتحليلها، ويجري وصف ماهو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ومن ثم تحليل ومناقشة البيانات والمعلومات المتحصلة لأغراض تحديد النتائج، والوقوف على أبرز المؤشرات.

8. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بمشاريع أمانة بغداد، أما عينة البحث فهم مديري مشاريع أمانة بغداد، والمتمثلة بالدوائر التنفيذية في أمانة بغداد، إذ جرى حصر أفراد عينة البحث بالمديرين في (مستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) العاملين في إدارة مشاريع أمانة بغداد والبالغ عددهم (49) وقد تم حصرهم بشكل شامل، إذ مثلت العينة مجمل المجتمع.

9. أساليب جمع البيانات والمعلومات :

إعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات من المصادر الآتية:

1-المعلومات المتعلقة بالجانب النظري: والتي تم التوجه اليها في معالجة الإطار النظري للبحث حيث تم الحصول عليها والمتمثلة (المتوافر من الكتب ذات العلاقة بالبحث، السجلات والنشرات والتقارير الخاصة بأمانة بغداد، المصادر المستحصلة عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت، الدوريات).

2-المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني: وتم الحصول عليها من (المقابلات والمشاهدات والمعاشية الميدانية، قائمة الفحص (Checklist)، المعلومات التي يمتلكها الباحث من خلال مجال عمله في أمانة بغداد). إذ كان الأساس اعتماد الباحث على قائمة الفحص المعياري لجمع المعلومات والبيانات لاستكمال متطلبات الجانب العملي والوصول للنتائج، وتم التعرف على اراء مجتمع البحث في ضوء قائمة الفحص المعياري المتكونة من أحد عشر رتبة وفقاً لمقياس ليكرت (0-10)، وكذلك تم رفق قائمة الفحص المعياري بالمعلومات من خلال المقابلات الشخصية المهيكلة، وقد جرى توظيفهما في صياغة مشكلة البحث في جانبها النظري والعملي. انطلاقاً من المشكلة وتساؤلاتها وفرضياتها جرى تكييف قائمة الفحص المعياري المتكونة من أحد عشر بعدد، فضلاً عن الاسئلة الديمغرافية المتضمنة (النوع، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، مدة الخدمة).

3-ونظراً لقلّة الدراسات السابقة المحلية والأقليمية في حقل التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع في ظل ممارسات القيادة المعاصرة، حاول الباحث تطوير أدواته لقياس هذا التحول وفقاً للمعطيات النظرية والعملية بما يتيح له من دراسات وبحوث سابقة الامر الذي جعله معتمداً على قائمة الفحص المعياري للباحثة (Susanne Madsen, 2015). كما موضح بالجدول (1) وبحسب الآتي:

الجدول (1): الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد

ت	الأبعاد	عدد الفقرات
1	مدى توافر الممارسات الجيدة لقيادة المشاريع	10
2	إدراك الحاجة للتغيير	3
3	الدوافع الكامنة	4
4	الأصالة والموثوقية	5
5	القيادة وفق رؤية واضحة	4
6	التحسين والإبداع	5
7	تمكين الفريق	5
8	القرب من من اصحاب المصالح للمشروع	3
9	بناء الأساس المتين	9
10	العمل بتصميم وعزم	7
11	جعل التحول واقعاً	5

10. قياس صدق وثبات قائمة الفحص المعياري:

- أ. صدق قائمة الفحص المعياري الظاهري : يعد الصدق الظاهري من الأمور الروتينية والواجبة قبل الشروع في توزيع اي مقياس لعينة البحث, وهو ما يسمى (بصدق الخبراء والمحكمين), إذ تم عرض قائمة الفحص المعياري على خبراء ومحكمين عددهم (11), وطلب منهم ابداء الرأي حول مدى ملائمة فقراتها للبحث الذي اعدت لأجله, وتم الاخذ بمجمل آرائهم بنظر الاعتبار.
- ب. ثبات صدق قائمة الفحص المعياري : أجرى الباحث صدق الاتساق الداخلي ومدى ثبات اداة القياس من خلال استعماله لمعامل (الفا- كرون باخ), إذ كان معامل ثبات المقياس الكلي ولكافة المحاور (0.972), فيما كان معامل الصدق للمقياس (98.5), إذ يدل ذلك على تمتعها بدرجة عالية ومقبولة من الثبات والصدق وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في اجراء البحث والتحليل الميداني.

11. ادوات تحليل البيانات :

- من اجل قياس واختبار متغيرات فرضيات البحث, فقد تم الاستعانة بمجموعة اساليب احصائية وتتمثل ببرنامج (SPSS. V21) الاحصائي الجاهز ويتمثل كالآتي:
- 1- النسبة المئوية: لتحديد نسبة الاجابات عن متغيرات البحث.
 - 2- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الاجابة للمتغيرات او الأبعاد المبحوثة في فقرات قائمة الفحص.
 - 3- الانحراف المعياري: لقياس التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - 4- معامل الاختلاف: لقياس التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - 5- معامل الارتباط البسيط (Pearson): لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية من خلال ملازمة القيم الكبيرة للظاهرة الاولى للقيم الكبيرة للظاهرة الثانية.

- 6- الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لقياس تأثير المتغيرات المستقلة او التوضيحية معنوياً على المتغير المعتمد او ما يسمى متغير الاستجابة.
- 7- معامل التحديد (R^2): يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب والتي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري.
- 8- الالهية النسبية: تستخرج الالهية النسبية بحاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد فقرات المقياس (11) اذ تعكس اهمية الاستجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظر العينة المبحوثة بشكل فردي.

المبحث الثاني

ادبيات البحث

1. دراسات سابقة

1- (Ing. J.G. Rijkssen 2010)

Different project, different leadership: A research study on the impact of the relationship between leadership style and success of implementation, regarding IT projects	عنوان البحث
مشروع مختلف، قيادة مختلفة دراسة بحثية عن تأثير العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح التنفيذ، بشأن مشاريع تكنولوجيا المعلومات	
عدم معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التي تستخدم في مشاريع تكنولوجيا المعلومات من قبل مدراء المشاريع ونجاح التنفيذ.	مشكلة البحث
تم معالجة نتائج الاستبيانات رقمياً باستخدام تقنيات التحليل الكمي برنامج (SPSS)، الإصدار 16.0.	الوسائل الإحصائية
هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الكاريزمية ونجاح التنفيذ. ووفقاً لهذا البحث، ظهرت علاقة سلبية بين القيادة الاستبدادية ونجاح التنفيذ أستناداً الى المستخدم/ الزبون. عموماً يمكن القول أن معظم أنواع مشاريع تكنولوجيا المعلومات تدار أفضل من قبل مدير المشروع ذو نمط القيادة الكاريزمية.	أبرز النتائج
إعتماد مزيج من القيادة التشاركية والكاريزمية باعتبارها القيادة الأكثر فعالية في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في هولندا.	أبرز التوصيات

2- (Paul Alexander Toth 2011)

Project Leadership and the PMBOK Guide	عنوان البحث
قيادة المشروع ودليل PMBOK	
غياب الممارسات الجيدة لقيادة المشاريع في دليل إدارة المشاريع PMBOK.	مشكلة البحث
اختار الباحث منهجاً عملياً لتحليل البيانات إذ قام بتحويل الوسائل الخام إلى النسب المئوية لإظهار النتائج. والسبب في أن الباحث أخذ هذا النهج كان مزدوجاً. السبب الأول هو أن البحث اعلاه بحثاً عملياً لحل مشكلة الأعمال، وليس لتقديم نظرية إذ إن هذا البحث لا يرمي لاكتساب معارف جديدة في قيادة المشروع، كما لم يهدف البحث إلى إثبات أو دحض أي نظرية لـ (القيادة العامة أو قيادة مشروع). والسبب الثاني هو ضمان توزيع أكبر النتائج للممارسين غير الأكاديميين في مجال إدارة المشروع.	الوسائل الإحصائية
أن المعرفة في قيادة المشروع تؤدي إلى كفاءة في قيادة المشاريع، وأن رعاية المشروع يشعرون بأن مدراء المشروع هم قادة المشروع فضلاً عن أن معرفة قيادة المشروع جوهرية لنجاح المشروع.	أبرز النتائج
قيادة المشروع ممارسة جيدة ويجب أن تكون جزءاً من دليل PMBOK.	أبرز التوصيات

3- (Fredrik Jörgensen 2012)

عنوان البحث	Leadership for Successful Construction Projects القيادة لمشاريع البناء الناجحة
مشكلة البحث	على الرغم من تحول المزيد من شركات البناء إلى إدارة المشاريع وإجراء التدريبات القيادية لإدارتها، ومع ذلك، لم يكن هناك ما يكفي من الاهتمام الذي يدفع الباحثين لتحديد الأساليب القيادية وسلوكيات مديري مشاريع التشييد وأثرها على أداء المشروع. وهنا يبرز التساؤل: هل ينبغي على مديري مشاريع البناء تبني أسلوب القيادة التقليدي الموجه نحو المهام، أم ينبغي أن يكونوا موجهين نحو العلاقة مع الأفراد من أجل تسهيل نجاح مشروع البناء؟
الوسائل الأحصائية	النسبة المئوية، الانحراف المعياري، الأنداد الخطي البسيط، معامل ارتباط سبيرمان.
أبرز النتائج	هناك علاقة معتدلة بين نمط القيادة المتبع من قبل مدراء مشاريع البناء وتسهيل نجاح تلك المشاريع، مع الأخذ بنظر الاعتبار إن للأنماط القيادية تأثير على مخرجات المشاريع عموماً وهذه الأنماط هي (القيادة التبادلية) و(القيادة التحويلية) التي تصف قدرة القائد على التعامل مع المهام عندما تواجه المنظمات تغييراً كبيراً.
أبرز التوصيات	ضرورة قيام مديري المشاريع بالالتزام بالتوجه نحو أنجاز المهام قبل إقامة علاقات شخصية جيدة مع الأفراد المعنيين. إذ أكدت الدراسة على أن نمط القيادة الأكثر ارتباطاً بنجاح المشروع هو أسلوب التوجه نحو المهام في البناء.

2. الجانب النظري

أولاً : القيادة الإدارية :

1. مفهوم القيادة :

تعد ظاهرة القيادة الادارية قديمة كقدم المجتمع البشري، وذلك لارتباطها بالتفاعل الاجتماعي وتقسيم العمل بين الافراد والجماعات وانصهارهم في تجمعات تنظيمية ونظم اجتماعية متعددة (Gibson et al, 2012: 313)، والقيادة عملية حيوية لإدامة واستمرار تقدم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منظم، وبسبب تلك الحيوية التي تتصف بها والتي تخص كل التنظيمات الاجتماعية تقريباً فان منظورها ونطاقها من السعة بحيث يكاد يشمل كل ما يتعلق بالنشاطات الانسانية المشتركة (صالح والمبيضين، 2013: 60)، إذ يعد الاهتمام بالقيادة الادارية من الاهتمامات المبكرة للعديد من الكتاب والباحثين، إذ أجريت الكثير من الدراسات والبحوث لتحديد مفهومها ومع ذلك لم يتم الاتفاق حول ماهية القيادة بشكل محدد وبالكيفية التي ينبغي ان تحلل فيها فمنهم من يرى إن القيادة وضع رؤية للمستقبل، وتنبيت الأولويات الاستراتيجية، وتطوير بيئة من الثقة داخل وما بين المنظمات (Alnelind & Alvé, 2016: 14).

2. تعريف القيادة :

من أهم المواضيع التي تشغل الباحثين في حقل السلوك التنظيمي (القيادة) لما لها من أثر كبير في مفاصل المنظمة، فمفهومها واسع من التعريفات والتصورات، إذ يوجد أكثر من (200) نموذج للقيادة ذات مجموعة عريضة من الحدود والمفاهيم وجوانب الدقة في التكوين (الزبيدي، 2007: 89). ويعرفها (Bass) بعملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. فيما يحددها (Likert) بالمحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (الحلامه والمدادحة، 2010: 158-159)، وهناك ثلاث اتجاهات في تعريف القيادة. ويوضح الجدول (1) وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين ممن تبنا هذا الاتجاه في تعريفهم للقيادة.

