(IJPS) 2024, Vol. No. 17, Jan-Jun **e-ISSN: 2455-6270 p-ISSN: 2455-7455**

Facing Environment of Tourism Projects According to Leadership Skills: Exploratory Study at Karbala International Airport

Prof. Dr. Raghad Youssef Kabro, Dr. Madin Abdel Wahab, Abbas Falhi Hassan

Al-Mustansiriya University, College of Tourism Sciences, Iraq

(مواجهة بيئة المشروعات السياحية في ظل المهارات القيادية / دراسة استطلاعية في مطار كربلاء الدولي)

أ.د رغد يوسف كبرو أ.م.د مدين عبد الوهاب عباس فلحي حسن

الجامعة المستنصرية /كلية العلوم السياحية

DOI: 10.37648/ijps.v17i01.003

[1]*Received: 27 Nov 2023; Accepted: 11 Jan 2024; Published: 17 Jan 2024*

ABSTRACT

The current study aimed to diagnose the need of departments in tourism organizations and projects for the main role of administrative leadership and the skills required in leadership behavior to keep pace with environmental changes, in addition to reviewing the historical development of leadership management approaches. On this basis, the study focused on testing the relationship of correlation and influence between the skills of the tourism project leader (skills Personality, technical skills specific to the task, cognitive skills, communication skills) and environmental changes (external changes, special industrial environment, internal environment) at Holy Karbala Airport, and from this standpoint came its problem (were the leaders of Karbala International Airport able to invest their skills within tourism projects and in a way that Keep pace with change in the external environment?

In addition, several sub-questions were derived from it that attempt to answer and diagnose the influential relationships between them. On this basis, the questionnaire was designed to survey the opinions of the sample, and then analyze the opinions of the administrative leaders working at Holy Karbala Airport from the perspective of the research community, which numbered (112) after taking a complete inventory. The researcher distributed a sample of (86) questionnaires after adopting the Ummy Drunk table for small samples, to retrieve from them (84), as the valid ones for statistical analysis were (83) after excluding (1) of them because they were not valid, so that the sample was a proportional class related to the leadership and relied on all The leadership groups at the airport, and the descriptive analytical approach was adopted as a scientific methodology that is compatible with the main

[1]*How to cite the article:* Kabro R.Y., Wahab M.A., Hassan A.F., (January 2024); Facing Environment of Tourism Projects According t Leadership Skills: Exploratory Study at Karbala International Airport; *International Journal of Professional Studies*; Jan-Jun 2024, Vol 17, 16-41; DOI: http://doi.org/10.37648/ijps.v17i01.003

purpose of the study. In order to process the data obtained, a set of statistical methods and metrics included in the statistical package (SPSS V.28 & Amos v. 25) was relied upon.

The statistical aspects reached the most prominent result, which was the presence of a statistically significant effect of the project leader's skills on environmental changes, meaning that the airport management employed personal skills, task-specific skills, and communication skills to improve its ability to adapt to the internal and external environment and the special environment (industry).

Keywords: *project leader skills; environmental changes; cognitive skills; task environment.*

المستخلص

هدف البحث الى تشخيص حاجة الادارات في المنظمات والمشروعات السياحية الى الدور الرئيس للقيادة الادارية والمهارات المطلوبة بالسلوك القيادي لمواكبة التغيرات البيئية، فضلاً عن استعراض التطور التاريخي لمناهج الادارة القيادية ، وعلى هذا الأساس ركز البحث على اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مهارات قائد المشروع السياحي **(المهارات الشخصية، المهارات الفنية الخاصة بالمهمة، المهارات المعرفية، المهارات التواصلية)** والتغيرات البيئية **(التغيرات الخارجية، البيئة الصناعية الخاصة، البيئة الداخلية)** في مطار كربلاء المقدسة ، ومن هذا المنطلق جاءت اشكاليتها **(هل تمكنت قيادات مطار كربلاء الدولي من استثمار مهاراتها ضمن المشروعات السياحية وبما يواكب التغيير في البيئة الخارجية؟)** ، يضاف لذلك اشتقت منها عدة تساؤلات فرعية تحاول الإجابة تشخيص العلاقات التأثيرية بينهما ، وعلى هذا الأساس صممت الاستبانة لعرض استقصاء آراء العينة، ومن ثم تحليل آراء القيادات الادارية العاملة في مطار كربلاء المقدسة من منظور مجتمع البحث التي بلغ عددهم (112) بعد جردهم بشكلٍ كامل، فوزع الباحث على عينة قدرها (86) استبانة بعد اعتماده جدول اومي سكران للعينات الصغيرة ، ليسترد منها (84) ، اذ كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (83) بعد استبعاد (1) منها لعدم صلاحيتها، لتكون العينة طبقية نسبية تختص بالقيادات اعتمدت على كافة الفئات القيادية في المطار، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية علمية تتلاءم والغرض الرئيس للبحث، ومن اجل معالجة البيانات المتحصل عليها تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب والمقاييس الاحصائية التي ضمتها الحزمة الإحصائية (SPSS V.28 & Amos v. 25) ، وقد توصلت الجوانب الإحصائية لأبرز نتيجة تمثلت في وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمهارات قائد المشروع في التغيرات البيئية، بمعنى ان ادارة المطار وظفت المهارات الشخصية، والمهارات الخاصة بالمهمة، ومهارات التواصل في تحسين قدرتها على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية والبيئة الخاصة (الصناعة).

الكلمات المفتاحية : مهارات قائد المشروع، التغيرات البيئية، المهارات المعرفية، بيئة المهمة .

(IJPS) 2024, Vol. No. 17, Jan-Jun e-ISSN: 2455-6270 p-ISSN: 2455-7455

المقدمة

يوجه التنامي المعرفي والفهم الراسخ لإدارة المنظمات السياحية الى تقديم مشروعات تتسم بالبراعة وتلبي متطلبات التغيير المستمر في بيئة العمل، فضلاً عن متابعة المعلومات الجديدة وتبادل الافكار المتنوعة واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات وتبني الابداع والابتكار ودفع عجلة التطوير والتنمية ، في ظل عصر التكنولوجيا الجديدة للمعلومات، وعلى هذا الأساس قدمت العديد من الافتراضات حول مهارات القائد الاداري وبما يدفعه الى تحقيق غايات واهداف الاستثمار في المنشآت السياحية من ناحية العمليات المرتبطة بوضع الاستراتيجية المناسبة والإدارة بفاعلية، فضلاً عن استقطاب المورد الفاعل لغرض اعتماد التغيير ومواكبة مختلف التقلبات في الامدين والحصول على نتائج مرضية من أصحاب المصلحة، والوصول لبر الامان وتحقيق أهدافها.

ويعد موضوع القائد من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين في علم الإدارة ، لما له من دوراً كبيراً في المحافظة على بقاء ونمو واستمرار المنظمة ونجاحها وزيادة فعاليتها الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، من خلال ممارسات القائد ، واحداث التأثير المراد في سلوك التابعين ، فضلاً عن التعاون وتوجيه الجهود من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى هذا النحو أصبحت ممارسات القائد ضرورية في كافة المنظمات الناجحة ، لاسيما وان سر نجاحها يرجع الى نجاح قادتها للتأثير في مرؤوسيهم وتحفيزهم على تقديم اقصى طاقاتهم لتحقيق أهدافها، كونها أداة لنيل رضا المجتمع ، اذ تقوم على تأسيس جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية وتجمعهم أهداف واغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة وتوجه نحو بلوغ الاهداف، اذ يتحرك الأفراد والجماعات داخلها من اجل تحقيق والغايات واشباع حاجاتهم، ويتبادلون المعلومات والمشاعر والاحاسيس، ولا يمكن تصورها دون توفر التفاعلات بين الافراد والجماعات، لتحكمها في الغالب اشكال معينة من أنظمة وانماط الاتصال، سيما وان سلوك القائد يؤثر ويتأثر بعوامل ومتغيرات بيئية كثيرة اختلف الباحثين في تحديدها، كونها مصدر المتغيرات والمواقف المشكلة لسلوك القادة والمحكوم بعدد غير محدودة من العوامل , اذ عرف قائد المشروع الفرد الذي لديه صلاحيات التأثير على المرؤوسين من اجل انجاز مهامهم بالطريقة الصحيحة في المكان والزمان المناسب، والذي يوجه اشخاص اخرين ويقبلون هذا التوجيه , وتعرف التغيرات البيئة على أنها مجموعة من الظروف التي تحيط بالفرد في بيئته، وتؤثر في سلوكه وتصرفاته ولا تختصر على الظروف المادية الملموسة، وانما تتضمن ايضاً الجانب المعنوي كالثقافة، والتعليم، والافكار السائدة.

