

اتجاهات المديرين نحو اختيار مديري المشاريع

دراسة تطبيقية على شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم

د. أنور عبد الله محمد أبو بكر

إن وظيفة مدير المشروع يجب أن ينظر إليها كمنصب هام، وليس كونها نوع من الإزعاج المؤقت. وأن مهارات إدارة المشاريع يجب أن تدخل في صلب التنافس داخل المنظمة. وهذا يتطلب برنامجاً واعياً ومخططاً له لاختيار وتدريب مدير المشروع. إن الإدارة هي مهارة معينة وكثيراً ما تتم ترقية أشخاص لمنصب مدير مشروع كمكافأة على أداء سابق ويعتبر هذا النوع من المديرين مديري مشاريع بالصدفة. إن التغيير نحو مؤسسة تتمحور حول إدارة المشاريع يعني اختبار إمكانية مرشح ما لأداء دور إدارة المشاريع استناداً إلى مؤهلات المهارات التي تتطلبها الوظيفة (روبرت ج. غراهام ورائدل ل. إنجلاند ٢٠٠٢).

يمكن إختيار مدير المشروع فور إختيار المشروع للتمويل أو عند أي نقطة مبكرة تبدو مرغوباً فيها للإدارة العليا. إن أفضل طريقة لتوضيح الدور الفريد لمدير المشروع هو مقارنته مع المدير الوظيفي الذي يعمل في أحد أقسام المنظمة الوظيفية مثل التسويق، أو الإنتاج، أو اللوجستيات. ويكون مديري هذه الأقسام متخصصين في مجالهم ويشرفون إشرافاً تقنياً مباشراً ومسؤولون إدارياً عن إتخاذ القرار ويستخدمون المنهج التحليلي. ويكون مدير المشروع ذو نظرة عامة وله خلفية واسعة في المعرفة والخبرة تمكنه من تسهيل التعاون بين أعضاء الفريق. ويمكن أن تتميز العلاقة بين مدير المشروع ومديري الوظائف وفريق المشروع ورئيس المشروع بالعلاقات ويمكن أن تزود المنظمة بأناس موهوبين.

الإطار النظري للدراسة:

تعريف المشروع: في المعنى الأوسع يكون المشروع مهمة معينة محددة يراد تحقيقها ويمكن رؤية المشروع

كوحدة واحدة. وأن هناك بعض الخواص التي تميز المشروع أهمها (هنري أنطون سميث، ٢٠٠٩):

أ- **الغرض:** يكون المشروع بمثابة نشاط يحدث مرة واحدة فقط وله مجموعة من النتائج النهائية المراد

تحقيقها. ويمكن تجزئته إلى مهام جزئية يجب أن تنفذ لكي تتحقق أهداف المشروع.

ب- **دورة الحياة:** للمشروع دورة حياة فمن بداية بطيئة يتقدم المشروع إلى حجمه البنائي ثم يصل ذروته

ويبدأ في الانخفاض وأخيراً يجب أن ينتهي.

ت- **التداخلات**: يتداخل المشروع مع مشاريع أخرى تؤديها المنظمة في نفس الوقت وأن هذا التداخل يكون مع العمليات المستمرة والنمطية.

ث- **الإنفرادية**: لكل مشروع بعض العناصر التي تكون فريدة وخاصة به حيث يتميز المشروع بدرجة معينة من الخصوصية.

ج- **النزاع**: هو نزاع المشروع مقابل المشاريع الأخرى على الموارد داخل المنظمات متعددة المشاريع.

معايير إختيار مديري المشاريع:

أفضل مدير مشروع هو الفرد الذي يمكنه أداء العمل. إن من السهل وجود العمال العاملين بجد، إلا أن الفرد الذي يركز على إتمام العمل الصعب يكون نادر الوجود. ومن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في مديري المشاريع:

أ- المصادقية:

* مصادقية تقنية: المصادقية التقنية تشمل المعرفة في مجال العلوم الأخرى كالحاسبة، القانون، التاريخ، اللوجستيات، البرمجة اللغوية العصبية، علم النفس والدين. ويجب أن يدرك العميل وفريق المشروع والإدارة أن لدى مدير المشروع المعرفة التقنية الكافية لتوجيه المشروع. لذلك يجب أن يكون لدى مدير المشروع فهماً معقولاً للتقنيات الأساسية للمشروع.