الجدول (2): اتجاهات تعريف القيادة

ت	الاتجاه واسم الباحث	التعريف
1	بوصفها عملية تفاعل اجتماعي السكارنه، 2014	عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن ان تتم في فراغ وإنما يلزم لها اطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الافراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثير الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.
2	بوصفها رؤى مستقبلية حافظ وعباس، 2016	عملية لتطوير أفكار ورؤية لتعيش الى جانب القيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤى للتأثير على الآخرين ويملكون السلوك ويصنعون قرارات صعبة حول الأفراد والمصادر الأخرى.
3	بوصفها عملية تأثير Kohler, 2016	القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم و أفكارهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق الاهداف التي يرغب بها القائد.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الأدبيات الواردة آنفاً.

ثانياً : خصائص القيادة المعاصرة:

1. القيادة التبادلية :

يعكف القادة من خلال أسلوب القيادة التبادلية على توجيه مرؤوسيهم ورسم أدوارهم، إذ لا يستعمل القادة التبادليون أسلوب القيادة التشاوري أو التشاركي أو التفويض. ومن ثم غالباً ما ينظر إلى أسلوب القيادة التبادلية على أنه أسلوب القيادة السيئة والدكتاتورية (Gill, 2011: 51) , ويمكن توضيح مفهوم القيادة التبادلية على أساس طبيعة علاقة التبادل القائمة بين القائد والمرؤوسين من خلال إحداث اتفاق بينهم إما أن يكون بشكل علني أو بشكل ضمني فالسلوك المؤدي للأداء الجيد سيتم مكافأته مثل الحصول على ترقية أو زيادة راتب، وفي الجانب الآخر سيكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير الجيد كالتنقل التأديبي أو الطرد مثلاً (Turner & Barling , 2002 : 39)، وقد عرفت القيادة التبادلية بانها عملية تبادل بين القائد والمرؤوسين، اذ يوضح القائد لمرؤوسيه المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة في حالة حدوث أي مشكلة (Hodgets, 2010: 418) , ويمكن تحديد ابرز خصائص القيادة التبادلية في المنظمات المعاصرة من خلال مجموعة من المعايير والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي: (يسعى القائد التبادلي الى تحديد الاهداف بصورة واضحة وايصالها الى كافة الموارد البشرية العاملة ومتابعة التنفيذ لتشخيص الانحرافات ومعالجتها، تسهم القيادة التبادلية في تعزيز العائد المادي لكافة الاطراف ذات العلاقة بعمليات المنظمة (Ivancevich & Matteson, 2002: 430)) و(تركز القيادة التبادلية على فكرة توجيه الموارد البشرية وتحفيزهم من خلال اعداد انظمة وتعليمات توضح كيفية مكافاة الاداء الجيد ومحاسبة الاداء غير المرضي للموارد البشرية، دعم وتنمية القدرات الابداعية لمواردها البشرية من خلال ربطها بالمكافآت (Rue & Byors, 2003: 376)).

2. القيادة التحويلية

يعد أنموذج القيادة التحويلية الأسلوب الأكثر شيوعاً في العالم (Barnes et al, 2013: 1567) في الواقع والأسلوب الأكثر فائدة لأنه أسلوب القيادة الاستباقية، أي عدم التغاضي عن التغيير، ومن ثم، القدرة على التكيف مع الذات بسرعة (Bodla & Nawaz, 2010: 210) . واهتمت الأوساط الإدارية منذ عقد من الزمن بمفهوم القيادة التحويلية لما لها من أثر فعّال في أداء الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية ،

اذ تعمل على تغيير الأفراد وتحولهم، بالتركيز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل (Mckenna, 383 :2000) فالقيادة التحويلية هي عملية التأثير على المستويين الكلي والجزئي للمنظمة، فعلى المستوى الكلي ينبغي للقيادة التحويلية ان يتحملوا مسؤولية الانظمة الاجتماعية، وتغيير المنظمة واصلاحها عن طريق بناء موقف سلطة مناسب، اما على المستوى الجزئي فيتوجب للقيادة التحويلية ان يهتموا بالشخصيات في المنظمة لتسهيل التغيير على المستوى الشخصي لكل فرد (المسعودي، 2007 :51). وينظر للقيادة التحويلية على إنها نمط قيادي تتفاعل فيه الادارة مع جميع الموارد البشرية بهدف زيادة الدافعية والإقناع والإثارة والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات للوصول إلى مستوى عالٍ من الاداء ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة (الحمد، 2013 :8) , وهناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها القيادة التحويلية بالمقارنة مع الانماط القيادية الاخرى في المنظمات والتي يمكن تحديدها بالاتي:

أ- الشجاعة الفائقة والثقة والايمان والقناعة بمقدرات المرؤوسين , والتحفيز الفكري اذ يقوم القائد بتشجيع الموارد البشرية لتنمية قدراتهم الابداعية (Gibson & Dennelly, 2003: 341).

ب- امتلاكهم الرؤية المستقبلية وسعيهم الدائم للتعلم , العقلانية والذكاء وحل المشكلات التي يواجهونها بصبر وتأنى (التميمي، 2009 :89).

ت- اسلوب الاتصالات الجذابة: اذ يكون القادة التحويليين قادرين على بناء الثقة والاحترام، اذ ان اسلوبهم في الاتصالات يحفز القدرات الذهنية للمرؤوسين (Fincham & Rhodes, 2010 :233). سحر الشخصية: والتي تبرز في قدرة القائد التحويلي على غرس احساس القيمة والاحترام والفخر في الموارد البشرية من خلال توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة لهم (حامد وحسون، 2010 : 114).

3. القيادة الرؤيوية

يعد مفهوم القيادة الرؤيوية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ومن هذا المنطلق ظهر تباين وجهات نظر المهتمين تجاه تحديد مفهوم دقيق للقيادة الرؤيوية اذ تم النظر اليها على إنها تلك الأنشطة المرتكزة على تحديد التوجه الإستراتيجي الطويل الأمد والرؤية للمنظمة (Hoffman & Frost, 2006: 43)، وبالتركيز على مدخل الميزة التنافسية فقد تم تعريف القيادة الرؤيوية بانها عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين من خلال تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها (Lee & Chen, 2007: 1028) , ويمكن تحديد ابرز الخصائص التي تمتاز بها القيادة الرؤيوية في المنظمات المعاصرة بالاتي (فندي وآخرون، 2013 :101) و(3 : 2010 , Rawolle): (الشعور العميق بالغرض الشخصي مصحوبة بالثقة العالية بالذات , والرغبة في تحمل المسؤولية بعيداً عن التسلط , ومهارات اتصال شفوية جيدة ومن ثم حضور اجتماعي قوي , وتقديم التضحيات لتحقيق الرؤية الخاصة بمنظمتهم والاستعداد للمخاطرة الشخصية , وامتلاكهم القدرة للتأثير في الاخرين , وامتلاكهم القدرات الذهنية والمعرفية الهائلة بالمقارنة مع العاملين في المنظمة , واستعداد مواردها بقبول مسؤولياتهم بشكل طوعي مع الإلتزام العالي بتحقيق اهداف منظمتهم , والتعامل مع عدد متنوع من الوظائف والاطراف، سواء كانوا داخل او خارج المنظمة) .

4. القيادة الكارزمانية

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للقيادة الكارزمانية صعوبة واضحة بسبب التباين بين وجهات نظر وآراء الباحثين والكتاب حولها، وتعود جذور القيادة الكارزمية إلى (Webers 1947) مفهوم الكاريزما، (Houses, 1977) نظرية القيادة الكاريزمية، وتوجد هذه الدراسات السابقة في (Burns 1978) و(Bass 1985) نظريات القيادة (الكاريزمية والتحويلية) المعاصرة، إذ تشير القيادة الكارزمانية للقدرة التي يتمتع بها فرد في تنظيم معين للتأثير في الآخرين للحد الذي يجعله في مركز قوة بالنسبة لهم و يمنحه الواقعون تحت تأثيره حقوقا تسلطية عليهم كنتيجة لقدرة التأثيرية هذه (Partlow, 2016: 3). فيما يراها الباحث الشخصية القيادية القوية التي تمارس دور مهم في تحريك سلوكيات الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة بغية تحقيق اهدافها الاستراتيجية فالقائد الكاريزمي إنسان اجتماعي جدا، نشيط، سريع البديهة، محبوب، يعشق التحدي والتغيير، لا يقف أمامه شيء، أفكاره عميقة، صاحب موقف وفكر معين، واثق من نفسه، قادر على الإقناع.

وقد اشارة عدد من الباحثين ووالكتاب الى وجود مجموعة من الخصائص التي تتميز بها اسلوب القيادة الكارزمانية بالمقارنة مع الاساليب الاخرى والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي (-53 : Bobet & Kulik, 2016): 55: امتلاكهم المقدر على اقناع الاخرين وتوجيه سلوكياتهم بالشكل الذي يتوافق مع توجهات المنظمة، الشخص الذي يتمتع بسمات القيادة الكارزمانية شخص وجد ليبقى في الذاكرة، لا ينسى أبدا، سواء أحببناه أم كرهناه قدراته هائلة لا حدود لها، كل من يراه أو يحتك به يحاول تقليده ومجاراة أفعاله ربما دون وعي أو إدراك في كثير من الحالات، تتمتع القيادة الكارزمانية بالقدرة على توجيه رسالة اعلامية بصور صامته، فيستطيعون بحضورهم فقط أن يعطوا تصريحاً، تلميحاً لا كلاماً، امتلاك القدرة على صياغة العبارات البناءة بأسلوب جيد ومؤثر في جميع العاملين لدى المنظمة، تتمتع بالمهارة اللازمة لادارة وقتهم وأوقات الآخرين، القدرة للتكيف مع الآخرين ومعرفة ماذا يريدون بالضبط، امتلاك القدرة على قراءة المشاعر بذكاء).

5. القيادة الخدماتية

أشار (Greenleaf, 1977) للقيادة الخدماتية بانها عمل انساني يهتم بالإنسان وبمصلحه، ويعد بخدمة الانسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته، وللقيادة الخدماتية مجموعة من الخصائص يقق عندها الباحثون، إذ إقترح (Van Dierendonck, 2011) ست خصائص رئيسية للقيادة الخادمة يمكن تحديدها بالاتي (46 : Hsiao et al., 2015): (تمكين الأفراد وتطويرهم، التواضع، الأصالة، المقبولية الشخصية، توكي الموضوعية في اتخاذ القرارات).

6. القيادة الأخلاقية

يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها عملية إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال العلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للأتباع عبر التواصل معهم باتجاهين، إذ يميل القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة الأخلاقية إلى خلق بيئة تعزز موقف وسلوك الأتباع (Dhar, 2016 : 140). وهناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها القيادة الأخلاقية بالمقارنة مع الاساليب السابقة والتي تمت الاشارة اليها في الفقرات السابقة ويمكن تحديدها بالاتي: (نجم، 2011: 337-338): (الرؤية الأخلاقية، الحس الأخلاقي، القيم الاخلاقية، مقاييس أخلاقية، العلاقات الاخلاقية مع أصحاب المصلحة).

ثالثاً : إدارة المشاريع:**1. مفهوم إدارة المشروع :**

يمكن وصف إدارة المشاريع بأنها نهج تتبع وترتيب المشروع من خلال تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات اللازمة لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (Campbell, 2011: 5), وتعني أيضاً مجموعة الفعاليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط و تنظيم وتوجيه ومراقبة لغرض الاستخدام الامثل لإمكانيات المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن , والكلفة ,والجودة, على أن تأخذ الادارة العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمشروع (دودين, 2012 :26).