وعلى الجانب الاخر، اشارت النظرية الموقفيه الى ان البيئة والحجم والتكنولوجيا بوصفها عامل مهم في تحديد الموقف، وطالما اوجدت مجموعة من الافراد في داخل بيئة اجتماعية واحدة فانهم يحتاجون الى قائد يظهر بشكل دائم في كل موقف تحتاجه المنظمة والتابعين ، لذا انطلق البحث من مشكلة اساسية تمثلت

في حاجة المشروعات السياحية على اختلاف أنواعها الى الاهتمام بمهارات القائد الإداري، نتيجة لضعف مواكبتها للأساليب الادارية الحديثة، وبناءً اطار فكري ميداني لاختيار مستوى تأثير المهارات الخاصة بقائد المشروع السياحي في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية (العامة والخاصة) في مطار كربلاء الدولي، وقد استند البحث في تحديد فرضياتها على العلاقة المنطقية التي تربط بين مهارات قائد المشروع وبين العوامل البيئية الداخلية والخارجية والبيئة الخاصة .

المبحث الاول: المنهجية

اولاً : مشكلة البحث.

في الوقت التي تحاول فيه المنظمات والمشاريع السياحية مواكبة التطورات، ولا سيما نحن نعيش في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة بظهور ظاهرة العولمة وفي مقدمتها توسع الاسواق السياحية وتنوع الخدمات وزيادة المنافسة وتلاحق الابداعات والابتكارات الحديثة والسريعة والحاجة الماسة لمشاريع السياحية لامتلاك قادة اداريين يحملون مهارات (المهارات الشخصية، المهارات الخاصة بالمهمة، مهارات التواصل، المهارات المعرفية) قادرة على التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ومواجهة التحديات من خلال تعزيز ثقة العاملين اتجاه مشاريعهم ومنظماتهم، وقد اشار العديد من الباحثين والكتاب من لا بد توفر هذه المهارات في القائد سواء في حياته العملية ام الشخصية، فهي تضيف الى قابلياته وادائه لمسة من التأثير الايجابي على النتائج النهائية التي يسعى الى تحقيقها، كما تمنحه الثقة بالنفس والمرؤوسين به، ومن هذا المنطلق جاءت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الاتي : ما تأثير مهارات قائد المشروع السياحي في التغيرات البيئية ؟ ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من الاسئلة الفرعية الاتية :

1 . ما هي المهارات التي يمكن ان تطبقها القيادات الادارية في مطار كربلاء المقدسة ؟

2 . ما مستوى توفر المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في مطار كربلاء المقدسة ؟

3 . ما مدى تأثير مهارات قائد المشروع السياحي على التغيرات البيئية ؟

ثانياً : اهمية البحث. تتجلى اهمية البحث في النقاط الاتية :

1 . تقديم اطار نظري وتطبيقي يربط بين مهارات قائد المشروع السياحي والتغيرات البيئية كإضافة علمية متواضعة .

2 . حاجة الادارات في المنظمات والمشاريع السياحية الى الدور الرئيسي للقيادة الادارية والمهارات المطلوبة بالسلوك القيادي، وبالتطور التاريخي لمناهج الادارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولا الى احدث ما صدر عن الفكر الاداري والقيادي .

3 . ان ما يتمتع به قائد المشروع من مهارات قيادية تعد المرتكز الرئيسي التي اتجهت اليها مضامين الفكر المعاصر، ومن هنا اصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الاداريين وتنمية مهاراتهم من اهم ما تعنى وتطمح اليها البلدان المتقدمة .

4 . ان قدرة ومهارة قائد المشروع تتمثل في قدرته على تطوير المشروع السياحي وسلوك العاملين وتوجيههم نحو أهداف المشروع، فتغيير سلوك الافراد العاملين لا يتحقق الا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد باتجاه احداث التغيير المطلوب .

5 . يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية في تشكيل حالة من الوعي المعرفي لدى القادة والعاملين في مطار كربلاء المقدسة، اتجاه مهارات القادة الايجابية والسلبية ومدى تأثر مستوى اداء العاملين بها .

ثالثاً : اهداف البحث. في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الاتية :

1 . توضيح المضامين والدلالات النظرية والعلمية لمهارات قائد المشروع بالنسبة لا فراد العينة في مطار كربلاء المقدسة، فضلاً عن تحديد التغيرات البيئية ضمن مكوناته الرئيسية .

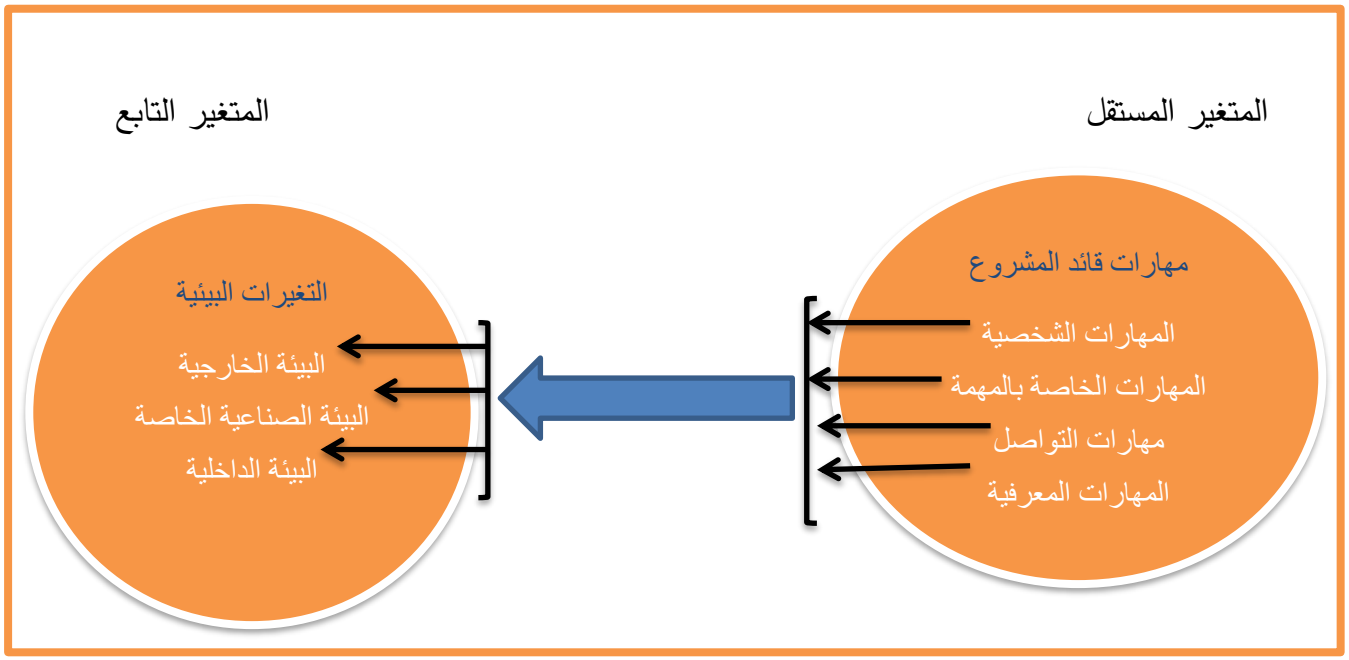
2 . محاولة بسيطة للربط بين متغيرين اداريين هم في غاية الأهمية للخروج بنتائج مهمة، تساعد مجتمع الدراسي على اداء عملة بكفاءة وفعالية، وابراز أهمية اكتساب القادة في مطار كربلاء المقدسة للمهارات بأنواعها (المهارات الشخصية، المهارات الخاصة بالمهمة، مهارات التواصل، المهارات المعرفية) .

3 . اختبار علاقة الارتباط والاثر بين مهارات قائد المشروع والتغيرات البيئية (التغيرات الخارجية، البيئة الصناعية الخاصة، البيئة الداخلية) في مطار كربلاء المقدسة .

4 . الوقوف على المهارات التي تمارسها قيادات مطار كربلاء المقدسة .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث.

يتكون انموذج البحث من متغيرين مبينين بالشكل (١) حيث شمل البحث على متغير مستقل تمثل في مهارات قائد المشروع الذي سيتم قياسه عن طريق (المهارات الشخصية، المهارات الخاصة بالمهمة، مهارات التواصل، المهارات المعرفية) . ومتغير تابع متمثل في التغيرات البيئية التي سيتم قياسه عن طريق أبعاده المتمثلة في (البيئة الخارجية، البيئة الصناعية الخاصة، البيئة الداخلية) . والشكل الاتي وضح ذلك :



المصدر : اعداد الباحث .

خامساً : فرضيات البحث. من اجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار المخطط الفرضي فقد اعتمد الباحث على فرضية رئيسية تتفرع منها فرضيات فرعية، وعلى النحو الاتي :

فرضية البحث الرئيسة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمهارات قائد المشروع السياحي بأبعاده في التغيرات البيئية، ويتفرع منها الفرضيات الاتية :

1. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الخارجية .
2. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الخاصة الصناعية .
3. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الداخلية .

سادساً : منهج البحث.

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لكوننا بصدد وصف ظاهرة من خلال جميع البيانات ثم تحليل النتائج، بهدف محاولة ايجاد حلول واصدار احكام والسعي الى التعرف على مهارات قائد المشروع وتأثيرها في التغيرات البيئية، وذلك بالاعتماد على توزيع الاستبانات على مجتمع العينة المراد دراستها من اجل جمع البيانات التي تساعدنا في هذا البحث، ويرجع سبب اختيار هذا المنهج ايضاً، لكونه اكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وابراز خصائصها، فهو يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً .

سابعاً : مجتمع وعينة البحث.

اعتمد الباحث مطار كربلاء الدولي مكاناً لتطبيق البحث الحالي من اجل دراسة المتغيرات (مهارات قائد المشروع السياحي، التغيرات البيئية)، لدى قيادات مطار كربلاء الدولي نتيجة مختلف العوامل ذات العلاقة بالبيئة التي يعملون فيها، وعلى هذا الاساس كان مجتمع البحث مكون من (112) بعد جمعهم بشكلٍ كامل، فوزع الباحث على عينة بلغ عددها (86) استبانة، استرد منها (84) كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (83) اي بنسبة (74%) من مجتمع الدراسة، لتكون العينة قصدية تختص بالقيادات الادارية.

ثامناً : حدود البحث.

1 . الحدود الموضوعية : "مهارات قائد المشروع السياحي في مواجهة التغيرات البيئية"

2 . الحدود البشرية : عينة من القيادات الادارية العاملة في مطار كربلاء المقدسة .

3 . الحدود المكانية : مطار كربلاء المقدسة

4 . الحدود الزمانية : 2023\2022

تاسعاً : اساليب الحصول على البيانات والمعلومات.

1 . الجانب النظري : اعتمد الباحث في الجانب النظريّ على المصادر العربيّة والأجنبيّة التي كونت موضوعات بحثه من كتب ودوريات ورسائل وأطاريح.

2 . الجانب التطبيقي : اعتمد الباحث في تحديد متغيرات الاستبانة على العديد من الدراسات والابحاث، وتعرف الاستبانة على انها "عدد من الاسئلة الموجهة إلى الاشخاص من اجل الحصول على البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة"، والجدول (1) يوضح محاور الاستبانة .

الجدول (1) محاور استبانة الدراسة

المحاور		الابعاد الفرعية	عدد الفقرات
المحور الاول	مهارات قائد المشروع	المهارات الشخصية	6
		المهارات الخاصة بالمهمة	5
		مهارات التواصل	7
		المهارات المعرفية	8
المحور الثاني	التغيرات البيئية	البيئة الخارجية	8
		البيئية الصناعية (الخاصة)	5
		البيئة الداخلية	5

المصدر : اعداد الباحث .

عاشراً: مصطلحات البحث.

المتغير الاول : مهارات قائد المشروع : ان كل قائد يجب ان يتميز بصفات او مهارة تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الادارة التي يعملون فيها، ولكي يتمكن القائد من تفهم الاطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي : القائد، والتابعون، والموقف، فلابد ان يحوز او يكتسب مجموعة من المهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الانتاجية من جهة، وتحقيق أهداف الافراد من جهة اخرى، (حلاق، 2020 : 87) .

انواع مهارات قائد المشروع :

1 . المهارات الشخصية : هي تلك المهارات التي يتواصل من خلالها القادة مع الاخرين، ويحصل غالباً عليها من تجربته التراكمية في الحياة، ولا يمكن قياسها بشكل فني او تقني، لأنها تركز بشكل اكبر على الجانب الاجتماعي والقيادي لدى القائد وطريقة استجابته للمشكلات .

2 . المهارات الخاصة بالمهمة : هي القدرة على تنظيم المهام وإنجازها وضمان إتمامها في الوقت المناسب التي تعد جزءاً مهماً من مهارات ادارة المشاريع .

3 . مهارات التواصل : هي القدرة التي يستخدمها القادة عند تقديم او تلقي مختلف انواع المعلومات مثل: ايصال الافكار والمشاعر للعاملين والاطراف الاخرى، او التعبير عما يحصل من حول القائد وتختلف عملية التواصل باختلاف الوسيلة المستخدمة لذلك .

4 . المهارات المعرفية : جميع المهارات التي لها علاقة بمعالجة المعلومات وتفسيرها واسترجاعها من خلال اجراءات مثل: الاختيار، والتحليل، والجمع التي تمكننا من انشاء واستيعاب المعرفة .

المتغير الثاني : التغيرات البيئية : مجموعة من الظروف التي تحيط بالفرد في بيئته، وتؤثر في سلوكه وتصرفاته ولا تختصر على الظروف المادية الملموسة، وانما تتضمن ايضاً الجانب المعنوي كالثقافة، والتعليم، والافكار السائدة، (يوسف واخرون، 2017 : 106) .

انواع التغيرات البيئية :

1 . التغيرات الخارجية : تتمثل البيئة الخارجية بجميع العوامل والقوى الخارجية التي تحيط من مشروع السياحي التي تؤثر سلباً او ايجاباً على مستوى الانشطة الوظيفية وعلى حصة المشروع السوقية وموقعة التنافسي .

2 . التغيرات الداخلية : مجموعة من العوامل القوة الداخلية للمشروع السياحي التي تؤثر بشكل مباشر على طبيعة الانشطة والاعمال، وعلى امكانية بلوغ المشروع لأهدافه التنظيمية مع امكانية السيطرة عليها وتوجيها من قبل المشروع .

3 . البيئة الصناعية (الخاصة) : البيئة المباشرة للمشروع السياحي والذي يؤثر ويتأثر بها المشروع والتي تمثل كل من المنافسين، والمجهزين، والضيوف، والمنتجات البديلة، والشركاء، والاتحادات، والنقابات.

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً : مفهوم مهارات قائد المشروع

قال تعالى " لقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة " الأحزاب الآية : 21 ، تفسر لنا الآية الكريمة القدوة الحسنة (القائد) ، تعني ان يكون القائد قدوة جيدة لغيره (المرؤوسين) سلوكا وفكرا ، اذ كان الرسول صلى الله عليه والة وسلم القائد والمشرع ورئيس الإدارة جميعها ، فقد اكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ، وقد امر الرسول صلى الله عليه والة وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات في قوله " اذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا احدهم " رواه أبو داوود ، (جمعة ونوري ،2011:304) ، اذ تعد القيادة من العوامل التي لها الأثر الكبير في حركة ونشاط المشاريع السياحية وكذلك في التفاعل اللازم ، من اجل تحقيق أهداف المشاريع والعاملين على حد سواء ،(Daft &Noi ,2001:382). وكلمة القيادة يقصد بها بالمعنى الاشتقاقي للقيادة يعود الى الفكر اليوناني القديم لكلمة (Leadership) التي تعني ان يفعل او يقوم بمهمة ما، لان عند اليونانيين يصطلح عليه (Archan) بمعنى يقود او يحكم، وكان الاعتقاد السائد ان كل فعل من الافعال ينقسم الى جزئين : فعل يقوم به فرد ما، وعمل ينجزه الاخرون، لذا ذهب " أرندت " الى ان العلاقة بين القائد والتابعين تنقسم الى وظيفتين متباينتين : وظيفة اعطاء الاوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الاوامر وهي واجبة على التابعين، (درويش، 2007 : 67) . اما في اللغة العربية فان القيادة نابعة من كلمة القود وهي عكس السوق، فالقيادة من الامام والسوق من الخلف، والانقياد هو الخضوع، يقال انقاذ لي، اي اعطاك مقادته، ويقال انقاذ لي الى موضع كذا ، اذا وضح صوابة ، (ابن منظور، 1990 : 425) .

اما كلمة القائد (Leader) تعني الشخص الذي يوجه او يرشد او يهدي الاخرين، بمعنى ان هنالك علاقة بين شخص يوجه اشخاص اخرين يقبلون هذا التوجيه، هذا من الناحية اللغوية، اما من الناحية الاصطلاحية فنجد ان علماء الاجتماع وعلماء النفس والادارة يعرفون القيادة بانها عملية التأثير التي يمارسها القائد على الاتباع للقيام بما يطلبها منها، (كنعان، 2003 : 23) . والجدول الاتي يوضح مفهوم قائد المشروع على وفق على مجموعة من الباحثون :

الجدول (2) مفاهيم قائد المشروع على وفق اراء بعض الباحثون والكتاب

ت	الباحث والسنة والصفحة	التعريف
1	Rudolph،2016: 135	شخص لديه الثقة والشجاعة، ف الوقوف بمفرده لاتخاذ القرارات الصعبة والتعاطف مع الاخرين والاستماع لاحتياجاتهم.
2	Almas،2017: 82	الشخص الذي يبدأ العمل من خلال توصيل السياسات والخطط الى المرؤوسين من حيث بدأ العمل فعليا .
3	Nedelcu،2018: 9	الفرد الذي يمتلك روح المبادرة ويقوم بالمخاطرة، ويمتلك رؤية واضحة وقدرة عالية على التخطيط ويستطيع ان يتعامل مع الظروف الغامضة في المشروع، فضلاً عن امتلاكه تطوير المنتجات بما يحقق الربح والنمو للمشروع .
4	Christian،2020: 10	ذلك الفرد الذي يساعد العاملين على احداث تغييرات ايجابية، فهو خليط من الجاذبية والإلهام والذكاء، حيث يتصف بقدرة عالية على احداث تغييرات وتعامل مع الازمات ودفع المشروع الى تحقيق انجازات غير عادية .
5	معتصم،2022: 9	الفرد الذي يمتلك مهارات قيادية، يوظفها في إدارة الموارد المالية والبشرية، بطرق تفاعلية مع اهداف المشروع.
6	محيمد وكتاب،2023: 7	الفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من القدرات والسمات الشخصية والمعرفية لغرض تنفيذ الاعمال الموكلة اليه بسهولة ودقة عالية والوصول إلى الاهداف المطلوبة .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد فيه من مصادر .