* مصادقية التسيير: مثل مسؤولية حفظ جدول المشروع وضمان إتاحة المواد والعمالة عند الحاجة لها وتمثيل اهتمامات كل الأطراف في المشروع لبعضهم البعض وكذلك مسؤولية إتخاذ القرارات الصعبة.

ب- **الحساسية**: يحتاج مدير المشروع إلى مهارات سياسية على مستوى رفيع. بالإضافة إلى مجموعة قرن الاستشعار السياسي الجيد يحتاج مدير المشروع للإحساس بالخلاف الشخصي في فريق المشروع أو بين أعضاء الفريق والخارجيين. ومدير المشروع الناجح هو الذي يشعر بالخلاف مبكراً ويواجهه قبل أن يستفحل ولا يتجنبه. وكذلك يحافظ مدير المشروع على انسجام أعضاء الفريق ويقنعهم على التعاون لتحقيق أهداف المشروع.

ت- القيادة: يجب أن يعرف مدير المشروع كيف يجعل الآخرين يشتركون في تعهداتهم للمشروع حيث يجب أن يكون قائداً. ويعتبر الإحساس القوي بالأخلاق أحد أهم أوجه القيادة لمدير المشروع. وقد يتورط مدير المشروع في أخلاقيات متعلقة بالتلوث، مواقع المصانع واستخدام الأراضي العامة.

عملية إختيار مدير المشروع:

الخطوة الأولى هي معرفة عن ماذا تبحث وذلك بإستعمال المعايير المذكورة أعلاه. أما الخطوة الثانية هي إستخدام عملية سلوكيات المقابلة الشخصية. إن عملية إختيار مديري المشاريع هي في غاية الأهمية. عملية المقابلة تستهلك الكثير من الوقت وقد تشرك الأشخاص في نقاشات لا تبدو مريحة لهم ولكنها تقلل من خطر تعيين شخص غير ملائم.

أهداف إدارة المشروع: زيادة الإنتاجية - الحد من التكاليف - تقليل المصاريف - إنجاز المشروع بالوقت المحدد - إنجاز المشروع بالميزانية المقررة - تنفيذ كل المتطلبات مثل الجودة - إرضاء العميل وفريق المشروع. **مجتمع وعينة الدراسة:** تم تحديد حجم عينة الدراسة (٥٠) مفردة من بين المديرين في بعض شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم. تم إختيار مفردات هذه العينة بإستخدام الطريقة العشوائية وهي عينة (جزء من المجتمع) يتم إختيار مفرداتها عشوائياً دون غيرها من المفردات لتمتعها بصفات أو خصائص محددة مع مراعاة تمثيلها لجميع المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية بتلك الشركات وبقدر يتناسب مع متغيرات الدراسة.

أسلوب جمع بيانات الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة وذلك بعد تحكيمها من قبل محكمين مختصين في هذا المجال. تم توزيع عدد (٨٠) استبانة على أفراد الإدارة العليا في بعض شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم. بمساعدة مقدرة ومشكورة من تلك الإدارات في تلك الشركات تمكن الباحث من استلام عدد (٦٠) استبانة بنسبة (٧٥٪) والاستبانات التي لم ترد (٢٠) استبانة بنسبة (٢٥٪) الصالحة للتحليل منها عدد (٥٠) استبانة. بينما بلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (١٠) استبانة وهي نسبة تعتبر مقبولة في البحوث التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبانات

وتعكس مدى استجابة الباحثين ومدى وضوح عبارات الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي: تستخدم (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف المعلومات العامة للعينة لغرض وصف عينة الدراسة.

ب- أساليب الإحصاء التحليلي: تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس إعتماضية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم معامل الارتباط لكرونباخ ألفا: يستخدم لقياس إعتماضية الأداة المستخدمة في الدراسة، وقد بلغ ٧٦٪.

الإجراء الإحصائي مربع كاي (Cross tabs):

تجدر الإشارة إلى أن هذه الطرق هي التي إستخدمها الباحث في تحليل بيانات الدراسة كذلك إستخدم الباحث برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) وصولاً لأشكال الدراسة. يستخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة. حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي.

معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

الانحدار البسيط: يستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرين.

الانحدار المتعدد: يستخدم لاختبار العلاقة بين ثلاثة متغيرات فأكثر.