2. مراحل إدارة المشروع:

يعتمد نجاح إدارة المشروع على ضمان تحقيق (المهام والموارد والأفراد) لأهداف وغايات العمل, والنتائج المرجوة وأن يتم ذلك في الوقت والميزانية المحددة (3: Sengupta et al., 2014). وعلى وفق دليل ادارة المشاريع (2013) فإن إدارة المشروع تشمل مجموعات العمليات التي يمكن تصنيفها بحسب الاتي (PMBOK, 2013: 6):

أ- مجموعة عمليات البدء: كافة العمليات التي يتم تنفيذها لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة من مشروع قائم (1: Pathak, 2016).

ب- مجموعة عمليات التخطيط: جميع العمليات المطلوبة لتحديد نطاق المشروع، وصلل الأهداف، وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي وضع المشروع لأجلها (13: Choudhuri, 2014).

ت- مجموعة عمليات التنفيذ: العمليات التي يتم إجراؤها لاستكمال العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتلبية مواصفات المشروع (18: Heagney, 2012).

ث- مجموعة عمليات الرصد والسيطرة: كافة العمليات المطلوبة لتتبع ومراجعة وتنظيم أداء وتقديم المشروع (60: Richardson, 2015).

ث- مجموعة عمليات الإغلاق: العمليات التي يتم إجراؤها لوضع اللمسات الأخيرة على جميع الأنشطة (18: Heagney, 2012).

رابعاً : قيادة المشاريع:**1. قيادة المشاريع المفهوم والتعريف:**

تعد القيادة واحدة من أهم العوامل الأساسية في إدارة المشاريع الناجحة, ويمكن النظر إليها باعتبارها فن التأثير في الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة, إذ يقوم القادة بتوجيه السلوكيات من خلال وضع الرؤية والتوجيه والعمليات الرئيسية (14: Xiong, 2008). وفي ما يأتي مجموعة من المفاهيم والتعاريف لقيادة المشاريع وبحسب الجدول.

الجدول (3): تعريف قيادة المشاريع

ت	الكاتب	التعريف
1	The APM Book 6ed. 2012	القدرة على تأسيس الرؤية والاتجاه، والتأثير ومواءمة الآخرين نحو تحقيق هدف مشترك، وتمكين وإلهام الأفراد لتحقيق النجاح. إذ تمكن المشروع من التحرك في بيئة من التغيير وعدم اليقين.
2	Jason Westland 2016	نشاط لقيادة الفريق نحو الإتمام الناجح للمشروع وهو أكثر من ذلك بكثير، إذ إنه الإنجاز الأمثل للأشياء من خلال الآخرين.
3	Susanne Madsen 2016	مزيج من المهارات يقوم من خلالها قائد المشروع بالعمل بكفاءة مع أعضاء الفريق عبر الهامهم وتمكينهم ويلعب الذكاء العاطفي دوراً أساسياً في ذلك.
4	Mike Clayton 2016	معرفة مواردك الأكثر قيمة (أعضاء فريقك)، إذ إنهم على رأس الأساسيات لإنجاز المهمة، والتفوق في قيادة هؤلاء الأفراد بأستعمال الأداة الأكثر قيمة في القيادة(الاتصالات الواضحة) التي توفر حدوداً لأعضاء الفريق حتى يتمكنوا من التصرف بشكل مستقل، فهي ليست فقط وسيلة يمكنك من خلالها التعبير عن الاحتياجات والرغبات.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الأدبيات الواردة آنفاً.

ومما تقدم يمكن تقديم تعريفاً أو مفهوماً لقيادة المشاريع نصه: عملية ديناميكية في مجموعة يمارس من خلالها مدير المشروع (الذي يمتلك صفة قائد المشروع) التأثير في الجماعة ودفعهم نحو بلوغ الأهداف المعلنة للمشروع، عبر إمتلاك المقوم الأساسي وهو الرؤية الموجهة وتطوير مناخ من الثقة لبناء روح الإبداع لدى أعضاء فريق المشروع التي تؤدي في النهاية الى بناء فرق عمل متخصصة في قيادة المشاريع لها رصيد من الخبرة التراكمية حصيلة العبر وزيادة فرصة التعلم.

2. أهمية قيادة المشاريع:

إن من أهم واجباتها قيادة المشروعات ضمان تحقيق أهداف المشروع (16: 2013, PMI)، ومن ثم فإن دورها أمر حاسم لأداء كل من المشروع والمنظمة. في سياق المشاريع، فإن دور مديري المشاريع يجعلهم أمام مسؤولية العمل اليومي للفريق، فضلاً عن ذلك يحتاج مديري المشاريع في كثير من الأحيان الى التفاعل مع أفراد من مختلف التخصصات مما يولد الحاجة لبناء علاقات جيدة لضمان تنفيذ مشاريعهم بالشكل السليم (Sunindijo et al., 2007:166).

3. الأبعاد القيادية لمديري المشاريع:

التركيز في مجال إدارة المشاريع على القيادة بدلاً من الإدارة هو الاعتراف بالحاجة إلى مجموعات المهارات الخاصة التي ينبغي على القادة امتلاكها وترجمتها في المشروع (Xiong, 2008:14)، إذ توهي المهارة الى القدرة التي يمكن تطويرها والتي تتجلى في الأداء ويمكن تصنيفها الى ثلاثة مهارات قابلة للتطوير يمتلكها القادة الفعالين بحسب الاتي (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000: 113):

- أ- المهارات الفنية التي تشير إلى فهم نشاط معين تنطوي على الأساليب والعمليات والإجراءات والتقنيات.
- ب- المهارات البشرية التي تصف قدرة السلطة التنفيذية على العمل بفعالية مع الآخرين.

ت- المهارات المفاهيمية التي تشمل القدرة على تحديد العلاقات بين الأجزاء المختلفة للمنظمة وعلاقتها مع البيئة الخارجية.

وقد إقترح كل من (Dulewicz & Higgs) خمسة عشر بعداً للقيادة صنفت على انها كفاءات القيادة لمدير المشروع وجمعت تحت مظلة: الكفاءات الفكرية (IQ) التي تعني الذكاء والقدرة على حل المشكلات، والكفاءات العاطفية (EQ) أي القدرات العاطفية والسلوكية والتحفيزية، والكفاءات الإدارية (MQ) التي تشير الى معرفة ومهارات الوظائف الإدارية (Dulewicz and Higgs, 2005:115).

4. مبادئ القيادة الفعالة الخمسة للمشاريع:

ويمكن ان ندعوها بهرم قيادة المشاريع المقترح من قبل (Thomas Juli 2011), إذ جاءت الرؤية في قمة الهرم من منطلق بصري كون القمة تمثل الجزء الاول الذي يمكن رؤيته من الهرم والنتائج في الأساس من الهرم في حين جعل التعاون والأداء والتعلم للبنات الأساسية للهرم, وهي محاطة بالرؤية والنتائج وكالاتي: (بناء الرؤية، وتعزيز التعاون، وتعزيز الأداء، وزرع التعلم، والتأكد من النتائج)

5. مفاتيح التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع:

أقترحت (Madsen) سبعة مفاتيح للتحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع موضحة وقد إعتدها الباحث لقياس التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع في أمانة بغداد وكالاتي: (الاصاله والموثقية ,و القيادة وفق رؤية ,والتحسين والإبداع , و تمكين الفريق ,والقرب من أصحاب المصالح ,و بناء أساس المتين ,والعمل بتصميم وعزم) (Madsen, 2015: 65-219).

المبحث الثالث - الجانب العملي

يتناول المبحث مستوى ابعاد التحول للبحث والمتمثلة ب(إدراك الممارسات الجيدة للقيادة في المشاريع , ادراك الحاجة للتغيير , الدوافع الكامنة , الاصاله والموثقية , القيادة وفق رؤية واضحة , التحسين والابداع , تمكين فريق العمل , القرب من اصحاب المصالح , بناء الاساس المتين , العمل بتصميم وعزم, التحول الواقعي) , لدى القيادات العليا والوسطى في الدوائر التنفيذية - امانة بغداد . والمستندة لقائمة الفحص المعياري التي تمثل اليات التحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع ومدى استعدادهم للتحول ومدى وجود المتغيرات للتحول الايجابي والمقبول .اذ سيجري مقارنة الاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث عن كافة المتغيرات وفقراتها على اساس (مقياس متدرج من 0 - 10) لمقياس ذو احد عشر رتبة , والذي يكون اكثر دقة وتخصيص , وتم اعتماد الوسط الفرضي (5), ولتقييم نتائج البحث , استعملت الاوساط الحسابية للتعرف على مدى توافر كل محور من المحاور, فضلا عن استعمال الانحراف المعياري لمعرفة مستوى درجة تشتت عينة البحث عن وسطها الحسابي , ومعامل الاختلاف النسبي للتعرف على مدى التجانس والانسجام في مستوى الاجابة , ونسبة الاهمية للتعرف على مدى اهتمام العينة في الفقرة التي تعرض عليهم من خلال قائمة الفحص المعياري , ووفقا لذلك توضح للباحث وجهات نظر متباينة في مستوى الاجابة لكل محور من المحاور , والتي يجري التعامل وفقها وكالاتي :

أولاً : تحليل ابعاد التحول :

1- تحليل ومناقشة نتائج إدراك الممارسات الجيدة للقيادة في المشاريع :

وفقاً لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (4) يتضح ان الوسط العام قد بلغ (5.17) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد توفر هذه الممارسات وبانحراف معياري (2.01) ، حققت الففرتين (6) (مدير المشروع يغير اسلوب قيادته اعتماداً على من يتعامل معه - الجهة الراعية او فريق المشروع او غيرهم) ، والفقرة (10) (مديري المشاريع خضعوا الى دورات تدريبية على القيادة في مسيرتهم المهنية) وسطاً حسابياً (6.51) وبشكل متوفر يفوق الوسط الفرضي، وبانحراف معياري على الترتيب (1.9 ، 1.88) ، من الجدول (4) يتضح ان ادنى المتوسطات الحسابية والتي تقل عن الوسط الفرضي المعتمد في البحث والبالغ (5) كانت للفقرات على الترتيب للفقرة التاسعة (يعتقد مدير المشروع أن الجهة الراعية تتطلع الى مديري المشاريع ليكونوا قادة للمشاريع ، ويدركوا كيفية قيادة المشاريع الناجحة) وبوسط حسابي (4.55) مما يؤشر وجود ضعفا ملحوظا في اعتقاد مدراء المشاريع لكون القيادة تتبع من ذات الفرد وتصلقها الخبرات والدورات ، وان دورهم القيادي يمر بسلسلة من الصفات الشخصية والمكتسبة بالvcقل والتدريب وعليهم الاعتماد على قدراتهم حتى يكسبوا ثقة الجهات الراعية وتغيير آرائها ، اذا بلغ الانحراف المعياري (1.96) .