ثانياً : مهارات قائد المشروع السياحي

يتمتع قائد المشروع السياحي بمجموعة من الصفات او المهارات ، التي تساعده على التأثير في سلوك المرؤوسين وتحقيق اهداف المشروع الذي يعملون فيه، والمقصود بالمهارات الأدوات والقدرات والسلوكات، التي يحتاجها الشخص لكي ينجح في تحفيز الاخرين وتشجيعهم وقيادتهم (MID Training,2010:18) ، وعرف (الاغا) المهارة على انها "الاستعداد الشخصي لدى الفرد او موهبة طبيعية او مكتسبة تنمو بالمعرفة او بالتعليم وتصقل بالتدريب، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا وذهنيا، كما انها تستخدم في التأثير على سلوك الاخرين لتحقيق هدف معين" (الاغا، 2008:63) . وفيما يأتي عرض موجز لاهم مهارات قائد المشروع السياحي :

1.المهارات الشخصية: تنبع هذه المهرات من شخصية القائد ومعتقداته وتوجهاته التي تشير الى تنشئته الاجتماعية، والتي تجعل منه محط تقديرا واحترام مرؤوسيه، وتندرج ضمنها العديد من المهارات منها (المصداقية، والتحفيز ، وتفوض السلطة، التمكين) .

2. **المهارات الخاصة بالمهمة:** ويقصد مهارات القائد في استعمال الطرق العلمية المتوفرة والوسائل الضرورية لإنجاز العمل ، والمعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص

فالقائد الذي ينجح في مجال تخصصه يعتبر قدوة لمرؤوسيه، ويكون مرجعا لهم اذا غاب عنهم شيء من العلم ، فضلا عن الالمام بالجوانب الفنية والأساليب والإجراءات والآلات والأدوات حسب نطاق التخصص،(Magdalena, 2019 : 13) ، كما تشمل التقدم التكنولوجي ، لان هذا الجانب يؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المشروع والعاملين ، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف بشكل عام، (Tammy, 2015 : 16)، إضافة الى ان هذه المهارات تتمثل في فهم القائد لنظم المعلومات ولوائح التعليم وقوانينه وادراكه لحقوقه ومسؤولياته ، كما تتجلى أهمية هذه المهارات لدى القائد في قدرته على حل المشكلات ، وقدرته على تبصير الموارد البشرية بالأساليب والطرائق الحديثة ، ومناقشة نتائج العمل معهم لتذييل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة الخاصة بالمشروع السياحي، (Danil, 2012 : 19).

3. مهارات التواصل: تعد عملية التواصل محورا مهما لدى القائد على المستوى الداخلي والخارجي للمشروع السياحي، كما ان لها تأثير كبير على عمل المشروع ، اذ أشار (خلف ،2016 :19) الى مهارة التواصل بانها: كيفية التعامل مع القادة والزملاء داخل العمل بلطف ، وكذلك التعامل مع الزبائن مع المشروع بأسلوب سلس ، واساليب التحدث بطلاقة ، والقدرة على الاستماع والتفاهم ، ما يمكن العامل من تكوين علاقات ناجحة، وان مهارة التواصل إنسانية وراقية وتسهم في تسهيل العلاقات بين القائد والمرؤوسين، فتعد نقطة البداية والانطلاق في اغلب المشاريع، لذا يجب على القائد وأصحاب القرارات في جميع البيئات تعزيز هذه المهارة والحد من نقاط الضعف فيها، اذ ممكن ان يكون التواصل عن طريق الحديث وتبادل الألفاظ او بطريقة غير لفظية او عن طريق استخدام البريد الالكتروني ، او حتى الأجهزة السمعية والمرئية ، فهو وسيلة أساسية لتطبيق عملية الاتصال ، سواء عن طريق الكتابة او استخدام وسائل التواصل المتعددة،(Nixon, 2013 : 122) .

4. المهارات المعرفية : تعني المهارات التي تسهم في تعزيز رؤية الموارد البشرية للأمور المستقبلية وكيفية التعامل معها بالشكل الذي يسهم في تحقيق الاهداف الذي يسعون لها، (خميس وسلمان، 2021 : 12) . او هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، واثر التغيرات التي قد تحدث في اي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات العاملين بالتنظيم، والتنظيم بالمجتمع وما يحتويه من قوى سياسية، واقتصادية، واجتماعية (اشتيوي، 2015 : 71) . وان ما يميز الفرد بشكل عام هو المعرفة سواء كان الامر متعلقاً بالقضايا الذاتية او العلمية او المهنية، وعند الحديث عن القائد في المشروع فان الامر يصبح اكثر أهمية، لان قيادة المشروع عن طريق العمل مع عدد من العاملين والتأثير فيهم من اجل ان يتمكن المشروع من تحقيق اهدافه وتطوير هذه الاهداف، والتطوير والابداع بحاجة الى قائد لديه مهارات معرفية متميزة، لذا لا بد ان يتمتع قائد المشروع بمثل هذه المهارات

المتمثلة في (القدرة على التخيل، التحليل، التفكير الناقد، التفكير الابداعي ، الرؤية والتبصير وتفتح الذهن، والبعد عن الاحكام المسبقة) ، (Yilkal, 2022: 12) .

ثالثاً : مفهوم التغيرات البيئية

تباينت اراء الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة ، وربما يرجع هذا الى تعقد وتداخل مكوناتها ، الا انها تلتقي في ان البيئة تمثل (العوامل والقوى التي تؤثر في المشروع السياحي من داخله وخارجه) ، (Certo , 1995 :165) ، وان مصطلح البيئة مأخوذ من المصطلح اليوناني Oikos الذي يقصد به بيت او منزل، وعادة ينصرف المقصود من هذه الكلمة الى مجموعة النظم الطبيعية والاجتماعية التي تعيش فيها الكائنات، وتمارس فيها نشاطاتها وتستخدم فيها مقومات حياتها، (سمير، 2015: 16) ، كما ان محاولة وضع تعريف للبيئة انما يعكس في الواقع من وجهة نظر القائم بالدراسة، (صالح، 2019 : 8)، اذ تناول بعضهم من زوايا محددة لمجالات البيئة عند تركيزهم على مفهوم البيئة الخارجية المحيطة بالمشروع السياحي، في حين ركز القسم الاخر على مفهوم البيئة الداخلية للمشروع السياحي، في حين ركز اخرون على التأثيرات المتبادلة للبيئة الخارجية على استراتيجية وأهداف المشروع السياحي، اذ أشار (الجميلي) البيئة على أنها جميع الظواهر خارج المشروع ولديها امكانيات التأثير على المشروع ، (الجميلي، 2008 : 42) ، وأشار أيضا (Mintzberg , Quinn) الى ان البيئة جميع ما يحيط بالمشروع من عوامل لها تأثير مباشر او غير مباشر في عمليات صناعة واتخاذ القرار ،(Mintzberg & Quinn ,1988 : 23) . وتعرف البيئة على انها نشاطا يتضمن مجموعة من الاعمال والإجراءات الإدارية والفنية ، وجميع الظروف السائدة في أماكن تنفيذ الاعمال داخل المشروع ، وتصميم برامج متخصصة للوصول الى السيطرة على المعيقات التي يمكن ان يصاب بها العاملون اثناء تادية أعمالهم ، والعمل على إيجاد حلول مناسبة لهذه المعيقات والمخاطر وتجنب اثارها السلبية ، وإيجاد بيئة ومناخ عمل سيلم ، (عقيلي ،2005 : 569) ، وكذلك يرى (يوسف واخرون) البيئة على أنها مجموعة من الظروف التي تحيط بالفرد في بيئته، وتؤثر في سلوكه وتصرفاته ولا تختصر على الظروف المادية الملموسة، وانما تتضمن ايضاً الجانب المعنوي كالثقافة، والتعليم، والافكار السائدة، (يوسف واخرون، 2017 : 106) .