برنامج SPSS: يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية رقم (١٥) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل والمتغير التابع: من الجدول رقم (١) نستنتج أن شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم تركز على بعد المصدقية التقنية، ويليه في الأهمية بعد مصداقية التسيير ثم بعد الحساسية ثم بعد القيادة. والجدول رقم (٢) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع إختيار مديري المشاريع.

جدول رقم (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل معايير (المصدقية التقنية، مصداقية التسيير، الحساسية، القيادة) حجم العينة (٥٠)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المصدقية التقنية	3.7350	1.3175
مصدقية التسيير	3.7200	1.3200
الحساسية	3.6000	1.3830
القيادة	3.5850	1.4441

المصدر: إعداد الباحث، (٢٠١٩)

جدول رقم (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع إختيار مديري المشاريع، حجم العينة (٥٠)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إختيار مديري المشاريع	3.2800	1.5541

المصدر: إعداد الباحث، (٢٠١٩)

مناقشة واختبار الفرضيات :

من بيانات الجدول بالرقم (٣) يستنتج الباحث من ما يتضمنه هذا الإحصاء الوصفي وجود مؤشرات بين هذه العلاقات والتي نتجت عنها قيم إحصائية متمثلة في درجة الحرية، وقيمة مربع كاي وقيمة مستوى المعنوية وعلى ضوء ذلك يتضح للباحث الأتي :

الفرضية : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معايير (المصدقية التقنية، مصداقية التسيير، الحساسية، القيادة) واختيار مديري المشاريع.

الفرضية ١ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار المصدقية التقنية وإختيار مديري المشاريع.

جدول رقم (٣) - علاقات الفرضية : (Cross tabs):

الرقم	العلاقة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية	النتيجة
1	المعرفة بالعلوم كالمحاسبة والقانون واللغات وعلم النفس.	29.571	16	.020	توجد علاقة معنوية
2	الفهم المعقول بتقنيات المشروع الأساسية	20.222	12	.003	توجد علاقة معنوية
3	المقدرة على توضيح تقنية المشروع للإدارة العليا	39.231	16	.001	توجد علاقة معنوية
4	المقدرة على تفسير الإحتياجات التقنية للعميل وفريق المشروع والإدارة العليا	16.330	16	.000	توجد علاقة معنوية

المصدر: إعداد الباحث، (٢٠١٩)

من بيانات الجدول بالرقم (٣) يستنتج الباحث من ما يتضمنه هذا الإحصاء الوصفي وجود مؤشرات بين هذه العلاقات والتي نتجت عنها قيم إحصائية متمثلة في درجة الحرية، وقيمة مربع كاي وقيمة مستوى المعنوية وعلى ضوء ذلك يتضح للباحث الآتي:

- ١-العلاقة الأولى: من الجدول بالرقم (٣) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.020) وهي أصغر من (0.005) فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح.
- ٢-العلاقة الثانية: من الجدول بالرقم (٣) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.003) وهي أصغر من (0.005) فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح.
- ٣-العلاقة الثالثة: من الجدول بالرقم (٣) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.001) وهي أصغر من (0.005) فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح.
- ٤-العلاقة الرابعة: من الجدول بالرقم (٣) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أصغر من (0.005) فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح.

من خلال نتائج العلاقات السابقة ثبت صحة الفرضية والتي تنص على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار المصدقية التقنية وإختيار مديري المشاريع". حيث أن شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم تعتبر المهارة التقنية شرط أساسي في إختيار مديري المشاريع.

الفرضية ٢ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار مصداقية التسيير وإختيار مديري المشاريع .

جدول رقم (٤) – علاقات الفرضية : (Cross tabs):

الرقم	العلاقة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية	النتيجة
1	المقدرة على حفظ جدولة المشروع في إطار التكلفة	26.573	16	.060	لا توجد علاقة معنوية
2	المقدرة على تمثيل كل أطراف المشروع	21.222	12	.064	لا توجد علاقة معنوية
3	المقدرة على التأكد من دقة وحدات التقارير.	36.233	16	.001	توجد علاقة معنوية
4	المقدرة على ضمان إتاحة المواد والعمالة عند الحاجة لها	15.332	16	.061	لا توجد علاقة معنوية

المصدر: إعداد الباحث، (٢٠١٩)

من بيانات الجدول بالرقم (٤) يستنتج الباحث من ما يتضمنه هذا الإحصاء الوصفي وجود مؤشرات بين هذه العلاقات والتي نتجت عنها قيم إحصائية متمثلة في درجة الحرية، وقيمة مربع كاي وقيمة مستوى المعنوية وعلى ضوء ذلك يتضح للباحث الآتي :

١-العلاقة الأولى : من الجدول بالرقم (٤) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (060) . وهي أكبر من (005) . فإنها تقبل فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة غير صحيح .