الجدول (4) نتائج تحليل ومناقشة ادراك عينة البحث لبعء الممارسات الجيدة لقيادة المشاريع

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يرى مدير المشروع أن علوم قيادة المشروع أمر ضروري له ليكون على بيئة من أساليب قيادة المشروع المختلفة، وهذا بدوره يساعده على أن يصبح من قادة المشاريع المختصين .	5.76	1.614
2	مدير المشروع على دراية بأسلوب القيادة التحويلية ويستخدمه بانتظام في مشاريعه.	1.82	1.87
3	مدير المشروع على دراية بأسلوب القيادة الموقفية ويستخدمه بانتظام في مشاريعه .	3.24	2.94
4	مدير المشروع على دراية بأسلوب القيادة التبادلية ويستخدمه بانتظام في مشاريعه.	5.33	2.03
5	مدير المشروع يغير أسلوب قيادته اعتماداً على دورة حياة المشروع	6.02	1.74
6	مدير المشروع يغير أسلوب قيادته اعتماداً على من يتعامل معه - الجهة الراعية أو فريق المشروع أو غيرهم .	6.51	1.9
7	يعتقد مدير المشروع أن فهم قيادة المشروع سوف تسمح له أن يكون دبلوماسياً أكثر فاعلية للتعامل مع الجهة الراعية للمشروع ، مما يؤدي إلى مشاريع ناجحة.	6.31	2.3
8	يعتقد مدير المشروع أن فهم واستخدام تقنيات قيادة المشروع الفاعلة (أنماط وأنواع) يعطي الجهة الراعية الثقة في القدرة القيادية لمدير المشروع وبالتالي قيادة المشروع بنجاح.	5.61	1.9
9	يعتقد مدير المشروع أن الجهة الراعية تتطلع الى مديري المشاريع ليكونوا قادة للمشاريع ، ويدركوا كيفية قيادة المشاريع الناجحة .	4.55	1.96
10	مديري المشاريع خضعوا الى دورات تدريبية على القيادة في مسيرتهم المهنية	6.51	1.88
	إدراك الممارسات الجيدة لقيادة المشاريع	5.17	2.01

2- تحليل ومناقشة نتائج ادراك الحاجة للتغيير :

وفقا لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (5) يتضح ان الوسط العام قد بلغ (4.73) , وبانحراف معياري (1.72) , وهو اقل من الوسط الفرضي مما يؤكد ضعف توفر ادراك المنظمة المبحوثة في حاجتها للتغيير, يتضح من الجدول (5) ان اعلى وسطا حسابيا كان للفقرة (11) (العالم يزداد تعقيدا وهذا التعقيد له تأثير كبير على مهنة إدارة المشاريع. مما يولد لدى مدير المشروع القبول بالحاجة إلى التعلم و التكيف والنمو) بمتوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي (5.18) , وبانحراف معياري مقداره (1.67) , فيما حصلت الفقرة (12) (مدير المشروع لديه القدرة على تقييم كم يكلفه وكم يستغرق من الوقت للتغيير أي جزء من أجزاء مصفوفة المشروع التي يعمل فيها معظم الوقت) على وسطا حسابيا (4.43) وهو اقل من الوسط الفرضي للبحث مما يؤثر ضعفا في ادراك عينة البحث للسلوكيات الواضحة والتي تجعل منهم اكثر فاعلية وقدرة في تقييمهم للوقت اللازم للتغيير الايجابي , اذ حصلت الفقرة على انحرافا معياريا قدره (1.77) .

الجدول(5) نتائج توافر بعد ادراك الحاجة للتغيير

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	العالم يزداد تعقيدا وهذا التعقيد له تأثير كبير على مهنة إدارة المشاريع. مما يولد لدى مدير المشروع القبول بالحاجة إلى التعلم و التكيف والنمو	5.18	1.67
12	مدير المشروع لديه القدرة على تقييم كم يكلفه وكم يستغرق من الوقت للتغيير أي جزء من أجزاء مصفوفة المشروع التي يعمل فيها معظم الوقت .	4.43	1.77
13	مدير المشروع لديه إدراك واضح للسلوكيات التي يكون بحاجة إليها لكي يصبح مدير أو قائد للمشروع أكثر فعالية .	4.59	1.73
	ادراك الحاجة للتغيير	4.73	1.72

3- تحليل ومناقشة نتائج الدوافع الكامنة :

وفقا لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (6) يتضح ان الوسط العام قد بلغ (5.77) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد توفر الدوافع الكامنة لدى افراد عينة البحث , وبانحراف معياري (1.80) , من الجدول (6) بلغت اعلى مستوى اجابة للفقرة (15) (مدير المشروع يدرك ما هي أكبر وأعمق الدوافع الخاصة به ويسعى لزيادة السبل التي من خلالها يستطيع النمو في مهنته) و بمتوسط حسابي (6.61) وبانحراف معياري (1.69) , فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة (14) (مدير المشروع على بيئة من المعتقدات التي تميل للحد من نشاطه وهو يعمل بفاعلية للحد من أثارها ويستبدلها بما هو أفضل) و بمتوسط يقل عن الوسط الفرضي (4.88).

الجدول (6) تحليل نتائج توافر بعد الدوافع الكامنة

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري
14	مدير المشروع على بيئة من المعتقدات التي تميل للحد من نشاطه وهو يعمل بفاعلية للحد من أثارها ويستبدلها بما هو أفضل .	4.88	1.65
15	مدير المشروع يدرك ما هي أكبر وأعمق الدوافع الخاصة به ويسعى لزيادة السبل التي من خلالها يستطيع النمو في مهنته .	6.61	1.69
16	مدير المشروع لديه فهم جيد لما سيكسبه من كونه قائد المشروع و الطرائق التي من شأنها تلبية ذلك.	5.98	2.08
17	مدير المشروع لديه تفكير إيجابي وتمكين، ولديه الثقة في نفسه وهو ملتزم تماماً بالتحول من مدير للمشروع إلى قائد للمشروع .	5.61	1.78
	الدوافع الكامنة	5.77	1.8

4- تحليل نتائج بعد الاصاله والموثوقية :

وفقا لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (7) اذ يتضح ان الوسط العام قد بلغ (5.19) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد التزام عينة البحث بالأصاله والموثوقية , وانحراف معياري (1.89) , فيما كانت اعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرتين (18) (مدير المشروع يقدر القيم الأساسية (المقدرات الجوهرية) والمعتقدات الخاصة به ويقضي بعض الوقت بصورة منتظمة مع الذات للمراجعة وتنمية الشخصية) , والفقرة (20) (يسعى مدير المشروع دائما إلى العمل بنزاهة ويفعل ما هو صواب) بمتوسط حسابي (5.19) يفوق الوسط الفرضي مما يشير لاهتمام مدراء المشاريع في امانة بغداد بالمقدرات الجوهرية وبنزاهة العمل الذي يؤدونه مع الاهتمام بمراجعة وتنمية الشخصية الوظيفية , وقد بلغ الانحراف المعياري للفقرتين على الترتيب (1.52) , (2.09) , وحققت الفقرة (22) (مدير المشروع يعرف أن لديه أسلوب قيادة فريد من نوعه, وأنه يخدم الآخرين ويمكن من خلال هذا الأسلوب الذين يعملون معه في الواقع يراه واجبا عليه لتقديم أفضل ما لديه لأعضاء الفريق والآخرين) على ادنى وسطا حسابيا مقداره (3.78) , اقل من الوسط الفرضي للبحث مما يؤثر ضعفا في توفر اسلوبا فريدا لدى العينة وميلهم للعمل الروتيني مع الضعف في مخرجاتهم لفرق العمل والآخرين مع مؤشر يفرض لعدم الرضا لدى عينة البحث عن اساليب ادارة عمل مشاريع امانة بغداد , وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (2.25) .

الجدول (7) تحليل نتائج توافر بعد الاصاله والموثوقية

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري
18	مدير المشروع يقدر القيم الأساسية (المقدرات الجوهرية) والمعتقدات الخاصة به ويقضي بعض الوقت بصورة منتظمة مع الذات للمراجعة وتنمية الشخصية.	5.88	1.52
19	بالنسبة لمدير المشروع هناك انسجام بين ما يشعر به, ويفكر به , ويفعل ما يقول , أو متى لا يكون ذلك ممكناً , ويمكنه إعادة النظر في الوضع الحالي وإجراء التصحيح.	5.14	1.84
20	يسعى مدير المشروع دائما إلى العمل بنزاهة ويفعل ما هو صواب	5.88	2.09
21	مدير المشروع لديه إدراك لنقاط قوته والغرض من قيادته للمشروع , ويتطلع بفاعلية لفرص العمل بالمشروع حيث هناك درجة عالية من التناغم بين غايته الشخصية, وغاية المشروع .	5.27	1.75
22	مدير المشروع يعرف أن لديه أسلوب قيادة فريد من نوعه, وأنه يخدم الآخرين ويمكن من خلال هذا الأسلوب الذين يعملون معهما في الواقع يراه واجبا عليه لتقديم أفضل ما لديه لأعضاء الفريق والآخرين .	3.78	2.25
	الاصالة والموثوقية	5.19	1.89

5- نتائج تحليل ومناقشة بعد القيادة وفق رؤية واضحة :

وفقا لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (8) يتضح ان الوسط العام قد بلغ (5.43) وبانحراف معياري (2.15) , وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد وجود رؤية واضحة لمدراء المشاريع في امانة بغداد , اذ حصلت الفقرة (25) (مدير المشروع وأعضاء الفريق لديهم فهم ممتاز لسياق الأعمال , وهم قادرين على اتخاذ القرارات في مختلف المواقف للوصول الى الأهداف الاستراتيجية للمشروع) على اعلى متوسط حسابي بلغ (6.04) , وبانحراف معياري (2.11) , بينما حصلت الفقرة (26) (مدير المشروع مدرك لتأثير كل من- أصحاب المصالح , و أعضاء الفريق , والجهات المستفيدة من المشروع - بالمشروع و نتائجه ويستطيع بنجاح إيصال أهداف أو فوائد المشروع لهم ومعالجة مخاوفهم) على ادنى متوسط حسابي مقداره (4.84) والذي يقل عن الوسط الفرضي مما يدل على ضعف توفر هذه الفقرة لدى عينة البحث .

الجدول (8) تحليل نتائج توافر بعد القيادة وفق رؤية واضحة

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	توجد درجة عالية من الثقة والشفافية بين مدير المشروع وبين الآخرين. و يعملون كفريق موحد واحد، ويقاسمون المسؤولية من أجل تحقيق أهداف المشروع على المدى الطويل .	5.27	2.01
24	معايير نجاح المشروع بالنسبة لمدير المشروع هي مزيج من العوامل التكتيكية والاستراتيجية التي يتبعها هو والآخرين.	5.55	2.19
25	مدير المشروع وأعضاء الفريق لديهم فهم ممتاز لسياق الأعمال. وهم قادرين على اتخاذ القرارات في مختلف المواقف للوصول الى الأهداف الاستراتيجية للمشروع .	6.04	2.11
26	مدير المشروع مدرك لتأثير كل من(أصحاب المصالح , و أعضاء الفريق , والجهات المستفيدة من المشروع) بالمشروع و نتائجه ويستطيع بنجاح إيصال أهداف أو فوائد المشروع لهم ومعالجة مخاوفهم.	4.84	2.28
	رؤية القيادة الواضحة	5.43	2.15

6- تحليل ومناقشة نتائج التحسين والابداع :

وفقا لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (9) يتضح ان الوسط العام قد بلغ (4.57) وهو اقل من الوسط الفرضي مما يؤشر لحالة من الضعف في عمليات التحسين والابداع لمدراء المشاريع في امانة بغداد , وبانحراف معياري (1.91) , وحصلت الفقرة (28) (مدير المشروع يمتلك البصيرة لاكتشاف واستغلال الفرص وهو لا يخشى وضع القضية أمام كبار صناع القرار من أجل الحصول على تأييدهم لوسيلة جديدة مجدية أو فكرة تعتمد) على اعلى متوسط حسابي (5.27) لهذا البعد , وبانحراف معياري (2.08) .