رابعاً : ابعاد التغيرات البيئية

1 . عناصر البيئة الخارجية العامة

أ . العوامل الاقتصادية : كافة العوامل المؤثرة في القدرة الشرائية للزبائن، كمستوى الاسعار، وانخفاض الدخل وارتفاع مستوى البطالة، والتضخم الذي يزيد من معدلات الدخول المتغيرة لدى الزبائن، ما يزيد من قدرتهم الشرائية وتقليل الزبائن من ذوي الدخول الثابتة ومن قدرتهم الشرائية ايضاً، والضرائب التي تقلل من

نسبة الاموال التي يوظفها الزبائن للشراء والادخار وغيرها، (Graving, 2000: 891) . كما تعرف بانها كل من التأثيرات المحلية والوطنية والعمالية والمتغيرات الاقتصادية العالمية التي من شأنها التأثير على عمليات المشروع السياحي وخياراته الاستراتيجية ومنها: الناتج القومي الاجمالي، معدل الدخل القومي، معدل النمو الاقتصادي، مستوى دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة، (الصديق، 2017 : 33) . وتؤثر هذه المتغيرات بشكل رئيسي في انشطة المشاريع السياحية على اختلاف أنواعها، اذ تؤثر الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية على عمل واداء المشاريع، وتتضمن هذه الظروف عدد كبير من المتغيرات مثل: الاتجاهات التضخمية، ووتيرة النشاط الاقتصادي، وسعر الفائدة، وتوفير الموارد الاولية وغيرها من مستلزمات صناعة الضيافة، فضلاً عن السياسة المالية للدولة وما يتعلق بإدارة الفائض، او العجز في الموازنة العامة للبلد، (الحدراوي وسهيل، 2015 : 55) .

ب. العوامل الاجتماعية : يقصد بالمتغيرات الاجتماعية مجموعة الاحوال الاجتماعية المكتسبة والمحيطة بالأفراد العاملين مثل: طبيعة السكن، والمستوى الاسري، وطبيعة العلاقات الاسرية سواء على المستوى الثقافي او العلمي او المالي او السلوكيات المحيطة بها، ونوعيات العادات والتقاليد المؤثرة في حياة الافراد العاملين، كما ان علاقة الموارد البشرية العاملة بالعاملين المحيطين بهم، وكيفية التعامل معهم توضح جيداً مدى تعاون هذا الفرد العامل مع ممن حوله، ومدى نوعية العلاقات الاجتماعية المرتبط بها، ويمكن ان تلخص المتغيرات الاجتماعية بانها كافة العلاقات الصادرة بين الفرد والمجتمع المتعايش معه، (احمد، 2021 : 93) .وان المشاريع السياحية تنشأ في وسط مجتمع معين ولا تنشا من الفراغ، ونظراً لاختلاف المجتمعات فيما بينها من حيث الاعراف والتقاليد والعادات والمعتقدات الدينية والثقافية والقيم والعلاقات الاجتماعية، فان المشاريع السياحية لا يمكن عزلها عن السلوك وتأثير المجتمع الذي تكونت فيه، فالبيئة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على الخدمات السياحية، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات الموارد البشرية في داخل المشاريع والمنظمات السياحية، (بن واضح، 2014 : 45) .

ت. العوامل السياسية والقانونية: تمثل السياسة العامة للدولة وقراراتها وخططها وتوجهاتها الفلسفية التي تقوم عليها على مستوى النظرية والتطبيق مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في عمل المشاريع السياحية، وان كان هذا التأثير يختلف من دولة الى اخرى، اذ ان معظم الحكومات في اغلب البلدان تتدخل بشكل مباشر او غير مباشر في تنظيم حياة المجتمع والحياة الاقتصادية، حيث تمثل الدولة البيئة السياسية والقانونية والرقابية، وتصبح الممارسات الادارية للمشاريع والقوى العاملة انعكاسا لهذه البيئة التي تتأثر بها المشاريع وأهدافها ومرونة حركتها والفرص المسموح لها باستغلالها، وذلك بحسب الانظمة والقوانين والتشريعات والتعليمات السارية الذي تخضع لها هذه المشاريع، (الخفاجي، 2011 : 10) .

ث. العوامل التكنلوجية : تعرف على أنها مجموعة من الادوات والاساليب المستخدمة لنقل او تحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات، او هي ادخال التطوير والتغيير للمشروع مما يساعد على تبسيط الاجراءات في العمل، وتلخيص في كثير من الاحيان من الاجراءات التقليدية، (عطية ، 2011 : 8) . وتعد التكنولوجيا المستخدمة في المشاريع ركيزة اساسية من ركائز البيئة الخارجية التي تمتلك بعداً استراتيجياً على المدى الطويل تلقي بظلالها على استثمارية وديمومة عمل المشروع السياحي، فالمشروع الذي لا يرى نفسه بعد سنوات متقدمة لا يضمن الوجود في سوق العمل السياحي، نتيجة التطور العائد والمتسارع في التكنولوجيا والمنافسة الحادة بين المشاريع بما فيها السياحية التي تتسابق فيما بينها على تقديم منتوج او خدمة، او سمعة افضل من المشاريع المنافسة من اجل كسب رضا الزبون، وبما ان التكنولوجيا قد دخلت الى جميع المشاريع، واصبحت جزء لا يتجزأ منها والهوية التي تميزها عن المشاريع الاخرى، لذا يستوجب على المشروع الاستفادة المثلى من المزايا التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، (الافندي، 2018 : 67) .

2. عناصر البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية) .

أ. التهديد من دخول منافسين جدد: يؤدي دخول المنافسين الجدد في صناعة الخدمة السياحية الى زيادة الطاقة، والرغبة من اجل الحصول على حصة سوقية، ودخول منافسين جدد يعد تهديدا للمشاريع العاملة في صناعة الخدمة، وان دخولهم يؤثر على الأرباح وهيكل الأسعار، وهذا التهديد يتوقف على العوائق التي تقلل من دخول منافسين جدد ، وكذلك على ردت فعل المنافسين الحاليين من جانب اخر، وقد حدد (Porter) سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند الدخول الى السوق (صناعة الخدمة)، وتتمثل في (اقتصاديات الحجم الكبير، ومتطلبات راس المال، وتميز المنتوج، تكلفة التبديل العالية، واختراق فنوات التوزيع، وسياسة الحكومة، مزايا المشاريع السياحية القائمة)، (البغداي ،2019: 116).

ب. القدرة التفاوضية للموردين : يتمكن الموردون الأقوياء من ممارسة قوة المساومة على المشاركين في صناعة الخدمة السياحية، برفع الأسعار او تقليل جودة السلع والخدمات المشتراة ويمكن للموردين الأقوياء الضغط على الربحية خارج صناعة غير قادرة على استعادة زيادات الكلفة في أسعارها ورفع أسعارها، (Pearce et al,2019:115)، .

ت. القوة التفاوضية للمستهلكين: يمثل المستهلكون جزاء من البيئة الخاصة للمشروع السياحي كونهم يمتلكون تأثيراِ مباشر عليه، عن طريق تحديدهم نجاح او الفشل في تحقيق اهداف المشروع، كونهم الشريحة المستفيدة من علمه بسبب اقتنائهم وشرائهم للمنتجات والخدمات التي يقدمها، فضلا عن كونهم احد مصادر التغذية العكسية التي تغذي المشروع بمدى كفاءة او رداءة الخدمة او المنتوج الذي يقدمه، وكذلك لتعريفه بالرغبات والاحتياجات ليتمكن من تلبيتها، (Thompson & Strickland,2008: 55) .

ث. المنتجات والخدمات البديلة: تعد هذه القوة التنافسية روحية دائما لأنها تمثل قلب النظام، فهي القوة التي تسمح بتعويض او بإحلال المنتوج او الخدمة الموجودة حاليا بغيرها جدد تتميز بكلفة اقل او أداء وظائف جديدة،(رشيد وجلاب، 2008:32)، وتتمثل الخدمات البدلية بتلك الخدمات والمنتجات التي تقدم من قبل المشاريع السياحية الأخرى المنافسة في الصناعة والتي تمتلك القدرة على تلبية رغبات وطلبات المستهلكين بنفس الكفاءة التي يقدمها المشاريع القائمة في الصناعة،(بومجان و محمدي، 2012 : 9) .

د. شدة المنافسة بين المتنافسين (تنافسية القطاع) :تتمثل بالمشاريع الأخرى التي تقوم بتقديم المنتجات والخدمات متشابهة مع التي تقدمها المشاريع الأخرى او تقوم بإشباع حاجات الشريحة ذاتها من الزبائن، اذ ان هذه مشاريع البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة، وان قوة البيئة التنافسية تعتمد على حجم وعدد وقوة تأثير المنافسين في صناعة الخدمة فان البيئة التنافسية تؤثر بشكل كبير في المشاريع السياحية، فاذا كانت المنافسة مرتفعة في السوق فهذا يؤدي الى خروج بعض المشاريع من السوق بشكل نهائي، ونتيجة لانفتاح الأسواق والتطورات الحاصلة في اغلب الميادين، فانه يؤدي الى منافسة سوقية شديدة ويصعب التنبؤ بيها، ويجب على المشروع السياحي ان يهتم بجمع المعلومات الدقيقة التي تجعله قادر على معرفة مدى توافر النجاح والتطور في المشاريع المنافسة، (الجبوري، 2014:250).

3. عناصر البيئة الداخلية .