٢-العلاقة الثانية : من الجدول بالرقم (٤) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (064) . وهي أكبر من (005) . فإنها تقبل فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة غير صحيح .

٣-العلاقة الثالثة : من الجدول بالرقم (٤) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (001) . وهي أصغر من (005) . فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح .

٤-العلاقة الرابعة: من الجدول بالرقم (٤) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.061) وهي أكبر من (0.005) فإنها تقبل فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة غير صحيح.

من خلال نتائج العلاقات السابقة ثبت عدم صحة الفرضية بنسبة (٧٥٪) والتي تنص على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار مصداقية التسيير واختيار مديري المشاريع".

الفرضية ٣: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار الحساسية واختيار مديري المشاريع.

جدول رقم (٥) - علاقات الفرضية: (Cross tabs):

الرقم	العلاقة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية	النتيجة
1	مدير المشروع يشعر بالخلاف مبكرًا ويواجهه	27.373	16	0.010	توجد علاقة معنوية
2	مدير المشروع يحافظ على أعضاء الفريق هادئين	24.202	12	0.024	توجد علاقة معنوية

المصدر: إعداد الباحث، (٢٠١٩)

من بيانات الجدول بالرقم (٥) يستنتج الباحث من ما يتضمنه هذا الإحصاء الوصفي وجود مؤشرات بين هذه العلاقات والتي نتجت عنها قيم إحصائية متمثلة في درجة الحرية، وقيمة مربع كاي وقيمة مستوى المعنوية وعلى ضوء ذلك يتضح للباحث الآتي:

١-العلاقة الأولى: من الجدول بالرقم (٥) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.010) وهي أصغر من (0.005) فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح.

٢-العلاقة الثانية: من الجدول بالرقم (٥) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.024) وهي أصغر من (0.005) فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح.

من خلال نتائج العلاقات السابقة ثبت صحة الفرضية بنسبة (١٠٠٪) والتي تنص على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار مصداقية التسيير واختيار مديري المشاريع".

الفرضية ٤: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار القيادة وإختيار مديري المشاريع.

جدول رقم (٦) - علاقات الفرضية: (Cross tabs):

الرقم	العلاقة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
1	المقدرة على إستثمار قوى الفريق وتغطية ضعفه.	28.234	16	.053	لا توجد علاقة معنوية
2	يعرف متى يتحكم ومتى يعطي القيادة للفريق.	25.204	12	.054	لا توجد علاقة معنوية
3	يجعل الآخرين يشتركون في تعهداتهم للمشروع.	32.423	16	.004	توجد علاقة معنوية
4	لديه الإحساس القوي بالأخلاق.	17.350	16	.040	توجد علاقة معنوية

المصدر: إعداد الباحث، (٢٠١٩).

من بيانات الجدول بالرقم (٦) يستنتج الباحث من ما يتضمنه هذا الإحصاء الوصفي وجود مؤشرات بين هذه العلاقات والتي نتجت عنها قيم إحصائية متمثلة في درجة الحرية، وقيمة مربع كاي وقيمة مستوى المعنوية وعلى ضوء ذلك يتضح للباحث الآتي:

١-العلاقة الأولى: من الجدول بالرقم (٦) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.53) وهي أكبر من (0.005) فإنها تقبل فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة غير صحيح.

٢-العلاقة الثانية: من الجدول بالرقم (٦) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.054) وهي أكبر من (0.005) فإنها تقبل فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة غير صحيح.

٣-العلاقة الثالثة: من الجدول بالرقم (٦) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.004) وهي أصغر من (0.005) فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح.