الجدول (9) تحليل نتائج توافر بعد التحسين والابداع

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري
27	دائماً ما يخطو مدير المشروع بانتظام خطوة الى الوراء بعيداً عن التفاصيل ليلقي نظرة على المشروع بأكمله .	5.08	1.66
28	مدير المشروع يمتلك البصيرة لاكتشاف واستغلال الفرص وهو لا يخشى وضع القضية أمام كبار صناع القرار من أجل الحصول على تأييدهم لوسيلة جديدة مجدية أو فكرة تعتمد	5.27	2.08
29	مدير المشروع يرى بأنه يستطيع أن يكون عامل محفز للتغيير وصانع للحوار والنقاش بدلاً من الخبير الذي يحمل كل الإجابات , (جلسات الحوار والعصف الذهني) .	3.59	2.13
30	مدير المشروع يشجع التناوب الوظيفي والتنقل وتبادل المعرفة مع مجموعات و إدارات أخرى .	4.10	1.99
31	من خلال حبه للاستطلاع وأسئلته التحقيقية ، فإن مدير المشروع لديه مقدار كبير من التفكير النقدي على فريقه. وبالتالي تظهر أفكار جديدة على السطح بشكل منظم مع وجود ثقافة التعلم المستمر، والتحسين والابتكار.	4.80	1.71
	التحسين والابداع	4.57	1.91

7- تمكين فريق العمل :

وفقاً لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (10) إذ يتضح ان الوسط العام قد بلغ (5) وهو مساوٍ للوسط الفرضي مما يؤشر لحالة التوفر في البات تمكين فريق العمل لمدراء المشاريع في امانة بغداد , وبانحراف معياري (2.15) , وان اعلى قيمة وسط حسابي كانت للفقرة (35) (مستويات التواصل والمشاركة لفريق العمل مرتفعة ويتعاون الجميع حتى وان كانت المسافة بينهم بعيدة) بمقدار (5.94) متوفر واعلى من الوسط الفرضي , وبانحراف معياري (2.30) , فيما كانت ادنى قيم للفقرات (36) (يمتلك فريق عمل عالي الأداء ، إذ لم يعد بحاجة لمساعدته في التوجيه) والفقرة (32) (يعطي مدير المشروع بانتظام أولويات للأفراد على حساب المهام وفي اغلب الأحيان يعقد لقاءات على انفراد تساعده على التواصل مع كل فرد من افراد الفريق ومناقشة ما يحتاجه من كل فرد منهم). ومع ذلك فإن مدير المشروع يستمر بالهام وتحفيز الفريق على النمو والتطور وتقديم قيمة كبيرة من خلال المشروع) , وبوسط حسابي اقل من الوسط الفرضي وبشكل ضعيف (4.10 , 3.88) وبانحراف معياري (1.91 , 2.45) .

الجدول (10) تحليل نتائج توافر بعد تمكين فريق العمل

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري
32	يعطي مدير المشروع بانتظام أولويات للأفراد على حساب المهام وفي اغلب الأحيان يعقد لقاءات على انفراد تساعده على التواصل مع كل فرد من افراد الفريق ومناقشة ما يحتاجه من كل فرد منهم	3.88	1.91
33	يدعم مدير المشروع افراد فريقه بقدر ما يستطيع بالمقابل يطلب منهم ان يقدموا أفضل ما لديهم .	5.47	2.23
34	يدرك مدير المشروع نقاط القوة لكل فرد من اعضاء الفريق ويستخدمها بقدر الإمكان، وهو على بينة من الأمور التي تدفع وتحفز أفراد الفريق .	5.57	1.84
35	مستويات التواصل والمشاركة لفريق العمل مرتفعة ويتعاون الجميع حتى وان كانت المسافة بينهم بعيدة .	5.94	2.30
36	يمتلك فريق عمل عالي الأداء ، إذ لم يعد بحاجة لمساعدته في التوجيه . ومع ذلك فإن مدير المشروع يستمر بالهام وتحفيز الفريق على النمو والتطور وتقديم قيمة كبيرة من خلال المشروع .	4.10	2.45
	تمكين فريق العمل	5	2.15

8- تحليل ومناقشة بعد القرب من اصحاب المصالح :

وفقاً لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (11) اذ يتضح ان الوسط العام قد بلغ (5.14) بشكل متوفر لدى مدراء المشاريع في امانة بغداد كونه اعلى من الوسط الفرضي للبحث , وبانحراف معياري (1.95) , اذ يتضح ان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة (37) (يقوم مدير المشروع بتحليل أصحاب المصالح للمشروع و يعرف من هم صناع القرار الأكثر قوة ونفوذاً) بمقدار (5.90) , وبانحراف معياري (1.65), فيما حصلت الفقرة (38) (يمتلك مدير المشروع علاقة جيدة مع أصحاب المصلحة في المشروع ويلتقي بهم بشكل منتظم, وتتوفر الثقة بين بعضهم البعض, ويتكلم بصراحة عن المخاطر والقضايا وكيف يمكن ان يحرك المشروع إلى الأمام. وعند ارتكاب خطأ عليه مناقشة هذا الأمر بطريقة بناءة دون اللجوء الى القاء اللوم على احدهم) على متوسط حسابي (4.35) اقل من الوسط الفرضي للبحث , فيما كان انحرافها المعياري (2.10) .

الجدول (11) تحليل نتائج توافر بعد القرب من اصحاب المصالح للمشاريع

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
37	يقوم مدير المشروع بتحليل أصحاب المصالح للمشروع و يعرف من هم صناع القرار الأكثر قوة ونفوذاً .	5.90	1.65
38	يمتلك مدير المشروع علاقة جيدة مع أصحاب المصلحة في المشروع (يلتقي بهم بشكل منتظم, وتتوفر الثقة بين بعضهم البعض, ويتكلم بصراحة عن المخاطر والقضايا وكيف يمكن ان يحرك المشروع إلى الأمام. وعند ارتكاب خطأ عليه مناقشة هذا الأمر بطريقة بناءة دون اللجوء الى القاء اللوم على احدهم) .	4.35	2.10
39	الجهة الراعية للمشروع هي داعمة لمدير المشروع تماماً. ويتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالتشاور مع الفريق. ويتم إستدامة ذلك الدعم من خلال أخذ الأهداف التكتيكية وكذلك الاستراتيجية للمشروع بعين الاعتبار.	5.16	2.12
	القرب من اصحاب المصالح	5.14	1.95

9- تحليل ومناقشة نتائج بعد بناء الاساس المتين للمشاريع :

وفقاً لقائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (12) اذ يتضح ان الوسط العام قد بلغ (5.66) بشكل يدل على توفر اليات بناء الاساس المتين للمشاريع لدى مدراء المشاريع في امانة بغداد كونه اعلى من الوسط الفرضي للبحث , وبانحراف معياري (1.87) , حصلت الفقرة (41) (من مهام مدير المشروع وضع وثيقة بدء المشروع الشاملة (PID) أو خطة المشروع التي تصف الأساس المنطقي للمشروع، ودراسة الجدوى والنطاق والنهج، والمخاطر، والقضايا، التبعيات، خطة الأحداث المهمة ، والضوابط، وضمان الجودة، واستراتيجية الاتصالات والتكاليف والموارد والموردين. أذ يسهم من خلال (PID) بمعالجة مخاوف جميع أصحاب المصالح الرئيسيين للمشروع) على أعلى متوسط حسابي (6.27) وبانحراف معياري (2.07) , فيما حصلت الفقرة (42) (وثائق المشروع يجب أن تضمن بأن التشغيل التجريبي للمشروع لا يعني توقف الإبداع والتحسين) , على متوسطات حسابية اقل من الوسط الفرضي , اذ تظهر بمستوى ضعيف (4.24) وبانحراف معياري (2.46) .

الجدول (12) تحليل يوضح نتائج توافر بعد بناء الاساس المتين للمشاريع

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري
40	يعمل مدير المشروع بالتعاون مع الفريق للتخطيط للمشروع وتحديد وتخفيف المخاطر. ونادرا ما تظهر مشاكل رئيسية لم يتوقعها هو أو أي شخص آخر في الفريق .	4.65	1.59
41	من مهام مدير المشروع وضع وثيقة بدء المشروع الشاملة (PID) أو خطة المشروع التي تصف الأساس المنطقي للمشروع، ودراسة الجدوى والنطاق والنهج، والمخاطر، والقضايا، والتبعيات، خطة الأحداث المهمة ، والضوابط، وضمان الجودة، واستراتيجية الاتصالات والتكاليف والموارد والموردين. أذ يسهم من خلال (PID) بمعالجة مخاوف جميع أصحاب المصالح الرئيسيين للمشروع .	6.27	2.07
42	وثائق المشروع يجب أن تضمن بأن التشغيل التجريبي للمشروع لا يعني توقف الإبداع والتحسن .	4.24	2.46
43	يقدم مدير المشروع تقريراً بشكل منتظم عن سير العمل في المشروع ، وتشمل المعلومات جميع ما يراه أصحاب المصالح بأنه ذو صلة بالمشروع .	6.20	2.03
44	مدير المشروع يمكنه بانتظام تعقب نفقات المشروع وتشمل المعلومات الواردة في التقرير الأسبوعي .	6.00	1.93
45	لدى مدير المشروع الية لتتبع و تقييم و الموافقة على التغييرات في نطاق المشروع و يعرف بالضبط الية تغيير نطاق المشروع منذ بدأ المشروع ومدى تأثير ذلك . .	5.88	1.69
46	من وجهة نظر أعضاء الفريق فإن الإجراءات الجارية في المشروع مواتية ومناسبة لغرض المشروع. فهي ليست جامدة جداً أو مرنة جداً. إذ يستخدم مدير المشروع ما يكفي من الاجراءات لانجاز المهمة .	5.86	1.71
47	اللجنة التوجيهية (الجهة المرجعية) دائماً ما تكون فعالة وتستدعي مدير المشروع بشكل شهري لاستعراض التقدم المحرز في المشروع والمخاطر والقضايا، وتقديم له النصح والإرشاد.	5.92	1.57
48	لدى مدير المشروع طريقة للمراجعة المنتظمة للمشروع بحيث يمكنه ان يتعلم في التجربة وتصحيح المسار عند الحاجة. و يشجع فريقه لتبادل الأفكار والعبر مع المجموعات الأخرى.	5.92	1.79
	بناء الاساس المتين	5.66	1.87

10- تحليل ومناقشة نتائج بعد العمل بتصميم وعزم :

بموجب قائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (13) اذ يتضح ان الوسط العام قد بلغ (4.69) بشكل يدل على ضعف توفر اليات وقواعد للعمل بتصميم وعزم لدى مدراء المشاريع في امانة بغداد كونه أقل من الوسط الفرضي للبحث , وبانحراف معياري (1.66) , يتضح حصول الفقرة (53) (يعطي أولوية لأنشطة بناء العلاقات إضافة للمهام المهمة الأخرى) على أعلى المتوسطات الحاسبية وعلى التوالي (5.43) , وبانحراف معياري (1.26) .

الجدول (13) تحليل نتائج توافر بعد العمل بتصميم وعزم

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري
49	مدير المشروع يبدأ يومه بتركيز واضح و وينجز دائما الأنشطة التي يشرع فيها .	4.94	1.90
50	ينفق مدير المشروع 80 بالمائة على الأقل من الوقت على الأنشطة الاستباقية التي تضيف قيمة كبيرة إلى الجهة المستفيدة من المشروع	4.37	1.99
51	في بعض الأحيان هناك بعض المشكلات الملحة التي تتطلب اهتمام مدير المشروع, ولكن هذا هو الاستثناء وليس القاعدة , وعندما يحدث ذلك يسعى دائما لتوفير حلول قصيرة, فضلا عن حلول طويلة الأمد, والتي تعالج السبب الكامن وراء هذه المشاكل	4.27	2.12
52	يأخذ مدير المشروع خطوة إلى الوراء في بداية الأسبوع ويقوم المهام والأنشطة المهمة التي تحتاج إلى حضور. ونادراً ما يأجل أو يضيع وقته.	5.18	1.41
53	يعطي أولوية لأنشطة بناء العلاقات إضافة للمهام المهمة الأخرى.	5.43	1.26
54	بإمكان مدير المشروع تفويض أي شيء لأي شخص آخر يمكنه أن يفعل ما يستطيعه هو , والذي من شأنه أن يوفر ويوسع فرصة النمو لشخص آخر.	4.12	1.54
55	فريق العمل قادر تماما على التعامل مع تفاصيل تدفق العمل وصنع القرار, والتي تحرر مدير المشروع لتولي القيادة والتوجيه وبناء العلاقات الشخصية المتميزة.	4.51	1.39
	العمل بتصميم وعزم	4.69	1.66

11- تحليل ومناقشة نتائج بعد التحول الواقعي :

في ضوء قائمة الفحص المعياري تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (14) اذ يتضح ان الوسط العام قد بلغ (5) بشكل يشير لتوفر اليات التحول الواقعي لدى مدراء المشاريع في امانة بغداد كونه مساوٍ للوسط الفرضي للبحث , وانحراف معياري (2.02) , حصلت الفقرة (56) (مدير المشروع ملم بما يريده من حياته المهنية والإسهامات التي ينوي إضافتها) على أعلى متوسطا حسابيا مقداره (5.65) وبمستوى متوفر , وانحراف معياري قدره (1.81) , أما أدنى متوسطات حسابية فكانت للفقرتين (57) (يقوم مدير المشروع بالأنشطة التي تمثل له تحدياً على أساس يومي , ودائماً ما ينجزها بشكل مناسب) , (59) (يمكن لمدير المشروع تحقيق نتائج عظيمة في المشاريع التي يقودها واعرب الآخرون أن بدونها هو وفريقه لم يمكن تحقيق تلك النتائج) , وبمستوى متوسط حسابي على التوالي (4.61 , 4.16) ضعيف يقل عن الوسط الفرضي , وانحراف معياري (4.61 , 4.16) .