أ. الهيكل التنظيمي : يعرف على انه ترتيب للعلاقات بين اجزاء ووظائف التنظيم، وهذا المفهوم يشير الى التسلسل الهرمي للسلطة من اجل تحقيق الأهداف بفاعلية، (امين والربيعي، 2021 : 8) . ويعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الاساسية للبيئة الداخلية للمشروع ، وعن طريقه يتم توزيع الادوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتعديل شبكات الاتصال، وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والادارية، وهكذا تشكل الادارات الرئيسية والفرعية وصولاً الى مستوى الافراد العاملين باعتبارهم شاغلين لوظائف محددة ضمن هذا الهيكل التنظيمي، وان التطور الحاصل في اشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي احتياجات امرين مهمين الاول : التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك، والثاني ضرورة اجراء تغييرات جزئية او شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون اكثر قدرة على تنفيذ استراتيجيات الجديدة، بمعنى ان التغييرات الحاصلة في استراتيجية المشروع يتطلب اجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ واداء فعال، (ثوابتة، 2011 : 18).

ب. الثقافة التنظيمية : لا يوجد تعريف واحد في الثقافة التنظيمية وقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواحي مختلفة فقد عرفت الثقافة بانها كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والاخلاق، والعادات واي قدرات اخرى يكتسبها الانسان وعقله من اشياء ومن مظاهر اخرى في البيئة الاجتماعية، اي كل ما اخترعه الانسان وكان له دور في العملية الاجتماعية كاللغة، والعادات، والتقاليد،

والمؤسسات الاجتماعية، (خير الدين والنجار، 2010 : 7) . وتساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين عن طريق ارساء ودائم قواعد سلوكية تقضي بان يكون العاملين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي بضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، وهذا يعني تدعيم قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمشروع التي تصف كيفية تعليم الافراد للثقافة التنظيمية عن طريق اندماج الافراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بثقافة التنظيمية لكي يصبحوا اعضاء فاعلين ومشاركين، (ثابت، 2017 : 16) .

ت . موارد وامكانيات المشروع : يرى الكثير من الكتاب والباحثين ان زيادة أهمية الموارد في كافة المشاريع على اختلاف أعمالها من اجل اكتساب ميزة تنافسية في ضوء شدة المنافسة بين المشاريع، وكبر حجمها والتعقيد وتوسع أعمالها والزيادة في توقعات الزبائن وما ينتظرونه من خدمات، وتمثل الموارد المتوفرة ذلك الخليط من الموارد التكنولوجية والبشرية والمادية والمالية والانظمة الادارية المتنوعة الشائعة، كما ان الموارد هي مجموعة من الامكانات المتوفرة للمشروع والتي تمكنه من تنفيذ انشطة يتم في ضوؤها تحسين مستوى المعيشة في مجموعة من الفئات المستهدفة وتمكينهم من القيام بدورهم بفاعلية، (حسين وجبر، 2015 : 167) . . وان من النقاط الاساسية في الادارة الناجحة ان ينصب الاهتمام على توليد حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الاستراتيجية للمشروع، وبين الامكانات المتوفرة في داخله من اجل تموين تلك الخطط، كما ان من اهم عوامل النجاح في التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية هو توفير خليط من الامكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الاستراتيجية، (تبيدي، 2010 : 92) .

ث . القيادة : يسعى الفرد دائماً الى ايجاد طريقة مناسبة لفهم العنصر البشري وجعله يتناغم معه، وذلك عن طريق التعامل مع من حوله وصولا الى القرار الذي يحدد الاهداف المنظمية، ولعل من اهم الاسباب التي قادت الى زيادة الحاجة الى القيادة الادارية في المشاريع هو مستوى التعليم والثقافة للعاملين ، فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الاداريين الى مطالب الزبائن والى متغيرات البيئة، (Yusup, 2022 : 7) . حيث ان انجاز أي عمل يتأثر بنوعية القيادة في داخل المشروع لما لها من تأثير على العاملين بها، كما ان قرارات المدراء ان لم تعتمد على قبول المرؤوسين ومساندتهم يمكن ان تنتقل الى عمل سلبي، لذا كان من اهم ركائز الوصول الى بيئة عمل داخلية ملائمة هو اعطاء اهمية كبيرة لوظيفة المدير ودوره في توليد جو يتناسب مع طبيعة النشاط التنظيمي ، وهو الامر الذي يؤدي الى توجيه سلوك الافراد نحو تحقيق الاهداف التنظيمية المحددة وكسب ولاء العاملين بالمشروع، وتعد عملية القيادة من اكثر العمليات تأثيراً على دافعية العاملين للأداء، وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، حيث ان القيادة بصفة عامة هي المحور الرئيس للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تؤدي الدور الاساسي في العمليات الادارية، بحيث تمثل الراس المفكر بالمشروع، (نسيم، 2012 : 59) . وتعرف على أنها العمل الذي يؤثر في نشاط عمل

الموارد البشرية في المشروع السياحي بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق أهداف المشروع والافراد العاملين والسعي اليه في ظل اطار علمي وانساني، (حسين وجبر، 2015 : 16) .

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً : اختبار الثبات لأداة البحث

يعد اختبار الثبات من اهم المرتكزات الرئيسية التي تعتمد عليها ادوات القياس، وتعطيها اهمية كبيرة من اجل الحصول على نتائج البحث على مستوى عالي من المصداقية، ويعد الثبات من العوامل المهمة الواجب توفرها من اجل صلاحية المقياس، ويعد كرونباخ الفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوعاً بين الباحثين في كافة المجالات للبحث العملي، فاذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (50%) فان ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين يعد الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (70%)، والجدول الاتي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات البحث.

الجدول (3) معاملات الثبات على مستوى متغيرات البحث

الرمز	المقياس	عدد الفقرات	الفاكرونباخ	تفسير الباحث
X	مهارات قائد المشروع .	26	0.783	وجود ثبات مرتفع في فقرات مهارات قائد المشروع.
Y	التغيرات البيئية	18	0.820	وجود ثبات مرتفع في جميع فقرات التغيرات البيئية
جميع الفقرات		44	0.846	وجود ثبات مرتفع في كل فقرات الاستبانة.

المصدر : اعداد الباحث على وفق معطيات برنامج SPSS V.26.

يستدل من جدول (3) ان قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) لمجمل فقرات مهارات قائد المشروع قد بلغت (0.783) بما يدل على وجود ثبات مرتفع، كون قيمة الثبات اكثر من (50%)، وكذلك يستدل من الجدول اعلاه ان فقرات التغيرات البيئية سجلت معامل ثبات (0.820) وهي اكثر من (50%) ما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات التغيرات البيئية، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.846) بما يشير إلى تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

ثانياً : التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

1. التحليل الاحصائي الوصفي لمهارات قائد المشروع اجمالاً .

تشمل هذه الفقرة الوصف الاحصائي لمتغير مهارات قائد المشروع السياحي وابعاده الفرعية الاربعة اجمالياً، إذ يوثق جدول (4) ان الوسط الحسابي الكلي لهذ المتغير بلغ (3.64) اما الانحراف المعيار شكل (0.434) في حين سجلت الاهمية النسبية (72.7%)، وهذه النتائج الاحصائية تدل إلى ان متغير مهارات قائد

المشروع السياحي، قد حصل على درجة مرتفعة من الاهمية على وفق اراء القيادات الادارية العاملة في مطار كربلاء الدولي، الذي يشير إلى ان المطار محل البحث يهتم بمهارات قادة المطار التي يمكن عن طريقها التكيف والاستجابة إلى الظروف التي تحصل في البيئة، خاصة تلك التي لها فاعلية مباشرة على طبيعة اتخاذ القرار لدى القيادات، اما بالنسبة لترتيب مهارات قائد المشروع الفرعية ميدانياً على مستوى مطار كربلاء الدولي فقد جاء ترتيبها كالاتي: (المهارات الخاصة بالمهمة، المهارات الشخصية، المهارات المعرفية، مهارات التواصل) على التوالي حسب استجابات افراد العينة، وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) وصف وتشخيص متغير مهارات قائد المشروع السياحي بأبعاده

الرمز	المتغيرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%	مستوى الاستجابة
X1	ابعاد المتغير المستقل	المهارات الشخصية	3.70	0.640	%74	مرتفع
X2		المهارات الخاصة بالمهمة	3.71	0.610	%74.2	مرتفع
X3		مهارات التواصل	3.48	0.569	%69.7	مرتفع
X4		المهارات المعرفية	3.66	0.577	%73.1	مرتفع
X	المتغير المستقل	مهارات قائد المشروع	3.64	0.434	%72.7	مرتفع

المصدر : اعداد الباحث على وفق معطيات برنامج SPSS V.26

2. وصف وتشخيص التغيرات البيئية اجمالياً.