٤-العلاقة الرابعة: من الجدول بالرقم (٦) يستنتج الباحث بما أن قيمة مستوى المعنوية (0.040) وهي أصغر من (0.005) فإنها ترفض فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل وهو فرض الدراسة صحيح.

من خلال نتائج العلاقات السابقة ثبت صحة الفرضية بنسبة (٧٥%) والتي تنص على أنه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار المصادقية التقنية واختيار مديري المشاريع ". حيث تهتم شركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم بأن يكون لدى مدير المشروع الإحساس القوي بالأخلاق .

النتائج :

- * أكدت الدراسة بأن المعرفة بالعلوم كالمحاسبة والقانون واللغات وعلم النفس من المعايير الأساسية لاختيار مدير المشروع بشركات المقاولات والإنشاءات في ولاية الخرطوم .
- * أكدت الدراسة بأن المقدرة على تفسير الاحتياجات التقنية للعميل وفريق المشروع والإدارة العليا من المعايير الأساسية لاختيار مدير المشروع بشركات المقاولات والإنشاءات في ولاية الخرطوم .
- * أكدت الدراسة بأن المقدرة على التأكد من دقة وحادثة التقارير من المعايير الأساسية لاختيار مدير المشروع بشركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم .
- * أكدت الدراسة بأن الشعور بالخلاف مبكراً ومواجهته من المعايير الأساسية لاختيار مدير المشروع بشركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم .
- * أكدت الدراسة بأن الإحساس القوي بالأخلاق من المعايير الأساسية لاختيار مدير المشروع بشركات المقاولات والإنشاءات في ولاية الخرطوم .

التوصيات :

- * ضرورة أن يكون لدى مدير المشروع بشركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم المقدرة على حفظ جدولة المشروع في إطار التكلفة .
- * ضرورة أن يكون لدى مدير المشروع بشركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم المقدرة على تمثيل كل أطراف المشروع .
- * ضرورة أن يكون لدى مدير المشروع بشركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم المقدرة على ضمان إتاحة المواد والعمالة عند الحاجة لها .
- * ضرورة أن يكون لدى مدير المشروع بشركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم المقدرة على استثمار قوى الفريق وتغطية ضعفه .

* ضرورة أن يكون لدى مدير المشروع بشركات الإنشاءات والمقاولات في ولاية الخرطوم المقدرة على معرفة متى يتحكم ومتى يعطي القيادة للفريق .

محددات الدراسة: تم إجراء الدراسة في المنظمات الخاصة ويمكن إجراء الدراسة في قطاعات أخرى متعددة (هادفة وغير هادفة للربح) . وقد تم أخذ بيانات الدراسة مرة واحدة ولذلك يمكن للدراسات المستقبلية أن تأخذ البيانات على فترات متعددة . ويمكن للدراسات المستقبلية أن تختبر أخلاقيات متعلقة بالتلوث، مواقع المصانع واستخدام الأراضي العامة .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، الطبعة الأولى، 2007م .
- 2- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2005م .
- 3- جاك ميردث، صمويل مانتل، إدارة المشروعات، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 1999م .
- 4- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002م .
- 5- محمد عبد أبو سمرة، إدارة المشروعات، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010م .
- 6- هنري أنطون سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، تعريب علاء أحمد سمور، عمان، دار زهران للنشر، 2009م .

المراجع باللغة الإنجليزية:

أ-الكتب:

- 1- Charles J. Fombrun, Mark D. Nevins, **The Advice Business, Essential Tools and Models for Management Consulting**, Pearson, Prentice Hall, 2004.
- 2- John w. Boudreau, **Transformative HR. How Great Companies Use Evidence – Based Change for sustainable advantage**, Jossey – Bass, 2011.
- 3- Price, J.L (1975–1976). **The measurement of turnover**, Industrial Relations Journal, (1977), Iowa state University Press.

ب-الدوريات:

- 1- Christophe Bredillet, StephaneTywoniak, RavikiranDwivedula, **What is a good project manager? An Aristotelian perspective**, International Journal of Project Management, volume 33, Issue 2, 2015.
- 2- EddieFisher, **What practitioners consider the skills and behaviours of an effective people project manager**, International Journal of Project Management, volume 29, Issue 8, 2010?
- 3- Hauschildt, J., Keim, G., & Medcof, J. W. **Realistic criteria for project manager selection and development**. Project Management Journal, 31(3), and 23–32–, 2000.