الجدول (14) تحليل نتائج توافر بعد التحول الواقعي

ت	تسلسل الفقرات	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري
56	مدير المشروع ملم بما يريده من حياته المهنية والإسهامات التي ينوي إضافتها .	5.65	1.81
57	يقوم مدير المشروع بالأنشطة التي تمثل له تحدياً على أساس يومي , ودائماً ما ينجزها بشكل مناسب .	4.61	1.85
58	مدير المشروع على بينة من نقاط القوة والضعف لديه ويسعى بنشاط لشحذها.	5.29	2.04
59	يمكن لمدير المشروع تحقيق نتائج عظيمة في المشاريع التي يقودها واعرب الآخرون أن بدونها هو وفريقه لم يمكن تحقيق تلك النتائج .	4.16	2.23
60	الأضطلاع من قبل مدير المشروع بدور المستشار (تقديم الاستشارة) للمساهمة بجدية و بشكل فاعل في نمو أشخاص آخرين, فضلا عن المجتمع بشكل عام وإدارة المشاريع .	5.24	2.17
	التحول الواقعي	5	2.02

ثانيا : الاختبار التائي لعينة البحث (One-Sample T Test) :

يعد الاختبار (التائي) من اكثر الاختبارات الاحصائية استعمالا لمقارنة الاوساط الحسابية لعينة البحث بدرجة معلومة , وعادة ما تكون تلك الدرجة هي الوسط الحسابي لمجتمع العينة , وقد استعمل الاختبار لمعرفة فيما لو كان هناك تطبيق لمحاور البحث ولكل بعد من الابعاد داخل كل محور وكانت النتائج موضحة كما في الجدول (15) وكذلك الاستدلال ان العينة ليست عشوائية وكالاتي :

الجدول (15) نتائج تطبيق ابعاد البحث في مشاريع امانة بغداد

ت	البعد	الوسط المرجح	درجة الحرية	Sig.	T - Test
1	إدراك الممارسات الجيدة للقيادة في المشاريع	52.14	48	0.00	191.566
2	ادراك الحاجة للتغيير	47.40	48	0.00	200.287
3	الدوافع الكامنة	57.71	48	0.00	222.884
4	الاصالة والموثوقية	51.95	48	0.00	191.280
5	القيادة وفق رؤية واضحة	54.25	48	0.00	153.107
6	التحسين والابداع	45.71	48	0.00	187.254
7	تمكين فريق العمل	49.31	48	0.00	168.061
8	القرب من اصحاب المصالح	58.11	48	0.00	169.486
9	بناء الاساس المتين	57.43	48	0.00	210.100
10	العمل بتصميم وعزم	48.34	48	0.00	230.660
11	التحسين والابداع	52.62	48	0.00	163.272

t عند مستوى 0.05 = 1.69

N = 49

من خلال الاطلاع على الجدول (15) يتضح ما يأتي :

- 1- إدراك الممارسات الجيدة للقيادة في المشاريع: من خلال قيمة (t) المحسوبة والبالغة (191.566) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة معنوية بمستوى دلالة (5%) لبعد إدراك الممارسات الجيدة للقيادة في مشاريع امانة بغداد, وان قيمة الوسط المرجح البالغ (52.14) اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (50) بمعنى ان الدلالة المعنوية لصالح الوسط المرجح اذ يشير لتوفر الممارسات لدى عينة البحث , وهذا يتطابق مع ملاحظات الباحث في ضوء معاشته الميدانية لمشاريع امانة بغداد, اذ ادرك وجود هذه الممارسات من قبل العينة الا انها تحتاج ان تعزز لكونهم يمارسونها بشكل روتيني وكأنها اليات عمل لمدراء المشاريع .
- 2- ادراك الحاجة للتغيير : من الجدول (15) يتضح ان قيمة (t) المحسوبة (200.287) بمستوى دلالة (sig= 0.00) , وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) , اذ يشير لوجود فروقات ذات دلالة معنوية , لبعد ادراك الحاجة للتغيير في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد قد بلغ (47.40) وهو اقل من الوسط الفرضي , مما يعني ان المعنوية ترجح كفة الوسط الفرضي وتؤشر لضعف ادراك الحاجة للتغيير في هذه المشاريع , ويرى الباحث السبب في ذلك لمقاومة التغيير , وضعف التكيف مع البيئة , واسباب شخصية تكمن في ضعف ادراك العينة المبحوثة لهذا البعد .

- 3- **الدوافع الكامنة** : يتضح من الجدول (15) ان قيمة (t) المحسوبة (222.884) عند مستوى دلالة (sig = 0.00) , وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) , اذ يدل لوجود فروقات ذات دلالة معنوية لبعدها الدوافع الكامنة لدى عينة البحث في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد (57.71) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي , الامر الذي يجعل كفته مرجحة , وان هناك تطبيق ومعرفة للدوافع الكامنة لدى عينة البحث من خلال الطموح للنمو الوظيفي , واكتساب المعارف والخبرات , وتبني اليات التفكير الايجابي وتعزيز الثقة والتحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع .
- 4- **الاصالة والموثوقية** : يتضح من الجدول (15) ان قيمة (t) المحسوبة (191.280) عند مستوى دلالة (sig = 0.00) , وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) , اذ يدل لوجود فروقات ذات دلالة معنوية لبعدها الاصالة والموثوقية لدى عينة البحث في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد (51.95) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي , الامر الذي يجعل كفته مرجحة , وان هناك تطبيق ومعرفة للأصالة والموثوقية لدى عينة البحث من خلال اهتمامهم بمجموعة المهارات والمعارف المكملة الموجودة لدى فرق عملهم والتي تؤدي لقدرة تنفيذ المشروع والوصول الى معدلات اداء عالية وبشكل مترابط ديناميكي (المقدرات الجوهرية) وامتلاكهم معدلات نزاهة وشفافية ومعرفتهم بالتحليل البيئي النسبية
- 5- **القيادة وفق رؤية واضحة** : يتضح من الجدول (12) ان قيمة (t) المحسوبة (153.107) عند مستوى دلالة (sig = 0.00) , وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) , اذ يدل لوجود فروقات ذات دلالة معنوية لبعدها الرؤية الواضحة لدى عينة البحث في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد (54.25) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي , الامر الذي يجعل كفته وسطها المرجح اعلى من الفرضي , وان هناك وجود للرؤية الواضحة لدى عينة البحث من خلال امتلاكهم رؤية لمعايير النجاح يطمحون بالوصول اليها او محاكاتها فضلا عن الفهم العميق لسياق العمل وتقاسم المسؤولية ويعد توفر هذا البعد بحد ذاته خارطة طريق لمستقبل المشاريع وبما ستقدمه امانة بغداد من اشارات نوعية تركز على رضا الجمهور من خلال المزيج الاستراتيجي (التكنولوجيا , الخدمة , القدرات , المعايير والمواصفات , الوقت , التغيير البيئي) .
- 6- **التحسين والابداع** : من الجدول (15) يتضح ان قيمة (t) المحسوبة (187.254) بمستوى دلالة (sig= 0.00) , وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) , اذ يشير لوجود فروقات ذات دلالة معنوية , لبعدها التحسين والابداع في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد قد بلغ (45.71) وهو اقل من الوسط الفرضي , مما يعني ان المعنوية ترجح كفة الوسط الفرضي وتؤشر لضعف التحسين والابداع في هذه المشاريع , ويعزى السبب في ذلك لأسباب منها ضعف التعلم المستمر وضعف اليات التحفيز ووسائله وتبادل المعرفة بين فريق العمل ومنظمتهم فضلا عن ضعف المام عينة البحث بأبواب الابداع يضيف قيمة جوهرية لأمانة بغداد ومخرجاتها وانه ظاهرة حضارية تسهم في بناء المجتمع الانساني وزيادة الرفاهية .

7- تمكين فريق العمل : من الجدول (15) يتضح ان قيمة (t) المحسوبة (168.061) بمستوى دلالة (sig= 0.00) , وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) , اذ يشير لوجود فروقات ذات دلالة معنوية , لبعد تمكين فريق العمل في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد قد بلغ (49.31) وهو اقل من الوسط الفرضي , مما يعني ان المعنوية ترجح كفة الوسط الفرضي وتؤشر لضعف التمكين في هذه المشاريع , ويعزى السبب في ذلك لأسباب منها توفير فرص التقدم الوظيفي للعاملين وتشجيع اسلوب عمل الفريق وتنوع مشاركة الآراء , فضلا عن اساليب عمل المنظمات الفعالة (احترام العاملين , تحمل المسؤولية والمخاطرة , وانظمة التحفيز والمكافئات والتعويضات , والعلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس والمرؤوسين فيما بينهم حتى تنطلق طاقاتهم الابداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم وبناء بيئة تحابي استقطاب ومشاركة العاملين وتنمية القيم والمفاهيم المشتركة القائمة على الثقة وتكامل الاهداف .

8- القرب من اصحاب المصالح : من الجدول (15) ان قيمة (t) المحسوبة (169.486) عند مستوى دلالة (sig = 0.00) , وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) , اذ يدل لوجود فروقات ذات دلالة معنوية لبعد القرب من اصحاب المصالح لدى عينة البحث في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد (58.11) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي , الامر الذي يجعل كفة وسطها المرجح اعلى من الفرضي , وان هناك فعلي للقرب من اصحاب المصالح لدى عينة البحث من خلال معرفتهم لصناع القرار الاكثر نفوذا في امانة بغداد والالتقاء بهم ومحاورتهم بشكا متواصل لتذليل العقبات وبناء جسور الثقة مع المستفيدين من المشاريع بالتعريف الدوري عن نسب الانجاز وفوائد تلك المشاريع استراتيجيا , فضلا عن التزامهم بالتعامل الجيد مع الموردين والمنظمات المسؤولة عن استدامة البيئة من منطلق المسؤولية الاجتماعية للمشروع .

9- بناء الاساس المتين : اظهر الجدول (15) ان قيمة (t) المحسوبة (210.100) عند مستوى دلالة (sig = 0.00) , وهو اقل من مستوى دلالة (0.05) , اذ يدل لوجود فروقات ذات دلالة معنوية لبعد بناء الاساس المتين لدى عينة البحث في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد (57.43) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي , الامر الذي يجعل كفة الوسط المرجح اعلى من الفرضي , وان هناك توافر للبعد لدى عينة البحث من خلال التعاون والتخطيط ووضع وثائق ومدونات رسمية للمشاريع تعد معيارا مرجعيا للانحراف , فضلا تقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح والمراجعة المنتظمة وتصحيح الاخطاء والتعاون مع اللجان التوجيهية.