تتضمن هذه الفقرة الوصف الاحصائي لمتغير التغيرات البيئية وابعاده الفرعية الاربعة اجمالياً، إذ يوثق جدول (5) ان الوسط الحسابي الكلي لهذ المتغير بلغ (3.62) اما الانحراف المعيار شكل (0.485) في حين سجلت الاهمية النسبية (72.4%)، وهذه النتائج الاحصائية تدل إلى ان متغير التغيرات البيئية، قد حصل على درجة مرتفعة من الاهمية على وفق اراء العينة المبحوثة، الذي يشير إلى ان مطار كربلاء المقدسة يهتم بالتعامل مع التغيرات البيئية لديها التي يتم عن طريقه تحقيق الرؤية والرسالة التي تسعى الى تحقيقها، اما بالنسبة لترتيب ابعاد التغيرات البيئية الفرعية ميدانياً على مستوى مطار كربلاء الدولي فقد جاء ترتيبها كالاتي (البيئة الخارجية العامة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية الخاصةالصناعية) على التوالي حسب استجابات العاملين، وكما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) وصف وتشخيص متغير التغيرات البيئية بأبعاده

الرمز	المتغيرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%	مستوى الاستجابة
Y1	ابعاد المتغير التابع	البيئة الخارجية العامة	3.74	0.607	%75	مرتفع
Y2		البيئة الخارجية الخاصة	3.52	0.708	%70.3	مرتفع
Y3		البيئة الداخلية	3.62	0.633	%72.4	مرتفع
Y	المتغير التابع	التغيرات البيئية	3.62	0.485	%72.4	مرتفع

المصدر : اعداد الباحث على وفق معطيات برنامج SPSS V.26 .

ثالثاً : اختبار الفرضيات

تحددت الفرضية الرئيسة للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات القيادية وابعادها (المهارات الشخصية، المهارات الخاصة بالمهمة، مهارات التواصل، المهارات المعرفية) مجتمعة في التغيرات البيئية وابعادها (البيئة الخارجية، البيئة الخاصة، البيئة الداخلية)، ومن اجل التحقق من صحة الفرضيات من عدمها، تم تنفيذ انموذج الانحدار الخطي المتعدد وبحسب الفرضيات الفرعية الاتي :

الفرضية الفرعية الاولى : يستدل من نتائج جدول (6) قبول الفرضية الفرعية الاولى المتفرعة من الفرضية الرئيسة للبحث، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (13.998) وهي معنوية نتيجة كونها اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغ معامل التحديد (0.35%) الذي يوثق نسبة تأثير ابعاد مهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الخارجية على وفق اراء القيادات الادارية العاملة في مطار كربلاء المقدسة.

الجدول (6) معاملات التأثير لمهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الخارجية

المتغير المستقل		معامل التحديد	F المحتسبة	Sig	المتغير التابع
مهارات قائد المشروع السياحي	المهارات الشخصية	%0.35	13.998	0.000	البيئة الخارجية
	المهارات الخاصة بالمهمة				
	مهارات التواصل				
	المهارات المعرفية				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26).

الفرضية الفرعية الثانية : يستدل من نتائج جدول (7) قبول الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسة، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (8.152) وهي معنوية نتيجة كونها اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغ معامل التحديد (24%) الذي يوثق نسبة تأثير ابعاد مهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الخاصة على وفق اراء العينة المبحوثة .

الجدول (7) معاملات التأثير لمهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الخاصة\الصناعية

المتغير المستقل		معامل التحديد	F المحتسبة	Sig	المتغير التابع
مهارات قائد المشروع السياحي	المهارات الشخصية	%24	8.152	0.001	البيئة الخاصة
	المهارات الخاصة بالمهمة				
	مهارات التواصل				
	المهارات المعرفية				

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26).

الفرضية الفرعية الثالثة : يستدل من نتائج جدول (8) قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسة، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (8.152) وهي معنوية نتيجة كونها اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغ معامل التحديد (0.8%) الذي يوثق نسبة تأثير ابعاد مهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الداخلية على وفق اراء القيادات الادارية العاملة في مطار كربلاء الدولي .

جدول (8) معاملات التأثير لمهارات قائد المشروع مجتمعة في البيئة الداخلية

المتغير المستقل		معامل التحديد	F المحتسبة	Sig	المتغير التابع
مهارات قائد المشروع السياحي	المهارات الشخصية	%8	378.071	0.000	البيئة الداخلية
	المهارات الخاصة بالمهمة				
	مهارات التواصل				
	المهارات المعرفية				

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26).

الفرضية الرئيسة للبحث : يستدل من نتائج جدول (9) قبول الفرضية الرئيسة للبحث، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (1274.209) وهي معنوية نتيجة كونها اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى

معنوية (0.05) ، في حين بلغ معامل التحديد (0.69%) الذي يوثق نسبة تأثير ابعاد مهارات قائد المشروع مجتمعة في التغيرات البيئية على وفق اراء القيادات الادارية العاملة في مطار كربلاء المقدسة.

الجدول (9) معاملات التأثير لمهارات قائد المشروع مجتمعة في التغيرات البيئية

المتغير المستقل		معامل التحديد	F المحتسبة	Sig	المتغير التابع
مهارات قائد المشروع السياحي	المهارات الشخصية	%69	1274.209	0.000	التغيرات البيئية
	المهارات الخاصة بالمهمة				
	مهارات التواصل				
	المهارات المعرفية				

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26).

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

1 . ان نجاح مطار كربلاء الدولي يعتمد على التعامل مع التغيرات البيئية في القطاع السياحي بصورة خاصة، والظروف البيئية بصورة عامة في ضوء (البيئة الخارجية، البيئة الصناعية، البيئة الداخلية) .

2. عن طريق نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث (مهارات قائد المشروع، التغيرات البيئية)، اظهرت بوجود مستوى مرتفع من الاستجابات المطابقة للعينة المدروسة لإبعاد المتغيرين في مطار كربلاء الدولي في مدينة كربلاء المقدسة، عن طريق انسجام الاستجابات وهذا ما يدل الى توافر مهارات قائد المشروع السياحي لدى مطار كربلاء واثرها في مواجهة التغيرات البيئية.

3. عن طريق نتائج التحليل الاحصائي للمتوسطات الحسابية بان اجابات القيادات الادارية العاملة في مطار كربلاء الدولي تظهر مستوى اهتمام بمهارات قائد المشروع وابعاده، وتأتي اهمية المهارات الخاصة بالمهمة في الدرجة الاولى.

4. كشفت نتائج التحليل الاحصائي ان التغيرات البيئية حقق مستوى مرتفع، وان البيئة الخارجية العامة حاز على المرتبة الاولى من بين جميع ابعاد التغيرات البيئية.

5. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لمهارات قائد المشروع السياحي في التغيرات البيئية، أي انه تزداد التغيرات البيئية بفاعلية مهارات قائد المشروع السياحي.

ثانياً : التوصيات

1.ضرورة تحسين إدارة مطار كربلاء الدولي من مهارات قياداتها الشخصية من خلال تماسك فريق العمل واستثمار الخبرة والتجارب السابقة اثناء العمل مع التركيز على الاتي:

أ. طرح الأفكار المتجددة ذات الارتباط بمستقبل العمل فيه.

ب. التركيز على روحية الفريق الواحد وحث العاملين على المشاركة في اعداد وتنفيذ مختلف المهام.

ت. مشاركة النجاح مع العاملين من خلال عبارات الثناء وكتب الشكر والمكافئات المادية.

2.ينبغي الاهتمام الإضافي بالمهارات الخاصة بالمهمة من خلال متابعة قيادات مطار كربلاء الدولي الأساليب العلمية والمنهجية عند انجاز مختلف المهام، واعتماد الحواسيب الالية والوسائل التكنولوجية الحديثة اثناء العمل اليومي، مع التوجه لتطبيق الاليات الاتية:

أ. امتلاك الوضوح العالي والقدرة على التحديد الدقيق لانطباعات القيادة عن العاملين وتغييرها.

ب. توظيف الرؤية الثاقبة في تحقيق التطلعات وربطها بالتغيير الجوهري لوضع العمل الحالي.

3.توجيه إدارة مطار كربلاء الدولي الى تحسين مهارات التواصل على المستوى الداخلي والخارجي، واستثمار طلاقة قيادات المطار عند الحديث وإقامة العلاقات الطيبة مع زملاء العمل ونقل الأفكار والمعلومات بكل وضوح لهم، فضلاً عن تنفيذ الاتي:

أ. تحسين قدرتهم على الاستماع والانصات للأخرين باهتمام دون مقاطعة.

ب. التواصل مع الدائرة المحيطة بالمديرين وبما يزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات.

ت. اعتماد نمط اتصالات تزيد من المعرفة وتؤدي لحل الازمات وتقوض الصراعات التي تنشأ داخل مكان العمل.

4.على إدارة مطار النجف تعزيز المهارات المعرفية من خلال تخصيص قياداتها الوقت لدراسة الطرائق الجديدة للعمل وبلوغ أفكار جديدة تدعو الى الابداع، فضلاً عن اقتراح الجريء منها وتجريب الأخرى بالاستناد الى الحوار والتفاهم، فضلاً عن تبني الاليات الاتية:

أ. توضيح القادة الية إدارة الازمة وحل الصراع لتابعيهم بشكل سلس وواضح.

ب. تحفيز المبدعين وتأهيلهم للعمل في المكان المناسب، وتبني أفكارهم الجديدة وتنفيذها وتشجيع أساليب استدامتها.

ت. اطلاع الجميع على أفكار زملائهم بالإعلان عنها عن طريق المنشورات والاجتماعات.