10- العمل بتصميم وعزم : من الجدول (15) يتضح ان قيمة (t) المحسوبة (230.660) بمستوى دلالة (sig= 0.00) , وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) , اذ يشير لوجود فروقات ذات دلالة معنوية , لبعد العمل بتصميم وعزم في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد قد بلغ (48.34) وهي اقل من الوسط الفرضي , مما يعني ان المعنوية ترجح كفة الوسط الفرضي وتؤشر لضعف العمل بتصميم وعزم في مشاريع امانة بغداد , ويعزى السبب في ذلك لضعف في تركيز مدراء المشاريع على

الانشطة الاستباقية والاهتمام بالحلول الانية دون الحلول القطعية , ويرافق ذلك ضعف تخويل الصلاحيات واتخاذ القرارات التكتيكية والتشدد اللامبرر في الرقابة والاجراءات والخوف لدى فريق العمل من الفشل والتلكؤ في الانجاز لأسباب خارجة عن سيطرتهم .

11-التحول الواقعي : اظهر الجدول (15) قيمة (t) المحسوبة (163.272) عند مستوى دلالة (sig = 0.00) , وهو اقل من مستوى دلالة (0.05) , اذ يدل لوجود فروقات ذات دلالة معنوية لبعده التحول الواقعي لدى عينة البحث في مشاريع امانة بغداد , وان قيمة الوسط المرجح لهذا البعد (52.62) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي , الامر الذي يجعل كفة الوسط المرجح اعلى من الفرضي , وان هناك توافر للبعد لدى عينة البحث من خلال المهنية العالية لدى مدراء المشاريع وخبراتهم المتراكمة والفهم العميق لمكان القوة والضعف لدى فريق العمل وموارد المشروع وتذليل العقبات لتحقيق النجاح وبلوغ الاهداف بكفاءة وفاعلية , ان تقديم الاسهامات والاستشارات للفريق جعل من اعضاءه يتفانون في تقديم الانجاز بالرغم من الضعف في انظمة صيانة الموارد البشرية .

3- معامل الانحدار المتعدد بين ابعاد وممارسات التحول لقيادة المشاريع التي تتبناها امانة بغداد : لأجل استعمال الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بطريقة ادخال المتغيرات المستقلة (Stepwise) , لا بد للباحث ان يفهم بالشروط (ANOVA) (شراز , 2015 : 103) : اذ لا بد ان تكون العينة (40) لكل متغير من المتغيرات المستقلة , اذ كانت عينة البحث الحالي (49) مستحجب , والارتباطات قوية وتامة , اجراء اختبار (Mahal Distance) اذ كانت قيمته (24.116) وهي اقل من القيمة الحرجة للكاي - سكوير عند درجة حرية (48) والبالغة (65.66) مما يدل على جودة شروط استعمال الانحدار المتعدد التدريجي ومن خلال الاطلاع على الجدول (16) والذي يوضح بشكل اساسي لمعرفة اي ابعاد وممارسات امانة بغداد تأثرت في التحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع وفقاً لآراء عينة البحث ومن ثم تقييم هذه العلاقة , فضلاً عن ترتيب اهمية هذه الابعاد وفقاً لأليات التحول وكانت النتائج كالاتي :

- اظهر معامل الارتباط للأنموذج ان قيمة (R) والتي تشير لحجم العلاقة بين الاصاله والموثوقية والتحول لقيادة المشاريع قوية طردية (0.967^{**}) من الانموذج , اما بقية العلاقات بين الابعاد , فقد اضعفت تغيراً طفيفاً عليه , وكلما ادخل متغير جديد في الانموذج يؤدي الى زيادة معامل الارتباط بالتحول الى قيادة المشاريع .
- من الجدول (16) والعلاقة المباشرة بين ابعاد وممارسات ادارة المشاريع والتحول لقيادة المشاريع , والتي اثبتت معنويتها على مستوى الأنموذج بمعامل انحدار البعد الاصاله والموثوقية (0.113) , وبمستوى معنوية (Sig = 0.000) , عند درجة حرية (48) , و(F) محسوبة مقدارها (8800.829) , اذ تعكس النتيجة التغير في الاصاله والموثوقية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي مقابل بنفس مقدار (β) , فيما كانت قيمة معامل الانحدار (β) القيادة وفق رؤية واضحة (0.109) , والقرب من اصحاب المصالح (0.127) , العمل بتصميم وعزم (0.103) , والتحسين والابداع (0.065) , وإدراك الممارسات الجيدة للقيادة في المشروع

(0.082), وادراك الحاجة للتغيير (0.114) , والتحول الواقعي (0.109) , والدوافع الكامنة (0.101) , وتمكين فريق العمل (0.058) , فيما استبعد البعد (بناء الاساس المتين) من الأتمودج لأن الارتباط الجزئي لهذا البعد غير دال معنويا .

- من نتائج الجدول (16) يشير الى مقدار التباين في التحول نحو قيادة المشاريع يمكن تفسيره من خلال (الاصالة والموثوقية) , اذ استطاع بعد الاصالة والموثوقية ان يسهم بنسبة (93.4%) من حجم التباين في التحول , ويتضح كذلك بعد ادخال الابعاد الاخرى في الانمودج , ادى الى زيادة في تفسير التغير وبشكل طردي , فعند ادخال البعد (الرؤية الواضحة للقيادة) زادت قيمة (R^2) بمقدار (0.034) ليصبح التباين بعد اضافة المتغير الثاني ($R^2= 0.968$) الامر الذي جعل المتغيرين يفسران (96.8%) من تباينات التي تطراً على التحول لقيادة المشاريع , وعند ادخال المتغير الثالث (القرب من اصحاب المصالح) , زادت قيمة (R^2) بمقدار (0.014) ليصبح التباين بعد اضافة المتغير الثالث ($R^2= 0.982$) , الامر الذي جعل المتغيرات الثلاثة تفسر (98.2%) من التباينات التي تطراً على عملية التحول لقيادة المشروع . وعند ادخال البعد الرابع (العمل بتصميم وعزم) زادت قيمة (R^2) بمقدار (0.007) ليصبح التباين بعد اضافة المتغير الثاني ($R^2= 0.989$) الامر الذي جعل المتغيرين يفسران (98.9%) من تباينات التي تطراً على التحول لقيادة المشاريع , وعند ادخال البعد الخامس (التحسين والابداع) زادت قيمة (R^2) بمقدار (0.004) ليصبح التباين بعد اضافة المتغير الثاني ($R^2= 0.993$) الامر الذي جعل المتغيرين يفسران (99.3%) من تباينات التي تطراً على التحول لقيادة المشاريع , وزاد البعد السادس (إدراك الممارسات الجيدة للقيادة في المشاريع) من قيمة (R^2) بمقدار (0.002) ليصبح التباين بعد اضافة المتغير الثاني ($R^2= 0.995$) الامر الذي جعل المتغيرين يفسران (99.5%) من تباينات التي تطراً على التحول لقيادة المشاريع . وعند اضافة المتغيرات (ادراك الحاجة للتغيير , والتحول الواقعي , والدوافع الكامنة , تمكين فريق العمل) وعلى الترتيب ادى للتغير بمقدار (0.002) لكل بعد عند الادخال , اذ اصبح الانمودج يفسر (0.99.7%) من التباين الحاصل في التحول لقيادة المشاريع عند المتغير السابع (ادراك الحاجة للتغيير) , و(99.8%) يفسر من التباين الحاصل بعد اضافة البعد الثامن (التحول الواقعي) , و(99.9%) يفسر من التباين الحاصل في التحول لقيادة المشاريع بعد اضافة المتغير التاسع الى الانمودج (الدوافع الكامنة) , وعند ادخال البعد العاشر لممارسات ادارة التحول (تمكين فريق العمل) , اصبح الأتمودج يفسر (100%) , ويعد هذا الانمودج مفسراً لجميع التغيرات التي تطرا على ادارة المشاريع حال تحولها لقيادة المشاريع , مما يدل على دقة اختيار الابعاد من قبل الباحث .

يشير معامل الانحدار المعدل ($Adjusted R^2$) لأخذ جميع متغيرات الممارسات في معادلة الانحدار في الاعتبار , فيما تشير قيمة (t) لقيمة (b) تختلف عن الصفر لجميع متغيرات الانمودج , فيما بلغ معامل الانحدار لأبعاد وممارسات التحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع (0.127) .

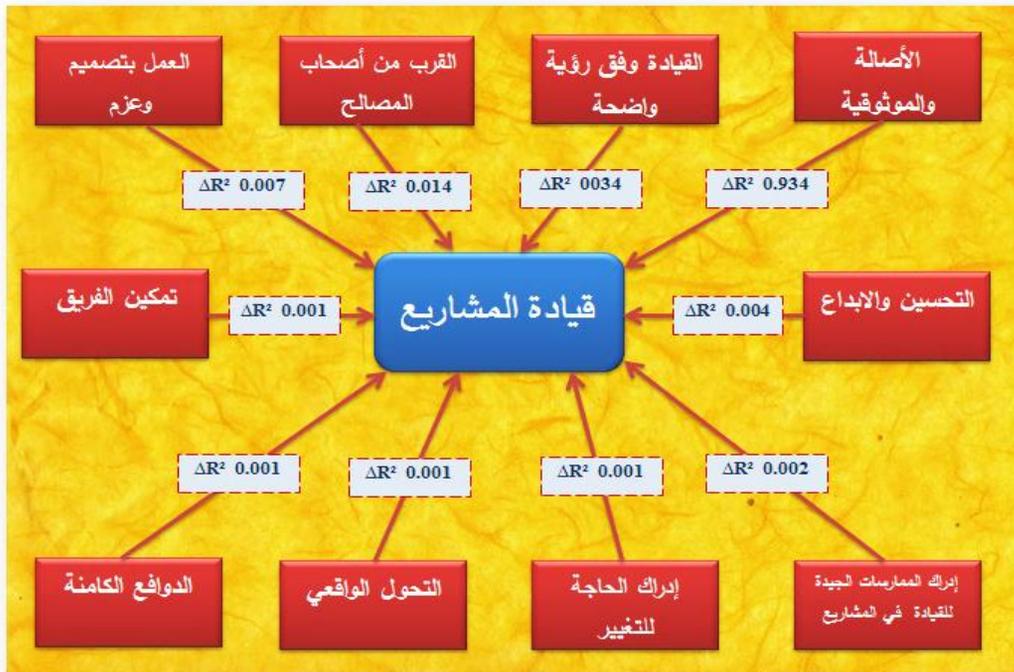
يمكن التنبؤ بمستوى التحول لقيادة المشاريع من خلال المعادلة الآتية :

قيادة المشاريع = (0.127) + (0.113) الاصالة والموثوقية + (0.109) الرؤية الواضحة للقيادة + (0.127) القرب من اصحاب المصالح + (0.103) العمل بتصميم وعزم + (0.065) التحسين والابداع + (0.082)

الممارسات الجيدة لقيادة المشاريع + (0.114) ادراك الحاجة للتغيير + (0.109) التحول الواقعي + (0.101) الدوافع الكامنة + (0.058) تمكين فريق العمل .

الجدول (16) نتائج اختبار تأثير ابعاد التحول في مشاريع امانة بغداد الى قيادة المشاريع

المتغير المعتمد	المصوبة للأنموذج F	Sig	df	t	ΔR^2	AR ²	R ²	R	β	α	الابعاد
قيادة المشاريع	8800.829	0.00	48	9.59	0.934	0.933	0.934	0.967	0.113	0.127	الإصالة والموثوقية
		0.00	48	12.23	0.034	0.967	0.968	0.984	0.109		القيادة وفق رؤى واضحة
		0.00	48	13.22	0.014	0.981	0.982	0.991	0.127		القرب من اصحاب المصالح
		0.00	48	8.98	0.007	0.988	0.989	0.994	0.103		العمل بتصميم وعزم
		0.00	48	8.32	0.004	0.992	0.993	0.996	0.065		التحسين والابداع
		0.00	48	15.22	0.002	0.995	0.995	0.998	0.082		إدراك الممارسات الجيدة للقيادة في المشاريع
		0.00	48	14.57	0.001	0.996	0.997	0.998	0.114		ادراك الحاجة للتغيير
		0.00	48	10.29	0.001	0.997	0.998	0.999	0.109		التحول الواقعي
		0.00	48	11.40	0.001	0.999	0.999	1.000	0.101		الدوافع الكامنة
		0.00	48	6.20	0.001	1.000	1.000	1.000	0.058		تمكين فريق العمل



الشكل (2) يوضح تأثير ابعاد ممارسات وعناصر التحول ادارة المشاريع لقيادة المشاريع

المبحث الرابع - الإستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المحور التطرق لاهم الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي :

أولاً : الإستنتاجات :

- 1- على الرغم من خضوع مديري المشاريع لدورات تدريبية في القيادة المعاصرة , وتغيير اساليب قيادتهم وفقاً للجهات التي يتعاملون معها وتبعاً للتغيرات البيئية , الا انهم مازالوا يعانون ضعفاً بأساليب القيادة المعاصرة الامر الذي اضعف اسلوب القيادة الناجحة لمشاريع امانة بغداد .
- 2- يدرك مديرو المشاريع في امانة بغداد حاجتهم للتعلم والتكيف والنمو , الا انهم يعانون ضعفاً في تقييمهم للكلف المادية والزمنية , فضلاً عن الضعف الملحوظ في السلوكيات التي تحولهم لمديرين وقادة فاعلين .
- 3- ثبت ادراك مدراء المشاريع في امانة بغداد لدوافعهم الخاصة للنمو بوظيفتهم كمهنة , الا انهم ما زالوا يهملون المعتقدات التنظيمية التي تحد من فاعليتهم .
- 4- مدراء المشاريع في امانة بغداد لا يقدمون كل ما في وسعهم لأعضاء الفريق واصحاب المصالح نتيجة لضعف في اصال اهداف وفوائد المشروع فضلاً عن عدم توفر الحصانة الفنية التي تمكنهم من التعامل مع الجهات الرقابية والقضائية الامر الذي يجعلهم متخوفين ازاء تلك المشاريع القائمين على ادارتها وقد يفضي ذلك لأضعاف الثقة في اداراتهم(توفر الموثوقية بمستويات متدنية) .
- 5- مديري مشاريع امانة بغداد لا يزالون قليلي الاهتمام بتبادل المعرفة والتعاقب الوظيفي .
- 6- مديري المشاريع في امانة بغداد يفتقرون لتوجيه الفريق والهامة وتحفيزهم للنمو والتطور .
- 7- ظهر امتلاك مديري مشاريع امانة بغداد تحليلاً كاملاً لأصحاب المصالح وصناع القرار , فضلاً عن ابلانهم لوضع وثائق بدء المشروع معلنة وواضحة للجميع .
- 8- يعاني مديري المشاريع من الضعف في تقديرهم للأنشطة الاستباقية مع الضعف الملحوظ الناتج عن تركيزهم على الانجاز كهدف .
- 9- يهتم مديري المشاريع في امانة بغداد بحياتهم المهنية .
- 10- يولي مديري المشاريع اهتماماً بالدوافع الكامنة , وبناء الاساس المتين , الا انهم يعانون ضعفاً في ادراكهم للتغيير والتحسين والابداع في مجمل اعمالهم .
- 11- ظهر توفر مقومات التحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع بمستويات متدنية لمديري مشاريع امانة بغداد إذ إنها غير مفعلة بشكل يجعل عملية التحول ممكنة .
- 12- افرزت النتائج لأنموذج تحول تتبناه عينة البحث للتحول من ادارة المشاريع الى قيادة المشاريع , من خلال الاصاله والموثوقية , والرؤية الواضحة للقيادة , والقرب من اصحاب المصالح , والعمل بتصميم وعزم , والتحسين والابداع وعلى الترتيب .

المصادر :

المصادر العربية

أولاً: الكتب

- 1- حافظ , عبد الناصر علك , وعباس , حسين وليد حسين , (2016) , الأنماط القيادية (الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة) , الطبعة الأولى , دار غيداء للنشر والتوزيع , عمان , الأردن .
- 2- الحلالمة , محمد عزات , المدادحة , أحمد نافع , (2010) , المفاهيم الحديثة في علم الادارة , الطبعة الاولى , إثراء للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .
- 3- دودين , أحمد يوسف , (2012) , إدارة المشاريع , الطبعة الاولى , اليازوري للنشر والطباعة , عمان , الاردن
- 4- السكارنة , بلال خلف , (2011) , الإبداع الاداري , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن .
- 5- نجم , نجم عبود , (2013) , مدخل الى إدارة المشروعات , الطبعة الاولى , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان , الأردن .

ثانياً: الرسائل والأطاريح الجامعية

- 6- التميمي , محمد ياسين رحيم طه , (2009) , العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من مدرء إدارة مصرفي الرافدين والرشيد , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بحث غير منشور .
- 7- الحماد , مي بنت محمد عبد الله , (2013) , واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاجتماعية , جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية .
- 8- الزيدي , ناظم جواد عبد سلمان , (2007) , العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية) , أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال من جامعة بغداد .
- 9- المسعودي , محمد اصبح بكال , (2007) , العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بحث غير منشور .

ثالثاً: البحوث والدراسات

- 10- حامد , سهير عادل و حسون , شفاء محمد علي , (2010) , الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية , مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد الثالث والثمانون , ص ص 109-137 .
- 11- صالح , احمد علي والمبويضين , محمد ذيب , (2013) , القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة , مجلة العلوم الادارية , المجلد (40) , العدد (1) , ص ص 58-74 .
- 12- فندي , علي حسون وسعيد , هديل كاظم و طه , اسماء , (2013) , اثر تطبيق اساليب ادارة الانطباع على ادوار القيادة الروبوية , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية , العدد 34 , ص ص 87-118 .

المصادر الأجنبية

First: Books

- 13- Campbell, G.M. (2011). The Complete Idiot's Guide to Project Management, 5th Edition, Marie Butler-Knight, United States of America.
- 14- Fincham, R.& Rhodes,P., (2010)," Principles of organizational behavior", New York , Oxford university Press.

- 15- Gibson , James , & Donnelly , H.James , & Lvancevich , John , & Konopask , Robert, (2012) , "Organizations Behaviour Structure Process" , Fourteenth edition, McGraw-Hill, United States of America.
- 16- Gibson, J.; Donnley, J; Ivancevich, J and Konopask, R., (2003), Organizations: Behavior , Structure, Processes, 11th. edition, McGraw-Hill, Irwin.
- 17- Gill, R.(2011), Theory and practice of leadership, 2nd Ed. ,Sage publications ,London.
- 18- Heagney, J.,(2012), Fundamentals of project management, 4th ed, American Management Association, United States of America.
- 19- Hodgetts, Richard. M., (2010), international management, culture, strategy and behavior, Irwin –mc grow-hill.
- 20- Ivancevich,J.M.,& Matteson,M.T.,(2002), "Organizational Behavior and Management", Mc Graw Hill, New York
- 21- Kohler, Reinhold,(2016), Optimization of Leadership Style,New Approaches to Effective Multicultural Leadership in International Teams,1.st.edition, Springer Gabler,Germany .
- 22- Madsen, Susanne,(2015), The Power of Project Leadership: 7 Keys to Help You Transform from Project Manager to Project Leader,1st. ed. , Kogan Page Limited , GB and USA.
- 23- McKenna, E., (2000), Business Psychology and Organizational Behavior: A Student Handbook, 3rd. ed., Psychology Published: USA and Canada.
- 24- PMI, (2013), ‘A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)’, 5th Edition, Newtown Square, PA, Project Management Institute.
- 25- Richardson, Gary L. ,(2015), Project Management Theory and Practice, 2nd. Edition, CRC Press ,Taylor & Francis Group, United States of America.
- 26- Rue, L.W. and Byars, L. ,(2003), Management, Skills and Application, 10 ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.

second: Journals & Research's

- 27- Barnes, J. N. ; Christensen, D. S. & Stillman, T. ,(2013), Organizational Leadership And Subordinate Effect In Utah’s Certified Public Accounting Profession. Journal of Applied Business Research (JABR), vol.(29),no.(5),pp. 1567-1582.
- 28- Bodla, M. A. & Nawaz, M. M. ,(2010), Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. International Journal of Business and Management, Volume(5), Issue(4), pp. 208-214.
- 29- Choudhuri, N. M.,(2014), project management fundamentals. In: s.l.:ITC Infotech India Ltd, pp. 1-22 .
- 30- Dhar, Rajib Lochan ,(2016), Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy, Tourism Management, vol.(57), pp. 139-148.
- 31- Dulewicz, V. & Higgs, M., (2005), Assessing leadership styles and organisational context,Journal of Managerial Psychology, Vol. (20), Issue(2), pp.105–123.
- 32- Edum-Fotwe, F.T. & McCaffer, R., (2000), Developing project management competency : perspectives from the construction industry. International Journal of Project Management,vol(18), pp.111–124.

- 33- Hoffman, B. J., & Frost, B. C., (2006), Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical investigation. *International Journal of Manpower* , vol. (27),pp. 37-51.
- 34- Hsiao, C. , Lee, Y., Chen,W., (2015), The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles, *Tourism Management*, vol.(49), pp. 45-57.
- 35- Lee.C.& chen, W.J.(2007).the Effects of Internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information Technology Industrt ,*international journal of management*, Vol. 22,No.4,pp.1025-1046.
- 36- Sengupta, S., Sengupta, D. & Titus, R., 2014. Application of agile methodologies for member and team role transformation in projects. In: *India:PM World journal*, vol 3, no. 1, pp. 1-16.
- 37- Sunindijo, R.Y., Hadikusumo, B.H.W., & Ogunlana, S.,(2007), Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management. *Journal of Management in engineering*, Vol. (23), Issue(4),pp. 166-170.
- 38- Turner, N. and Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*. vol. 87, No.2, pp.304-311 .

Third: Thiesis & Dissertations

- 39- Alnelind, Jennifer & Alvé, Cecilia ,(2016), Design leadership skills Questioning the difference between design leadership and generic leadership in SME manufacturing organisations, *Linnaeus University, Sweden*, unpublished Master thesis.
- 40- Bobet, Julien, Kulik, Alisa,(2016), Leadership Revisited: The Imprint Of Disenchantment, *Linnaeus University, Sweden*, unpublished Master thesis.
- 41- Jörgensen, Fredrik,(2012), Leadership For Successful Construction Projects, *Blekinge Institute Of Technology*, unpublished master thesis .
- 42- Partlow, Paul Jacob,(2016), Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leaders' Impacct On Creative Performance, *University Of Oklahoma*, unpublished Doctor Of Philosophy thesis.
- 43- Rawolle, M., (2010), The motivating Power of Visions Exploring the Mechanisms, *Dissertation in the Faculty of Philosophy and Theology Faculty of the Friedrich-Alexander University Erlangen-Nuremberg*.
- 44- Rijkxen, Ing. J.G.,(2010), Different project, different leadership, *University Nederland*, unpublished Master study Strategy and Organization thesis.
- 45- Toth, Paul Alexander,(2011), Project Leadership and the PMBOK® Guide, *Jones International University*, unpublished PhD of Business Administration thesis.
- 46- Xiong, Riyue,(2008), LEADERSHIP IN PROJECT MANAGEMENT, *Georgia Institute of Technology*, unpublished Master thesis

Fifth: Internet

- 47- Pathak, R., (2016), Top 5 Project Management phases. [Online] Available at: <http://project-management.com/top-5-project-management-phases/>.