5.ضرورة مواكبة مطار النجف للتغيرات البيئية من خلال تعزيزه للتكيف مع البيئة الخارجية من خلال مواكبة التطور التكنولوجي اثناء العمل، فضلاً عن الاهتمام بقيم واتجاهات المسافرين وبما يتوافق مع القيم التنظيمية، ومراعاة الخطط والسياسات الاقتصادية السائدة مع الاخذ بنظر الاعتبار الاتي:

أ. عقد الشراكات وابرام الاتفاقيات الاستراتيجية مع مختلف الشركات العالمية والإقليمية والمحلية.

ب. صياغة استراتيجية توسعية في ظل الاستقرار الأمني والسياسي.

ت. تبني ثقافة تجمع مختلف الثقافات الفرعية لتربطها بالمجتمع عند تقديم الخدمة.

ث. التكيف مع القوانين الجديدة والاذعان للتعليمات التي تصدرها الحكومة والمنظمات الدولية للطيران المدني.

6.ينبغي العمل على مواءمة قدرات مطار كربلاء الدولي مع البيئة الخاصة (الصناعة او المهمة) من خلال تشخيص التغيرات الحاصلة في قطاع النقل الجوي وبمختلف المواسم، فضلاً عن استثمار الدعم المالي للتوسع في تقديم خدمات جديدة، مع الاخذ بنظر الاعتبار الاليات الاتية:

أ. تهيئة السبل اللازمة لمواجهة المنافسة العالمية للشركات الناقلة والمطارات الأخرى.

ب. توقع حاجات المسافرين بشكل استباقي والعمل على تلبيتها بدقة.

ت. تبني علاقات طويلة الأمد مع موردي المطار وبما يؤمن استقرار خدماته.

7.على إدارة مطار كربلاء الدولي تحسين قدراتها على تكيف بيئتها الداخلية مع متطلبات التغير البيئي من خلال امتلاك نظام امن معلوماتي يحمي قاعدة البيانات، فضلاً عن امتلاك هيكل تنظيمي مرن يسهم في التكيف مع متطلبات العمل الجديد، فضلاً عن تطبيق الاليات الاتية:

أ. ترسيخ القيم الأخلاقية والمنبثقة من رؤية ورسالة المطار.

ب. استقطاب الموارد البشرية المحترفة، ذات القدرات التي تزيد من ميزتها التنافسية.

ت. منح العاملين أصحاب الموهبة مكافئات وفرص تدريب على أنماط العمل الجديد.

8.على إدارة مطار كربلاء الدولي تحسين تكيفها مع التغيرات البيئية باعتماد مهارات قائد المشروع السياحي اجمالاً، وعلى وجه الخصوص المهارات الشخصية، والمهارات الخاصة بالمهمة، ومهارات التواصل، فضلاً عن:

أ. توظيف المهارات الشخصية، والمهارات الخاصة بالمهمة، ومهارات التواصل في تحسين قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

ب. اعتماد المهارات الشخصية، والمهارات الخاصة بالمهمة، ومهارات التواصل في تحسين قدرتها على التكيف مع البيئة الخاصة (الصناعة).

ت. استثمار مهارات التواصل لتحسين قدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية.

قائمة المصادر

اولاً : المصادر العربية

- القران الكريم .
- ابن منظور(1990) ، لسان العرب ، الجزء الاول، دار صادر النشر والتوزيع، الطبعة الاولى، لبنان .
- احمد، دعاء إبراهيم السيد (2021) ، المتغيرات البيئية والنفسية المرتبطة باضطرابات الكلام الوظيفية عند الاطفال: دراسة ميدانية على المضاربين اللغوية للأسباب النفسية والاجتماعية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الثاني، العدد 45، الاسكندرية.
- اشتيوي، محمد عبد (2015) ، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة ، غزة .
- الاغا، رائد عمر، (2008)، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعماري، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.
- الافندي، احمد طلال احمد ومحمد، بسام منيب علي (2018) ، ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية دراسة استطلاعية لآراء عين من العاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة اربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 25، العدد 110، بغداد .
- البغدادي، عادل هادي،(2019),الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع، بغداد، العراق .
- الثابت، احمد سمير نايف (2017)، عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاسها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية : دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية– العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، بغداد .
- الجبوري, حسين محمد جواد (2014),التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة, فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد, الطبعة الاولى, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان .
- الحدراوي، حامد كريم وسهيل، كرار صالح (2015) ، بعض عوامل البيئة الخارجية واثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية اكاديمية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 17، العدد الثاني، النجف الاشرف.
- الخفاجي، علي كريم (2011) ، اثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية: دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الانتاجية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 19، العدد الاول، كربلاء المقدسة .

- الصديق ، بوقزولة بوبكر ،(2017)،تأثير المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضايف ، كلية الحقوق ،الجزائر .
- امين، امير منير والربيعي، خلود هادي عبود (2021) ، تأثير البيئة الداخلية في اتخاذ القرار في شركة التامين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 65، بغداد .
- بن واضح، الهاشمي (2014) ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والجزائر.
- بومجان عادل ومحمد رشيد ، (2012) ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010) ، اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء : دراسة قطاع الاتصالات السودانية، اطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، قسم ادارة الاعمال، السودان
- ثوابتة، حسن محمد حسن (2011) ، اثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الاردن .
- جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر،(2011)، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري_ دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد60، بغداد.
- حسين، ضياء محمد وجبر، نهى بشار (2015) ، العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة للمعدات الكهربائية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 36، بغداد .
- حلاق، بطرس (2020) ، القيادة الادارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية .
- خلف، مؤمن عبد الواحد، (2016)، دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الاكاديمية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد 6، العدد2.
- خميس، لمى هادي وعبد سلمان، ناظم جواد (2021) ، المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 49 ، بغداد .
- خير الدين، موسى احمد والنجار، محمود احمد (2010) ، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة البتراء ، عمان .
- درويش، توفيق (2007) ، فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء : دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر .
- رشيد, صالح عبد الرضا, جلاب, إحسان دهش, (2008), الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي, الطبعة الأولى, دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- صالح، احمد محمود (2019) ، اثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في ادارة الازمات: دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، العراق

- عطية، يوسف عبد (2011) ، اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين .
- عقيلي ،عمر وصفي ،(2005) ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- كنعان، نواف (2003)، القيادة الادارية، الطبعة الاولى ، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- محيميد، كفاح عباس وكتاب، احمد محمود (2023) ، دور مهارات القائد الاستراتيجي في تعزيز الثقة بين العاملين دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، مجلة الوارث العلمية، المجلد 5 ، العدد 13 ، العراق .
- معتصم، باكراع، 2022))،القيادة في إدارة المشاريع، مجلة الجزيرة، المجلد 3،العدد 15،السعودية.
- نسيم، بوقال (2012) ، اثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر .

ثانياً : المصادر الاجنبية

- Almas,Sabir,(2017), A leader:one,who knows the way, Goes the way and shows the way, European Business & Management, vol 3 ,no 5.
- Certo , Samuel C , J ,Paul peter , Edward ottens meyer , (1995) The strategic management process, Irwin, Chicago .
- Christian, Vandenberg (2020), Laissez-Faire leadership and effective commitment : the roles of leader-Member exchange and subordinate relation self-concept", journal of business and psychology .
- Daft , R &Noi , R, A , (2001), Organizational theory behavior , Harcourt college publishers , U.S.A.
- Daniel, Dishno (2012), project management skills for all careers, creative commons Attribution Unported 3.0 cc.
- Gaviry Lynch (2000), " Corporate Strategy ", 2th Ed, Prentice-Hall, London .
- Magdalena, (2019), Leadership and project success in project-Based origination. A fuzzy-set analysis, Silesian university of technology publishing house, no, 138 .
- MID Training ,(2010) Leadership skills, Edition traiming & Ventus.
- Mintzberg , H, Quinn , J & James ,R ,(1988), The Strategy Process :Concepts ,Contexts and cases ,Perntice-Hall , New Jersey, U.S.A.
- Nedelcu, Delia, (2018), The concept of leadership", Ovidius university Annals, Economic Sciences Series, vohume XVIII, Issue 2 .
- Nixon, Wageeh,(2013), The Role of Organizationnal Agility in Enhnancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt, International Journal of Business and Management, Sadat City, Menoufia, Egypt,vol11, No 4.
- Pearce , John A. & Robinson Richard B.,(2019) Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control, 12th Edition, McGraw – Hill, Singapore.
- Rudolph, P.T, Muteswa ,(2016),Qualities of a good leader and benefits of good leadership to an organization :A conceptual study,vol 8.no 24, European journal of business and management.
- Tammy, Lategan, Stanley Fore (2015), The impact of leadership styles on project success: case of a telecommunications company , journal governance and regulation\ vol 4, issue 3 .
- Thompson & Strickland, (2008), Strategic Management, Concept and Cases, 15th ed, McGraw Companies, New York.
- Yilkal, Wassie (2022), Leadership skill impact for the execution of projevt towards sustainable development case study for a project for establishing comprehensive support system for enhancing firm competitiveness in the federal democratic republic of Ethiopia.